

N°13_2017

RHENUS
LOGISTICS

regioS

Das Magazin zur Regionalentwicklung
Le magazine du développement régional
La rivista dello sviluppo regionale

Starker
Franken

Franc
fort

Franco
forte

Innovationsförderung in Schaffhausen

Coopération dans le Frutigland

Chicche per i turisti

regio**s**uisse

Im Auftrag von
Sur mandat de
Su incarico di
Per incarica da



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Neue Regionalpolitik **nrp**
Nouvelle politique régionale **npr**
Nuova politica regionale **npr**
Nova politica regionala **npr**

Update/
Rückblende

Die «regioS»-Ausgabe Nr. 8 (Februar 2014) berichtete über die Beteiligung Luganos am EU-Projekt «enter.hub», in dem zwölf mittelgrosse europäische Städte den Erfahrungsaustausch über nachhaltige Mobilität pflegen.

Mise à jour/
flash-back

Le numéro 8 de «regioS» (février 2014) avait parlé de la participation de Lugano au projet européen «enter.hub», dans le cadre duquel douze villes européennes de taille moyenne échangent leurs expériences en matière de mobilité durable.

Aggiornamento/
retrospettiva

Come già annunciato nel numero 8 di regioS (febbraio 2014), Lugano partecipa al progetto europeo «enter.hub», nell'ambito del quale dodici città di medie dimensioni si scambiano esperienze in materia di mobilità sostenibile.

enter.hub



Sanfter Verkehr im Grossraum Lugano

Im Grossraum Lugano sind die Strassen chronisch überlastet. Der Kanton Tessin startete deshalb das Projekt, das Tramnetz der Stadt Lugano zu reaktivieren und auszubauen. Diesen Herbst hat der Bundesrat beschlossen, das Projekt im Rahmen des nationalen Bahn-Ausbauschritts 2030/35 mit 238 Millionen Franken zu unterstützen. Dank diesem Geld soll ein Tram-Tunnel entstehen, der Luganos Stadtzentrum mit den Nachbargemeinden Bioggio und Manno verbindet. Für den ersten Teil des H-förmigen Tramnetzes, die Strecke zwischen den Industriezonen dieser beiden Gemeinden, hatte Bern eine Beteiligung in der Höhe von 28 Millionen Franken bereits zugesichert. Im Dezember erfolgt die Planaufgabe. Bereits im kommenden Jahr will das Tessiner Bau- und Umweltdepartement den Bau in Angriff nehmen und 2027 das Tramnetz in Betrieb nehmen.

Mobilità dolce nell'agglomerato di Lugano

Le routes de l'agglomération de Lugano sont chroniquement surchargées. C'est pourquoi le canton du Tessin projette de réactiver et de développer le réseau de tram de la ville de Lugano. Cet automne, le Conseil fédéral a décidé de soutenir le projet à hauteur de 238 millions de francs dans le cadre de l'étape 2030/35 de l'aménagement ferroviaire national. Grâce à cet argent, il est prévu de réaliser un tunnel de tram qui relie le centre-ville de Lugano aux communes voisines de Bioggio et de Manno. Berne a déjà alloué une participation de 28 millions de

francs à la première partie du réseau de tram en forme de H, c'est-à-dire au tronçon situé entre les zones industrielles de ces deux communes. La mise à l'enquête des plans a lieu en décembre. Le Département tessinois des constructions et de l'environnement veut commencer la construction dès l'année prochaine et mettre en service le réseau de tram en 2027.

Mobilità dolce nell'agglomerato di Lugano

Il Ticino ha avviato un progetto volto a riattivare e potenziare la rete tramviaria della città di Lugano visto il cronico congestionamento del traffico nell'agglomerato del Ceresio. In autunno il Consiglio federale ha deciso di sostenere il progetto con 238 milioni di franchi nell'ambito della fase di ampliamento delle ferrovie 2030/35. Questi fondi permetteranno di realizzare una «galleria tramviaria» che collegherà il centro di Lugano con i comuni di Bioggio e Manno. Per la realizzazione della prima parte della rete tra le zone industriali di questi due comuni, che avrà forma di H, Berna ha già assicurato una partecipazione di 28 milioni di franchi. I piani verranno pubblicati in dicembre. Il Dipartimento del territorio intende iniziare i lavori già l'anno prossimo affinché la rete possa entrare in servizio nel 2027.

Die rasante Erstarkung des Schweizer Frankens nach der Aufhebung der Euro-Wechselkurs-Untergrenze schwappte flutwellenartig über die ganze Schweiz und forderte die Industrie, den Tourismus und den grenznahen Detailhandel bis zum Äussersten. Räumlich betrachtet betraf dies insbesondere den Wirkungsbereich der Neuen Regionalpolitik (NRP), dessen Wirtschaftsstruktur geprägt ist von kleinen, exportorientierten KMU und der Tourismuswirtschaft. Diese Unternehmen konnten nur sehr beschränkt mit Auslagerungen und vermehrten Einkäufen im Ausland auf den steigenden Druck reagieren. Gewisse Grenzregionen wie das St. Galler Rheintal oder das Südtessin hatten zusätzlich mit einem anschwellenden Einkaufstourismus zu kämpfen. Doch wie sich zeigt, hat eine Grosszahl der Unternehmen die Situation mit individuellen Massnahmen erfolgreich gemeistert und ein eigentliches Fitnessprogramm hinter sich, das sie für den Wettbewerb unter normalen Bedingungen gestärkt hat. Gleichzeitig ist die Frankenstärke in den letzten Monaten etwas abgeebbt. Es sind primär die einzelnen Unternehmen, die sich fit gemacht haben. Die NRP konnte und kann Hilfe zur Selbsthilfe leisten und insbesondere betriebsübergreifend und subsidiär Projekte unterstützen, die den Strukturwandel vorantreiben. «regioS» geht in dieser Ausgabe den Herausforderungen der Frankenstärke nach, spürt in den stark betroffenen Branchen wie dem Tourismus Lösungsansätze auf und diskutiert die Situation der Maschinen-, Metall- und Elektroindustrie im Gespräch mit dem Direktor von Swissmechanic.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Le renforcement brusque du franc suisse après l'abandon du taux plancher de l'Euro a secoué le pays comme un raz-de-marée. Il a soumis l'industrie, le tourisme et le commerce de détail des zones frontalières à des contraintes extrêmes. Ce problème a affecté notamment les territoires soutenus par la Nouvelle politique régionale (NPR) qui vise à renforcer les systèmes industriels de PME orientées à l'exportation et l'économie touristique. Ces entreprises ont pu réagir dans la mesure du possible à la pression croissante par des délocalisations et des achats accrus à l'étranger. Certaines régions frontalières, comme la vallée du Rhin saint-galloise ou le sud du Tessin ont encore eu à lutter contre l'augmentation du tourisme d'achat. Cependant de très nombreuses entreprises ont maîtrisé la situation avec succès en lançant de manière autonome des programmes de remise en forme qui les ont renforcées pour des conditions normales de concurrence. Le franc a certes perdu un peu de sa force au cours des derniers mois, mais ce sont surtout les entreprises qui se sont adaptées. La NPR a pu et peut fournir de l'aide à l'autonomie des PME, particulièrement en soutenant des projets qui dépassent le cadre d'une seule entreprise et qui promeuvent les changements structurels. Ce numéro de «regioS» traite des défis liés au franc fort, illustre les réponses mises en œuvre dans les branches fortement touchées comme le tourisme et discute de la situation de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux avec le directeur de Swissmechanic.

Nous vous souhaitons une lecture instructive.

Il repentino rafforzamento del franco svizzero dopo l'abbandono del tasso minimo di cambio con l'euro ha travolto il Paese come uno tsunami mettendo in serie difficoltà l'industria, il turismo e il commercio al dettaglio delle zone di confine. Il fenomeno ha toccato in particolare le aree interessate dalla Nuova politica regionale (NPR), il cui tessuto economico è costituito da PMI orientate all'esportazione e dal settore turistico. Queste aziende hanno potuto reagire alla pressione sui prezzi solo in parte delocalizzando la produzione e aumentando gli acquisti all'estero. Alcune regioni di confine come la valle del Reno sangallese o il Mendrisiotto hanno dovuto fare i conti anche con il boom del turismo della spesa. Ciò nonostante, la maggior parte delle aziende ha resistito bene adottando misure individuali e programmi di ristrutturazione che hanno permesso di migliorare la competitività. Negli scorsi mesi la forza del franco ha sì segnato una leggera flessione ma a rimbocarsi le maniche per migliorare l'efficienza sono state soprattutto le singole aziende. La NPR ha potuto e può fornire aiuto in via sussidiaria sostenendo in particolare progetti che mirano a promuovere il cambiamento strutturale. Questo numero di regioS si focalizza sulle sfide poste dal rafforzamento del franco, tematizza le soluzioni adottate nei settori più sensibili come il turismo e, nell'intervista al direttore di Swissmechanic, presenta la situazione dell'industria delle macchine, metalmeccanica ed elettrica.

Buona lettura!

Update/Rückblende Mise à jour/flash-back Aggiornamento/retrospettiva
enter.hub: Luganer Tram enter.hub: tram de Lugano enter.hub: tram luganese

1

Editorial Éditorial Editoriale

3

Kurzmeldungen Brèves In breve

5

SCHWERPUNKT

Starker Franken – eine räumliche und regionalpolitische Herausforderung

PRIORITÉ

Franc fort – un défi pour le développement territorial et la politique régionale

PRIMO PIANO

Franco forte – una sfida sul piano territoriale e per la politica regionale

13

Les souliers mouillés Durchnässte Schuhe? Nicht mit dem Tram!
Con il tram, mai più scarpe bagnate

16

Interview_ «**Innovation ist auch für KMU überlebensnotwendig**»
Interview_ «**L'innovation est également vitale pour les PME**»
Intervista_ «**L'innovazione è imprescindibile anche per le PMI**»

20

Erfahrungen in Regionen und Projekten
Expériences régionales et projets
Esperienze nelle regioni e progetti

20

Am Dreh- und Angelpunkt der Innovationsförderung Plaque tournante de la promotion de l'innovation Punto di riferimento per la promozione dell'innovazione

23

Coopération dans le Frutigland pour l'avenir des hôtels Im Frutigland gemeinsam in die Hotel-zukunft Collaborazione tra alberghi nella regione di Frutigen

26

Chicche per i turisti «Goodies» für Touristen Avantages pour touristes

29

Impressum



13

Grenzregionen wie Genf sind von der Frankenstärke besonders betroffen.

Les régions frontalières comme Genève sont particulièrement touchées par le franc fort.

Le regioni di frontiera come Ginevra sono particolarmente toccate dal rafforzamento del franco.

23

La coopération hôtelière du Frutigland (BE) aide à surmonter les périodes difficiles.

Die Hotelkooperation im Frutigland BE hilft, schwierige Zeiten zu überstehen.

A Frutigland (BE) la cooperazione tra alberghi permette di superare i momenti di difficoltà.

Scheda informativa «Sviluppo territoriale coerente»

Le città e gli agglomerati da un lato e le aree rurali e le regioni di montagna dall'altro devono affrontare sfide molteplici e problematiche spesso molto diverse. Tuttavia, il loro sviluppo è strettamente interconnesso. Attraverso lo sviluppo territoriale coerente Confederazione, regioni, Cantoni, Comuni, città e attori privati sono chiamati a coordinare maggiormente le pianificazioni, i programmi e i progetti d'incidenza territoriale e ad affrontare le sfide territoriali che interessano le varie aree in modo coordinato e globale. La nuova scheda informativa di regionsuisse fornisce una breve panoramica delle sfide e degli obiettivi dello sviluppo territoriale coerente, presenta le due politiche trasversali Politica degli agglomerati e Politica per le aree rurali e le regioni montane e illustra per mezzo di esempi pratici cosa significa sviluppo territoriale coerente.

Scarica da: www.regiosuisse.ch/scheda-informativa-sviluppo-coerente

Fiche info «Développement cohérent du territoire»

Les villes et les agglomérations ainsi que les espaces ruraux et les régions de montagne sont confrontés à de multiples exigences et problématiques, souvent différentes. Leur développement respectif est toutefois étroitement lié. À l'enseigne du développement cohérent du territoire, la Confédération, les régions, les cantons, les villes, les communes et les acteurs privés sont appelés à coordonner davantage leurs planifications, leurs programmes et leurs projets à incidence territoriale et ainsi à aborder les défis

des possibilités de filtrage simplifie la recherche selon des critères déterminés.

www.regiosuisse.ch/base-de-donnees

NRP-Projekt Datenbank: Zahlreiche neue Projekte und ein überarbeitetes Design: So präsentiert sich die aktualisierte NRP-Projekt Datenbank auf regiosuisse.ch. Die über 400 neuen Projektbeschreibungen veranschaulichen die Umsetzung von NRP und Interreg und inspirieren zur Lancierung eigener Vorhaben. Alle seit

Anfang 2016 gestarteten und über die NRP mitfinanzierten Projekte sind in der Datenbank verfügbar. Verbesserte Filtermöglichkeiten vereinfachen die Suche nach bestimmten Kriterien.

www.regiosuisse.ch/projekt-datenbank

Banca dati dei progetti NPR: molti nuovi progetti e un design accattivante; la banca dati dei progetti NPR di regionsuisse è stata aggiornata e si presenta in una veste grafica più moderna. Le oltre 400

territoriaux des différents espaces de manière globale et coordonnée. Une nouvelle fiche info de regionsuisse propose une vue d'ensemble compacte des défis et des objectifs d'un développement cohérent du territoire, commente les deux politiques transversales que sont la Politique des agglomérations et la Politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne, et illustre le développement cohérent du territoire à l'aide d'exemples pratiques.

