

Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus



Universität St.Gallen

Im Auftrag der Stiftung
Think Tank Thurgau (TTT)



www.thinktankthurgau.ch

**Strategien und Massnahmen
zur Förderung wissens-
intensiver und wert-
schöpfungsstarker Unter-
nehmen im Thurgau**

Thomas Bieger,
Heiko Behrendt,
Roland Scherer

St. Gallen, 17. Februar 2005

Auftraggeber

Stiftung Think Tank Thurgau
Wolfsberg
CH-8272 Ermatingen

regina.villiger@ubs.com
Telefon +41 71 663 56 51
www.thinktankthurgau.ch

Ansprechpartner

Prof. Dr. Thomas Bieger, Dr. Heiko Behrendt
Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IDT-HSG
Kompetenzzentrum Regionalwirtschaft
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

heiko.behrendt@unisg.ch
Telefon +41 71 224 25 25
Fax +41 71 224 25 36
www.idt.unisg.ch

Inhalt

Zusammenfassung.....	V
1 Ausgangslage und Zielsetzung	1
2 Vorgehen	3
3 Wissensbasierte und wertschöpfungsstarke Branchen	4
4 Der Wirtschaftsstandort Thurgau.....	9
4.1 Allgemeine Beschreibung.....	9
4.2 Stärken-Schwächen-Profil.....	12
4.3 Die Branchenstruktur im Kanton Thurgau	16
4.4 Das (Erfolgs-)Beispiel Tägerwilen	22
4.5 Der regionale Arbeitsmarkt Thurgau	23
4.6 Der Forschungsraum Thurgau	25
4.7 Fazit.....	27
5 Die Strategie	29
6 Das Massnahmenprogramm	35
6.1 Massnahme 1: Thurgau AG	37
6.2 Massnahme 2: Community der Besten	40
6.3 Massnahme 3: Cluster Agro-Food	42
6.4 Massnahme 4: The APPLE.....	46
6.5 Massnahme 5: Gründerzentrum Thurgau.....	49
6.6 Massnahme 6: Inkubator	52
6.7 Massnahme 7: Ansiedlung An-Institute.....	54
6.8 Massnahme 8: Integriertes Wohnen und Arbeiten am See.....	56
6.9 Massnahme 9: Profilierung als "Goldküste Nord"	58
7 Literatur.....	61
Anhang 1:	63
Interviewpartner/innen und befragte Unternehmen	63
Anhang 2:	64
Workshopteilnehmer.....	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Die Projektstruktur (Quelle: Eigene Darstellung).....	3
Abbildung 2	Entwicklung der theoretischen Konzepte der Standortentwicklung (vgl. Bieger/Scherer 2003)	4
Abbildung 3	Wertschöpfungsstarke Branchen in der Schweiz 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik)	6
Abbildung 4	OECD-Liste der High-Tech-Branchen (Quelle: Dümmler 2004:24).....	7
Abbildung 5	Liste der „Knowledge Intensive Business Services (KIBS)“ (Quelle: nach Dümmler 2004:25).....	8
Abbildung 6	Die Wirtschaftsregionen im Kanton Thurgau (Quelle: Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2004?).....	10
Abbildung 7	Beschäftigte nach Sektoren 2000/2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik).....	10
Abbildung 8	Anteile der Beschäftigten im 2. und 3. Sektor für den Kanton Thurgau und die Schweiz 1985 und 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik).....	11
Abbildung 9	Faktoren betrieblicher Standortentscheidungen (Quelle: Grabow 1995)	13
Abbildung 10	Der Standortqualitätsindikator Thurgau im kantonalen Vergleich (Quelle: Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2004).....	14
Abbildung 11	Der Standortqualitätsindikator Thurgau im Detail (Quelle: Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2004).....	14
Abbildung 12	SWOT-Profil des Standorts Thurgau (Quelle: IMPULS Thurgau).....	15
Abbildung 13	Branchenstruktur im Thurgau nach Beschäftigten 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik, Betriebsstättenzählung 2001).....	17
Abbildung 14	Beschäftigte in High-Tech- resp. High-Service-Branchen im kantonalen Vergleich 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik).....	18
Abbildung 15	Beschäftigte in wertschöpfungsstarken Branchen im Thurgau 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik).....	18
Abbildung 16	Beschäftigtenanteil Dienstleistungen am 2. und 3. Sektor sowie Entwicklung der Beschäftigtenzahl 1981 - 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik, Betriebsstättenzählungen 1981, 2001)	19
Abbildung 17	Spezialisierungsgrad der beschäftigungsintensivsten Branchen im Kanton Thurgau (Quelle: Bundesamt für Statistik, Betriebsstättenzählung 2001)	20
Abbildung 18	Beschäftigtenzahlen der Branchen mit dem höchsten Spezialisierungsgrad 2001, (Quelle: Bundesamt für Statistik 2001).....	20
Abbildung 19	Chancen-Risiko-Profil der Thurgauer Wirtschaftsbranchen (Quelle: Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2004)	21
Abbildung 20	Abgeschlossene Ausbildungen in % der Bevölkerung (Quelle: Departement für Erziehung und Kultur TG).....	23
Abbildung 21	Wohnortwahl der Thurgauer Hochschulabsolventen 1995-2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik)	24
Abbildung 22	Forschungseinrichtungen und tertiäre Bildungseinrichtungen in und um den Kanton Thurgau (Quelle:?).....	26
Abbildung 23	Wirtschaftspolitische Vision für den Kanton Thurgau (Quelle: IMPULS Thurgau 2003:9).....	29
Abbildung 24	Leitsätze für eine Strategie zur Förderung wissensbasierter und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten (Quelle?).....	30
Abbildung 25	Strategieansätze zur Förderung wissensbasierter und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten	32
Abbildung 26	Entscheidungsmatrix für die strategische Bewertung der Massnahmen	35
Abbildung 27	Massnahmenprogramm nach Handlungsstrategien.....	36

Zusammenfassung

Ziel der Studie

Die vorliegende Studie untersucht im Auftrag der Stiftung Think Tank Thurgau die Potenziale und Defizite des Kantons Thurgau mit Blick auf wissensintensive und wertschöpfungsstarke Wirtschaftsaktivitäten. Auf dieser Grundlage werden Strategien entwickelt und Massnahmen abgeleitet, mit denen die bestehenden Defizite ausgeglichen und die vorhandenen Potenziale genutzt werden sollen. Zentrales Ziel ist, Grundlagen und Vorschläge zu liefern, wie die Wissensintensität und Wertschöpfungsstärke der Wirtschaftsaktivitäten im Kanton Thurgau erhöht werden kann.

Analyse

Der Kanton Thurgau hat eine Lage und gehört sowohl zur grenzüberschreitenden Regio Bodensee als auch zur Metropolregion Zürich, mit dem Flughafen Zürich in kurzer Distanz. Das Wachstum lag bezüglich Einwohnerzahl, Arbeitsstätten und Beschäftigtenzahlen in den letzten Jahren leicht über dem Schweizer Schnitt. Die Region ist sehr heterogen in der Zusammensetzung der Branchen, in der räumlichen Verteilung der Wirtschaftsaktivitäten und des Wachstums. Neben Gemeinden mit deutlich positiver Entwicklung treten jene mit grossen Problemen im Strukturwandel. Ein eigentliches Zentrum mit einer starken Zugkraft gibt es nicht. Der Anteil der immer noch imageprägenden Landwirtschaft ist mit über 10% vergleichsweise gross, der der Dienstleistungen mit 52% relativ niedrig.

Nach einer Studie der Credit Suisse liegt der Thurgau hinsichtlich Standortqualität im Vergleich zu anderen Kantonen mit einer leicht positiven Bewertung im Mittelfeld. Die verkehrstechnische Erreichbarkeit wird als einzige deutliche Stärke genannt. Das regionale Arbeitskräftepotenzial wird quantitativ und qualitativ als schwach bezeichnet. Weitere Schwächen seien der Ausbildungsstand der Bevölkerung, die Verfügbarkeit von Hochqualifizierten sowie die Steuerbelastung der juristischen Personen. Die Unternehmenssteuern, das regionale Humankapital und die vorhandenen Arbeitskräfte werden dagegen im Wirtschaftsleitbild des Kantons als Stärke aufgeführt.

Für eine Analyse der wissensintensiven und wertschöpfungsstarken Branchen wurden diese zunächst definiert. Im Vergleich mit anderen Kantonen ist der Anteil der wissensintensiven Branchen im 2. und im 3. Sektor recht niedrig und liegt auch deutlich unter dem Schweizer Mittel (5,9% bzw. 10,0%). Bei den wertschöpfungsintensiven Branchen sieht es etwas besser aus, aber auch hier werden nur 81,1% des Schweizer Mittels erreicht. Auch haben nur drei Branchen, Nahrungsmittelverarbeitung, Verpackungstechnik und Gesundheitswesen, die Mindestgrösse für einen eigenständigen Cluster, das Potenzial für entsprechende Strategien ist damit klein.

Bezüglich des Bildungsniveaus wurde ebenfalls ein Defizit festgestellt (Anteil Berufsmatura und Matura: Thurgau 27%, Schweiz 33%). Unter den Thurgauer Hochschulabsolventen kehren nach der Ausbildung nur 48% in den Kanton zurück. Damit erfolgt ein starker

Brain-Drain, vor allem Richtung Zürich. Entsprechend hat rund die Hälfte der Thurgauer Unternehmen Probleme, Hochqualifizierte zu rekrutieren. Es existieren im Thurgau zwar einige Forschungseinrichtungen, Hochschulen finden sich aber nur ausserhalb des Kantons. Und ob der Arbeitskräfteimport aus Deutschland angesichts der demographischen Verhältnisse aufrechterhalten werden kann, ist in Zukunft fraglich.

Insgesamt zeigt die Analyse deutliche Defizite bei der Ausstattung des Kantons mit wissensintensiven und wertschöpfungsstarken Branchen. Wird davon ausgegangen, dass solche Branchen die Wettbewerbsfähigkeit einer Region wesentlich prägen, so sind die Zukunftsperspektiven kritisch einzuschätzen. Es sind aber mit den Clusteransätzen sowie den bestehenden Forschungs- und Bildungseinrichtungen im Umfeld des Thurgaus auch Potenziale erkennbar, die mit entsprechenden Strategien genutzt werden können.

Strategie und Massnahmen

Auf der Basis der Analyse und der bestehenden wirtschaftspolitischen Schwerpunkte wird eine Strategie zur Förderung wissensintensiver und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten vorgeschlagen, mit der fünf Ziele verfolgt werden:

- Erhöhung der Zahl der Betriebsstätten und Beschäftigten in wertschöpfungsstarken Branchen
- Erhöhung der Zahl der Betriebsstätten und Beschäftigten in High-Tech- und High-Service-Branchen
- Schaffung von hochqualifizierten Arbeitsplätzen in bestehenden Unternehmen und durch Ansiedlung und Gründung neuer Unternehmen
- Fördern der Innovations- und F&E-Tätigkeit bestehender Unternehmen
- Abbau des Brain-Drains

Diese Ziele sollen mit einer zweigleisigen Strategie erreicht werden, welche neben der Wirtschaftsförderung auch die Wohnortförderung einbezieht. Die Wirtschaft entwickelt sich nur in die gewünschte Richtung, wenn mit einer aktiven Wohnortförderung auch die entsprechenden Zielgruppen angezogen werden können: Arbeitsplätze und Wohnangebote müssen parallel entwickelt werden. Die Mittel für die Umsetzung der Strategie sollen nicht breit verteilt, sondern konzentriert eingesetzt werden und den Schwellenwert zur Spürbarkeit deutlich überschreiten. Zusammenarbeit und Vernetzung sollen parallel die Effizienz der eingesetzten Mittel erhöhen. Zusammen mit einer parallelen Verbesserung der Rahmenbedingungen soll damit auch das Klima wesentlich wirtschaftsfreundlicher werden. Und schliesslich muss die Umsetzung innerhalb und ausserhalb des Kantons positiv und stark kommuniziert werden.

Es ergeben sich vier strategische Themen: Wachstum, Vernetzung, Innovation und Human-Kapital. Die Vernetzungs- und Innovationsstrategie zielt auf eine höhere Innovations- und Lernfähigkeit der Unternehmen, die Wachstumsstrategie auf eine Verbesserung des unternehmerischen Potenzials und die Human-Kapital-Strategie auf die im Thurgau wohnenden und arbeitenden Menschen. Zur Umsetzung dieser Strategien werden neun ausgewählte Massnahmen vorgeschlagen.

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Stiftung Think Tank Thurgau beauftragte im Sommer 2004 das Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IDT-HSG der Universität St. Gallen, eine Strategie zur Förderung wissens- und wertschöpfungsintensiver Wirtschaftsaktivitäten im Kanton Thurgau zu erarbeiten. Diese Branchen sind bislang im Kanton Thurgau unterdurchschnittlich vertreten und es fehlen ausreichend Arbeitsplätze für Hochqualifizierte. In der Folge wird ein Brain-Drain befürchtet, d.h. eine Abwanderung hochqualifizierter Thurgauerinnen und Thurgauer, welche nach ihrem Studium nicht mehr in ihren Heimatkanton zurückkehren. Seit einigen Jahren wird im Kanton Thurgau versucht, durch konkrete Projekte einen Beitrag zur Förderung der wissens- und wertschöpfungsintensiven Wirtschaftsaktivitäten zu leisten. Erste Schritte in diese Richtung erfolgten mit der Erarbeitung eines Wirtschaftsleitbildes für den Kanton Thurgau sowie mit der Gründung von Kompetenzzentren in den Bereichen Biotechnologie und Werkstoffprüfung am Standort Tägerwilen sowie Wirtschaft am Standort Kreuzlingen. Auch das im Jahr 2004 vom Thurgauer Regierungsrat verabschiedete Wirtschaftsleitbild IMPULS Thurgau beinhaltet eine Reihe von Massnahmen, die auch wissens- und wertschöpfungsintensive Wirtschaftsaktivitäten fördern sollen.

Mit der vorliegenden Studie will die Stiftung Think Tank Thurgau zeigen, welche weiteren Massnahmen und Projekte denkbar sind, um den bestehenden Defiziten entgegenzuwirken und die vorhandenen Potenziale zu nutzen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welche Massnahmen der Kanton Thurgau ergreifen könnte, damit sich mehr Firmen in wissens- und wertschöpfungsintensiven Branchen im Thurgau ansiedeln, entstehen oder vergrössern. Die Beantwortung dieser Frage kann nur vor dem Hintergrund einer genauen Analyse der vorhandenen Potenziale und Defizite erfolgen. Diese Analyse ist notwendig, da in den meisten Regionen und Standorten die politische Diskussion um die Förderung einer wertschöpfungsintensiven und wissensbasierten Unternehmenslandschaft stark auf Annahmen beruht und ohne empirisch fundierte Grundlage geprägt ist. Die vorliegende Studie soll hier die entsprechende empirische Basis liefern und darauf aufbauend konkrete und Erfolg versprechende Strategien und Massnahmen zur Förderung wertschöpfungsintensiver und wissensbasierter Wirtschaftsaktivitäten im Kanton Thurgau entwickeln. Zusammenfassend versucht die Studie folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Potenziale ergeben sich aufgrund der bestehenden Unternehmensstruktur für den Kanton Thurgau? Welche Cluster lassen sich identifizieren?
- Welche Potenziale ergeben sich aufgrund der im Kanton Thurgau und im angrenzenden Raum bestehenden Institutionen der tertiären Bildung und der Forschung & Entwicklung?
- Welche Strategien zur Förderung wissens- und wertschöpfungsintensiver Branchen lassen sich entwickeln und wie können diese umgesetzt werden?
- Welche Massnahmen könnte der Kanton Thurgau ergreifen, um das durch die geografische Lage vorhandene Potenzial inmitten von hochkarätigen Bildungsinstitutio-

nen besser auszunutzen und mehr wertschöpfungsintensive, wissensbasierte Firmen anzuziehen?

- Müssen hierfür die grundlegenden Rahmenbedingungen geändert werden?

2 Vorgehen

Das Vorgehen der vorliegenden Studie orientiert sich, wie in folgender Abbildung dargestellt, am Vorgehen einer klassischen Strategienentwicklung. Dabei wurde aufbauend auf einer ausführlichen Analyse eine Strategieentwicklung durchgeführt und aus dieser dann ein Set von konkreten Massnahmen abgeleitet. Um die Strategieentwicklung möglichst breit abzustützen, wurden die Vorschläge in einem Workshop mit regionalen Experten¹ diskutiert und weiterentwickelt. Den inhaltlichen Rahmen sowie die übergeordneten Ziele für die abgeleiteten Strategien und Massnahmen bilden das Wirtschaftsleitbild IMPULS Thurgau des Thurgauer Regierungsrates.

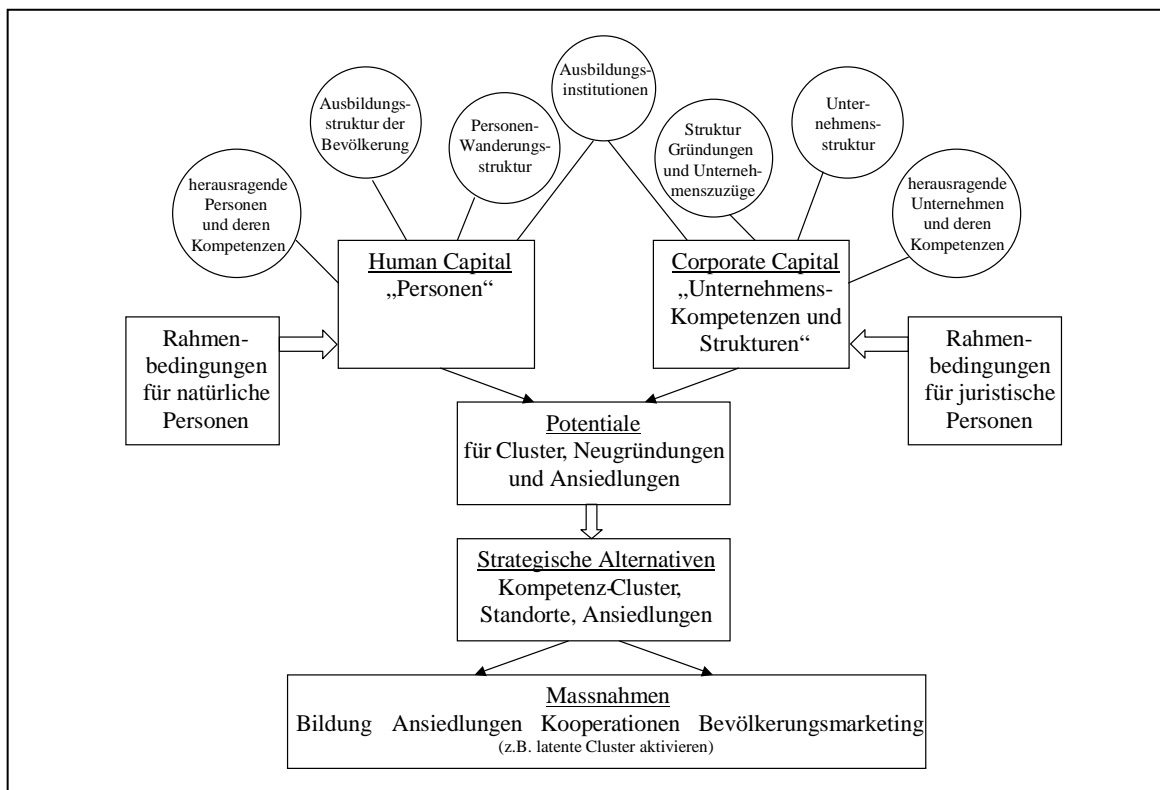


Abbildung 1 Die Projektstruktur (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Analyse stützt sich vorrangig auf eine Auswertung der vorhandenen statistischen Daten des Bundesamtes für Statistik sowie auf die Auswertung vorhandener Standortstudien für den Kanton Thurgau. Die Datenanalyse wurde ergänzt durch eine Reihe von (Telefon-) Interviews mit regionalen Entscheidungsträgern und Unternehmern² aus dem Thurgau sowie durch zwei Fallstudien. Eine der Fallstudien beschäftigte sich mit dem Erfolgsmodell Tägerwilen, bei der anderen handelte es sich um eine Branchenstudie für den Bereich der Nahrungsmittelerzeugung. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie wurden regelmässig mit dem Stiftungsrat der Stiftung Think Tank Thurgau kritisch diskutiert.

¹ Die Teilnehmer des Workshops sind im Anhang 2 aufgeführt.

² Die Liste der Interviewpartner findet sich im Anhang 1.

3 Wissensbasierte und wertschöpfungsstarke Branchen

In der regionalen Wirtschaftsförderung wird seit einigen Jahren den wissensbasierten Branchen und den wertschöpfungsstarken Branchen eine erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt. Das Ziel der Förderung wertschöpfungsstarker Branchen ergibt sich aus der Annahme, dass wertschöpfungsstarke Branchen - gerade an Standorten mit wenig natürlichen Ressourcen - eine zentrale Einflussgrösse für die Steigerung des regionalen oder nationalen Bruttosozialproduktes und damit für den Wohlstand eines Standortes sind. Der Bedeutungszugewinn der wissensbasierten Branchen resultiert aus der Annahme, dass zukünftig der wirtschaftliche Erfolg eines Standortes nicht mehr (nur) aus der Verfügbarkeit seiner (natürlichen) Ressourcen, sondern vor allem aus dem Wissen resultiert, das an einem Standort vorhanden ist. Die Regionalökonomie liefert hier eine Reihe von unterschiedlichen Erklärungsmodellen, mit deren Hilfe sich diese Veränderung und der Bedeutungszugewinn des Wissens für die regionale Entwicklung erklären lassen. Grob kann, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, zwischen drei grossen Entwicklungslinien unterschieden werden, wie sich in der Wissenschaft die Wahrnehmung der relevanten Standortfaktoren in der Vergangenheit verändert hat.

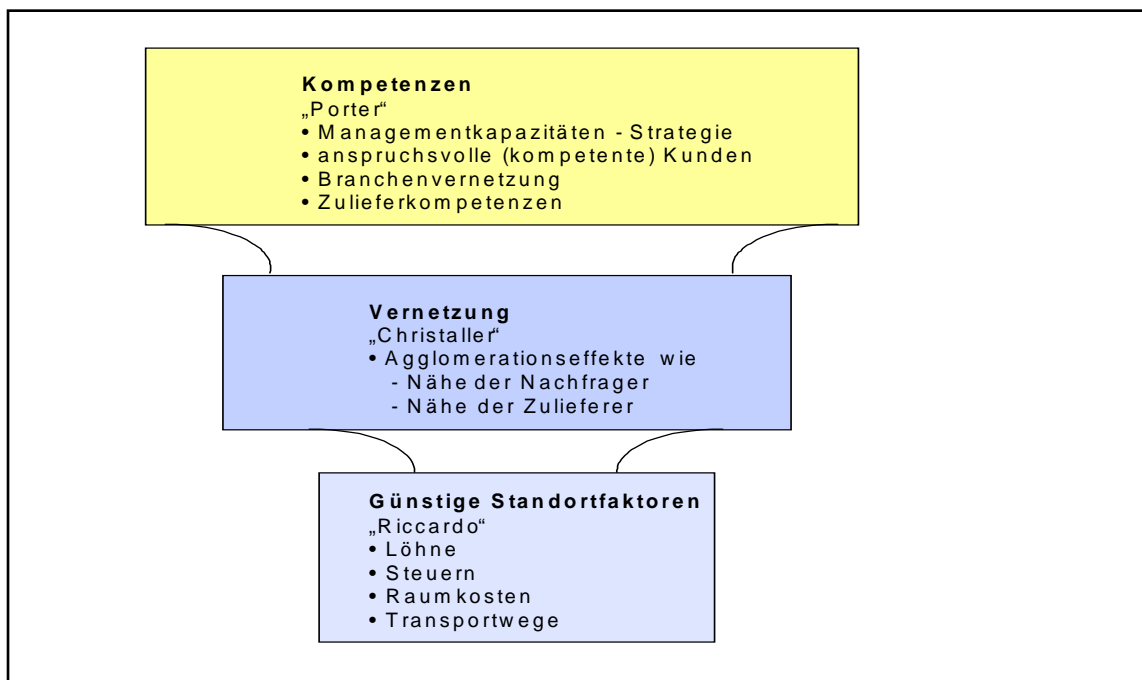


Abbildung 2 Entwicklung der theoretischen Konzepte der Standortentwicklung (vgl. Bieger/Scherer 2003)

In einer ersten Phase war die Produktion geprägt durch stabile Technologie und hohe Transportkosten. Weitgehend unabhängige Unternehmen erbrachten bei einem stabilen Faktoreinsatz Leistungen. In dieser Phase eines stationären Wettbewerbes entschied die Faktorausstattung eines Standortes über dessen Wettbewerbsfähigkeit. Fruchtbare Erde, ausreichend Sonne, günstige Arbeitskräfte oder auch genügend Investitionskapital sind Beispiele für solche Faktorausstattungen.

Mit fortgesetzter Reduktion der Transportkosten vernetzte sich die Wirtschaft in steigendem Masse. Entscheidend war die Einbindung des Unternehmens in ein geographisches Netzwerk, das Zugang zu Vorleistungslieferanten oder auch Synergien mit Lieferanten komplementärer Güter sicherte. Damit lassen sich beispielsweise die ökonomischen Effekte einer gewissen Konzentration von Aktivitäten auf einen Punkt und die daraus entstehenden Vorteile für die beteiligten Unternehmen erklären. Implikation dieser Theorie ist u. a. der Aufbau von Verkehrsnetzen oder auch das Zusammenführen und Optimieren des Zusammenspiels zwischen Unternehmen verschiedenster Branchen an einem Standort.

Immer mehr rücken heute im Zusammenhang mit der Dynamisierung des Wettbewerbs Faktoren in den Vordergrund des Interesses, welche die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen erklären können. Im Zusammenhang mit dem durch Technologie und Konkurrenz geprägten dynamischen Wettbewerb gerieten Know-how, die Entwicklung sowie die Diffusion von Kompetenzen in das Zentrum des Interesses.

Vor dem Hintergrund dieser neuen theoretischen Sicht auf Faktoren der Standortentwicklung wird der "Erfolg" einer Region bzw. eines Standortes an seiner Lernfähigkeit und vor allem auch anhand seiner Kompetenzen bewertet. Die Lernfähigkeit bezieht sich darauf, dass Standorte in der Lage sein müssen, sich den veränderten regionalen und globalen Rahmenbedingungen laufend anzupassen, indem sie ihre Wirtschaftsstruktur ständig neu konfigurieren um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (vgl. Florida 1995). Die Bedeutung der Kompetenzen für eine erfolgreiche Entwicklung von Standorten steht auch hinter dem von Porter (1990) entwickelten Diamant-Modell, welches die vier wesentlichen Bestimmungsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Nationen beschreibt. Es handelt sich zum einen um Faktorbedingungen (z. B. Verfügbarkeit von gut ausgebildetem Personal), Nachfragebedingungen (beispielsweise einen anspruchsvollen und damit Innovationen fördernden, ausreichend grossen Teilmarkt), verwandte und zuliefernde Branchen (die Aufbau von Kompetenzen, Austausch von Know-how etc. ermöglichen) sowie das Management bzw. seine Qualität und seine strategische Orientierung. Dieses ursprünglich für Nationalstaaten entwickelte Modell wurde von Borner u.a. (1991) auch auf die regionale Ebene übertragen. Porter selbst entwickelte aus diesem theoretischen Modell das "Cluster"-Konzept, nach dem sich der Erfolg eines Standortes aus einer regionalen Konzentration von Zulieferern, Abnehmern, Konkurrenten, Arbeitskräften sowie seinen Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen ergibt. Diese regionalen Netzwerke führen zu einem Austausch von Wissen in der Region und leisten damit einen Beitrag zur Kompetenzbildung der regionalen Unternehmen und damit zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit.

In der Regel werden Cluster in der Wirtschaftsförderung und der Standortpromotion als lernende und damit innovative Netzwerke angesehen. Rösch (2000) weist jedoch darauf hin, dass regionale Cluster in ihrem Lebenszyklus auch ihre Innovations- und Entwicklungskraft verlieren können. Trotz dieser möglichen Blockierungen können Cluster als Basis für die Entwicklung dynamischer Kompetenzen verstanden werden. Damit kann ein Standort mit attraktiven Clustern diese hochmobilen Faktoren besser anziehen. Die Förderung von regionalen Clustern wird damit zu einer vordringlichen Aufgabe der Standortförderung.

Es stellt sich nun die Frage, was konkret unter wissensbasierten und wertschöpfungsstarken Unternehmen verstanden wird. Zu beiden Begriffen liegen keine einheitlichen Definitionen vor. Das heisst, es existiert hier keine verbindliche Vorgabe, welche Branchen jeweils dazu zu rechnen sind. Auch das Bundesamt für Statistik weist diese Branchen nicht aus. Für die Zwecke der vorliegenden Studie werden die beiden Begriffe wie folgt definiert:

Wertschöpfungsstarke Unternehmen sind solche mit einer überdurchschnittlich hohen Wertschöpfung, gemessen am regionalen oder nationalen Durchschnitt aller Branchen. Damit kann für die Schweiz eine entsprechende Liste der wertschöpfungsstarken Branchen erstellt werden (vgl. Abbildung 3).