Téléchargement: www.regiosuisse.ch/fiche-info-developpement-coherent

Faktenblatt «Kohärente Raumentwicklung»

Städte und Agglomerationen sowie ländliche Räume und Berggebiete sind mit vielfältigen, oft unterschiedlichen Ansprüchen und Problemstellungen konfrontiert. Ihre Entwicklung ist jedoch eng miteinander verflochten. Unter dem Dach der kohärenten Raumentwicklung sollen Dach der kohärenten Raumentwicklung sollen Städte, Gemeinden und private Akteure ihre raumrelevanten Planungen, Programme und Projekte stärker koordinieren und so die räumlichen Herausforderungen in den verschiedenen Räumen ganzheitlich, inhaltlich abgestimmt und koordiniert angehen. Ein neues Faktenblatt von regionsuisse bietet einen kompakten Überblick über die Herausforderungen und Ziele einer kohärenten Raumentwicklung, erläutert die beiden Querschnittspolitiken Agglomerationspolitik und Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete und illustriert die kohärente Raumentwicklung anhand von Beispielen aus der Praxis.

Download: www.regiosuisse.ch/faktenblatt-kore



Base de données des projets NPR: un grand nombre de nouveaux projets et un nouveau design: c'est ainsi que se présente la base de données actualisée des projets NPR sur regiosuisse.ch. Plus de quatre cents nouvelles descriptions de projets donnent un visage à la NPR et à Interreg et peuvent être une source d'inspiration pour lancer de nouveaux projets. Tous les projets initiés depuis début 2016 et cofinancés par le biais de la NPR sont disponibles dans la base de données. L'amélioration

nuove schede di progetto illustrano l'implementazione della NPR e di Interreg e sono una fonte di ispirazione per il lancio di nuove iniziative. La banca dati accoglie tutti i progetti lanciati dall'inizio del 2016 e cofinanziati nell'ambito della NPR. Le funzionalità di filtraggio migliorate facilitano inoltre la ricerca in base a una serie di criteri prestabiliti.

www.regiosuisse.ch/banca-dati

Finanzhilfen für Regionalentwicklungsprojekte: In Zusammenarbeit mit den Förderstellen hat regioSuisse die Übersicht über die Finanzierungsquellen für regionale Entwicklungsprojekte aktualisiert. Die Darstellung enthält eine Auswahl von knapp 50 Finanzhilfen des Bundes sowie weiterer Institutionen, Organisationen und Privater, die zur Finanzierung von regionalen Entwicklungsprojekten in Frage kommen können. Die Übersicht ist mit Links zu weiterführenden Informationen versehen.

www.regiosuisse.ch/finanzhilfen

Aiuti finanziari per progetti di sviluppo regionale: in collaborazione con gli enti interessati, regioSuisse ha aggiornato la panoramica degli aiuti finanziari destinati a progetti di sviluppo regionale. La panoramica contempla una cinquantina di misure della Confederazione e di altre istituzioni, organizzazioni e privati per sostenere finanziariamente i progetti di sviluppo regionale. La panoramica è corredata da link a informazioni complementari.

www.regiosuisse.ch/sostegni-finanziari

Aides financières pour les projets de développement régional: en collaboration avec les instances de promotion, regioSuisse a mis à jour la vue d'ensemble des sources de financement pour les projets de développement régional. Cette présentation contient une sélection de près de 50 aides financières de la Confédération et d'autres institutions, organisations et particuliers qui peuvent entrer en ligne de compte pour le financement de projets de développement régional. Cette vue d'ensemble est pourvue de liens vers des informations complémentaires.

www.regiosuisse.ch/aides-financieres

Nouvelle stratégie touristique de la Confédération

Le 15 novembre 2017, le Conseil fédéral a approuvé la nouvelle stratégie touristique de la Confédération, qui a pour but d'améliorer les conditions-cadre du tourisme suisse. Le Conseil fédéral entend notamment renforcer la coordination et la coopération entre les politiques qui touchent au tourisme. Afin d'imaginer des pistes et des actions possibles, il importe d'augmenter le nombre de collaborations thématiques et par projets au sein de groupes de travail spécifiques. L'encouragement de l'entrepreneuriat est un autre aspect important de la stratégie touristique. Il se concentre sur l'augmentation de la productivité des entreprises touristiques et l'accompagnement du changement structurel. La transformation numérique des processus et des modèles d'affaires sera soutenue en priorité afin d'exploiter les opportunités de la numérisation.

www.seco.ch

Neue Tourismusstrategie des Bundes

Der Bundesrat hat am 15. November 2017 eine neue Tourismusstrategie verabschiedet, mit der die Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus verbessert werden sollen. So will der Bundesrat unter anderem die Koordination und Kooperation zwischen jenen Politikbereichen verstärken, die für den Tourismus relevant sind.

Um neue Handlungsoptionen und Lösungansätze zu entwickeln, ist die themen- und projektbezogene Zusammenarbeit in spezifischen Arbeitsgruppen zu intensivieren. Die Förderung des Unternehmertums ist ein weiterer wichtiger Aspekt der Tourismusstrategie. Der Fokus liegt dabei auf der Produktivitätssteigerung der Tourismusunternehmen und der Unterstützung des Strukturwandels. Mit dem Ziel, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, wird die digitale Transformation von Geschäftsprozessen und -modellen prioritär unterstützt.

www.seco.ch

Nuova strategia della Confederazione per il turismo

Il 15 novembre 2017 il Consiglio federale ha approvato la nuova strategia del turismo della Confederazione volta a migliorare le condizioni quadro del settore. Il Consiglio federale intende rafforzare il coordinamento e la cooperazione tra le politiche settoriali rilevanti per il turismo. Per sviluppare nuove opzioni e nuovi approcci verrà intensificata la collaborazione su temi e progetti nell'ambito di gruppi di lavoro ad hoc. La strategia si prefigge inoltre di promuovere l'imprenditoria, focalizzandosi in particolare sull'incremento della produttività delle aziende turistiche e sul sostegno al cambiamento strutturale. Infine, per sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione verrà sostenuta la trasformazione dei processi e dei modelli aziendali.

www.seco.ch

Starker Franken

Eine räum- liche und regional- politische Heraus- forderung

Urs
Steiger
&
Pirmin
Schilliger
Luzern

Die Frankenstärke beschäftigt schon länger auch die Schweizer Politik. Sie erweist sich nicht nur als wirtschaftliche, sondern auch als spezifisch räumliche Herausforderung, der die Neue Regionalpolitik (NRP) mit regionaler Innovationsförderung für die KMU und Förderung des Tourismus begegnet. Entsprechende Massnahmen und Projekte tragen dazu bei, den Strukturwandel zu beschleunigen und so die Wettbewerbskraft der Wirtschaft zu stärken.

Schon bevor die Nationalbank (SNB) im September 2011 die Euro-Franken-Wechselkursuntergrenze von 1.20 Franken einführte, forderten Politikerinnen und Politiker vom Bund und von den Kantonen wirtschaftspolitische Massnahmen. Als sich die Situation nach Aufhebung der Euro-Wechselkursuntergrenze im Januar 2015 verschärfte, wurden diese Forderungen energisch bekräftigt. Dabei steht mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) schon länger ein wichtiges Instrument zur Verfügung, um den dauerhaften und beschleunigten Strukturwandel in den Regionen zu begleiten. Werden dadurch Unternehmertum, Innovationsfähigkeit, Wertschöpfungssysteme und Tourismus gestärkt, gewinnen die Regionen an Wettbewerbsfähigkeit. Sie verbessern auf diese Weise ihre Chancen, sich trotz des starken Frankens in einem internationalen Umfeld zu behaupten.

Zwar hat sich im Laufe dieses Jahres die Lage an der Währungsfront leicht entspannt. In der Schweizer Industrie und im Tourismus zeichnet sich ein gewisser Aufschwung ab. Trotzdem haben die politischen Rahmenbedingungen, die den Strukturwandel erleichtern und beschleunigen, bis heute kaum an Bedeutung verloren. Swissmem-Präsident Hans Hess ist überzeugt, dass mit einem Eurokurs von 1.15 Franken die helvetische Währung immer noch deutlich überbewertet ist. Der Aufschwung hat denn auch noch längst nicht alle Branchen erfasst. Die guten Exportzahlen des ersten Halbjahres 2017 sind vor allem der Pharmabranche zu verdanken. Martin Eichler, Chefökonom von BAK Economics, meint: «Die Frankenstärke ist im Moment zwar kein Schock mehr, aber sie stellt die Schweizer Wirtschaft weiterhin vor grosse Herausforderungen. Die Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass der Franken nach wie vor unter einem grundsätzlichen Aufwertungsdruck steht, der mittelfristig erneut durchschlagen kann», gibt er zu bedenken.

Zweiklassengesellschaft in der Industrie

Die Stärke des Frankens wirkt sich in all jenen Bereichen der Wirtschaft deutlich aus, die in ihrer Wertschöpfungskette mindestens ein internationales Glied aufweisen. Darüber hinaus hat sie auch besondere räumliche und regionale Auswirkungen, weil sich gewisse stark betroffene Branchen auf bestimmte Räume konzentrieren. Eindrücklich lässt sich dies in der exportorientierten Grenzregion des St. Galler Rheintals beobachten. Über 90 Prozent der dort industriell hergestellten Güter gehen an Kunden im Ausland. Der Frankenschock zwang 2015 fast alle Unternehmen zu einschneidenden Massnahmen, die inzwischen zu greifen scheinen. Erstmals seit zwei Jahren sind die Exporte der Maschinenindustrie im ersten Halbjahr 2017 wieder kräftig gewachsen. Dank Produktivitätssteigerungen, Innovationen und neu erschlossener Märkte stimmt auch die Marge wieder einigermassen. Allerdings haben sich – im St. Galler Rheintal wie überall in der Schweiz – in erster Linie die grösseren Konzerne erholt, weniger die KMU. Diesen fehlen oft die Mittel, um die notwendigen Schritte zu unternehmen und in Automation, Digitalisierung und Innovation zu investieren oder neue Märkte im Ausland aufzubauen. Swissmem-Präsident Hess befürchtet in der Industrie mehr und mehr eine Zweiklassengesellschaft: «Vor allem die kleinen industriellen und gewerblichen Betriebe, die den grösseren, exportorientierten Firmen zulieferen, kämpfen in der aktuellen Situation vielfach um ihre Existenz», stellt er fest. Diese Aussage hat eine besondere regionalwirtschaftliche Brisanz, bilden doch in ländlichen Gebieten – noch ausgeprägter als in den Zentren – die KMU das Rückgrat der Wirtschaft.

Geforderte Grenzregionen

Ein weiteres mit der Frankenstärke verknüpft Problem ist der Einkaufstourismus. Er macht mittlerweile rund 10 Prozent des Volumens des gesamten schweizerischen Detailhandels aus. Schweizer Konsumenten geben pro Jahr über 10 Milliarden Franken jenseits der

Schweissfachmann
Christoph Fischli
an der Arbeit bei der
Goethe AG, Glarus

Le spécialiste en
soudage Christoph
Fischli au travail
chez Goethe S.A.,
Glaris

Christoph Fischli,
saldatore esperto,
al lavoro presso
la Goethe AG di
Glarona





Franc fort : un défi pour le développement territorial et la politique régionale

La force du franc occupe depuis longtemps la politique suisse. Elle se révèle être un défi non seulement économique, mais aussi territorial. Les régions particulièrement touchées sont par exemple les régions rurales pour lesquelles les PME exportatrices constituent la véritable épine dorsale économique. Le tourisme d'achat, qui prospère à cause du franc fort, frappe en premier lieu les régions frontalières et entraîne le dépérissement du commerce de détail. Le tourisme lui aussi est extrêmement exposé aux variations des taux de change, d'autant plus qu'il s'agit d'un secteur économique lié au territoire, intensif en personnel et axé sur l'exportation : l'hôtellerie suisse réalise 53 % de ses nuitées avec des clients étrangers. Dans certaines régions Nouvelle politique régionale (NPR), le tourisme hivernal est même le centre vital d'activité dont dépendent la plupart des autres secteurs économiques.

La lutte contre le franc fort ne compte certes pas parmi les objectifs explicites de la NPR. L'accent porte moins sur cette lutte que sur le soutien aux changements structurels, lequel est en général au premier plan des initiatives et des projets de la NPR. Mais les deux thèmes prioritaires de la NPR – la promotion de l'innovation régionale pour les PME et la promotion touristique – offrent suffisamment de marge de manœuvre pour relever ce défi, l'un n'excluant pas l'autre : les mesures, les initiatives et les projets accélèrent les changements structurels et aident les régions à rester compétitives au niveau international malgré le franc fort. Au cours des deux dernières années, différentes régions et destinations touristiques ont lancé des projets explicitement dédiés à la lutte contre le franc fort.

Dans le domaine de la promotion de l'innovation pour les PME, les systèmes régionaux d'innovation (RIS), dont le développement se poursuit, jouent le rôle central de plaque tournante et d'interface. Dans celui de la promotion touristique, avec le

programme d'impulsion 2016–2019, la Confédération a mis à disposition une somme supplémentaire d'environ 200 millions de francs par rapport aux fonds NPR ordinaires. Ce programme a été lancé à l'origine en 2013 pour accompagner les changements structurels du tourisme suisse, accélérés par la législation sur les résidences secondaires. Face au franc fort, il offre toutefois aussi un précieux soutien aux projets qui servent à renouveler et à mieux exploiter les infrastructures touristiques. ○

www.regiosuisse.ch/npr



La version entièrement traduite de l'article principal se trouve sur www.regiosuisse.ch/regios-fr

Grenze aus. Die Kehrseite dieser Entwicklung ist ein ausgedünnter Detailhandel in den Schweizer Grenzregionen. Zudem leidet dort das gesamte lokale Gewerbe, denn die Anwohnerinnen und Anwohner beziehen viele Produkte und Dienstleistungen bei den billigeren Konkurrenten im grenznahen Ausland. Laut Schätzungen der Migros hat der Abfluss von Kaufkraft im Schweizer Detailhandel in den letzten Jahren über 30 000 Arbeitsplätze vernichtet, die meisten davon in den Grenzregionen. Die Stadt Basel verlor gemäss «Retail Outlook» allein im Jahr 2013 annähernd 500 Vollzeitstellen im Detailhandel. Dieser Aderlass hat sich, verstärkt durch den wachsenden Onlinehandel, bis heute fortgesetzt. Der Schweizer Detailhandel ist – im Gegensatz zur Exportindustrie – im laufenden Jahr weiterhin rückläufig.