Branchen	Bruttowertschöpfung/ Beschäftigten (VZÄ)
Energie- und Wasserversorgung	494'296 CHF
Öffentliche Verwaltung; öff. Sozialversicherung	350'365 CHF
Kreditgewerbe	349'174 CHF
Immobilienwesen	286'668 CHF
Versicherungsgewerbe	271'574 CHF
Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung	235'898 CHF
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	211'857 CHF
Herst. von Radio-, Fernseh-, Nachrichtengeräten	162'333 CHF
Herst. von Nahrungs- und Genussmitteln	150'173 CHF
Nachrichtenübermittlung	141'602 CHF
Herst. von med. und optischen Geräten; Uhren	141'212 CHF
Forschung und Entwicklung	136'422 CHF

Abbildung 3 Wertschöpfungsstarke Branchen in der Schweiz 2001
(Quelle: Bundesamt für Statistik)

Wissensbasierte Unternehmen sind solche, die für ihre Forschung, Produktentwicklung und Herstellungsprozesse hochwertiges Wissen benötigen. Dieses Wissen ist komplex, verändert sich schnell, ist in der Regel international verbreitet und nur über sehr gute Köpfe und Kontakte zu bekommen. Es ist mindestens Stand der Technik, oft sogar Stand der Forschung. Unternehmen dieser Klasse beschäftigen einen hohen Anteil an hochqualifizierten Personen. Gehört zu einer Branche eine grössere Zahl solcher Unternehmen, so können diese als High-Tech- bzw. High-Service-Branchen bezeichnet werden. Für High-Tech-Unternehmen in der Schweiz kann für die Definition der relevanten Branchen eine Aufstellung der OECD verwendet werden, die mit der Schweizerischen NOGA-Klassifizierung der Branchen kompatibel ist (vgl. Abbildung 4).

Wichtige High-Tech-Sektoren	Branche (NOGA 4)
Pharmazeutische Industrie	<ul style="list-style-type: none"> - Herstellung von Pharmazeutischen Grundstoffen - Herstellung von Medikamenten
Herstellung von EDV-Geräten und Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> - Herstellung von EDV-Geräten und Einrichtungen
Herstellung von elektrischen Maschinen und Ausrüstungen	<ul style="list-style-type: none"> - Herstellung von Elektromotoren, Generatoren - Herstellung von Elektrischen Verteilungseinrichtungen - Herstellung von isolierten Kabeln/Leitungen - Herstellung von elektrischen Lampen und Leuchten - Herstellung von elektrischer Ausrüstung für Motoren - Herstellung von sonstigen elektrischen Ausrüstungen
Herstellung von elektronischen Bauelementen und Kommunikationsmitteln	<ul style="list-style-type: none"> - Herstellung von elektronischen Bauelementen - Herstellung von Radio-, Fernseh-, Phono-Geräten
Herstellung von medizinischen- Präzisions- und optischen Instrumenten sowie Uhren	<ul style="list-style-type: none"> - Herstellung von medizinischen Geräten und orthopädischen Vorrichtungen - Herstellung von Mess- u. Kontrollinstrumenten - Herstellung von industriellen Prozesssteuerungsanlagen - Herstellung von optischen fotografischen Geräten - Herstellung von Uhren
Herstellung von Luft- und Raumfahrzeugen	<ul style="list-style-type: none"> - Luft- und Raumfahrzeugbau

Abbildung 4 OECD-Liste der High-Tech-Branchen (Quelle: Dümmler 2004:24)

Während in Bezug auf High-Tech-Unternehmen eine gewisse Einigkeit herrscht, wer dazu zählt und wer nicht, werden High-Service-Branchen immer noch unterschiedlich festgelegt. Das beginnt bereits beim Begriff. Verwendet werden unter anderem die Begriffe "wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen" (Strambach 1997) und "Knowledge Intensive Business Services" (z.B. Müller, Zenker 2001). Sie schränken hochqualifizierte Dienstleistungen auf unternehmensorientierte Dienstleistungen ein. Hochqualifizierte persönliche Dienstleistungen, wie Vermögensberatung, Steuerberatung oder medizinische Behandlungen fallen nicht darunter. Eine mehr oder weniger häufig verwendete Liste ist die der „Knowledge Intensive Business Services (KIBS)“ (vgl. Abbildung 5).

High-Service-Sektor	Branche (NOGA 4)
Finanzintermediation	<ul style="list-style-type: none"> - Kreditinstitute - Spezialkreditinstitute - Finanzierungsinstitute
Versicherungsgewerbe	<ul style="list-style-type: none"> - Pensionskassen - Sonstiges Versicherungsgewerbe
Mit Finanzintermediation und Versicherung verbundene Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Effektenvermittlung und -verwaltung - Mit Kredit verbundene Tätigkeiten - Mit Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten
Immobilien-gewerbe	<ul style="list-style-type: none"> - Erschliessung von Grundstücken - Kauf/Verkauf von Immobilien - Vermietung von eigenen Immobilien - Vermittlung von Immobilien - Verwaltung von Immobilien
Computer und ähnliche Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> - Hardwareberatung - Softwareentwicklung - Datenverarbeitungsdienste - Datenbanken - Reparatur. von Büro- und EDV-Maschinen - Mit Informatik verbundene Tätigkeiten
Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Forschung und Entwicklung in Naturwissenschaften - Forschung und Entwicklung in Sozial-, Humanwissenschaften
Qualifizierte Unternehmensdienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Rechtsberatung - Wirtschaftsprüfung, Treuhand - Markt- u. Meinungsforschung - Unternehmensberatung - Dienstleistungen von Beteiligungsgesellschaften. - Architektur- und Ingenieurbüros - Technische und chemische Untersuchung - Werbung - Personal-, Stellenvermittlung
Korrespondenzbüros, Nachrichtenbüros	<ul style="list-style-type: none"> - Korrespondenzbüros, Nachrichtenbüros

Abbildung 5 Liste der „Knowledge Intensive Business Services (KIBS)“
(Quelle: nach Dümmler 2004:25)

4 Der Wirtschaftsstandort Thurgau

4.1 Allgemeine Beschreibung

Der Kanton Thurgau befindet sich räumlich in einer attraktiven Lage zwischen den Zentren Zürich, St. Gallen und Konstanz. Er kann zwei wichtigen Wirtschaftsräumen von europäischer Bedeutung zugerechnet werden: Auf der einen Seite gehört er zur Europäischen Metropolregion Zürich (vgl. Kanton Zürich 2004), auf der anderen Seite ist er traditioneller Bestandteil der grenzüberschreitenden Regio Bodensee. Im Kanton Thurgau leben heute etwa 228'000 Menschen. Die Bevölkerung des Kantons ist von 1981 bis 2001 um 24% gewachsen und damit deutlich stärker als im Schweizer Durchschnitt (14%). Die Bevölkerungsprognose geht von einem deutlich geringeren Wachstum bis zum Jahr 2020 aus: für den Kanton Thurgau wird die Einwohnerzahl im Jahr 2020 bei etwa 231'000 liegen (+2% gegenüber 2001). Gegenüber der gesamtschweizerischen Entwicklung (+5% gegenüber 2001) verzeichnet der Thurgau in Bezug auf die Bevölkerungsprognose bis zum Jahr 2020 damit ein unterdurchschnittliches Wachstum (Bundesamt für Statistik).

Die wichtigsten Standortvorteile des Kantons sind seine zentrale Lage mit der (überwiegend) sehr guten Verkehrsanbindung auf der Strasse und auf der Schiene sowie natürlich die Nähe zum Flughafen Zürich. Ebenso wichtig ist das Vorhandensein von qualifizierten und motivierten Arbeitskräften - bei gleichzeitig deutlich niedrigeren Arbeitskosten, als z. B. im Grossraum Zürich. Auch die Wirtschaftsfreundlichkeit der Behörden sowie das moderate Steuerklima werden oft als Standortvorteile für den Kanton Thurgau genannt.

Unter regionalwirtschaftlichen Gesichtspunkten ist der Kanton Thurgau ein sehr heterogener Raum, dem ein starkes Wirtschaftszentrum fehlt. Es kann vielmehr eine polyzentrische Struktur festgestellt werden, bei der sich bestimmte Branchen an einzelnen Zentren konzentrieren. Diese regionalen Wirtschaftszentren sind die Standorte Frauenfeld, Weinfelden, Kreuzlingen/Tägerwil, Romanshorn/Amriswil/Arbon, Bischofszell sowie Aadorf. In den Räumen zwischen diesen Zentren dominiert die Landwirtschaft. In der Region Untersee spielt noch der Tourismus sowie der Kur- und Rehabilitationsbereich eine wichtige Rolle.

Im Kanton Thurgau existierten 2000/2001 mehr als 15'000 Arbeitsstätten, davon etwa ein Viertel im 1. Sektor. Der Anteil des tertiären Sektors liegt für den Kanton Thurgau bei den Arbeitsstätten bei 55%. Die Zahl der Arbeitsstätten hat sich seit 1985 deutlich erhöht, alleine im 2. und 3. Sektor stieg die Zahl der Arbeitsstätten insgesamt von 1985 bis 2001 um 24% und damit im Vergleich zur gesamten Schweiz (21%) etwas stärker. Für den 2. Sektor lag das Wachstum bei der Zahl der Arbeitsstätten für den Zeitraum von 1985-2001 um 8% über der gesamtschweizerischen Entwicklung, für den 3. Sektor um 3% darüber.

Insgesamt waren im Kanton Thurgau 2000/2001 mehr als 105'000 Personen beschäftigt. Die Arbeitslosenquote lag im Jahr 2002 mit 2% unter dem Schweizer Durchschnitt von 2,9%.



Abbildung 6 Die Wirtschaftsregionen im Kanton Thurgau (Quelle: Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2004?)

Betrachtet man den Kanton Thurgau von aussen, so fallen immer wieder sein stark ländliches Image und die agrarisch geprägte Wirtschaft auf. Diese Aussensicht bestätigt sich, wenn man die Beschäftigtenstruktur des Kantons betrachtet. Immer noch sind über 10% der Beschäftigten im Kanton Thurgau im Primärsektor, also in der Land- und Forstwirtschaft tätig. Der Kanton Thurgau gehört damit zu den Schweizer Kantonen, in denen der Agrarsektor noch heute eine zentrale Rolle als Wirtschaftssektor spielt. Auffällig ist auch der für Schweizer Verhältnisse relativ niedrige Anteil des Dienstleistungssektors an den Beschäftigten.

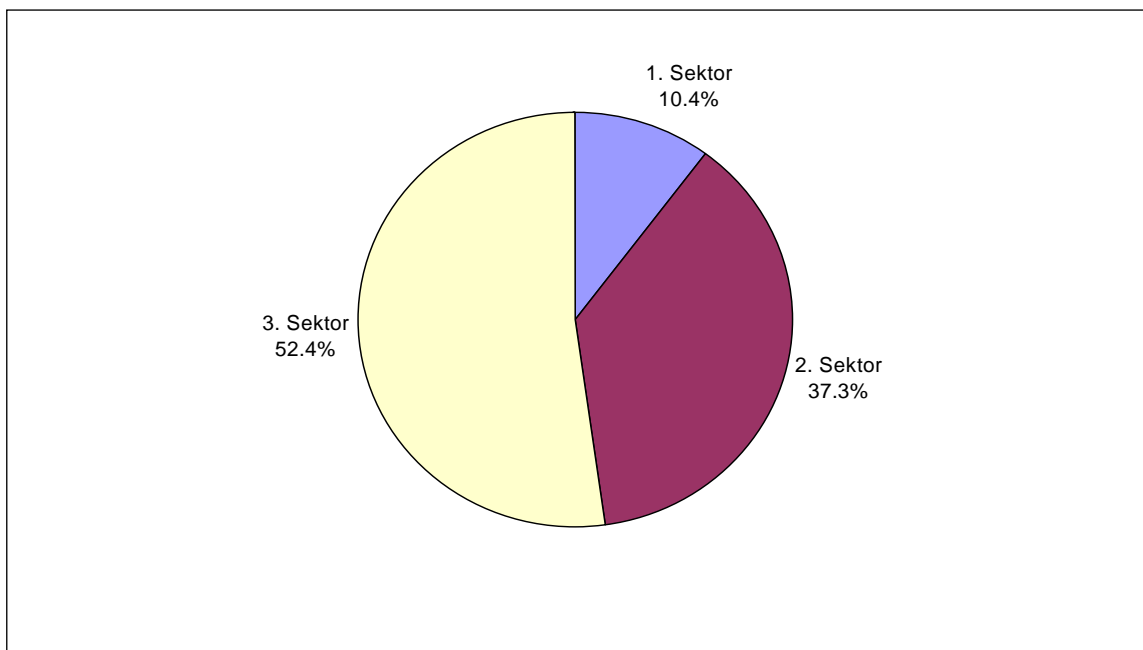


Abbildung 7 Beschäftigte nach Sektoren 2000/2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik)

Die Beschäftigtenzahlen im 2. und 3. Sektor sind seit 1985 in fast allen Kantonen gestiegen (Ausnahmen sind Basel-Stadt und Glarus). Die Wachstumsraten für die Beschäftigtenzahlen dieser beiden Sektoren zeigen eine grosse Bandbreite, im Schweizerischen Mittel haben der 2. und 3. Sektor für den Zeitraum von 1985 bis 2001 ein Beschäftigtenwachstum von 12% verzeichnet. Der Kanton Thurgau lag mit 15% Beschäftigtenwachstum in diesem Zeitraum leicht über dem Schweizer Mittel. In der Summe waren im Jahr 2001 ca. 55'000 Personen im 3. Sektor und 39'000 Personen im 2. Sektor im Kanton Thurgau beschäftigt.

Obwohl der 2. und 3. Sektor im Kanton Thurgau seit 1985 deutlich mehr Beschäftigte ausweist und in den vergangenen Jahren gewachsen ist, zeigt der Vergleich mit der Schweizer Entwicklung, dass sich der Beschäftigtenanteil im 3. Sektor immer noch deutlich unter dem des Schweizer Mittels bewegt und der 2. Sektor eine grössere Bedeutung hat. Die gesamtschweizerische Tendenz zur weiteren Verlagerung der Arbeitsplätze in den 3. Sektor wird zwar vom Kanton Thurgau mitgetragen – wie auch die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen zeigt – doch bewegt sich der Thurgau immer noch auf deutlich niedrigerem Niveau.

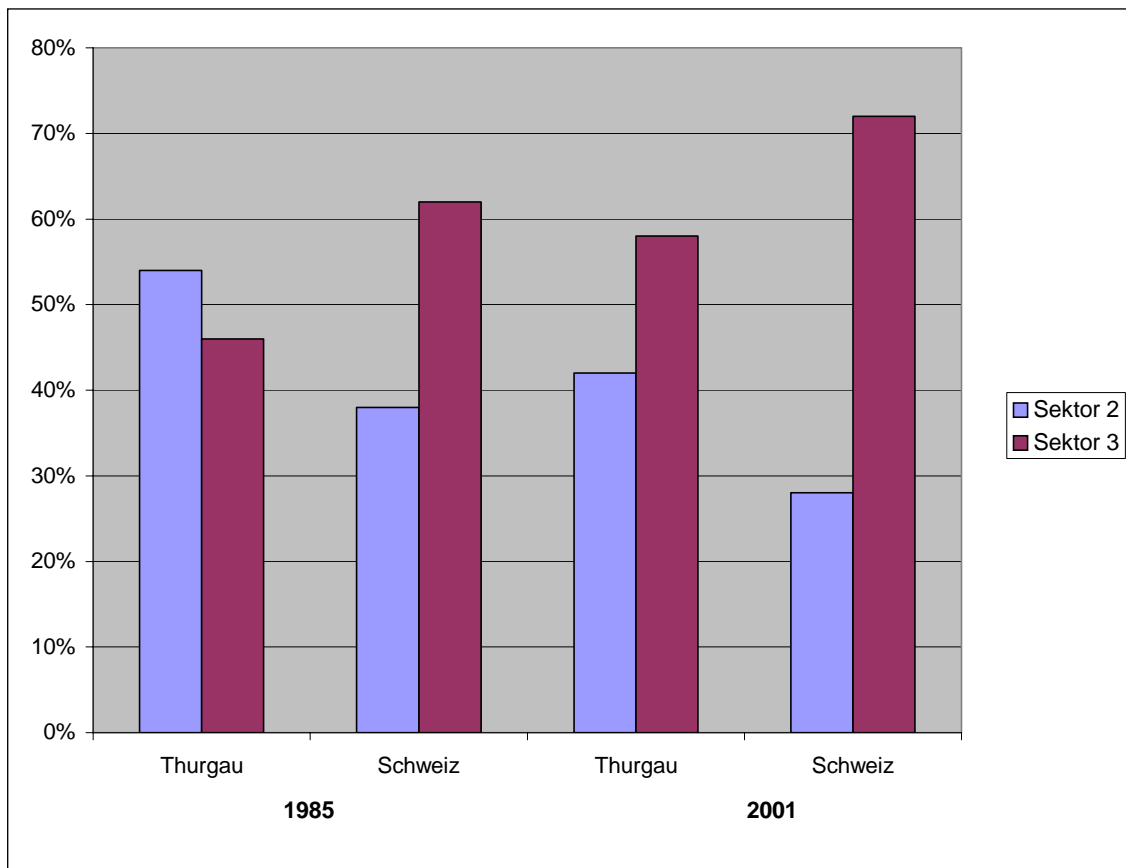


Abbildung 8 Anteile der Beschäftigten im 2. und 3. Sektor für den Kanton Thurgau und die Schweiz 1985 und 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik)

Bei einem Blick auf die Wirtschaftsentwicklung der letzten Jahre wird auch deutlich, dass sich die einzelnen Standorte sehr unterschiedlich entwickelt haben. Standorte wie Frauendorf oder Tägerwilten konnten sich sehr positiv entwickeln und verzeichneten einen starken Anstieg der Unternehmen und der Beschäftigten. Auf der anderen Seite hatten

eher "traditionelle" Industriestandorte wie Kreuzlingen, Romanshorn oder Arbon mit erheblichen Strukturproblemen zu kämpfen und teilweise einen erheblichen Rückgang der Unternehmens- und Beschäftigtenzahlen zu verzeichnen. Die unterschiedliche Entwicklung hing dabei stark von einzelbetrieblichen Entwicklungen und Entscheidungen ab: Auf der einen Seite kam es zu Unternehmensgründungen und Ansiedlungserfolgen, auf der anderen Seite wurden Produktionsstandorte aufgrund von (internationalen) Konzernentscheidungen abgebaut oder sogar ganz aufgelöst. Insgesamt gesehen wird der Kanton Thurgau bislang aber nicht als eigenständiger Wirtschaftsstandort für zukunfts-trächtige Unternehmen angesehen. Sein Image - nach innen und aussen - wird bislang immer noch von den Bildern eines Landwirtschaftskanton ("Mostindien") sowie von den "Fossilien" einer früheren Industriegeschichte geprägt ("Saurer Arbon").

4.2 Stärken-Schwächen-Profil

In den vergangenen Jahren wurde in der Regionalwissenschaft eine Vielzahl von Ansätzen entwickelt, mit denen die Qualität eines Standortes vergleichend bewertet werden sollte. In der Regel wird dabei von der Ausprägung verschiedener Standortfaktoren ausgegangen, wobei meist zwischen harten und weichen Standortfaktoren unterschieden wird. Wie in Abbildung 9 dargestellt, besitzen einige dieser Faktoren unmittelbare Relevanz für die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, andere wirken dagegen eher indirekt und mittelbar. Auch die Bewertung der einzelnen Standortfaktoren ist sehr unterschiedlich. Einige beruhen auf gut quantifizierbaren und messbaren Fakten, andere stellen dagegen eher subjektive Einschätzungen dar. Die Bewertung eines Standortes hinsichtlich seiner Qualität kann nun je nach Unternehmen und je nach spezifischer Situation sehr unterschiedlich ausfallen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Standortentscheidungen nie allein aufgrund rationaler objektiver Faktoren, die direkt die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen, getroffen werden. Es spielen hier immer auch subjektive Einschätzungen und Rahmenbedingungen, die auf den ersten Blick keinen direkten Einfluss auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens haben, eine wichtige Rolle. Verschiedene Experten aus der Praxis schätzen, dass mindestens 1/3 einer Standortentscheidung nicht von den rationellen und geschäftsbezogenen Faktoren beeinflusst wird.

Für den Kanton Thurgau liegen aktuell zwei Veröffentlichungen vor, welche die Standortqualität des Kantons bewerten: IMPULS Thurgau des Kantons Thurgau vom März 2003 und von der Credit Suisse Economic & Policy Consulting das Standortprofil Thurgau vom September 2004. Die Methoden der Standortbewertung sind in den beiden Veröffentlichungen sehr unterschiedlich.

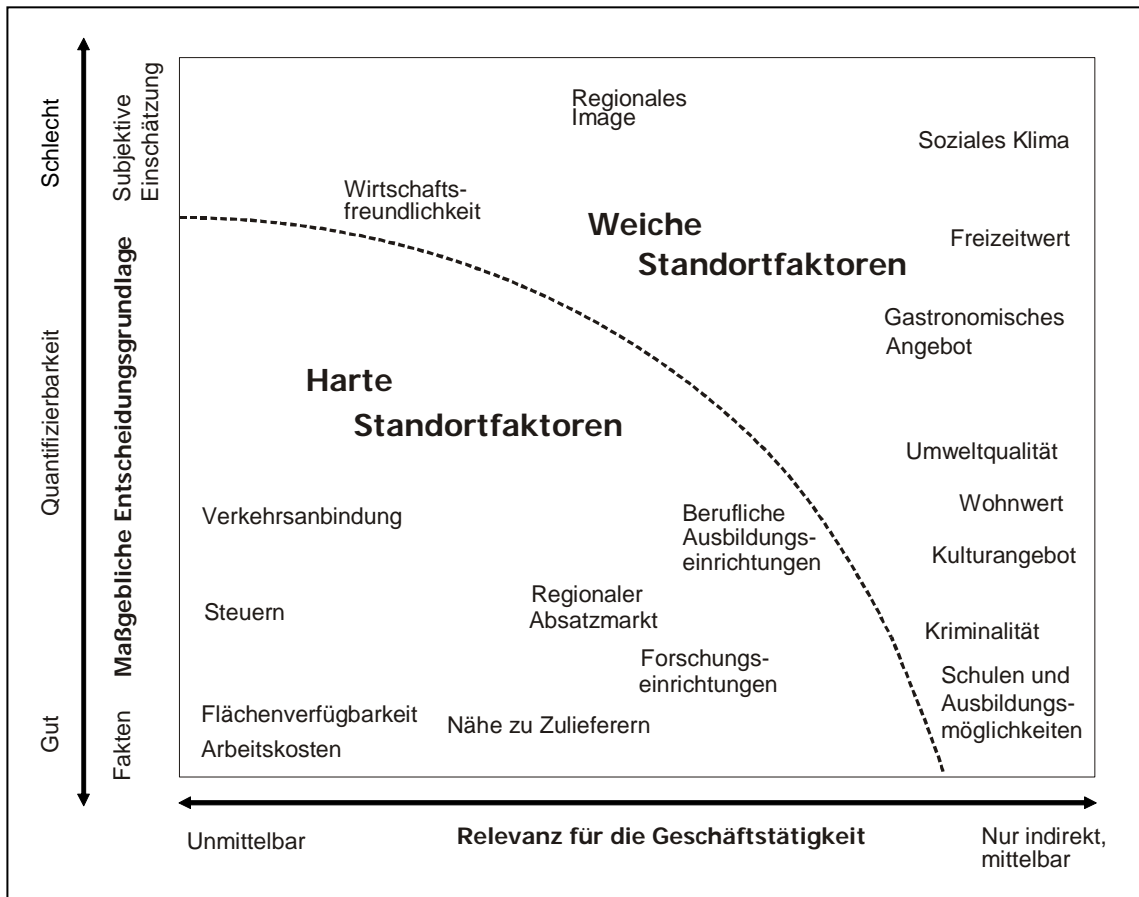
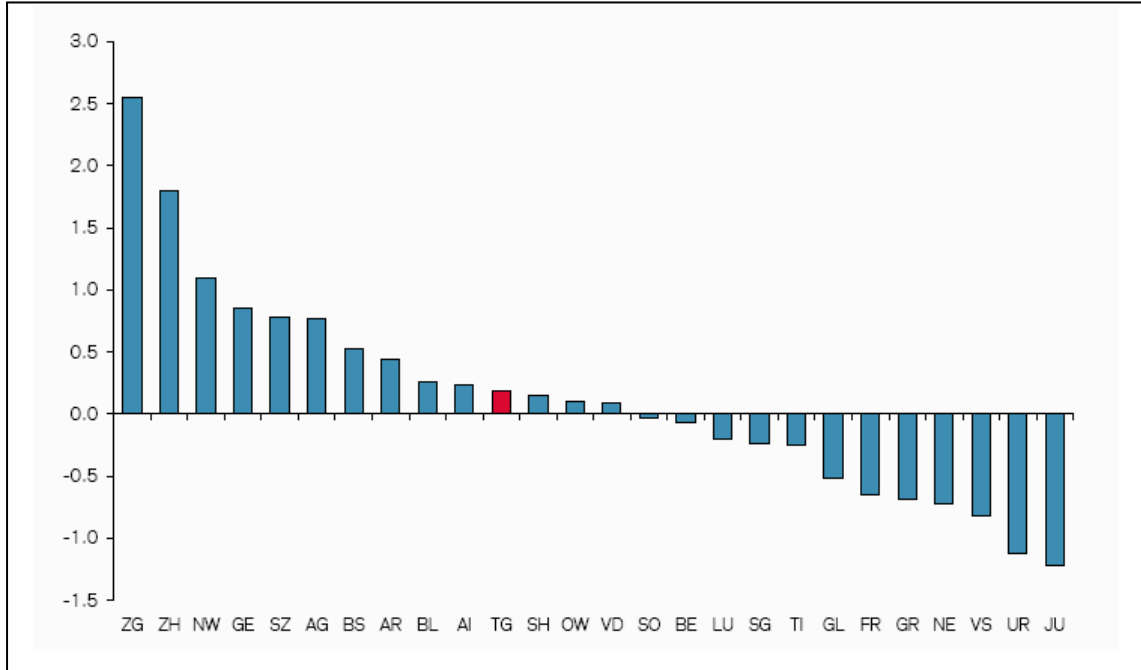


Abbildung 9 Faktoren betrieblicher Standortentscheidungen (Quelle: Grabow 1995)

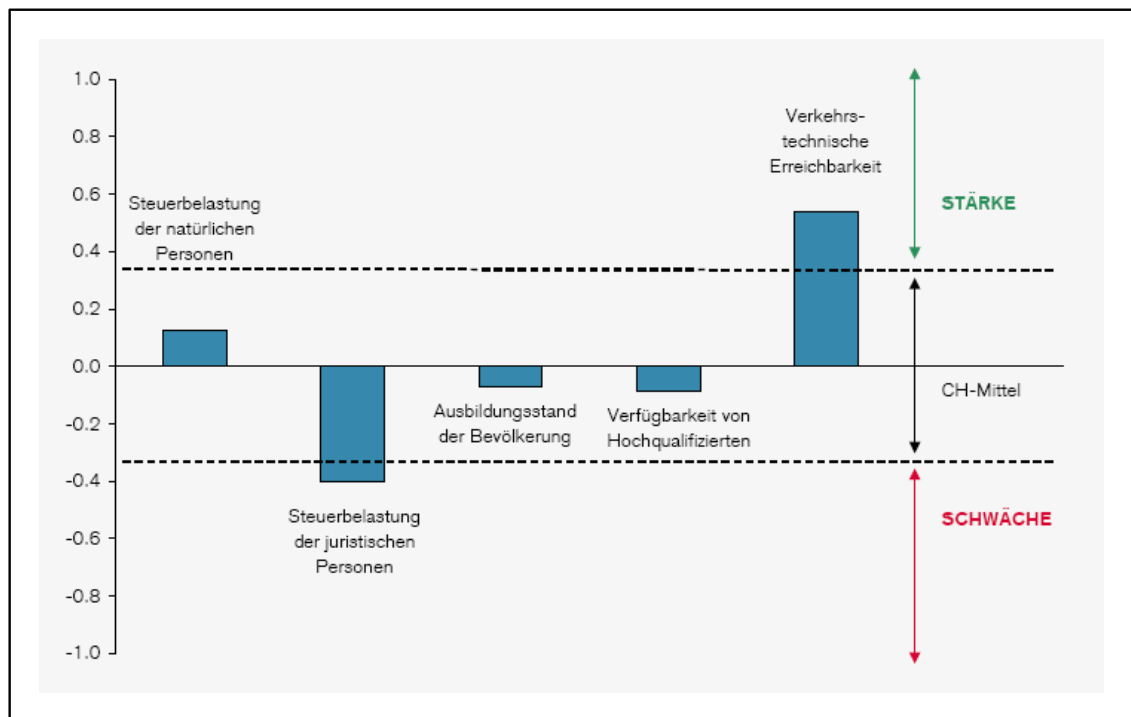
Die Credit Suisse³ bewertet den Standort Thurgau anhand von Standortqualitätsindikatoren, mit den Faktoren Steuerbelastung der natürlichen Personen, Steuerbelastung der juristischen Personen, Ausbildungsstand der Bevölkerung, Verfügbarkeit von Hochqualifizierten sowie die verkehrstechnische Erreichbarkeit zu einem Benchmark zusammengefasst werden. Wie in den folgenden beiden Abbildungen dargestellt, fällt die Bewertung des Standortes Thurgau dabei eher kritisch aus. Im Vergleich zu den anderen Kantonen liegt der Standortqualitätsindikator im Mittelfeld und gerade noch im positiven Bereich. Als einzige Stärke wird hier die gute verkehrstechnische Erreichbarkeit des Kantons (und seiner Wirtschaftsräume) aufgeführt. Schwächen sind hier der Ausbildungsstand der Bevölkerung, die Verfügbarkeit von Hochqualifizierten sowie insbesondere die Steuerbelastung der juristischen Personen.⁴ Problematisch im Hinblick auf die Fragestellung der vorliegenden Studie erscheint hier die negative Bewertung des regionalen Arbeitskräftepotenzials, das sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht als Standortchwäche bezeichnet wird.