Eine spezifische Herausforderung, ebenfalls mit einer räumlich-regionalen Komponente, ist das Thema der Grenzgängerinnen und Grenzgänger. Am deutlichsten zeigt sich dies im Kanton Tessin, wo die Lohnschere zwischen der Lombardei und der Schweiz besonders gross ist und sich mit dem starken Franken noch mehr geöffnet hat. Die Situation bringt allerdings Vor- und Nachteile mit sich: Für die Unternehmen im Südtesin bietet das riesige Reservoir bereitwilliger Arbeitskräfte einen wichtigen Standortvorteil. Viele Firmen schätzen es, dass Pendlerinnen und Pendler aus Oberitalien tiefere Löhne akzeptieren, derweil deren Schweizer Kolleginnen und Kollegen über Lohndumping und Anwohnerinnen und Anwohner über die täglichen Pendlerströme und die Staus an der Grenze klagen. Gewinner und Verlierer gibt es also auf beiden Seiten. Und die deutlichen Lebenskosten- und Lohnunterschiede zwischen den beiden Ländern bleiben eine Herausforderung. Auf der politischen Agenda des Kantons Tessin und des Bundes steht die Thematik denn auch weit oben. Um die Lage zu entspannen, müssen wohl die Schweiz und Italien in Verhandlungen gemeinsame Lösungen entwickeln.

Wintersportregionen am Lebensnerv getroffen

Als raumgebundener, personalintensiver und exportorientierter Wirtschaftszweig ist der Tourismus extrem währungsexponiert. 53 Prozent der Logiernächte erzielt die Schweizer Hotellerie mit ausländischen Gästen, deren Zahl im Zeitraum 2010 bis 2016 allerdings um 30 Prozent – vor allem wegen des teuren Frankens – gesunken ist. Besonders betroffen waren die Wintersportorte – notabene in der eigentlichen NRP-Kernregion –, für die der Tourismus der eigentliche Lebensnerv ist, von dem die meisten anderen Wirtschaftszweige abhängen. Im Vergleich zur Industrie ist der Spielraum möglicher Massnahmen gegen die Frankenstärke im Tourismus geringer. Die Leistungserbringer können ihre Produkte und Dienstleistungen weder unbegrenzt automatisieren noch rationalisieren und schon gar nicht ins Ausland verlagern. Das sind Handicaps im internationalen Wettbewerb. Hinzu kommen hohe Personalkosten, auf die zum Beispiel im Gastgewerbe rund die Hälfte des Betriebsaufwandes entfällt.

Wirksame Gegenmittel

Die vom Bundesrat am 18. Februar 2015 verabschiedete Botschaft über die Standortförderung 2016–2019 war zum Zeitpunkt der Aufhebung der Euro-Franken-Wechselkursuntergrenze im Januar 2015 bereits ausgearbeitet. Ohne dass sich die NRP den Kampf gegen den starken Franken explizit auf die Fahne geschrieben hätte, sind darin die Weichen auch in diese Richtung gestellt worden: mit den beiden inhaltlichen Schwerpunkten, der Unterstützung der Regionalen Innovationssysteme (RIS) und der Tourismusförderung. Diese sowie die grundsätzlichen Ziele der NRP decken sich durchaus mit wesentlichen staatlichen Massnahmen, wie sie verschiedene Wirtschaftsverbände im Frühjahr 2015 gefordert haben. BAK-Economics-Chefökonom Martin Eichler erachtet die Bewältigung der Frankenstärke zwar primär als eine einzelbetriebliche Aufgabe. Doch der Staat könne die Unternehmen mit guten Rahmenbedingungen und gezielten Massnahmen zur Stärkung der Innovationskraft unterstützen. «Gerade zur Verankerung der Innovationskraft in der Breite können die Programme der NRP dabei einen wichtigen Beitrag leisten», so Eichler.

Die Unternehmen haben rasch gehandelt: Mehr als drei Viertel haben seit Januar 2015 Massnahmen gegen die Frankenstärke ergriffen: Preis- und Produktionskostensenkungen, Effizienzsteigerungen, gezielte Beschaffung im Ausland usw. Diese kurzfristigen Hausaufgaben haben mittlerweile die meisten Betriebe erledigt. «Um der Frankenstärke aber auf lange Dauer zu trotzen und international wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht es mehr, zum Beispiel Produkt-, Prozess- und Geschäftsinnovationen», fügt Eichler an. Den Transformationsprozess,

Franco forte, una sfida sul piano territoriale e per la politica regionale

Il franco forte è da tempo uno dei temi caldi della politica svizzera. Rappresenta infatti una sfida sul piano economico ma anche su quello territoriale. Le sue conseguenze si fanno sentire soprattutto in quelle regioni rurali, dove le PMI orientate all'esportazione costituiscono la spina dorsale del tessuto economico. Il boom del turismo degli acquisti oltre confine, sviluppatosi come conseguenza del franco forte, tocca principalmente le regioni frontaliere mettendo a dura prova il commercio al dettaglio locale. Un altro settore particolarmente esposto è quello del turismo, un comparto economico legato al territorio, a forte intensità di personale e dipendente dalla clientela estera, che assicura ben il 53 per cento dei pernottamenti. In determinate regioni chiave della Nuova politica regionale (NPR) il turismo invernale è addirittura il principale settore d'attività dal quale

dipendono praticamente tutti gli altri comparti economici.

La lotta contro il franco forte non rientra di per sé negli obiettivi dichiarati della NPR. Di regola le iniziative e i progetti promossi si focalizzano in primo luogo sul sostegno al cambiamento strutturale e, in forma minore, sulle misure contro la forza del franco. Le due priorità tematiche della NPR – promozione regionale dell'innovazione a favore delle PMI e promozione del turismo – offrono un margine di manovra sufficiente, senza risultare contrapposte. Le misure, le iniziative e i progetti accelerano infatti il cambiamento strutturale e aiutano le regioni a restare competitive sul piano internazionale nonostante il rafforzamento del franco. Negli ultimi due anni singole regioni e destinazioni hanno perciò avviato in modo esplicito progetti aventi l'obiettivo di combattere e contrastare il franco forte.

Nell'ambito della promozione dell'innovazione per le PMI i sistemi regionali di innovazione (RIS), piattaforme di coordinazione, di messa in rete e di

coaching che si trovano attualmente in fase di realizzazione e di sviluppo, rivestono un ruolo fondamentale. Con il programma d'impulso 2016–2019 la Confederazione ha messo a disposizione, oltre ai mezzi ordinari NPR, circa 200 milioni di franchi supplementari per promuovere il turismo. Il programma era stato lanciato originariamente nel 2013 per accompagnare il cambiamento strutturale, che aveva subito un'accelerazione in seguito all'adozione della nuova normativa sulle residenze secondarie. Nell'attuale situazione del franco forte, offre un prezioso supporto ai progetti che servono a rinnovare e utilizzare meglio le infrastrutture turistiche. ○

www.regiosuisse.ch/politica-regionale



La versione integrale dell'articolo principale è pubblicata su www.regiosuisse.ch/regios-it



der sich damit abzeichnet, kann die NRP mit der Innovationsförderung im Rahmen der RIS und einem entsprechenden Coaching entscheidend unterstützen. Es ist in dieser Hinsicht auch schon viel passiert. Die RIS haben in den letzten zwei Jahren Firmen vernetzt und gecoacht, um sie bei ihren in Reaktion auf den starken Franken lancierten Innovationsprojekten zu unterstützen. In Abgrenzung zur Kommission für Technologie und Innovation (KTI), die auf Produktinnovationen im Rahmen der Zusammenarbeit von Firmen und Hochschulen fokussiert ist, richten sich die RIS vor allem auf die weniger forschungsintensiven (Geschäfts-)Innovationen der KMU aus.

Schub für den Tourismus

Für den zweiten Förderschwerpunkt, den Tourismus, hat der Bund mit dem Impulsprogramm (IP) 2016–2019 neben der üblichen Förderung im Rahmen der NRP zusätzlich rund 200 Millionen Franken aus dem bestehenden NRP-Fonds zur Verfügung gestellt. Ursprünglich wurde das IP 2013 initiiert, um den aufgrund der Zweitwohnungsgesetzgebung beschleunigten Strukturwandel im Schweizer Tourismus zu begleiten. Unterstützt werden seither vor allem Projekte, die der Erneuerung und besseren Auslastung touristischer Infrastrukturen dienen. Einzelne Destinationen haben auch explizit Projekte gegen die Frankenstärke lanciert, um mit besonderen Angeboten wie Gästekarten, speziellen Abos usw. im Sinne von Kostensenkungen für ausländische Gäste attraktiv zu bleiben (vgl. S. 27).

«Die Mittel, die nun zur Verfügung stehen, sind nützlich, um neue Leuchtturmprojekte zu schaffen», stellt Barbara Gisi, Direktorin des Schweizer Tourismus-Verbands (STV), fest. «Wir brauchen innovative Projekte und Infrastrukturen von Weltklasse, wie etwa die weltweit erste Cabrio-Seilbahn am Stanserhorn, den ersten Solarlift in Tenna, das «WellnessHostel 4000» oder die Monte-Rosa-Hütte des SAC.» Der Unterstützungsbedarf im Tourismus ist zweifellos gross, doch die Mittel aus dem Impulsprogramm sind bis jetzt noch nicht ausgeschöpft. Zehn Kantone haben für die Periode 2016–2019 Gesuche eingereicht und insgesamt 20,8 Millionen Franken à fonds perdu und weitere 116 Millionen Franken als Darlehen zugesichert erhalten. Gisi glaubt, dass es zwar Projektideen im Überfluss gibt, doch sie hätten «die Erfahrung gemacht, dass das Programm vielen Leistungserbringern zu wenig bekannt und zu kompliziert ist». Der STV wünscht sich eine vereinfachte Projekteingabe für kleinere Player und einen direkteren Draht zu den NRP-Regionalverantwortlichen der Kantone. Zudem empfiehlt der Verband seinen Mitgliedern die Teilnahme an den Einführungsworkshops von *regiosuisse*. «Es gibt keine bessere Gelegenheit, das Instrument kennenzulernen», meint Gisi.

Modellvorhaben mit Währungskomponente

Neue Ideen für touristische Projekte liefern auch die Modellvorhaben «Nachhaltige Raumentwicklung» des Bundes in der laufenden, dritten Phase 2014–2018, zum Beispiel im Schwerpunkt «Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern». Cyril Lyner vom Ressort Regional- und Raumordnungspolitik beim SECO weist auf zwei Modellvorhaben im Wallis hin: Die «Nachhaltige Geotourismusregion Mattertal» zielt darauf ab, eine Geotourismusregion aufzubauen, die dazu dient, gemeindeübergreifende Angebote zu schaffen und regionale Produkte zu vermarkten. Beim Modellvorhaben «Sillon Rural», an dem mehrere Dutzend Gemeinden partizipieren, ist der Perimeter aussergewöhnlich: Gemeinden im Talboden um Sion und Sierre vernetzen sich mit Berg- und Tourismusorten in den Seitentälern und auf den Terrassen über dem Rhonetal. Dabei sollen die Synergiepotenziale und Komplementaritäten zwischen den höchst unterschiedlichen Räumen erschlossen und genutzt werden. Das Projekt startete vor zweieinhalb Jahren, nun werden einige Massnahmen umgesetzt. Zum Beispiel werden Zweitwohnungsbesitzerinnen und -besitzer mit einer Kundenkarte dazu animiert, vermehrt vor Ort zu konsumieren und lokal einzukaufen. Zudem befindet sich eine Applikation in Entwicklung, die Skitouristen auf ihrer Heimfahrt via Smartphone regionale Gastronomie-, Einkaufs- und Erlebnisangebote unterbreiten wird. Die Gäste sollen auf diese Weise dazu bewegt werden, länger in der Region zu verweilen, dies mit dem erwünschten Nebeneffekt, dass die Verkehrsspitzen am Ende der Skitage jeweils gebrochen werden. «Sillon Rural» zielt zwar auf eine Stärkung der Region als Wirtschafts-, Wohn-, Lebens- und Erholungsraum insgesamt ab, hat aber auch eine starke touristische Komponente. «Das Vorhaben leistet einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit jener Ferien- und Wintersportorte in der Region, die auf viele Gäste aus dem Ausland zählen», so Lyner.

Seite 10

Jakob Hefti und Nadine Meyer in der Abkantereie der Goethe AG, Glarus

Page 10

Jakob Hefti et Nadine Meyer dans l'atelier de pliage de Goethe S.A., Glaris

Pagina 10

Jakob Hefti e Nadine Meyer nel reparto piegatura della Goethe AG di Glarona

Die kantonalen NRP-Umsetzungsprogramme thematisieren die Bekämpfung der Frankenstärke sehr unterschiedlich. «Die NRP ist ein Instrument, um die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus in unserem Kanton durch qualitativ hochstehende Angebote und Dienstleistungen sowie die Inwertsetzung von natürlichen und kulturellen Potenzialen zu stärken», erklärt beispielsweise Patrik Berchtold, Leiter des Volkswirtschaftsamtes Obwalden. Der starke Franken sei unter anderem ein Grund, weshalb Obwalden zusätzliche Mittel aus dem Impulsprogramm Tourismus beantragt habe. Im Rahmen des NRP-Umsetzungsprogramms 2016–2019 stehen jetzt zur weiteren Entwicklung der touristischen Gebiete Melchsee-Frutt, Engelberg-Titlis und Pilatus insgesamt 425 000 Franken à fonds perdu und 15 Millionen Franken Darlehen des Kantons und des Bundes zur Verfügung. «Alle Projekte im Tourismusbereich können auch als Massnahmen gegen die Frankenstärke verstanden werden», fasst Berchtold zusammen. Weitere Initiativen, um den Nachteilen der Frankenstärke mittels Kooperation und Innovation zu begegnen, laufen im gewerblichen und industriellen Bereich. Ein vielversprechendes Projekt ist etwa das «HolzNetzWerkBrünig» mit der Geschäftsidee «timto», ein organisches Holzsystem auch international zu vermarkten. Ausserdem partizipiert Obwalden am ris Zentralschweiz.