³ vgl. Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2004

⁴ In diesem Bereich wird es relativ schnell eine grundlegende Veränderung geben, da der Thurgauer Regierungsrat eine deutliche Senkung der Unternehmenssteuern beschlossen hat und damit aus der hier festgestellten deutlichen Schwäche eher eine Stärke des Kantons Thurgau werden wird.

Abbildung 10 Der Standortqualitätsindikator Thurgau im kantonalen Vergleich (Quelle:

Quelle: Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2004)

**Abbildung 11** Der Standortqualitätsindikator Thurgau im Detail (Quelle: Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2004)

Der Kanton Thurgau selbst hat im Rahmen von IMPULS Thurgau ein sog. SWOT-Profil des Wirtschaftsraumes Thurgau erstellt. Folgende Kriterien und Indikatoren⁵ werden dabei zur Bewertung der Wirtschaftsentwicklung herangezogen:

- Wirtschaftswachstum allgemein (Volkseinkommen)
- Zuwanderung, Bevölkerungswachstum

⁵ vgl. IMPULS Thurgau 2003:6

- Zuwachsrate bei der Beschäftigung bzw. bei den Arbeitsplätzen
- Höhe und Struktur der Arbeitslosigkeit
- Arbeitsplatzangebot, welches der vorhandenen Bevölkerung entspricht
- tendenzielle Zunahme der Unternehmen mit hoher Wertschöpfung insgesamt und des Steuersubstrats generell
- Höhe und Zunahme des Volkseinkommens pro Kopf und der Finanzkraft des Kantons
- Steuern und Abgaben
- Qualität und Ausgestaltung des öffentlichen Leistungsangebotes
- Auswirkungsgrad/ Empfindlichkeit auf wirtschaftliche Schwankungen
- Bekanntheitsgrad und Image des Kantons und seiner Wirtschaft
- Innovationskraft, Mut zum Neuen (Patente, Preise, Ratings usw.)
- Innere Stabilität und Kooperationsgeist der Akteure (Wirtschaft, Staat, Gesellschaft)
- Empfundene und repräsentativ erhobene Lebensqualität allgemein

Die Ergebnisse der Standortbewertung, die in einem partizipativen Prozess mit verschiedenen regionalen Experten erarbeitet wurden, sind, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, in einem SWOT-Profil beschrieben.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Attraktivität der Landschaft • Teilweise Nähe zu wirtschaftlichen Zentren • Leistungsfähige Verwaltung • Wirtschaftsstruktur/Branchen-Mix • Humankapital/Arbeitskräfte/Bildung • Infrastruktur • Sicherheit • Kurze Wege • Verfügbares Bauland • Steuern der juristischen Personen 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstsein/Mentalität • Image • Steuern der natürlichen Personen • Wertschöpfung pro Einwohner • Räumliche Randlage • teilweise Randlage zu wirtschaftlichen Zentren • Heterogene Raumstruktur • Regionalisierung der Interessen
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation nach innen und aussen • Lebensraum und Lebensqualität • Steuerpolitik als Anreiz für Zuzug • Bildung von Branchen-Cluster • Baulandreserve als Ressource • Gestaltungsspielraum nutzen • Öffnung nach aussen • Kanton als Gewinner im eidgenössischen • Finanzausgleich • Aktives Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalismus der Kantonspolitik • Steuerbelastung • Verlust der Landschaftsattraktivität • Allgemeiner Wohlstandsverlust • Verschlechterung öffentliche Finanzen • Marginalisierung gegenüber Zentren • Sektorale an Stelle integraler Projekte • Thurgau als reiner Schlafkanton • Demographische Entwicklung
Chancen	Gefahren

Abbildung 12 SWOT-Profil des Standorts Thurgau (Quelle: IMPULS Thurgau)

Interessanterweise ergeben sich bei den Standortbeurteilungen der Credit Suisse und IMPULS Thurgau in zentralen Bereichen unterschiedliche Bewertungen. Dies gilt zum einen für die Steuern der juristischen Personen, die einmal als zentrale Schwäche und einmal als zentrale Stärke des Kantons beschrieben werden und zum anderen für das

(regionale) Humankapital und die vorhandenen Arbeitskräfte. In der Zusammenschau zwischen diesen beiden Standortbewertungen ist es möglich, einen aktuellen Überblick über die Standortqualität des Kantons Thurgau zu erlangen. Es stellt sich nun die Frage, welche Relevanz die verschiedenen Standortvor- und -nachteile für die Förderung wissens- und wertschöpfungsintensiver Wirtschaftsaktivitäten im Kanton Thurgau haben. Zu diesem Zweck werden im Folgenden die Potenziale analysiert, die für derartige Wirtschaftsaktivitäten vorhanden sind. Dabei wird aber nicht nur auf den Kanton Thurgau allein eingegangen, sondern es wird versucht, auch die in den umliegenden Räumen bestehenden Potenziale zu identifizieren. Von Interesse sind dabei einerseits die Branchenstruktur und die (mögliche) Existenz von sog. Unternehmensclustern. Andererseits stellen auch Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie tertiäre Bildungseinrichtungen wichtige Potenziale für wissensbasierte Wirtschaftsaktivitäten im Kanton Thurgau dar.

4.3 Die Branchenstruktur im Kanton Thurgau

Der Kanton Thurgau ist auch heute noch ein Wirtschaftsraum, in dem der Primärsektor eine überproportional grosse Rolle spielt und der tertiäre Sektor tendenziell eher schwächer vertreten ist. Neben der Land- und Forstwirtschaft sind, wie die Abbildung 13 zeigt, das verarbeitende Gewerbe und die Industrie stark vertreten. Die Credit Suisse unterscheidet beim produzierenden Gewerbe und der Industrie noch zwischen einer traditionellen Industrie und einer Spitzenindustrie und zeigt auf, dass gerade die Spitzenindustrie im Thurgau überproportional auftritt (vgl. Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2004). Die Dienstleistungsbranchen sind im Kanton Thurgau dagegen unterrepräsentiert. Auch das Baugewerbe spielt im Vergleich eine etwas grössere Rolle als im Bundesdurchschnitt. Betrachtet man die regionale Verteilung der Branchenstruktur, so zeigen sich erhebliche Unterschiede. Die am stärksten industrialisierten Regionen im Thurgau sind das Thurtal, der Oberthurgau und die Region Kreuzlingen/Tägerwilten.

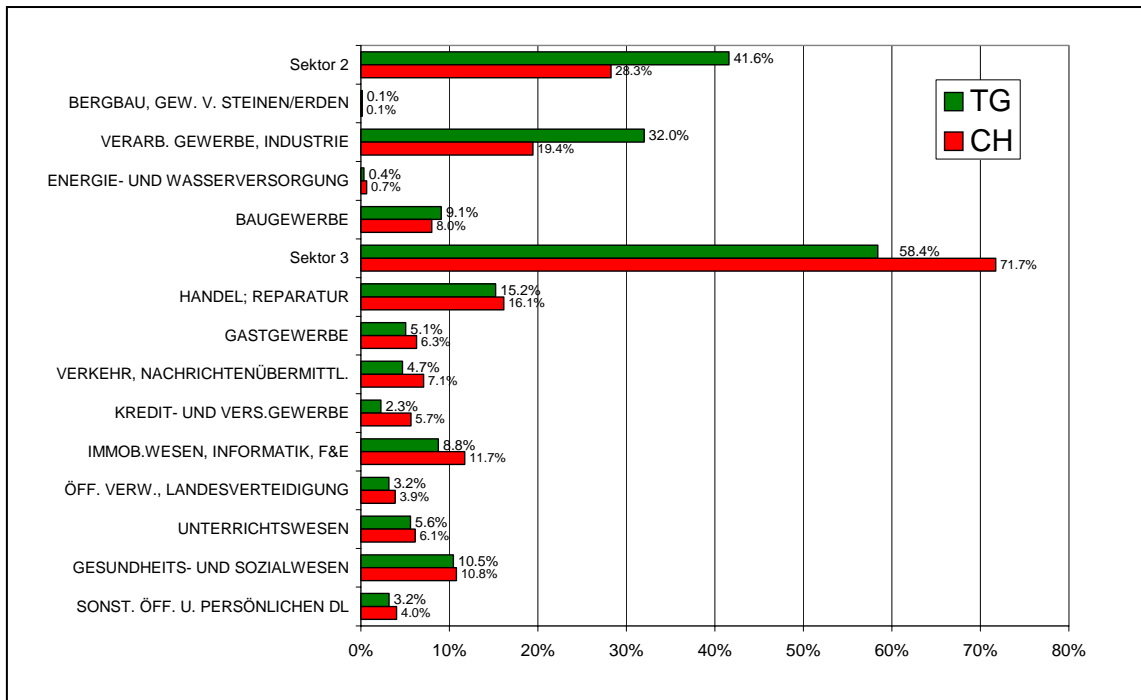


Abbildung 13 Branchenstruktur im Thurgau nach Beschäftigten 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik, Betriebsstättenzählung 2001)

Für die Bewertung des Wirtschaftsstandortes Thurgau ist nun von Interesse, inwieweit wissensbasierte und wertsschöpfungsintensive Branchen vertreten sind. Ausgehend von der in Kap. 3 vorgenommenen Abgrenzung der High-Tech- und der High-Service-Branchen ist es möglich, die Situation der wissensbasierten Unternehmenslandschaft im Kanton Thurgau im Vergleich zu anderen Standorten in der Schweiz zu analysieren. In der folgenden Abbildung 14 ist für einige ausgewählte Schweizer Kantone die Beschäftigtenzahl (VZÄ) für die wissensbasierten Branchen aufgeführt. Hier zeigt sich deutlich, dass der Kanton Thurgau in Bezug auf die wissensbasierten Wirtschaftsbranchen sowohl im produzierenden Sektor als auch im Dienstleistungssektor deutliche Defizite aufweist. Thurgauer Unternehmen, die diesen Branchen zuzurechnen sind, haben insgesamt knapp 10'000 Beschäftigte (VZÄ). Das heisst, 5,9% aller Beschäftigten im 2. und 3. Sektor sind in wissensintensiven Unternehmen tätig. Im Vergleich mit anderen Kantonen ist dieser Anteil sehr niedrig (AG: 9,5%, SG: 7,8%, ZH: 13,3%, CH: 10,0%). Dieser geringe Wert zeigt auch, dass nur ein verschwindend geringer Teil aller wissensbasierten Arbeitsplätze der Schweiz im Kanton Thurgau liegen. (High-Tech: 1,6%, High-Service: 1,5%). Der Kanton Thurgau hat damit eine unterdurchschnittlich wissensbasierte Wirtschaft, was die Zukunftsaussichten beeinträchtigt.

	High-Tech			High-Service		
	Beschäftigte VZÄ	Anteil an Gesamt	Anteil High-Tech CH	Beschäftigte VZÄ	Anteil Gesamt Kanton	Anteil KIBS CH
Thurgau	2811	3.4%	1.6%	6851	8.4%	1.5%
Aargau	18172	8.5%	10.6%	22241	10.4%	4.9%
St. Gallen	7941	4.2%	4.6%	21685	11.4%	4.7%
Zürich	25014	3.9%	14.6%	144409	22.8%	31.8%
Schweiz	171587	5.5%	100%	453687	14.4%	100%

Abbildung 14 Beschäftigte in High-Tech- resp. High-Service-Branchen im kantonalen Vergleich 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik)

Ähnlich wie bei den wissensbasierten Branchen stellt sich die Situation bei wertschöpfungsstarken Branchen dar. Auch hier zeigt sich, dass die für die Schweizer Wirtschaft wichtigen wertschöpfungsstarken Branchen im Thurgau deutlich untervertreten sind.

Branche	Beschäftigte (VZÄ) TG	Anteil an Gesamtbe- schäftigte	Abweichung CH- Anteil
Energie- und Wasserversorgung	321	0,4 %	54,9 %
Öffentliche Verwaltung; öff. Sozialversicherung	2'625	3,2 %	78,5 %
Kreditgewerbe	1137	1,4 %	37,1 %
Immobilienwesen	273	0,3 %	56,2 %
Versicherungsgewerbe	433	0,5 %	31,0 %
Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung	1407	1,7 %	93,3 %
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	121	0,1 %	123,3 %
Herst. von Radio-, Fernseh-, Nachrichtengeräten	297	0,4 %	71,8 %
Herst. von Nahrungs- und Genussmitteln	3095	3,8 %	210,8 %
Nachrichtenübermittlung	1'353	1,7 %	68,7 %
Herst. von med. und optischen Geräten; Uhren	1684	2,1 %	86,5 %
Forschung und Entwicklung	220	0,3 %	64,0 %

Abbildung Beschäftigte in wertschöpfungsstarken Branchen im Thurgau 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik)

Die Defizite des Kantons Thurgau in Bezug auf wissensbasierte und wertschöpfungsstarke Branchen zeigen sich nochmals deutlich, wenn man den Stand des Tertiärisierungsprozesses der regionalen Wirtschaft betrachtet. Im Vergleich mit anderen Kantonen fällt auf, dass nur die Kantone Glarus, Jura und Obwalden einen niedrigeren Anteil an Beschäftigten im Dienstleistungssektor haben als der Thurgau. Die Entwicklung der Arbeitsplätze insgesamt im Thurgau ist seit 1981 jedoch positiv und liegt über dem Schweizer Durchschnitt.

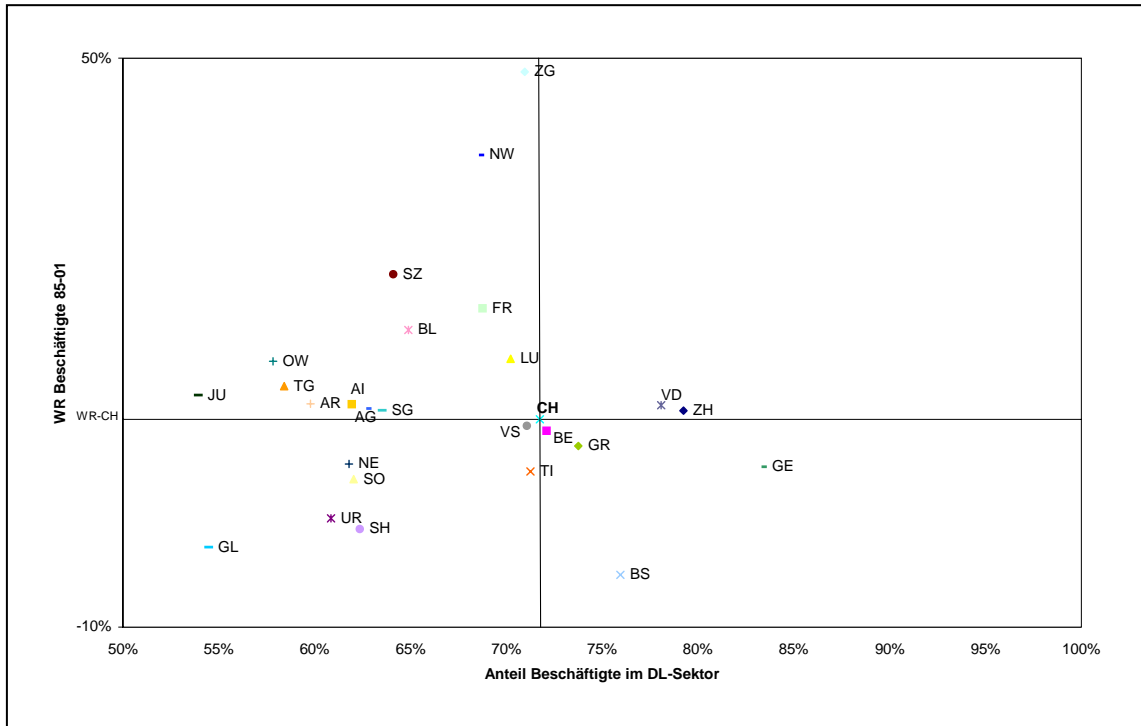


Abbildung 15 Beschäftigtenanteil Dienstleistungen am 2. und 3. Sektor sowie Entwicklung der Beschäftigtenzahl 1981 - 2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik, Betriebsstättenzählungen 1981, 2001)

Für die Fragestellung der vorliegenden Studie ist es weiterhin von Interesse, ob im Kanton Thurgau Wirtschaftscluster identifiziert werden können, die die Grundlage für eine Strategie zur Förderung einer wissens- und wertschöpfungsintensiven Wirtschaftsstruktur im Kanton Thurgausein können. Die Identifizierung von Wirtschaftsclustern kann sich an unterschiedlichen Methoden orientieren und z. B. über existierende Vorleistungskunden-Beziehungen oder den Innovations- und Wissenstransfer bei Unternehmen erfolgen. Unabhängig davon ist jedoch die zentrale Voraussetzung für die Existenz eines Clusters das überproportionale Vorkommen von Unternehmen innerhalb einer bestimmten Branche mit einer entsprechend grossen Anzahl von Unternehmen und Beschäftigten. In den beiden folgenden Abbildungen ist die Branchenspezialisierung der Wirtschaftscluster im Thurgau dargestellt. Zum einen wurden die grössten Branchen im Thurgau bezüglich ihres Spezialisierungsgrades analysiert, zum anderen die Branchen mit dem höchsten Spezialisierungsgrad bezogen auf ihre Beschäftigungswirkungen betrachtet.

Diese Analyse führt zu relativ ernüchternden Ergebnissen: Mit Ausnahme von drei Branchen existieren im Kanton Thurgau keine Branchen, die u. E. über die notwendige Mindestgrösse für ein eigenständiges Wirtschaftscluster verfügen. Es handelt sich dabei um die Verpackungstechnik (inkl. dem Verpackungsmaschinenbau), sowie die Nahrungsmittelproduktion und den Gesundheitssektor. Einzelne weitere Branchen weisen zwar teilweise einen hohen Spezialisierungsgrad auf, wie z. B. die Herstellung von Motor- und Fahrrädern, die Herstellung von Automobilen oder die Herstellung von Möbeln, die genauere Analyse zeigt aber, dass es sich hier meist nur um Einzelbetriebe handelt, die in ihren Bereichen teilweise für die Schweiz eine Marktführerschaft und hohe Be-

schäftigtenzahlen haben. Es kann hier deshalb auch nicht von Wirtschaftsklustern gesprochen werden, für welche die Diversität und die Existenz von mehreren Unternehmen innerhalb einer Branche eine notwendige Voraussetzung ist.

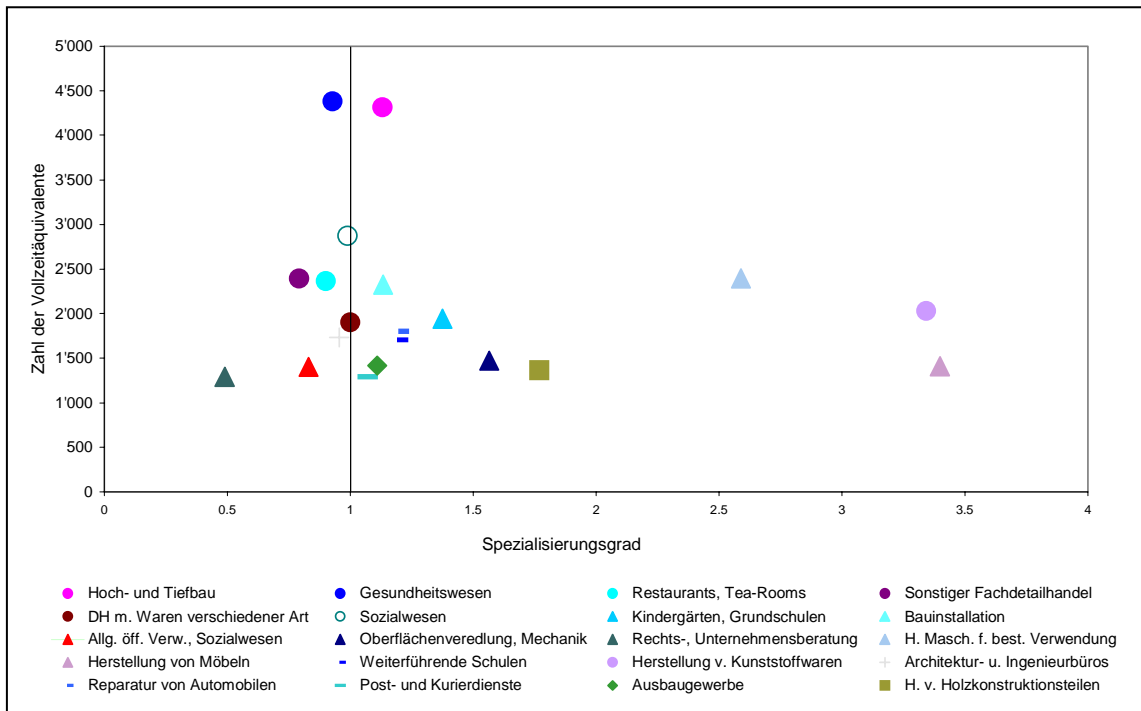


Abbildung 16 Spezialisierungsgrad der beschäftigungsintensivsten Branchen im Kanton Thurgau (Quelle: Bundesamt für Statistik, Betriebsstättenzählung 2001)

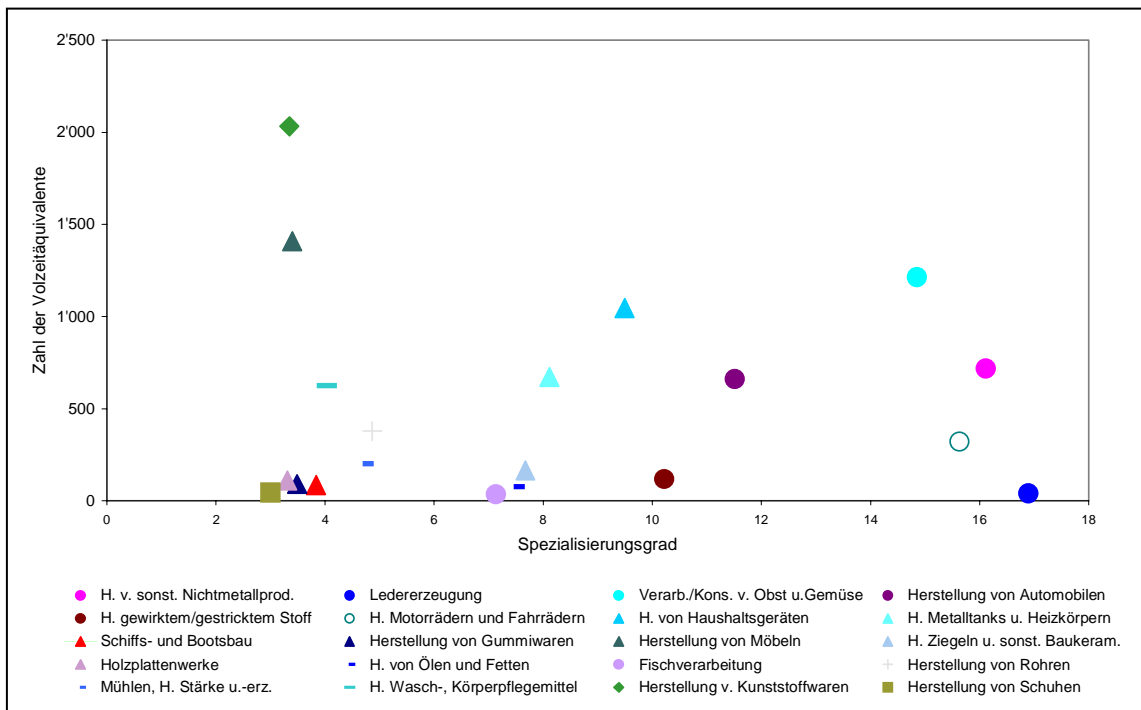


Abbildung 17 Beschäftigtenzahlen der Branchen mit dem höchsten Spezialisierungsgrad 2001, (Quelle: Bundesamt für Statistik 2001)

Die Credit Suisse identifizierte in ihrem Regionsprofil Thurgau ebenfalls eine Reihe von Wirtschaftsbereichen, die über einen hohen Spezialisierungsgrad verfügen. Sie bewertete gleichzeitig anhand einer Reihe von Indikatoren die Zukunftsperspektiven dieser Branchen und konnte so ein Chancen-Risiko-Profil der Thurgauer Wirtschaft erstellen.

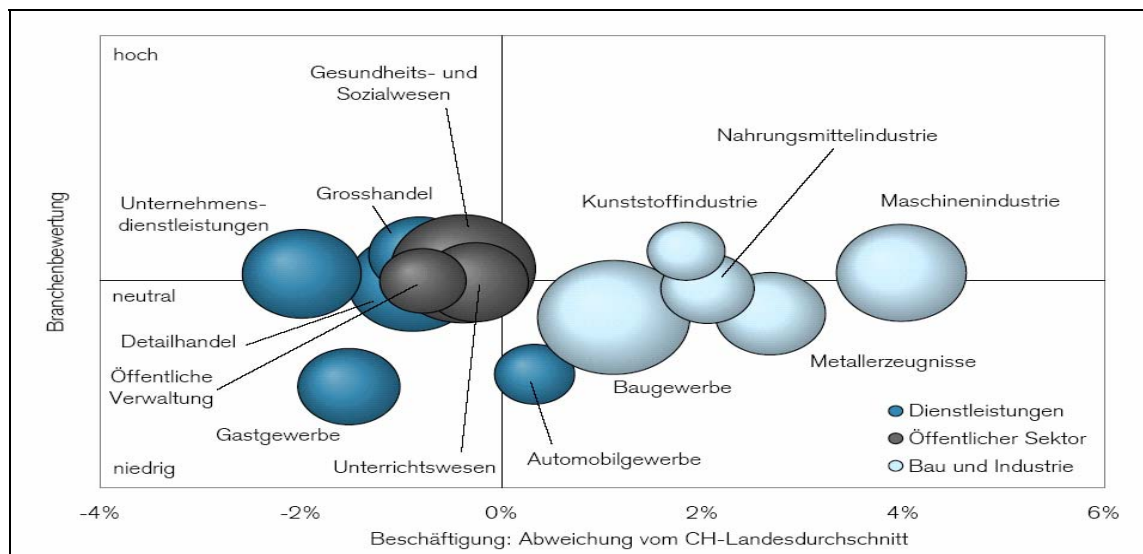


Abbildung 18 Chancen-Risiko-Profil der Thurgauer Wirtschaftsbranchen (Quelle: Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2004)

In dieser Analyse zeigen sich teilweise die oben genannten Branchen, teilweise bestehen jedoch auch erklärungsbedürftige Unterschiede. Dies gilt zum einen für die Maschinenindustrie, dem von der Credit Suisse sowohl bezogen auf den Spezialisierungsgrad als auch in Bezug auf die Branchenbewertung relativ gute "Noten" gegeben wurden. Zum anderen gilt dies für den Verpackungssektor, der in der Credit Suisse-Aufstellung nicht als eigenständiger Wirtschaftssektor aufscheint. Diese unterschiedlichen Bewertungen resultieren daraus, dass die Credit Suisse in ihrem Chancen-Risiko-Profil die Branchen grober abgegrenzt hat und somit nicht auf spezifische Branchen eingehen konnte. So zeigt sich, dass der Maschinenbau im Kanton Thurgau stark diversifiziert ist und lediglich der Spezialmaschinenbau noch einen überproportionalen Spezialisierungsgrad ausweist. Der Verpackungssektor andererseits wird nicht explizit als eigener Wirtschaftssektor ausgewiesen und setzt sich aus verschiedenen Bereichen zusammen, die innerhalb der Branchenstruktur in unterschiedlichen Wirtschaftsgruppen aufgeführt werden.

Insgesamt gesehen verfügt der Kanton Thurgau nur über ein sehr begrenztes Potenzial für regionale Clusterstrategien. Unseres Erachtens sind nur die oben genannten drei Wirtschaftsbereiche Nahrungsmittel, Verpackung und Gesundheit/Rehabilitation leistungsfähig genug und erreichen die notwendige Mindestgrösse, um entsprechende Förderstrategien für regionale Cluster zu entwickeln. Diese kritische Bewertung soll aber nicht bedeuten, dass der Kanton Thurgau nicht an anderen, überregionalen Clusterprojekten teilnehmen soll. Hier bestehen in einzelnen Bereichen im Thurgau unbestreitbar Entwicklungspotenziale, die u. E. jedoch für kantonale Clusterstrategien zu klein sind. Dies gilt z. B. für die Textilindustrie, die Medizin- oder die Nanotechnologie. Hier ist es denkbar, dass der Kanton Thurgau an entsprechend grossräumigeren Projekten partizipiert.

4.4 Das (Erfolgs-)Beispiel Tägerwilen

In der Absicht, für ein skandinavisches Unternehmen ein kleines Firmengebäude zu realisieren, kaufte der High-Tech-Center (HTC)-Gründer Larsson 1988 Land in Tägerwilen. Doch dieses Vorhaben wurde nie in die Tat umgesetzt. Statt dessen nahm Larsson das Projekt HTC in die Hand. Dies in der Nähe der deutschen Grenze als High-Tech-Center zu konzipieren war gewagt und führte dennoch zum Erfolg. 15 Jahre später werden bereits Räume an 39 Firmen aus fünf Nationen in zwei Gebäudekomplexen vermietet.