Andere Kantone wie Freiburg, in denen der Tourismus eine geringere Rolle spielt, konzentrieren sich in der laufenden NRP-Umsetzungsphase überwiegend auf die Innovationsförderung. Wichtig in Freiburg ist, wie Alain Lunghi, Verantwortlicher Regionalpolitik, erklärt, die Einbindung in das ris Westschweiz und die Kompetenzzentren von INNOSQUARE. Sie unterstützen interessierte Firmen beim Technologietransfer, bieten Dienstleistungen im Projekt-Engineering, in der Prototypenentwicklung und -prüfung, der Promotion, der Kommunikation und dem Marketing. Allerdings gibt es auch in Freiburg Tourismusprojekte, zum Beispiel die vom Gedanken der Sharing Economy inspirierte Plattform «Dzin». Auf ihr können Privatpersonen authentische und einzigartige Aktivitäten anbieten, zum Beispiel Touristinnen und Touristen bei einem Imker im Bezirk Greyerz die Welt der Bienen entdecken lassen.

Aussergewöhnlich: «KMU digital»

Gleichermaßen auf Innovations- und Tourismusförderung setzt der Kanton St. Gallen. Eigentliche Leitplanken sind dort der Aktionsplan «Wirtschaftsstandort 2025», der unter anderem einem regional vernetzten Innovationssystem eine wichtige Rolle beimisst, und eine dezidierte Qualitätsstrategie im Tourismus (vgl. auch S. 27). «Die Mittel der NRP werden für die Ausgestaltung attraktiver Angebote verwendet, die ein hochstehendes Gästelerlebnis versprechen», erläutert Thomas Reinhard, Projektleiter NRP und Tourismus. Zur Währungsproblematik meint er: «Der Kampf gegen die Frankenstärke ist sicherlich indirekt in unser kantonales Umsetzungsprogramm eingeflossen, auch wenn er bei den wenigsten Projekten explizit im Vordergrund steht.»

Aussergewöhnlich ist das im März 2017 lancierte Interreg-Projekt «KMU digital»: Es unterstützt die KMU in der Bodenseeregion und im benachbarten Ausland bei der industriellen Digitalisierung. Die bestehenden digitalen Labs der Hochschulen NTB Buchs SG und HTWG Konstanz und die Modellwerkstatt der FH Vorarlberg werden zu einer «Demonstrationsfabrik 4.0» vernetzt, von der die KMU für den Transformationsprozess das notwendige Know-how beziehen können. «KMU digital» ist zwar Standort- und Innovationsförderung im weitesten Sinne, ist aber auch überregional offen, was nicht immer im Interesse der beteiligten Firmen liegt. Joël Keller, Verantwortlicher der Interreg-Netzwerkstelle Ostschweiz, meint dazu: «Dieses in der Tat bemerkenswerte kooperative Projekt potenzieller Konkurrenten hat zwar kaum etwas mit der Frankenstärke zu tun. Es zeigt aber, dass trotz aller Währungsunterschiede von einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit letztlich alle profitieren.»

Bei den von der NRP unterstützten Initiativen und Projekten steht der Strukturwandel meist im Vordergrund, der Umgang mit dem starken Franken und seinen Nachteilen ist sekundär. Das eine schliesst das andere aber nicht aus, denn die von den Akteurinnen und Akteuren getroffenen Massnahmen haben ein klares Ziel: Die Schweizer Wirtschaft soll trotz des Währungsnachteils international wettbewerbsfähig bleiben dank Flexibilität, Innovationskraft, hoher Produktivität und einer gezielten Qualitätsstrategie im Tourismus. ○

Thônex, en Suisse, et Gaillard, en France, ne sont séparés que par un petit ruisseau. Certains commerçants genevois affirment avoir ressenti durement l'abandon du taux plancher de l'Euro, en 2015. Mais ils sont aussi nombreux à survivre dans la petite ville populaire depuis des décennies. Le service et la qualité des produits permettent de combler ces difficultés.

Thônex, 14 000 habitants, dans le canton de Genève, et Gaillard, 11 500 habitants, en Haute-Savoie, sont séparés par un ruisseau, le Foron, et par la douane de Moillesulaz. Son nom signifie d'ailleurs « mouille soulier », car autrefois, il n'y avait pas de pont à cet endroit et qu'il fallait donc se tremper les chaussures pour passer d'un pays à l'autre.

Aujourd'hui, il est possible de passer à sec, et plus de 10 000 personnes le font quotidiennement, selon une étude de 2011. Particularité de cette douane: près de la moitié de ses usagers la franchissent non pas en voiture, mais à pied. Le fameux tram 12, le plus ancien de Genève et même d'Europe, s'arrête pile à la frontière. Jusqu'en 1958, il la franchissait pour circuler jusqu'à Annemasse. De nombreux frontaliers l'utilisent chaque matin pour travailler au centre-ville de Genève.

La qualité comme stratégie

Malgré la proximité immédiate de la France, de nombreux commerces ont pignon sur rue depuis de nombreuses années à Thônex. À commencer par Spotvision, un des der-

niers magasins d'électro-ménager indépendants du canton: l'an prochain, il fêtera ses 50 ans! «Le taux de change nous concerne peu. Nous n'avons jamais beaucoup commercé avec la France», affirme le patron, fidèle au poste depuis 1968, Michel Vuille. Si les affaires sont aujourd'hui moins florissantes qu'autrefois dans ce secteur, c'est surtout à cause de la concurrence de grandes enseignes spécialisées.

Raphaël
Chabloz
Lausanne

Les souliers mouillés



Non loin de là, l'opticien Pierre Magnard affirme : « Si ça fait quarante ans que je suis là, c'est que ça va. » Lui aussi est indépendant dans un secteur où les chaînes gagnent toujours plus d'importance. « Bien sûr, certaines personnes vont en France se faire faire des lunettes », constate-t-il, « mais finalement, le gain n'est pas si important si, à chaque fois que vous devez retourner chez l'opticien pour un réglage, une réparation, vous devez reprendre votre voiture. »

Ces commerçants à la longévité exceptionnelle peuvent compter sur une clientèle fidèle. D'autres ont fait le choix de s'installer ici. C'est le cas de « Puro Gelato », un café qui sert des glaces et d'autres spécialités italiennes. « Si la qualité est là, les clients suivent », affirme le patron, Stefano Tenenti. Il assure toutefois devoir pratiquer des prix un peu plus bas que s'il se trouvait au centre de Genève. « Mais cela ne fait pas tout. Certains de nos clients viennent de Thônex, d'autres se déplacent parce que nous leur proposons quelque chose qu'ils ne trouvent pas ailleurs. »

Vivien Megerand, co-gérant du magasin de deux-roues MM Ride, affirme ne pas avoir hésité à s'implanter à Thônex, malgré la proximité de la frontière. « Acheter une moto en France entraîne de nombreuses démarches administratives. C'est notre chance. Mais certains le font quand même », constate-t-il. « L'abandon du taux plancher de l'euro nous a tout de même fait souffrir un peu, puisque les stocks ont soudain perdu 20 % de leur valeur. »

Nette augmentation du tourisme d'achat

D'autres, comme Bruno Chessel et Monika Gimmi, gérants de la chocolaterie Zeller, affirment avoir souffert des fluctuations du franc. « Même en faisant de la qualité, impossible de contrer ça quand on est si proche de la frontière », assure Bruno Chessel. La chocolaterie a deux enseignes, à Thônex et à Longemalle, au centre-ville de Genève. « La différence entre les deux est nette. » Il estime à 20 % la perte ressentie au plus bas du cours de l'Euro.

En 2015, la décision de la Banque Nationale Suisse d'abandonner le taux plancher du franc suisse par rapport à l'euro (CHF 1.20) avait fait couler beaucoup d'encre. Pendant quelque temps, les deux monnaies s'étaient retrouvées à parité. Cela avait attiré de nombreux Suisses dans les commerces de la France voisine. Entre janvier et mai 2015, le « tourisme d'achat » avait augmenté de 24 %, selon une estimation de la RTS. « Je ne regarde pas tous les jours les cours de la Bourse, mais c'est vrai que ça a une influence », affirme Stéphane, Genevois établi en France, à Ambilly. Il utilise le tram 12 pour se rendre à son travail à Carouge, mais fait la plupart de ses courses en France, « à part pour les produits introuvables, comme le gruyère ». Interrogés sur l'influence du cours du franc, les propriétaires de la boulangerie binationale, qui ont adopté quelques spécialités helvétiques, répondent par la négative. Ce sont non seulement les prix qui amènent les clients ici, mais aussi les produits français qui ne se vendent pas à Genève, de même certainement que la proximité immédiate du terminus de tram et de bus. Le samedi, beaucoup s'arrêtent ici sur le chemin du marché de Gaillard pour un café et un bon croissant.

Conséquences incertaines du nouveau parcours du tram

Aujourd'hui, l'Euro a repris du terrain par rapport au franc suisse, au point d'avoir pratiquement repris son cours d'avant l'abandon du taux plancher. Mais cela n'inquiète pas Damien Chatelard, président de l'Union commerciale : « J'aime Gaillard. Nous avons d'autres soucis en tête, avec les travaux du tram. » En 2019, il sera à nouveau possible de rejoindre Genève à Annemasse en tram. 2 % du coût total de sa réalisation a été financé par le budget Interreg, pour les études techniques et opératives. La Confédération prend en charge 40 % de la facture totale. D'ici là, un important chantier éventre la ville. Certains cafetiers affirment avoir perdu jusqu'à 50 % de leur chiffre d'affaire. Se frayer un chemin jusqu'au centre commercial, à moins de 500 mètres de la frontière, est compliqué. Cela n'empêche pas quelques Genevois de profiter de la pause de midi pour aller profiter des prix plus bas, « mais aussi de l'assortiment nettement plus étoffé » des supermarchés français. Un petit ruisseau sépare Thônex de Gaillard, mais un gouffre sépare souvent les deux pays. ○



Durchnässte Schuhe? Nicht mit dem Tram!

Sowohl die Schweizer Gemeinde Thônex als auch das französische Gaillard liegen im Einzugsgebiet von Genf. Getrennt sind sie nur durch das Flüsschen Foron beziehungsweise den Zoll von Moillesulaz. In dessen Name steckt der Ausdruck «mouille soulier», der daran erinnert, dass früher durchs Wasser musste, wer über die Grenze wollte. Den Grenzübergang passieren heute täglich über 10 000 Personen, die Hälfte immer noch zu

Fuss, denn die Tramlinie 12, die älteste von ganz Europa, endet exakt beim Zoll. Die Beziehungen an dieser Grenze sind seit Jahrzehnten sehr eng. Primär zieht es Französinen und Franzosen in Richtung Genf zur Arbeit, Schweizerinnen und Schweizer nach Frankreich zum Einkauf. In den ersten vier Monaten nach Freigabe des Euro-Franken-Wechselkurses stieg die Zahl der Schweizer Einkaufstouristen Richtung Frankreich um rund ein Viertel. Doch behaupten sich in Thônex verschiedene Einzelhändler seit Jahrzehnten.

Die Konkurrenz, die sie fürchten, sind weniger die französischen Kollegen als die grossen Fachhandelsketten. Andere profitieren von den administrativen Umtrieben, die sich beim Kauf ennet der Grenze ergeben. Bei vielen Produkten sind die Preisunterschiede letztlich nicht so gross. Gewisse Schweizer Gourmets fahren nach Gaillard, weil die dort angebotenen Köstlichkeiten in der Schweiz gar nicht erhältlich sind. In Kürze wird der Grenzübertritt aber erleichtert: Ab 2019 wird die Tramlinie 12 Genf direkt mit dem französi-

schen Annemasse verbinden, ein Projekt, dessen Vorstudie teilweise durch Interreg finanziert wurde. Da nur 500 Meter ennet der Grenze ein Einkaufszentrum auf Schweizer Besucherinnen und Besucher wartet, sind allerdings nicht alle Schweizer Detailhändler davon begeistert. ○

Con il tram, mai più scarpe bagnate

Il comune svizzero di Thônex e quello francese di Gaillard sorgono nel comprensorio di Ginevra. Sono separati solo da un fiumiciattolo, il Foron, e dalla dogana di Moillesulaz. Un nome con una chiara associazione con l'espressione francese «mouille soulier», letteralmente bagna scarpe, che lascia intendere come un tempo qui chi voleva attraversare la dogana doveva bagnarsi i piedi. Oggi dal valico transitano ogni giorno oltre 10 000 persone, di cui la metà a piedi visto che la linea del tram, la 12, finisce proprio alla dogana. Gli scambi lungo questa frontiera sono molto intensi. I francesi vengono a Ginevra a lavorare e gli svizzeri vanno in Francia a fare la spesa. Nei quattro mesi dopo l'abbandono del tasso minimo di cambio franco-euro, il numero dei turisti della spesa verso la Francia è aumentato di circa un quarto. Ciononostante numerosi piccoli commercianti di Thônex non hanno perso la posizione che occupano da anni sul mercato:

la temuta concorrenza non arriva infatti tanto dai colleghi francesi quanto piuttosto dalle grandi catene. Alcuni hanno beneficiato delle tediose pratiche burocratiche da sbrigare per chi acquista oltre confine. A ben vedere, per molti prodotti le differenze di prezzo non sono molto marcate. Infine, molti amanti della buona cucina si recano a Gaillard per comperare specialità che non trovano in Svizzera. La buona notizia per tutti gli abitanti della zona è l'apertura a breve del collegamento tranviario con la Francia. Dal 2019 infatti la linea 12, la più vecchia d'Europa, collegherà direttamente Ginevra con Annemasse. Lo studio che ha preceduto la realizzazione del progetto è stato in parte finanziato da Interreg. Tuttavia, visto che un centro commerciale attende la clientela svizzera a soli 500 metri dalla frontiera, non tutti i dettaglianti svizzeri ne sono entusiasti. ○



«Innovation ist auch für KMU überlebensnotwendig»

Die Freigabe des Franken-Euro-Wechselkurses im Januar 2015 traf die exportorientierte Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM) in besonderem Masse. Im Gegensatz zu den grösseren Konzernen, von denen viele personalintensive Arbeitsschritte ins Ausland verlagerten, verfügten die 1400 KMU-Mitglieder des Branchenverbandes Swissmechanic mit ihren 65 000 Beschäftigten über weniger Spielraum. Warum, wie gut und mit welchen Erwartungen sie die Krise trotzdem überstanden haben, erläutert Swissmechanic-Direktor Oliver Müller im Gespräch mit «regioS».

regioS: **Die Schweizer Industrie hat die Frankenstärke mittlerweile gut verdaut, lautet heute der offizielle Tenor. Trifft dies beim aktuellen Frankenkurs für alle zu?**

Oliver Müller: Nein! Grundsätzlich profitieren jetzt zwar alle vom schwächeren Franken und von der guten Konjunktur. Das Wort «verdaut» ist allerdings zu relativieren: Die Unternehmen benötigen nun mindestens zwei bis drei gute Jahre, um sich von den schwierigen Zeiten wirklich zu erholen. Und sie haben noch keinen Spielraum, wenn sie mit neuen Begehrlichkeiten, etwa der Forderung von Kunden nach Preissenkungen, konfrontiert werden.