Mitte der 90er Jahre war unter anderen ein Beratungsunternehmen im HTC ansässig. Dieses beobachtete in direkter Nachbarschaft die Schliessung eines Forschungszentrums und kam auf die Idee, das Zentrum zu kaufen. Die heutige „Spidertown“ war geboren. Anfangs wurde die „Spidertown“ an ein grösseres Unternehmen vermietet. Seit dieser Mieter in Konkurs ging, ist die „Spidertown“ wie auch das HTC an eine grössere Zahl Unternehmen und Institutionen vermietet. Doch die Gründer der „Spidertown“ sind auch selbst als Unternehmer aktiv, nicht nur in der Beratung der zum Teil jungen Firmen. Vermietet werden in beiden Unternehmenszentren nicht nur Räume, sondern auch Infrastruktur. Zentrale Dienstleistungen und Beratung gehören ebenfalls zum Angebot. Das HTC und „Spidertown“ sehen sich als Wettbewerber, nicht als Gegner. Inzwischen projiziert das HTC eine dritte Bauetappe.

Der Zufall hat in dieser Geschichte eine Rolle gespielt: nicht immer ergreifen zwei Menschen in einem kleinen Ort solche Initiativen. Die Voraussetzung war der schon damals attraktive Standort, ohne den ein ausländisches Unternehmen dort keine Fläche gekauft hätte. Normalerweise wäre nach dem Rückzug eines Unternehmens von dieser Fläche nicht viel passiert. Hier aber hat ein Mensch etwas unternommen. Und aus diesem Projekt heraus gab es weitere Menschen, die etwas unternahmen. Sie haben ihre unternehmerische Freiheit an diesem Standort genutzt. Der Zufall hat sie zu Unternehmern werden lassen. Und man hat ihnen in Tägerwilen die unternehmerische Freiheit gelassen, man hat ihnen ein Umfeld geschaffen, in dem die Verwirklichung der Ideen möglich war. Die Gemeinde hat die Initiativen optimal bedient. Wichtiges Ziel von Tägerwilen waren und sind gute Rahmenbedingungen. Nach Aussage des Gemeindepräsidenten sind Offenheit, Unkompliziertheit und Schnelligkeit wichtige Faktoren für den Standort: „Zuzug ist für Tägerwilen nichts Neues, das gab es schon immer“.

Hinzu kommt in den letzten Jahren die weitere Öffnung der Grenze zu Deutschland und die Fertigstellung der Autobahn in direkter Nähe. Die grosse Nachfrage nach Betriebsflächen und Wohnungen kann in Kreuzlingen allein nicht gedeckt werden, so dass Tägerwilen davon profitiert. Heute ist Tägerwilen Wohn- und Arbeitsort: es gibt sogar mehr Ein- als Auspendler. Auch dank der Unternehmenszentren ist die Branchenstruktur sehr gemischt. Zurzeit sind darüber hinaus 98 Wohnungen im Bau.

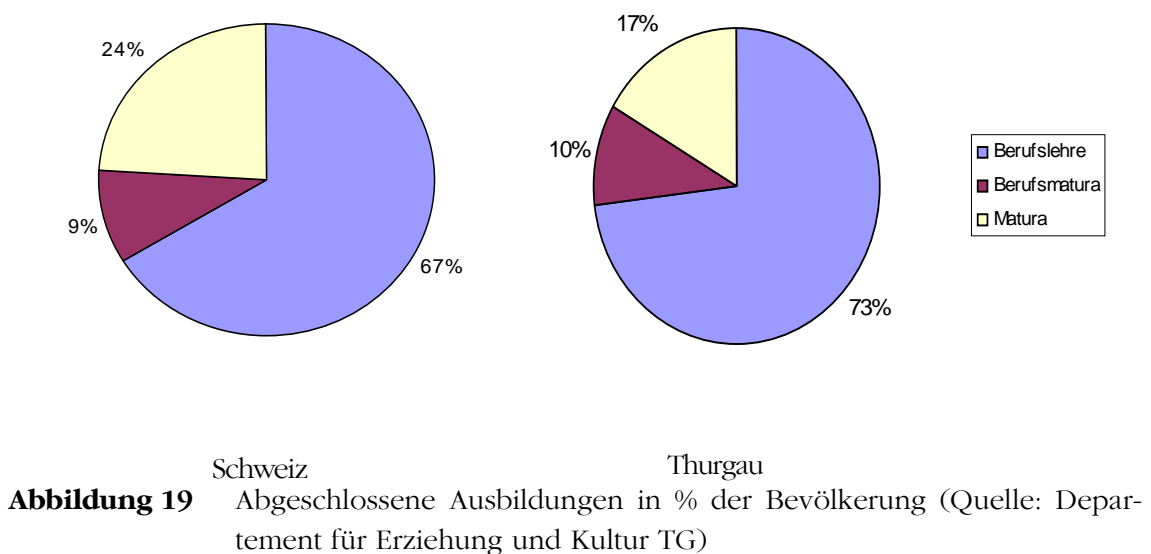
Insgesamt zeigt sich, wie in vielen anderen Orten auch, dass neben den guten Standort- und Rahmenbedingungen unternehmerische Personen entscheidend sind. Diese finden sich bestenfalls nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Verwaltung. Netzwerke spielten für die Entwicklung in Tägerwilen auch eine Rolle, sie waren aber nur begrenzt auslösend. Heute werden die gewachsenen Netzwerke des HTC und der „Spidertown“

auch den Mietern zur Teilnahme angeboten. Denn die Vernetzung innerhalb des Thurgaus ist unter den Unternehmen nach wie vor gering.

4.5 Der regionale Arbeitsmarkt Thurgau

Die Förderung wissensbasierter und wertschöpfungsintensiver Wirtschaftsaktivitäten hängt in entscheidendem Masse vom regionalen Arbeitsmarkt ab. Es besteht hier eine enge wechselseitige Beziehung zwischen diesen beiden Bereichen: Auf der einen Seite benötigen wissens- und wertschöpfungsintensive Wirtschaftsaktivitäten qualifizierte Arbeitskräfte. Auf der anderen Seite werden Arbeitsplätze in diesen Wirtschaftsbereichen zunehmend auch von der regionalen Bevölkerung nachgefragt. Sind diese Arbeitsplätze nicht in ausreichender Zahl (und Qualität) vorhanden, ist die Bevölkerung gezwungen, aus beruflichen Gründen aus der Region auszuwandern.⁶ Im folgenden wird nun versucht, sowohl das Arbeitskräfteangebot als auch die -nachfrage bezogen auf die Quantität und Qualität zu analysieren.

Betrachtet man die Struktur des Arbeitskräfteangebotes, so zeigt sich, dass das Bildungsniveau im Kanton Thurgau deutlich niedriger liegt als im Schweizer Durchschnitt. Je höher das Bildungsniveau desto geringer wird der Anteil der Personen im Kanton Thurgau im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt, die diesen Abschluss besitzen.



Die Defizite in Bezug auf die Verfügbarkeit von hochqualifizierten Arbeitskräften innerhalb des Kantons Thurgau hängen sicherlich auch mit einem sog. Brain-Drain zusammen, der zu einem Verlust an entsprechend qualifizierten Thurgauern und Thurgauerinnen führt: Junge Menschen, die für ein Studium die Region verlassen, kehren nur in 48% der Fälle wieder zurück. Dieser Verlust an hochqualifizierten Menschen hat in der Vergangenheit schon immer stattgefunden. Aufgrund des allgemein zunehmenden Qualifikationsgrades in der Bevölkerung und vor allem auch aufgrund neuer gesellschaftlicher

⁶ Das zunehmende Auspendeln kann zu negativen Effekten führen, z.B. zu einer zunehmenden Verkehrsbelastung und gleichzeitig zu einem Abbau von Nahversorgungseinrichtungen im ländlichen Raum, was wiederum negative Auswirkungen auf den Wohnstandort hat und zu einem Verlust an Lebensqualität führen kann.

Konstellationen (u.a. Double-Career-Partnerschaften) hat sich diese Entwicklung aber in den vergangenen Jahren weiter verstärkt.

Wie in der folgenden Abbildung darstellt, kann für den Kanton Thurgau ein entsprechender Brain-Drain von qualifizierten Personen festgestellt werden, die nach Beendigung ihres Studiums nicht wieder in ihren Heimatkanton zurückkehren. Konkret bedeutet dies, dass über die Hälfte aller Thurgauer Hochschulabsolventen ihren Arbeits- und Wohnort nach Beendigung ihres Studiums nicht im Thurgau haben. Besonders in den Naturwissenschaften und den so genannten Exakten Wissenschaften sowie in den Geisteswissenschaften ist der Brain-Drain sehr hoch. Der Kanton Thurgau weist damit vergleichbare Werte zu anderen peripheren Kantonen ohne eigene Hochschule auf. Dieser starke Verlust an hochqualifizierten Arbeitskräften aus dem Kanton erstaunt, wenn man sich die räumliche Nähe des Kantons zur Agglomeration Zürich vor Augen führt, in der immerhin rd. 30% der Thurgauer Hochschulabsolventen nach Ende ihres Studiums ihren Wohnort haben.

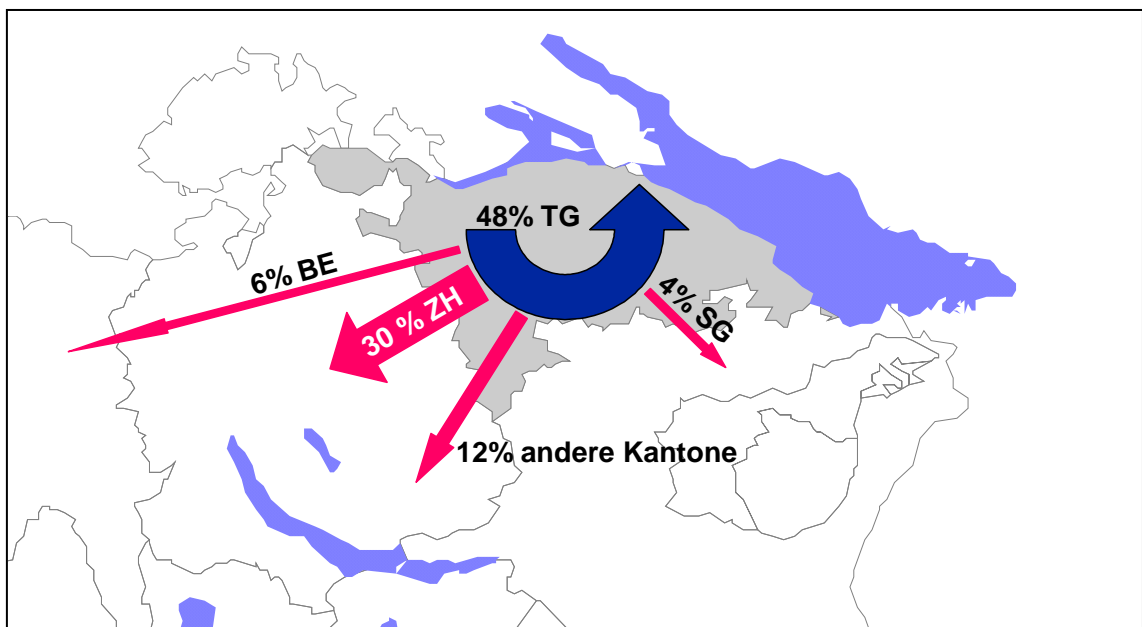


Abbildung 20 Wohnortwahl der Thurgauer Hochschulabsolventen 1995-2001 (Quelle: Bundesamt für Statistik)

Die Defizite des regionalen Arbeitskräfteangebotes zeigen sich auch bei der Deckung der Arbeitskräftenachfrage bei den im Thurgau ansässigen Unternehmen. Zwar verfügt der Thurgau über eine Vielzahl von gut qualifizierten Arbeitskräften, so dass die Unternehmen ihren Bedarf grösstenteils innerhalb der Region decken können. Bei den Hochqualifizierten bestehen jedoch teilweise Probleme, den existierenden Bedarf aus dem regionalen Potenzial zu decken: Rund die Hälfte der für diese Studie befragten Unternehmen (vgl. Liste in Anhang 1) hat Probleme bei der Personalakquisition, vor allem hochspezialisierte Arbeitsplätze können nicht immer problemlos besetzt werden. Je höher die Spezialisierung, desto interkantonal und internationaler ist die Herkunft der Beschäftigten. Der Kanton Thurgau profitiert dabei erheblich von seiner Grenzlage zu Deutschland,

woher ein beachtlicher Teil der hochspezialisierten Arbeitskräfte stammt. Teilweise pendeln auch Arbeitskräfte aus der Region Zürich zu diesen Arbeitsplätzen im Kanton Thurgau, z. B. zu den Standorten der Lebensmitteltechnologie in Bischofszell. Aus Sicht der befragten Thurgauer Unternehmen ist bei der Akquisition der hochqualifizierten Arbeitskräfte vor allem das attraktive Arbeitsplatzangebot (interessante Arbeit, guter Lohn, gute Sozialleistungen) entscheidend, die Attraktivität des Arbeitsortes spielt dagegen eine eher untergeordnete Rolle.

Betrachtet man nun den Arbeitsort der im Thurgau wohnhaften Arbeitskräfte, so zeigt sich, dass ein erheblicher Anteil der Bevölkerung ihren Arbeitsplatz nicht am Wohnort hat. Dieser Anteil ist in den vergangenen Jahren ständig gestiegen. Lag er 1970 bei knapp 1/3 der Erwerbspersonen, hatten im Jahr 2000 über die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung ihren Arbeitsplatz nicht am Wohnort (52.6%). Knapp 1/4 aller Erwerbstätigen, d.h. rd. 26'500 Personen haben dabei ihren Arbeitsplatz ausserhalb des Kantons und pendeln vor allem in den Wirtschaftsraum Zürich und teilweise auch in den Wirtschaftsraum St. Gallen. Gleichzeitig pendeln aber auch gut 12'000 Personen aus beruflichen Gründen in den Kanton Thurgau ein, wobei diese überwiegend aus dem Kanton St. Gallen stammen. Zusammenfassend bedeutet dies, dass der Kanton Thurgau ein Arbeitsplatzdefizit von rd. 14'000 aufweist.

Die Pendlerzahlen deuten auf ein Dilemma hin: Auf der einen Seite pendeln fast 1/4 der Erwerbstätigen zu Arbeitsplätzen ausserhalb des Kantons. Auf der anderen Seite wird von den Unternehmen auf das Problem verwiesen, die hochspezialisierten Arbeitsplätze mit Arbeitskräften aus der Region zu besetzen. Hier zeichnet sich ein Bedarf zur verbesserten Koordinierung des regionalen Arbeitsmarktes für Hochqualifizierte ab. Ebenso stellt sich hier die Frage, ob der Arbeitsmarkt Thurgau mit bestimmten Images behaftet ist, die diese Entwicklung begünstigen.