Welche Auswirkungen hatte die Freigabe des Franken-Euro-Wechselkurses konkret für die Mitglieder von Swissmechanic?

Die KMU haben einerseits das flexible Schweizer Arbeitsrecht genutzt und ihre Mitarbeitenden länger arbeiten lassen, was aber bloss eine temporäre und keine dauernde Lösung sein kann. Also haben sie extrem in die Produktivität investiert, in einen optimalen Betrieb und in effizientere Abläufe. Die in Grossunternehmen schon länger praktizierte Lean Production ist so auch in unserer KMU-Industrie praktisch flächendeckend eingeführt worden.

Die berühmte Fitnesskur also?

Ja, sicher, und hoffentlich heilsam auch auf Dauer. Man musste alle Möglichkeiten ausschöpfen, um den Kostendruck abzufedern.

Warum gestaltet sich die Situation für Ihre Mitglieder – kleine industrielle und gewerbliche Betriebe der Metallbranche – besonders schwierig?

Grössere Unternehmen mit 200 oder 300 Beschäftigten sind oft bereits international ausgerichtet, und sie können mittels Verlagerung ins Ausland und dortigen Sourcing tatsächlich Kosten einsparen. Für ein regional ausgerichtetes KMU mit 20 oder 50 Mitarbeitenden, wie das viele unserer Mitglieder sind,

Seite 17

Oliver Müller,
Direktor
Swissmechanic

Page 17

Oliver Müller,
directeur de
Swissmechanic

Pagina 17

Oliver Müller,
direttore di
Swissmechanic



kann eine solche Verlagerung jedoch nicht das Ziel sein – abgesehen davon, dass der Aufbau eines zweiten Standorts vorerst immer auch Geld kostet.

Gab es neben Verlierern auch Gewinner? Oder Unternehmen, die dank erfolgreicher Massnahmen nun zu klaren Gewinnern geworden sind?

Grundsätzlich war es für alle schwierig, denn der starke Franken drückte bei allen erheblich auf die Margen.

Sie fordern länger schon einen vom Staat mitfinanzierten Kreditfonds für Industrie-KMU. Wie zuversichtlich sind Sie, dass dieser Fonds zustande kommt?

Das Thema hat sich mittlerweile etwas entschärft, aber eine Tatsache lässt sich weiterhin nicht weglegen: In der Schweiz fliesst viel Geld, das die Industrie dringend benötigen würde, via Pensionskassen in Immobilien. Hier

könnten veränderte Anlagevorschriften für eine Korrektur sorgen.

Kredite zu verleihen, gehört eigentlich zum Geschäftsbereich der Banken. Warum kommen diese ihren Pflichten gegenüber Industrie-KMU nicht nach?

Viele KMU, die lange mit eigenen Mitteln über die Runden kamen, müssen sich heute fremdfinanzieren. Sie haben dafür allerdings ihre Hausaufgaben aus der Optik der Banken nicht richtig gemacht. Diese erwarten Sicherheiten und eine gewisse Transparenz, einen Businessplan zumindest und eine Strategie oder – noch besser – ein zertifiziertes Managementsystem. Ein Mindestmass an Informationen eben, das es ihnen erlaubt, die Risiken einzuschätzen. Doch die Regeln, nach denen die Kreditvergabe erfolgt, sind längst nicht allen KMU klar. Dieses Manko ist inzwischen beiden Seiten bekannt und Gespräche sind im Gange, um das Problem zu lösen.

Sie würden also noch nicht von der berüchtigten «Kreditklemme» sprechen?

«Kreditklemme» wäre der falsche Ausdruck. Der Investitionsbedarf bei den Unternehmen ist gegeben. Im Prinzip gibt es dafür genug Geld auf dem Markt. Doch die Vergabekriterien sind nicht allen Marktteilnehmenden bekannt, und sie werden so restriktiv gehandhabt, dass nicht alle davon profitieren können. Es geht nun also darum, Brücken zu bauen zwischen den KMU und den Banken, damit die Kreditvergabe wieder für alle zum Laufen kommt. Dies zum Funktionieren zu bringen, ist ein Schwerpunkt unserer Verbandstätigkeit.

Gerade in ländlichen Regionen bilden industrielle KMU das eigentliche Rückgrat der Wirtschaft. Damit scheint die Frankenstärke auch ein regionales Problem zu sein. Stimmt das?

« L'innovazione est également vitale pour les PME. »

L'abandon du taux plancher de l'Euro en janvier 2015 a particulièrement affecté l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux (MEM), orientée vers l'exportation. Si de grands groupes ont délocalisé à l'étranger certaines étapes de production intensives en personnel, les 1400 PME membres de l'association professionnelle Swissmechanic, et leurs 65 000 employés n'ont pas bénéficié d'une telle marge de manœuvre.

Son directeur Oliver Müller l'explique: « Pour une PME à

orientation régionale qui compte 20 ou 50 collaborateurs, le départ à l'étranger ne saurait être l'objectif. » Pourtant, les petites entreprises ont étonnamment bien résisté au choc du franc. Ce sont les fabricants de composants simples qui ont enregistré les plus fortes pertes. Nombre de leurs clients se sont mis à commander les pièces nécessaires chez le fournisseur le meilleur marché – sans tenir compte des fournisseurs locaux. La situation de l'industrie MEM s'est certes un peu détendue entre-temps. Mais le comportement toujours restrictif des banques à l'égard des PME – malgré la détente sur le marché financier – cause des soucis à Oliver Müller: faute de crédits,

les entreprises ne peuvent par exemple pas financer les innovations urgentes. Selon lui, on se concentre moins sur des produits innovants que sur des procédés technologiques ou la prospection de nouveaux marchés: « Le fait de pouvoir produire un composant à un coût deux fois plus avantageux grâce à un nouveau procédé procure à l'entreprise un avantage décisif sur le marché. » Pour l'avenir, Oliver Müller attend une impulsion vigoureuse de la promotion de l'innovation menée par la Nouvelle politique régionale (NPR). Grâce au soutien de coachs en innovation dans le cadre des systèmes régionaux d'innovation (RIS), des PME éloignées des hautes

écoles pourraient également bénéficier du soutien à l'innovation. À cet égard, Oliver Müller observe déjà des approches prometteuses dans la pratique, par exemple en Argovie ou dans la vallée du Rhin saint-galloise. Toutefois, de nombreuses PME ne connaissent pas encore suffisamment les nouvelles possibilités de promotion de l'innovation. « Pour y remédier, il faudrait une offensive d'information que notre association bien interconnectée soutiendrait volontiers. » O

www.swissmechanic.ch

L'innovazione è imprescindibile anche per le PMI

L'abbandono del tasso di cambio minimo franco-euro nel gennaio 2015 ha colpito duramente l'industria metalmeccanica ed elettrica orientata all'esportazione. Se i grandi gruppi possono trasferire all'estero le fasi produttive ad alta intensità di manodopera, le 1400 PMI che fanno parte dell'associazione di categoria Swissmechanic e che raggruppano 65 000 collaboratori hanno avuto meno margine di manovra.

Il direttore di Swissmechanic, Oliver Müller, afferma che per una PMI a vocazione regionale e con 20-50 dipendenti

l'obiettivo non può essere quello di spostare la produzione all'estero. Ciò nonostante anche le piccole imprese hanno resistito sorprendentemente bene al contraccolpo. A subire le perdite maggiori sono stati i fabbricanti di componenti semplici: i loro clienti hanno infatti ripiegato sul fornitore più conveniente, senza più considerare l'offerta locale. Anche se nel frattempo la situazione dell'industria metalmeccanica ed elettrica è leggermente migliorata, Müller teme che le banche, nonostante le schiarite sul mercato finanziario, continuino ad applicare condizioni restrittive nei confronti delle PMI, che, ad esempio, non possono finanziare le innovazioni urgentemente

necessarie. Secondo Müller, l'innovazione si focalizza meno sul prodotto e più sulle tecnologie di processo o lo sviluppo di nuovi mercati: « Se grazie a un nuovo processo una componente può essere prodotta a costo dimezzato, questo conferisce all'impresa un vantaggio di mercato fondamentale ». Müller si aspetta che la promozione dell'innovazione nell'ambito della Nuova politica regionale (NRP) dia un forte impulso all'innovazione. Grazie al sostegno fornito dai coach nel quadro dei sistemi regionali di innovazione (RIS), anche le PMI che si trovano lontane dalle scuole universitarie potrebbero beneficiare del sostegno all'innovazione.

Müller ha già osservato approcci promettenti nella pratica, ad esempio in Argovia o nella valle del Reno sangallese. Tuttavia, molte PMI non conoscono ancora abbastanza le nuove possibilità per promuovere l'innovazione. « Serve una campagna di informazione, che in qualità di associazione di categoria saremo lieti di sostenere ». O

www.swissmechanic.ch

Der Detailhandel an der Grenze ist heute bestimmt ein durch die Frankenstärke verursachtes regionalwirtschaftliches Problem, das wir aber in diesem Ausmass in der Metallbranche nicht haben. Verantwortlich für regionalwirtschaftliche Schwierigkeiten in unserer Branche ist weniger die Frankenstärke als vielmehr die Industriestruktur. In den Regionen dominiert oft ein einziger grösserer Konzern, und viele KMU in der Umgebung hängen als Zulieferanten von dessen Erfolg ab. Gerät dieser Konzern in eine Krise und verlagert Produktionsprozesse ins Ausland, haben die KMU-Zulieferanten ein grosses Problem. Als beispielsweise Alstom im Aargau seine Abbaupläne bekanntgab, begann bei vielen Kleinen in der Region das grosse Zittern. Sie fürchteten, ihren grössten Kunden zu verlieren. In der Region leben also viele KMU mit einem Klumpenrisiko, das es in den grossen Zentren wie im Raum Zürich so weniger gibt.

Die Neue Regionalpolitik (NRP) konzentriert ihre Bemühungen in der Programmperiode 2016–2019 auf Innovationsförderung für KMU und auf Tourismusförderung. Sehen Sie konkrete Ansätze, wie Ihre Mitglieder von dieser Innovationsförderung profitieren können?

Im Aargau zum Beispiel sind verschiedene unserer Mitglieder in Projekte involviert, die über das Innovationszentrum lanciert worden sind. In anderen Kantonen ist es noch ruhiger, sodass wir annehmen müssen, dass die Dinge gerade erst ins Rollen kommen. Ausserdem stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie wir Innovation überhaupt definieren. Um wirklich neue Produkte zu entwickeln, ist die Nähe zu den Hochschulen fast zwingend. Doch die wenigsten KMU können von einer solchen profitieren. Richtig ist der Ansatz mit den Innovationscoaches, wie ich ihn aus dem Aargau kenne, die nun einzelne Unternehmen analysieren, um innovative Möglichkeiten auszuloten. Bis jetzt konnten nur mittlere und grössere Unternehmen, sagen wir mal solche mit 100 Mitarbeitenden und mehr, von staatlicher Innovationsförderung profitieren, aber nicht ein klassisches KMU mit 30 bis 50 Mitarbeitenden. Da sehen wir nun

Möglichkeiten, dass diese Lücke dank der Regionalen Innovationssysteme (RIS) und ihrer Innovationscoaches geschlossen wird.

Ist die Möglichkeit, über die Innovationscoaches gratis Beratung und Begleitung bei Innovationsprojekten zu bekommen, den Unternehmern Ihres Verbandes genügend bekannt?

Die KMU sind es gar nicht gewohnt, vom Staat Hilfe zu bekommen. Sie rechnen überhaupt nicht damit und sind weder sensibilisiert noch ausreichend über die neuen Angebote der RIS informiert. Es braucht also eine Informationsoffensive, um den KMU die neuen Möglichkeiten der Innovationsförderung näherzubringen. Wir als gut vernetzter Verband helfen gerne dabei.

Wie wichtig ist denn überhaupt Innovation für Ihre Mitglieder?

Die Produktinnovation steht nicht unbedingt im Vordergrund. Geht es hingegen um Prozesstechnologie oder die Erschliessung neuer Märkte, ist Innovation überlebensnotwendig. Wenn sich eine Komponente dank eines neuen Verfahrens um die Hälfte günstiger produzieren lässt, verschafft das dem Unternehmen einen marktentscheidenden Vorteil.

Haben Sie Beispiele erfolgreicher Projekte, die im letzten Jahr oder im laufenden lanciert worden sind?

Ich habe das Innovationszentrum Aargau erwähnt, aber gute Projekte gibt es auch im St. Galler Rheintal und in vielen weiteren Regionen.

Mit welcher Entwicklung rechnen Sie bei Ihren Mitgliedern in den nächsten drei Jahren?

Wer heute schon die Hausaufgaben gemacht hat, hat gute Chancen, sich weiter zu erholen. Gleichzeitig kann er Investitionen tätigen, um nochmals besser zu werden und so auch die schwierigeren Zeiten, die garantiert kommen werden, zu überstehen. Der Radius, in dem die KMU agieren, wird zunehmend grösser und internationaler. Damit drängt sich auch bei vielen die Frage auf, welches denn



die kritische Betriebsgrösse ist, um sich überhaupt richtig positionieren zu können. Soll man sich überhaupt vergrössern, oder soll man sich auf eine Nische zurückziehen. Allenfalls braucht es Zusammenschlüsse, um als KMU international zu werden, oder eine strategische Neuausrichtung. Dies sind Fragen, die in guten Jahren beantwortet werden müssen. Dann können wir auch schwierigere Zeiten wieder gut überstehen.

Und welchen Frankenkurs wünschen Sie sich?

Ich erwarte, dass sich der Euro weiter in Richtung 1.20 Franken bewegt. Das gäbe allen Unternehmen gute Chancen, um profitabel und mit befriedigenden Margen zu wirtschaften. ○

www.swissmechanic.ch

Pirmin
Schilliger
Luzern



Am Dreh- und Angelpunkt der Innovationsförderung

Das ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen ist die zentrale Technologievermittlungs- und Innovationsförderungsplattform für alle Unternehmen und Akteure in der Region. Als gemeinnütziger, von der regionalen Industrie, dem Kanton und der NRP organisierter und finanzierter Verein ist das ITS ein wichtiges Standbein für die Unterstützung der regionalen Wirtschaft.

Um das «Innovationsgen» zu verbreiten, bieten Geschäftsführer Roger Roth und sein Team ein komplettes Dienstleistungspaket. Im Mittelpunkt steht die Kontaktpflege. Dazu trifft sich Roth regelmässig mit den Geschäftsleitungen der Firmen im Kanton. Grundsätzlich versucht er dabei, sich im Gespräch mit der Situation des jeweiligen Unternehmens vertraut zu machen und Veränderungswünsche zu ergründen. Öfter werden dabei zukunftssträchtige Ideen geboren, die im Idealfall in Entwicklungs- und Innovationsprojekte münden.

«Wenn es dazu kommt, leisten wir gezielte Unterstützung, indem wir Kontakte zu möglichen Partnern vermitteln und Wege zu staatlichen oder privaten Förderern aufzeigen», erklärt Roth.

Fruchtbare Techno-Apéros

Die Beziehungspflege ist das Fundament, in dem das ITS-Netzwerk verankert ist. Engmaschig wird es dank der weiteren Aktivitäten. Rund um das Thema «Innovation» verbreitet das ITS News, stellt Trends vor, vermittelt Expertenwissen, präsentiert Praxisbeispiele und Plattformen wie den Mechatronic Cluster Winterthur oder den Medical Cluster Tuttlingen (D). Jährlich organisiert das ITS mindestens drei Technologieanlässe und bis zu zehn Innovationsveranstaltungen, die schon so manches Projekt ausgelöst haben. Ein Beispiel dafür ist das neuste Produkt der Schaffhauser Firma MSE Meili AG, ein Prozess-Endoskop für industrielle Anlagen. Seine Entstehung verdankt es einem Smalltalk im Rahmen eines ITS-Techno-Apéros. Ebenfalls bei solcher Gelegenheit



ITS-Geschäftsführer Stephan Roth (rechts auf Bild links) in der Metoxit AG mit Geschäftsführer Stephan Leyen und dem Werksleiter

Le directeur de l'ITS Stephan Roth (à droite de la photo de gauche) chez Metoxit S.A., avec le directeur Stephan Leyen et le chef d'atelier

Stephan Roth, direttore dell'ITS (a destra nella foto a sinistra), presso la Metoxit AG con il direttore dell'azienda Stephan Leyen e il capo dell'atelier.



kamen die Firmenvertreter der Thurgauer Jossi AG und von Phoenix Mecano miteinander ins Gespräch. Entstanden ist daraus eine Sechsfach-Blutzentrifuge von Jossi, die nun in einem Gehäuse von Phoenix Mecano steckt.

Anstösse vermitteln auch die Impulsveranstaltungen und Innovationswerkstätten, die das ITS neuerdings auch den Thurgauer Unternehmerinnen und Unternehmern anbietet. In Kooperation mit der Fachhochschule St. Gallen veranstaltet das ITS auch Innovationsworkshops. Im «Querdenker-Paradies» versammeln sich rund hundert Querdenker

Plaquette tournante de la promotion de l'innovation

L'ITS (Centre industriel et technologique de Schaffhouse) est la plateforme de transfert de technologies et de promotion de l'innovation pour toutes les entreprises et acteurs de la région. Organisé sous forme d'association d'utilité publique et financé par l'industrie régionale, par le Canton et par la Nouvelle politique régionale (NPR), il est un pilier important pour le soutien de l'économie régionale. Le directeur Roger Roth et son équipe

proposent une gamme complète de services. En cultivant les contacts et les relations avec les entreprises du canton, ils essaient de créer un climat favorable à l'inspiration et à l'innovation. Chaque année, l'ITS organise au moins trois manifestations consacrées aux technologies et jusqu'à dix à l'innovation. Elles ont suscité de nombreux projets: réunions d'impulsion, ateliers d'innovation ou encore le «paradis des non-conformistes». Autour du thème de l'innovation, l'ITS diffuse également des actualités, montre les tendances, transmet les connaissances d'experts, présente des exemples

zum Brainstorming, um für Firmen und Organisationen über den Tellerrand hinauszudenken und neue Ideen auszudeckeln. Ein vom ITS organisierter Expertenpool ermöglicht es Firmen zudem, schnell und unkompliziert Wissen «abzuholen». Exkursionen, etwa ans Paul Scherrer Institut (PSI) oder an die EMPA (Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt), und ein alle zwei Jahre stattfindender Innovationswettbewerb runden das reichhaltige Programm ab.

pratiques et des plateformes comme le Mechatronic Cluster Winterthur ou le Medical Cluster Tuttlingen (Allemagne). Les coachs en innovation fournissent un soutien professionnel pour des projets concrets. Les progrès décisifs sont souvent réalisés lors de la phase préliminaire d'un projet, lorsque les coachs en innovation fournissent par exemple des idées, ouvrent des portes, tiennent l'étrier, jouent le rôle d'aiguilleurs ou d'intermédiaires. Jürg Attinger aide les entreprises en quête d'un partenaire de recherche dans les hautes écoles. En tant que conseiller en innovation de la

Commission pour la technologie et l'innovation (CTI), il accompagne les demandes de projet à la CTI du premier contact à l'octroi du soutien. Créé il y a 18 ans, l'ITS s'est établi depuis longtemps comme plaque tournante de l'économie schaffhouseoise. Pour l'avenir, Roger Roth voit l'ITS jouer le rôle d'un guichet unique régional du Système régional d'innovation (RIS) de Suisse orientale qui est en cours de mise en place. ○

www.its.sh.ch

Situatives Innovationscoaching

Ausnahmsweise wird das Engagement intensiver, beispielsweise bei überbetrieblichen Kooperationsprojekten wie beim Aufbau von «RhyTech Materials World» (siehe «regioS» Nr. 3/Juni 2010). Als dieser auf Materialwissenschaften und Oberflächenstrukturen ausgerichtete Technologiepark in Neuhausen vor rund zehn Jahren aufgebaut wurde, war Roth Projektleiter. Das ITS engagierte sich seinerzeit auch bei der Entwicklung des Internationalen Verpackungsinstituts (IPI), das in Schaffhausen angesiedelt ist. ««RhyTech» wie auch das IPI waren eine gute Gelegenheit, um auch gezielte Clusterförderung zu betreiben», meint Roth.

In seiner langjährigen Tätigkeit hat Roth gelernt, dass sich jeder Fall anders präsentiert. Als Innovationscoach muss er entsprechend verschiedene Rollen beherrschen – mal «Türöffner», mal Ideenlieferant, Weichensteller, Vermittler oder Steigbügelhalter sein. Zuweilen ist er auch als Rufer in der Wüste gefragt, um die Firmen wachzurütteln. «Viele KMU müssen sich in Bezug auf die Digitalisierung bewegen», so Roth. Im Vorfeld der Innovationen geht es sehr oft weniger um «exzessiven Spitzensport» als vielmehr um «Breitensport». «Wenn das eigentliche Innovationsprojekt angelaufen ist, braucht es den Innovationscoach häufig nicht mehr», fügt Roth an.

Kleinere und grössere Wunder

Innerhalb des ITS gibt es eine klare Rollenteilung. Roth, der «Breitensport-Trainer», kümmert sich primär um das kompetitive Mittelfeld. Dort sind es oft die kleinen Schritte, die innovative Wunder wirken: die Weiterentwicklung bestehender Prozesse und Produkte, die Erschliessung neuer Märkte und neue Vermarktungsmethoden. Die Metoxit AG in Thayngen beispielsweise hat mit ITS-Unterstützung ihren Energieverbrauch markant senken können. Dies stellt keine bahnbrechende Innovation dar, doch die Massnahmen helfen der energieintensiven Firma, wettbewerbsfähig zu bleiben. Dem

Punto di riferimento per la promozione dell'innovazione

Il tecnocentro ITS (Industrie- und Technozentrum) di Sciaffusa è la piattaforma centrale di trasferimento tecnologico e di promozione dell'innovazione per tutte le imprese e gli attori della regione. In quanto associazione di pubblica utilità organizzata e finanziata dall'industria regionale, dal Cantone e dalla Nuova politica regionale (NPR), è un importante pilastro per il sostegno dell'economia regionale. Il direttore Roger Roth e il suo team offro-

no una gamma completa di servizi. Grazie agli stretti contatti e alle ottime relazioni che intrattengono con le aziende del Cantone creano un clima stimolante, favorevole all'innovazione. Ogni anno l'ITS organizza almeno tre eventi dedicati al trasferimento tecnologico e una decina di appuntamenti dedicati all'innovazione che hanno già permesso il lancio di vari progetti, tra cui eventi di kick-off, officine e workshop di innovazione o seminari con creativi multidisciplinari («Querdenker-Paradies»). Il centro mette a disposizione conoscenze specialistiche e presen-

Uhrenhersteller H. Moser & Cie. vermittelte das ITS den geeigneten Technikpartner, um ein Problem mit dem Uhrwerk zu lösen.

Für Unternehmen, die für ein Hightech-Innovationsprojekt gezielt einen Forschungspartner suchen, ist Jürg Attinger die richtige Ansprechperson. Als Mentor der Kommission für Technologie und Innovation (KTI; der künftigen Innosuisse) bringt er sie mit dem richtigen Hochschulinstitut zusammen. Zudem begleitet und coacht er den KTI-Projektantrag vom ersten Kontakt bis zur Förderbewilligung. Attinger ist seit vier Jahren in einem Teilpensum als KTI-Mentor unterwegs. Er ist selber ein erfahrener Entwickler medizinischer Produkte, die etwa in der Augen Chirurgie verwendet werden. Dass der Kanton Schaffhausen über keine eigene Hochschule verfügt, schränkt die Vernetzungsarbeiten ein. Den Firmen fehlt damit der für KTI-Projekte notwendige Forschungspartner vor Ort. In die Bresche springen auswärtige Fachhochschulen und Universitäten wie die ETH Zürich.

Das vor 18 Jahren gegründete ITS hat sich längst als eigenständiger und innovativer Dreh- und Angelpunkt der Schaffhauser Wirtschaft etabliert. Dessen Zukunft sieht Roth in der Rolle eines regionalen «One-Stop-Shops» des Regionalen Innovationssystems (RIS) Ostschweiz. Noch befindet sich diese Organisation der Ostschweizer Kantone im Entstehen. Roth verspricht sich von einem operativen RIS eine intensivere interkantonale Zusammenarbeit und eine administrative Entlastung. «Ich kann dann, wie ich hoffe, künftig noch besser direkt an der Front des Geschehens wirken.» ○

www.its.sh.ch

ta le novità e le tendenze sul tema dell'innovazione come pure esempi di buona prassi e piattaforme quali il polo di mecatronica di Winterthur o il Medical Cluster di Tuttlingen (Germania). I coach dell'innovazione forniscono supporto per la realizzazione di progetti concreti. Spesso i passi decisivi di un progetto si inseriscono nella fase preliminare, dove i coach fungono da ideatori, facilitatori, orientatori, mediatori e «stampelle». Jürg Attinger, mentore della Commissione per la tecnologia e l'innovazione (CTI), aiuta gli imprenditori che cercano un partner di ricer-

ca presso le scuole universitarie, fornisce loro consulenza e li accompagna nella preparazione della domanda di sussidio alla CTI, dal primo contatto fino alla concessione del sussidio. Creato 18 anni fa, l'ITS si è affermato da tempo come punto di riferimento dell'economia di Sciaffusa. Secondo il direttore Roger Roth in futuro il centro diventerà uno sportello unico del sistema regionale dell'innovazione Svizzera orientale, attualmente in fase di allestimento. ○

www.its.sh.ch

Coopération dans le Frutigland pour l'avenir des hôtels

Lukas
Denzler
Zürich

Les réductions de coûts et les gains d'efficacité, indispensables pour tout établissement hôtelier, ne sont souvent pas suffisants pour assurer leur survie. Les projets interentreprises offrent fréquemment de meilleures perspectives. En la matière, la Coopération hôtelière Frutigland s'aventure en terrain inconnu. Avec onze établissements, c'est la plus grande coopération de ce type en Suisse.

La Coopération hôtelière Frutigland sera poursuivie et développée ! Mi-août, onze établissements hôteliers d'Adelboden,

de Kandersteg et de Frutigen ont signé un contrat de collaboration pour les cinq prochaines années. «Le contrat de franchise nous permettra de collaborer encore plus étroitement que jusqu'à présent», explique Christopher Rosser, président de la Coopération hôtelière Frutigland. Ce contrat remplace la convention de coopération de 2015. Avec environ 200 collaborateurs, les onze établissements génèrent quelque 100 000 nuitées et réalisent ensemble un chiffre d'affaires de plus de 20 millions de francs.

L'hôtellerie suisse des régions de montagne se caractérise en majeure partie par de petites structures. De nombreux hôtels se trouvent dans une situation économique précaire,



Im Frutigland gemeinsam in die Hotelzukunft

Mitte August unterzeichneten elf Hotelbetriebe aus Adelboden, Kandersteg und Frutigen einen Vertrag über die Zusammenarbeit in den kommenden fünf Jahren. Dieser löst die Kooperationsvereinbarung von 2015 ab und führt zu einer Vertiefung der Zusammenarbeit. Die elf Betriebe generieren etwa 100 000 Logiernächte und erwirtschaften einen Umsatz von mehr als 20 Millionen Franken. Insgesamt beschäftigen sie rund 200 Mitarbeitende. Das Hotelmanagement ist komplexer geworden: Um erfolgreich zu sein, ist zunehmendes Spezialwissen erforderlich. Mit einer stärkeren Zusammenarbeit lassen sich die vielfältigen Herausforderungen besser meistern. Die Stärken der einzelnen Kooperationsmitglieder können genutzt und die Aufgaben aufgeteilt werden. Die Idee der Hotelkooperation entstand vor vier Jahren: 2014 fand eine Informationsveranstaltung statt, an der 45 von 64 angeschriebenen Hotelbetrieben teilnahmen. Dreizehn von ihnen unterzeichneten schliesslich eine dreijährige Kooperationsvereinbarung. Aufgrund von Besitzerwechseln besteht die Hotelkooperation heute aus elf Betrieben; sie ist die grösste ihrer Art in der Schweiz. Dank der Hotelkooperation liessen sich spürbare Kosteneinsparungen erzielen. Die Zusammenarbeit soll nun vertieft und auf gemeinsame innovative Angebote, die Immobilienbewirtschaftung und den Bereich «Personal und Mitarbeitende» ausgedehnt werden. Das Modell der Hotelkooperation stösst in der Branche und sogar in anderen Landesteilen auf grosses Interesse. In den ersten drei Jahren wurde das Projekt im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) vom Bund



und vom Kanton Bern mit insgesamt 315 000 Franken unterstützt. Bald muss es auf eigenen Füüssen stehen. Der neue Kooperationsvertrag der elf Betriebe legt den Grundstein dafür. ○



Die vollständige Fassung des Schwerpunktartikels findet sich unter:
www.regiosuisse.ch/regios

Collaborazione tra alberghi nella regione di Frutigen

A metà agosto undici imprese alberghiere di Adelboden, Kandersteg e Frutigen hanno stipulato, in sostituzione di quello concluso nel 2015, un contratto della durata di cinque anni che punta ad approfondire e ampliare la cooperazione. Le undici imprese contraenti occupano insieme circa 200 collaboratori, generano 100 000 pernottamenti e realizzano un fatturato di oltre 20 milioni

di franchi. Vista la crescente complessità della gestione delle attività alberghiere, per essere competitive le aziende devono disporre di conoscenze sempre più specifiche. Il rafforzamento della collaborazione permette di gestire meglio le sfide, di sfruttare i punti di forza delle singole imprese e di suddividere i compiti. L'idea di una collaborazione è nata quattro anni fa: nel 2014 è stata organizzata una seduta informativa alla quale hanno partecipato 45 delle 64 imprese contattate. 13 hanno poi sottoscritto una convenzione di cooperazione triennale. Anche se a seguito di passaggi di proprietà il numero delle imprese contraenti è sceso a undici, si tratta comunque della cooperazione alberghiera più ampia della Svizzera. Grazie al contratto appena concluso, la collaborazione, che permette notevoli risparmi, verrà approfondita ed estesa a offerte congiunte e innovative, alla gestione

degli immobili e del personale. Il modello ha suscitato grande interesse nel settore alberghiero e nelle altre regioni del Paese. Nei primi tre anni il progetto è stato sostenuto dalla Confederazione e dal Cantone con un contributo di 315 000 franchi concesso nell'ambito della Nuova politica regionale (NPR). Presto, però, dovrà essere finanziariamente autonomo. Il nuovo contratto è un importante passo in questa direzione. ○

car il y a des investissements urgents à faire, il est difficile de recruter des collaborateurs et la succession n'est souvent pas réglée. Beaucoup d'hôteliers sont conscients de la gravité de la situation, mais ne peuvent changer de cap tout seuls. Dans l'Oberland bernois, on mise donc sur la coopération. «Aujourd'hui, l'hôtelier s'occupe de tout dans son établissement», constate Christopher Rosser. Or la gestion hôtelière est devenue plus complexe et le succès dépend souvent de connaissances spécialisées. Une collaboration accrue permet de relever ce défi. «Nous pouvons ainsi mieux exploiter les atouts de chacun», explique le président. Concrètement, cela signifie qu'un hôtelier négocie avec les assurances et les entreprises de cartes de crédit, qu'un autre s'occupe des achats de matériel de consommation et qu'un troisième coordonne les travaux des artisans et des jardiniers.

Tout le monde parle de coopération – pratiquement personne ne la pratique réellement

L'idée de la coopération hôtelière s'est développée il y a quatre ans. À ce moment-là, la branche luttait contre le franc fort. Or sa valeur est déterminée par des facteurs externes. Si l'hôtellerie, épine dorsale du secteur de l'hébergement, veut améliorer toute seule la situation, elle doit adopter une approche différente. «Tout le monde parle de coopération, mais (presque) personne ne la pratique réellement», observe Urs Pfenninger, directeur de l'office du tourisme d'Adelboden. Pour modifier cet état de fait, il a organisé en 2014 une séance d'information. Il y a également invité des représentants de Grächen et du Lötschental, qui ont rendu compte de leurs expériences de coopération. 45 des 64 établissements hôteliers auxquels il avait écrit ont répondu à l'invitation. 25 d'entre eux ont participé aux ateliers qui ont suivi, lors desquels ils ont pu faire connaître leurs souhaits et leurs besoins. Ce processus a demandé du temps, car la confiance mutuelle est primordiale pour une coopération entre hôtels qui sont aussi en concurrence. Treize établissements ont finalement signé la convention de coopération pour trois ans. En raison de changements de propriétaires, onze établissements sont encore regroupés aujourd'hui dans cette coopération hôtelière – la plus grande de ce type en Suisse.

Le coup d'envoi officiel a été donné le 10 février 2015, en pleine période de turbulences pour le tourisme. Peu auparavant, la Banque nationale avait abandonné le cours plancher franc/euro, ce qui ne présageait rien de bon pour l'hôtellerie suisse. Quand Urs Pfenninger a lancé le projet, il pensait déjà à une coopération entre plusieurs vallées. Celle-ci devait avoir une valeur d'exemple. À la recherche d'un financement initial, le directeur de l'office du tourisme a trouvé une porte grande ouverte auprès de la Promotion économique du canton de Berne (beco).

La coopération hôtelière permet de réaliser des économies, qui peuvent atteindre 60 % pour les primes d'assurances. Le volume cumulé des paiements par carte de crédit a également permis de négocier de meilleures conditions. Un nombre plus grand d'établissements auraient certainement pu s'affilier à une simple communauté d'achat. Mais selon Christopher Rosser, les membres de la coopération

visent une collaboration plus étroite, dont les mots d'ordre sont les offres communes innovantes et la gestion immobilière. Ils incluent aussi le domaine du personnel, qui représente près de la moitié des coûts. Il y a toutefois un point encore plus décisif: la recherche de personnel devient de plus en plus difficile dans les régions périphériques. Les conditions de travail sont peu attractives. Christopher Rosser est convaincu que la coopération dans ce domaine central permet d'obtenir des améliorations. Si par exemple les établissements se complètent en termes saisonniers, ils peuvent ensemble proposer davantage de contrats à l'année.

Le directeur du tourisme comme responsable du développement régional

Urs Pfenninger considère qu'il est de son devoir de lancer des projets de ce type: «En tant que responsable du tourisme, je suis justement aussi un responsable du développement régional», estime-t-il. Pour lui, la coopération hôtelière est donc un projet intéressant parce que les stations touristiques d'Adelboden, de la Lenk et de Kandersteg collaborent davantage depuis septembre. Le modèle de la coopération hôtelière rencontre également de l'intérêt dans d'autres régions du pays. Des demandes d'affiliation sont même venues de Suisse orientale. Selon Christopher Rosser, quelque 15 autres hôtels de la région s'intéressent à la Coopération hôtelière Frutigland.

Martin Tritten, expert tourisme de la Promotion économique du canton de Berne, voit dans la coopération hôtelière une voie possible pour relever les défis du futur. Le projet est proche de la pratique et peut donc aussi obtenir des résultats. Martin Tritten espère également des impulsions au-delà de la région. Son espoir se fonde sur l'intérêt d'autres organisations touristiques et de hautes écoles spécialisées pour le nouveau modèle. Ce projet triennal a bénéficié d'un soutien fédéral et cantonal de 315 000 francs au total. Les établissements ont financé un quart du budget total du projet. Mais la coopération hôtelière devra bientôt voler de ses propres ailes. Le nouveau contrat des onze établissements pose la première pierre dans ce sens. ○

Chicche per i turisti

Lukas
Denzler
Zürigo



Non esiste una ricetta semplice per garantire al turismo svizzero dinamismo e successo. Il settore, però, si sta muovendo. Negli ultimi due anni sono state lanciate nuove offerte di mobilità destinate ai turisti, tra cui il Ticino Ticket a Sud delle Alpi e Oskar nella Svizzera orientale.

Quando, nel 2011, il franco svizzero ha registrato un forte rialzo rispetto all'euro, la località turistica vallesana di Grächen ha reagito offrendo ai turisti che pagavano in contanti e in euro un tasso di cambio fisso di 1,35. All'iniziativa hanno aderito alberghi, gestori e proprietari di appartamenti di vacanza, gli impianti di risalita, ristoranti e negozi di souvenir. I media le hanno dato ampia copertura, in particolare i quotidiani tedeschi *Süddeutsche Zeitung* e *Frankfurter Allgemeine* e il rinomato *Wall Street Journal*, che le ha riservato uno spazio in prima pagina. Dal 2016 a Grächen si applica il tasso di cambio fisso 1 Euro = 1,30 franchi. Anche nella prossima

stagione invernale, da gennaio e marzo 2018, i turisti potranno beneficiare di quest'offerta.

La galleria di base del San Gottardo, un impulso per il Ticino Ticket

I progetti turistici promossi nell'ambito della Nuova politica regionale (NPR) integrano spesso anche i trasporti pubblici. Ne è un esempio il Ticino Ticket, lanciato a inizio 2017 dal Cantone Ticino in collaborazione con le imprese di trasporto e il settore del turismo. Si tratta di un biglietto che, oltre alla libera circolazione su tutta la rete di trasporto pubblico del Cantone, garantisce a chi pernotta in un albergo, in un ostello della gioventù o in un campeggio sconti fino al 30 per cento su molti impianti di trasporto turistici (ad es. San Salvatore e Monte Generoso), linee di navigazione e per molte attrazioni turistiche come la Swissminiatur. A fine agosto 370 000 turisti avevano usufruito di quest'offerta. Secondo Stefano Rizzi, direttore della Divisione dell'economia del Dipartimento cantonale delle finanze e dell'economia, il fatto che il lancio del Ticino Ticket abbia coinciso con l'inaugurazione della galleria

«Goodies» für Touristen

Die Tourismusbranche bewegt sich – auch unter dem Druck des starken Frankens. Mit spezifischen Angeboten versuchen die Destinationen ihre Attraktivität zu steigern. Als 2011 der Frankenkurs im Vergleich zum Euro stark zulegte, führte Grächen VS für die Gäste aus dem Euro-Raum einen vorteilhaften Wechselkurs ein. Auch in dieser Saison gilt im Januar und März ein Wechselkurs von 1 Euro zu 1.30 Franken. Im Tessin können Touristen seit Anfang 2017 mit dem «Ticino

Ticket» den öffentlichen Verkehr kostenlos benützen und von vielen Rabatten bei touristischen Angeboten profitieren, sofern sie in einem Hotel, einer Jugendherberge oder auf einem Campingplatz übernachten. Das Projekt mit Gesamtkosten von 5,65 Millionen Franken, das im Umfeld der Eröffnung der Gotthardbasislinie lanciert wurde, wird zur Hälfte über eine Erhöhung der Gästetaxe finanziert. Sponsoring, Partnerschaften und die Tourismusorganisationen leisten weitere Beiträge. Aus dem kantonalen NRP-Budget fließen 500 000 Franken, und 250 000 Franken stammen

aus dem Bundesprogramm «Innotour». Eine vergleichbare Aktion lancierte die Ostschweiz 2016 mit der Gästekarte «Oskar». Sie bietet freie Fahrt mit dem öffentlichen Verkehr und mehreren Seilbahnen sowie freie Eintritte in zahlreiche Museen, Erlebnis- und Freizeiteinrichtungen. Die Gästekarte ist mindestens für drei Tage zu lösen und kostet pro Tag 10 Franken für Erwachsene und 5 Franken für Kinder. Die NRP-Beiträge des Bundes und der Ostschweizer Kantone betragen für die einjährige Pilotphase je 200 000 Franken. Mit dem Angebot eines Ski-Saisonpasses für 222 Franken

überraschten im Herbst 2016 die Bergbahnen Saas-Fee. Termingerechert wurden über das Internet genug Saisonkarten verkauft, dass die Aktion gestartet werden konnte. Die für die Destination insgesamt erfolgreiche Aktion, die ohne NRP-Gelder auskommt, wird auch in der Saison 2017/2018 wieder durchgeführt. ○

www.regiosuisse.ch/tourismus

www.seco.admin.ch → Standortförderung → Tourismuspolitik → Innotour

→ Die vollständige Fassung des Schwerpunkartikels findet sich unter: www.regiosuisse.ch/regios



Avantages pour touristes

Le secteur touristique bouge – notamment sous la pression du franc fort. Les destinations touristiques essaient d'accroître leur attrait par des offres innovantes. En 2011, lorsque le cours du franc a fortement progressé par rapport à l'euro, Grächen (VS) a instauré un cours de change avantageux pour les clients de la zone euro. Pour cette saison aussi, un cours de change de 1.30 sera valable en janvier et en mars. Depuis le début 2017 au Tessin, le «Ticino Ticket» permet

aux touristes d'utiliser gratuitement les transports publics et de profiter de nombreuses offres touristiques s'ils passent la nuit dans un hôtel, une auberge de jeunesse ou un camping. Ce projet d'un coût total de 5,65 millions de francs, lancé dans le contexte de l'ouverture de la ligne de base du Gothard, sera financé pour moitié par une hausse de la taxe de séjour. Des sponsors, des partenaires et les organisations touristiques apportent des contributions supplémentaires. 500 000 francs viennent du budget NPR cantonal et 250 000 du programme fédéral Innotour. La Suisse orientale a lancé une

action comparable en 2016 avec la carte d'hôte «Oskar». Elle offre le libre parcours dans les transports publics et sur plusieurs remontées mécaniques, ainsi que des entrées libres dans de nombreux musées et parcs d'attractions ou de loisirs. La carte d'hôte doit être acquise pour au moins trois jours et coûte 10 francs par jour pour les adultes et 5 pour les enfants. La Confédération a versé une contribution NPR de 200 000 francs de même que les cantons de Suisse orientale pour la phase pilote d'un an. Les remontées mécaniques de Saas-Fee ont créé la surprise

en automne 2016 en proposant l'abonnement de ski saisonnier pour 222 francs. Un nombre suffisant de cartes a été vendu à temps par Internet pour que la promotion, conçue comme un marché, se réalise. Cette action, globalement réussie pour la station et qui se passe de fonds NPR, a été renouvelée pour cet hiver. L'avenir nous dira quels modèles auront un succès durable. ○

www.regiosuisse.ch/tourisme

www.seco.admin.ch → Promotion économique → Politique du tourisme → Innotour

di base del San Gottardo ha permesso di promuovere la mobilità sostenibile nel settore del turismo.

I costi del progetto ammontano a 5,65 milioni di franchi, di cui la metà coperta dal ricavato della tassa di soggiorno, che è stata aumentata a 1,10 franchi. Un quarto dei costi è finanziato da sponsorizzazioni e partenariati, il 13 per cento dalle organizzazioni turistiche. Dal canto suo, il Cantone partecipa con 500 000 franchi attinti dai fondi cantonali NPR. Altri 250 000 franchi sono garantiti dal programma federale per l'innovazione, la collaborazione e lo sviluppo delle conoscenze nel turismo cantonale (Innotour).

Un «Oskar» per la Svizzera orientale

Su iniziativa di hotelleriesuisse – Svizzera orientale, nel 2016 è stato lanciato Oskar, il titolo di trasporto per chi soggiorna per almeno due notti in uno degli alberghi che hanno aderito all'offerta. La carta turistica permette di circolare liberamente con i trasporti pubblici e con diverse funivie in sei Cantoni della Svizzera orientale e nel Liechtenstein e di acce-



dere gratuitamente a musei e strutture di svago e del tempo libero. Rolf Müller, responsabile del settore Strutture ricettive presso l'ente del turismo Turgovia-Lago di Costanza, sottolinea come la molteplicità di offerte gratuite sia una caratteristica unica di Oskar. Per ora l'adesione interessa più i fornitori di prestazioni nel settore del tempo libero e della cultura che non gli alberghi: attualmente vi partecipano solo 15 strutture alberghiere. Secondo Müller, però, nei prossimi anni questo numero è destinato a crescere fortemente: «Stiamo anche riflettendo su come coinvolgere il settore para-alberghiero, gli ostelli della gioventù e i campeggi».

La carta turistica costa 10 franchi al giorno per gli adulti e 5 franchi per i bambini. Dev'essere acquistata per almeno tre giorni e può anche essere utilizzata per il viaggio di andata e di ritorno. Le strutture alberghiere pagano un franco per pernottamento indipendentemente dal fatto che l'ospite l'abbia (o no) acquistata. Agli altri operatori turistici viene rimborsata la metà del prezzo d'ingresso.

Thomas Reinhard, capo progetto presso l'Ufficio dell'economia e del lavoro del Canton San Gallo, spiega che dopo la fase pilota è prevista una fase di attuazione pluriennale. Uno dei punti di forza del progetto è il carattere integrativo della carta, che ha vocazione intercantonale. Oltre a San Gallo, al progetto partecipano infatti Turgovia, Grigioni e Appenzello Esterno. Altri Cantoni della Svizzera orientale potrebbero aggiungersi in futuro. Per la fase pilota della durata di un anno la Confederazione ha versato 200 000 franchi a titolo di contributi NPR. I Cantoni di San Gallo e Turgovia hanno fornito il contributo maggiore a titolo di prestazione equivalente.

Forfait sci, l'affare di Saas-Fee

Nell'autunno 2016 la società che gestisce gli impianti di risalita a Saas-Fee (Saastal Bergbahnen AG) ha fatto parlare molto di sé, offrendo un abbonamento stagionale per tutto il comprensorio sciistico a soli 222 franchi. A una condizione: l'offerta si attivava solo se fino a cinque settimane prima dell'inizio della stagione invernale erano stati prenotati online 99 000 abbonamenti. Quest'iniziativa originale, che non beneficia di contributi NPR, ha mobilitato gli sportivi e gli appassionati di sci. Poco prima del termine stabilito, la società di trasporto ha comunicato che l'offerta si sarebbe concretizzata anche con 75 000 abbonamenti prenotati.

Per la società di trasporto l'iniziativa è stata un successo visto che ha portato un aumento di oltre il 50 per cento dei nuovi clienti. Da parte loro, gli alberghi hanno registrato un incremento del 15 per cento dei pernottamenti. In occasione dell'edizione 2017 del Forum del turismo delle regioni alpine (Tourismusforum Alpenregionen) tenutasi a fine marzo, il delegato del consiglio di amministrazione della Saastal Bergbahnen AG Rainer Flaig ha dichiarato che grazie all'iniziativa gli utili hanno registrato una crescita del 20 per cento. Il lancio della campagna è sì costato 4-5 milioni di franchi, ma ha generato 67 milioni di contatti. L'iniziativa è stata riproposta per la stagione invernale 2017/18. Nel settore del turismo non tutti però sono entusiasti; c'è infatti chi ritiene che inneschi una corsa al ribasso dei prezzi. Il futuro dirà se diventerà effettivamente un modello commerciale sostenibile. ○

www.regiosuisse.ch/turismo

www.graechen.ch/Graechen-Euro-1.30

www.oskarferien.ch

Ticino-Ticket: www.ticino.ch

www.we-make-it-happen.ch

Herausgeberin Éditeur Editore

regiosuisse
 Netzwerkstelle Regionalentwicklung
 Centre du réseau de développement régional
 Centro della rete di sviluppo regionale
 Hofjistrasse 5, CH-3900 Brig
 info@regiosuisse.ch
 www.regiosuisse.ch

Redaktion Rédaction Redazione

Verantwortlicher Redaktor
 Rédacteur responsable
 Redattore responsabile
 Urs Steiger, regiosuisse, Luzern

Begleitende Redaktionskommission

**Commission de rédaction
 Commissione di redazione**

Michael Cafilisch, Amt für Wirtschaft und Tourismus,
 Kanton Graubünden, Chur
 Benoît Charrière, équipe dirigeante regiosuisse, Genève
 Laure Coussot, Coordination régionale Interreg
 France-Suisse, La Chaux-de-Fonds
 Olivia Grimm, Sektion Siedlung und Landschaft, ARE, Bern
 Giuliano Guerra, Ufficio per lo sviluppo economico,
 Repubblica e Cantone Ticino, Bellinzona
 Sabine Kollbrunner, Ressort Regional- und Raum-
 ordnungspolitik, SECO, Bern
 Sébastien Rieben, secteur Affaires internationales, ARE,
 Berne
 Adrian Riser, Leiter Wissenssystem Neue Regionalpolitik,
 SECO, Bern

Urs Steiger, Kommunikation regiosuisse, Luzern
 (Leitung)
 Kristin Bonderer, Leitungsteam regiosuisse,
 Leiterin Kommunikation, Falera

Autorinnen und Autoren Auteurs Autori

Kristin Bonderer, regiosuisse, Falera
 Mathias Blatter, regiosuisse, Brig
 Raphaël Chabloz, Lausanne
 Lukas Denzler, Zürich
 Peter Jankovsky, Ascona
 Pirmin Schilliger, Luzern
 Urs Steiger, regiosuisse, Luzern

Die Meinung der Autorinnen und Autoren muss sich nicht zwingend mit jener des SECO, des ARE, der umsetzungsverantwortlichen Kantone oder von regiosuisse decken.

L'opinion des auteurs ne coïncide pas obligatoirement avec celle du SECO, de l'ARE, des cantons responsables de la mise en œuvre ou de regiosuisse.

L'opinione degli autori non corrisponde necessariamente a quella della SECO, dell'ARE, dei Cantoni responsabili dell'attuazione della NPR o di regiosuisse.

Übersetzung Traduction Traduzione

Michel Curchod, Lausanne
 si dice sàrl, Fribourg

Lektorat Lecture Revisione

Mathias Blatter, regiosuisse, Brig
 Maurizio Michael, regiosuisse, Castasegna
 François Parvex, regiosuisse, Sion

Korrektorat Correction Rilettura

si dice sàrl, Fribourg
 Andreas Vonmoos, terminus, Luzern

Fotos Photos Foto

Priska Ketterer, Luzern

Grafik Graphisme Grafica

Kurt Brunner, Palézieux

Druck Impression Stampa

Valmedia AG, Visp

Vertrieb Diffusion Distribuzione

regiosuisse
 Hofjistrasse 5, CH-3900 Brig
 www.regiosuisse.ch

Auflage Tirage Tiratura

6000

Klimaneutral gedruckt auf
 CyclusPrint (Recycling), 100% Altpapier

Impression climatiquement neutre sur
 papier CyclusPrint, recyclé à 100%

Stampato climaticamente neutro su
 Carta CyclusPrint, riciclata al 100%

ISSN 1664-3097

Dezember 2017 Décembre 2017 Dicembre 2017

Magazin kostenlos bestellen

Commander gratuitement le magazine

Ordinare la rivista gratuitamente

regiosuisse.ch
 regioS@regiosuisse.ch
 +41 27 922 40 88

Bereits erschienen Déjà parus Già pubblicati

2017



regioS 12
Développement cohérent du territoire
 Kohärente Raumentwicklung
 Sviluppo territoriale coerente

2016



regioS 11
Herausforderung Fachkräftemangel
 La pénurie de personnel qualifié
 Penuria di manodopera specializzata

2015

regioS 10
Neue Regionalpolitik (NRP): eine Zwischenbilanz
 Bilan intermédiaire de la Nouvelle politique régionale (NPR)
 Bilancio intermedio della Nuova politica regionale (NPR)

2014

regioS 09
L'innovation: un élément essentiel de la Nouvelle politique régionale
 Innovation – Kernelement der Neuen Regionalpolitik
 Innovazione, elemento chiave della Nuova politica regionale specializzata

regioS 08
Tourismusförderung – unabdingbar für die regionale Entwicklung?
 La promozione del turismo: indispensabile per lo sviluppo regionale?
 Promotion touristique – indispensable pour le développement régional?

2013

regioS 07
Aktive Arealentwicklung: Platz schaffen für Unternehmen
 Développement actif de zones d'activités: faire de la place aux entreprises
 Promozione attiva delle zone di attività: creare spazio per le imprese

2012

regioS 06
Formation et santé: deux poids lourds de la NPR
 Bildung und Gesundheit: zwei NRP-Schwergewichte
 Educazione e sanità: due priorità della NPR

2011

regioS 05
Infrastrukturen mit Wertschöpfung
 Infrastructures à valeur ajoutée
 Infrastrutture a valore aggiunto

2010

regioS 04
Regionale Zentren als Motoren der Entwicklung
 Un développement porté par des centres régionaux forts
 Centri regionali forti, motori dello sviluppo

regioS 03
Le potentiel des ressources naturelles
 Das Potenzial der natürlichen Ressourcen
 Il potenziale delle risorse naturali

2009

regioS 02
Wenn wir von Wertschöpfung sprechen
 À propos de création de valeur ajoutée
 Parlando di creazione di valore aggiunto

regioS 01
Die NRP nach der Startphase
 La NPR après la phase de lancement
 La NPR dopo la fase di lancio



www.regiosuisse.ch

Savoir pour la NPR et le développement régional

Wissen für die NRP und Regionalentwicklung

Conoscenze per la NPR e lo sviluppo regionale