4.6 Der Forschungsraum Thurgau

Die Entwicklung einer wissensbasierten Wirtschaftsstruktur wird in der Regel stark von Forschungseinrichtungen und tertiären Bildungseinrichtungen beeinflusst. Diese Einrichtungen können die Unternehmen bei deren betrieblichen Forschungs- & Entwicklungsprozessen unterstützen. Gleichzeitig leisten sie auch einen wichtigen Beitrag für die Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeitskräften. Das Forschungs- & Entwicklungspotenzial einer Region ergibt sich aber nicht nur aus diesen öffentlichen Einrichtungen sondern auch aus den Forschungsaktivitäten der in der Region vorhandenen Unternehmen selbst. Wie aus Abbildung 21 ersichtlich, ist das Potenzial an (öffentlichen) Forschungseinrichtungen, die ihren Sitz direkt im Kanton Thurgau haben, sehr begrenzt und konzentriert sich auf zwei Standorte: Im Raum Kreuzlingen/Tägerwilten existieren die erst vor kurzem gegründeten Institute für Wirtschaft, Biotechnologie und Werkstoffprüfung. Diese sind An-Institute der Universität Konstanz und der Fachhochschule Konstanz. Daneben existiert im Kanton Thurgau noch die Forschungsanstalt Tänikon in Ettenhausen, die sich mit Fragen der Wirtschaftlichkeit und der Technik in der Landwirtschaft beschäftigt. Betrachtet man die Region Thurgau aber grossräumiger, so liegen zahlreiche Forschungseinrichtungen im direkten Einzugsgebiet des Kantons. International renom-

mierte Universitäten wie die ETH Zürich, die Universität Zürich, die Universität St. Gallen oder die Universität Konstanz gehören hier ebenso dazu wie Grossforschungseinrichtungen des Bundes (EMPA, WSL) und ein dichtes Netz an Fachhochschulen. Daneben bestehen noch zahlreiche weitere private Forschungseinrichtungen, wie z.B. Nestlé PTC in Singen oder verschiedene Technologietransfereinrichtungen, wie die verschiedenen Steinbeis-Institute im Konstanzer Raum.

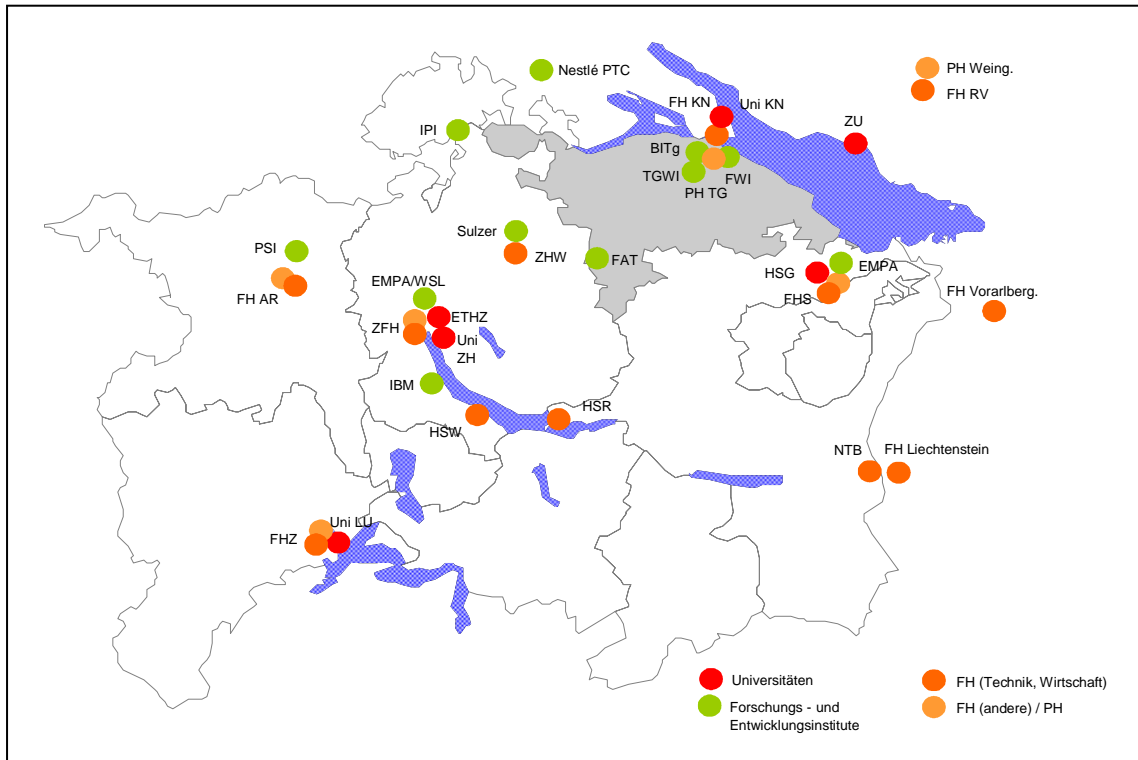


Abbildung 21 Forschungseinrichtungen und tertiäre Bildungseinrichtungen in und um den Kanton Thurgau (Quelle:?)

Einzelne Unternehmen im Kanton Thurgau betreiben teilweise in erheblichem Umfang selbst Forschung & Entwicklung und besitzen entsprechende Abteilungen. Der Anteil der Beschäftigten, die hier in der F&E tätig sind liegt bei einzelnen Betrieben bei bis zu 20%. Die Existenz der innerbetrieblichen F&E-Einrichtungen ist oftmals bei Unternehmen, die nicht nur am Standort Thurgau produzieren, historisch bedingt. Nach Auskunft der Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass der F&E-Bereich der Unternehmen in den kommenden Jahren stabil bleiben wird. Es sind hier keine grösseren personellen Aus- oder Abbauten geplant.

Die Befragung der Unternehmen zeigt, dass diese im F&E-Bereich mit den umliegenden öffentlichen Forschungseinrichtungen und den tertiären Bildungseinrichtungen kooperieren. Wichtige Partner sind die ETH Zürich, die Universitäten St. Gallen und Konstanz sowie die Fachhochschulen Konstanz und Wädenswil. Institutionelle Kooperationsvereinbarungen existieren jedoch keine. Neben diesen Kooperationen mit öffentlichen Forschungseinrichtungen werden von einzelnen Thurgauer Unternehmen konkrete F&E-Aufträge an Dritte vergeben. Diese sind jedoch mehrheitlich nicht im Kanton Thurgau angesiedelt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Thurgauer Unter-

nehmen das Forschungs- & Entwicklungspotenzial, das sich aus den in der Grossregion liegenden Einrichtungen ergibt, zumindest teilweise auch für ihre eigenen Entwicklungen nutzen. Dabei spielen Kantons- und nationalstaatliche Grenzen keine Rolle.

4.7 Fazit

Die Bewertung des Wirtschaftsstandortes Thurgau im Hinblick auf wissensbasierte und wertschöpfungsstarke Wirtschaftsaktivitäten fällt sehr kritisch aus. Es zeigt sich, dass der Thurgau hier ein grundlegendes Strukturproblem hat und deutliche Defizite in diesen Bereichen bestehen. D.h. sowohl Unternehmen in wertschöpfungsstarken Branchen als auch Unternehmen in wissensbasierten Branchen sind im Kanton Thurgau deutlich unterrepräsentiert. Dies gilt sowohl für den Vergleich mit den Schweizer Durchschnittswerten als auch für den Vergleich mit anderen, ähnlich strukturierten Kantonen. Kritisch bewertet werden muss auch die Tatsache, dass der allgemeine Strukturwandel der Wirtschaft hin zur Dienstleistungswirtschaft im Thurgau noch nicht sehr weit fortgeschritten ist. Der hohe Anteil der Beschäftigten in der Primärproduktion und der relativ geringe Anteil an Beschäftigten in den unternehmensbezogenen Dienstleistungen zeigt dies deutlich. Ausgehend von der Annahme, dass der wirtschaftliche Erfolg einer Region zunehmend über deren Potenzial an wissensbasierten und wertschöpfungsstarken Unternehmen beeinflusst wird, sind die wirtschaftlichen Zukunftsperspektiven des Kantons Thurgaus relativ kritisch einzuschätzen. Hier ist u. E. dringend eine deutliche Erhöhung von wissensbasierten und wertschöpfungsstarken Wirtschaftsaktivitäten notwendig, damit die Thurgauer Wirtschaft sich langfristig positiv entwickeln kann.

Unbestritten sind der Wirtschaftsförderung im Kanton Thurgau in den vergangenen Jahren eine Reihe von Ansiedlungserfolgen gelungen. Diese haben u. E. bislang aber keinen spürbaren Beitrag zu den hier festgestellten Strukturproblemen bezogen auf die Wissensbasierung und die Wertschöpfungsstärke der Thurgauer Wirtschaft leisten können.

Neben diesem Strukturproblem der Thurgauer Wirtschaft ist u. E. ein weiterer Problembereich in diesem Kontext von grosser Bedeutung: Die Abwanderung hochqualifizierter Personen aus dem Thurgau. Dieser Brain-Drain wird, gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, zukünftig zu einem grossen Problem auch für die Thurgauer Wirtschaft führen. Für diese wird die Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeitskräften und damit die Besetzung der entsprechenden Arbeitsplätze voraussichtlich immer schwieriger werden. Bislang konnte der Thurgau von dem grenznahen Arbeitsmarkt profitieren. Betrachtet man aber die dortigen demografischen Prognosen, die z.B. für die deutsche Bodenseeregion bis zum Jahr 2020 von einem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung von rd. 20% ausgehen, so ist fraglich, ob dieses Arbeitskräftepotenzial dem Thurgau zukünftig noch zur Verfügung stehen wird.

Die Bewertung des Wirtschaftsraumes Thurgau hat auch gezeigt, dass eine Reihe von Potenzialen besteht, um wissensbasierte und wertschöpfungsstarke Wirtschaftsaktivitäten zu fördern. Dazu gehört zum einen die Existenz von einzelnen Wirtschaftsklustern innerhalb des Kantons Thurgau, die u. E. über die kritische Mindestgrösse für eine entsprechende Clusterstrategie verfügen. Andererseits existieren in der Grossregion, deren Be-

standteil der Kanton Thurgau ist, eine Vielzahl von öffentlichen Forschungseinrichtungen und tertiären Bildungseinrichtungen, die stärker als bislang auch für die wirtschaftliche Entwicklung des Kantons Thurgau genutzt werden können. Im folgenden soll nun eine Strategie vorgestellt werden, wie die bestehenden Potenziale genutzt und möglichen Defiziten entgegengewirkt werden kann, um damit eine Intensivierung wissensbasierter und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten im Kanton Thurgau zu fördern.

5 Die Strategie

Der Kanton Thurgau hat im Jahr 2003 mit IMPULS Thurgau ein Regierungsprogramm für seine wirtschaftspolitischen Schwerpunkte vorgelegt. In diesem wurde eine Vision formuliert, wie sich der Wirtschaftsraum Thurgau entwickeln soll (vgl. Abbildung 22). Aus dieser Vision wurden eine Reihe von Schwerpunkten für die Regierungstätigkeit zur Wirtschaftsentwicklung abgeleitet und durch konkrete Leitlinien und Massnahmenvorschläge untermauert. Diese Leitlinien beziehen sich vor allem auf die für die wirtschaftliche Entwicklung relevanten Rahmenbedingungen in der Finanz- und Steuerpolitik, der Verkehrspolitik und der Bildungspolitik. Ebenso enthalten sie die inhaltlichen und organisatorischen Grundzüge der Wirtschaftsförderung und des Standortmarketings des Kantons Thurgau. Die vorgeschlagenen Leitlinien und Massnahmen für die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind u. E. sinnvoll und richtig. Dies gilt insbesondere für die geplante Neuausrichtung der Besteuerung von juristischen Personen, wie sie der Thurgauer Regierungsrat am 17. Januar 2005 in die Vernehmlassung geschickt hat. Für die Unternehmen und deren Anteilsinhaber würde diese Unternehmenssteuerreform eine Entlastung in der Höhe von 42,3 Millionen CHF jährlich bringen.

Der Kanton Thurgau entwickelt sich in den nächsten zehn Jahren zu einem der wirtschaftlich führenden Kantone der Schweiz durch überdurchschnittliches volkswirtschaftliches Wachstum. Er steigert seine mittlere Wertschöpfung in allen Wirtschaftssektoren und das Pro-Kopf-Volkseinkommen bei seinen Einwohnern.

Er ist mit seinen Rahmenbedingungen und spezifischen Stärken ein attraktiver und gut erschlossener Arbeits- und Wohnkanton mit schönen Landschaften und starken regionalen Entwicklungszentren.

Seine Vorzüge und Stärken sind im Inland und im benachbarten Ausland durch ein aktives Marketing bekannt.

Der Thurgau ist ein offener, verlässlicher und aktiver Partner gegenüber den angrenzenden wirtschaftlichen Zentren im In- und Ausland und arbeitet mit diesen eng zusammen. Diese Zusammenarbeit erfolgt auf der Basis einer starken inneren Koordination und Gemeinsamkeit der wirtschaftlich und politisch relevanten Kräfte und Institutionen.

Abbildung 22 Wirtschaftspolitische Vision für den Kanton Thurgau (Quelle: IMPULS Thurgau 2003:9)

Die vorliegende Studie knüpft an den im IMPULS Thurgau formulierten Leitlinien und Zielen an. Sie versucht darauf aufbauend, konkrete Strategien und Massnahmen zu formulieren, um wissensbasierte und wertschöpfungsstarke Wirtschaftsaktivitäten im Kanton Thurgau aktiv zu fördern. Sie versucht ebenfalls die bereits in der Umsetzung befindlichen Projekte und Massnahmen zu berücksichtigen, mit denen bislang bereits versucht wird, eine Förderung der entsprechenden Branchen zu erreichen. Dazu gehören beispielsweise die verschiedenen Technologie- und Gründerzentren, die es bereits im Thurgau gibt, oder die kantonalen Aktivitäten mit den erwähnten An-Instituten in Kreuzlin-

gen und Tägerwilen für Wirtschaft, Biotechnologie und Werkstoffprüfung. Die von uns vorgeschlagene Strategie zur Förderung wissensbasierter und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten soll die folgenden Ziele verfolgen:

- Erhöhung der Betriebsstätten und der Beschäftigtenzahlen in den wertschöpfungsstarken Branchen
- Erhöhung der Betriebsstätten und der Beschäftigtenzahlen in den High-Tech- und High-Service-Branchen
- Schaffung von hochqualifizierten Arbeitsplätzen bei den im Thurgau ansässigen Unternehmen sowie durch die Ansiedlung und Gründung neuer Unternehmen
- Förderung der Innovationstätigkeit und der F&E-Tätigkeit der im Thurgau ansässigen Unternehmen
- Abbau des Brain-Drains hochqualifizierter Thurgauer und Thurgauerinnen

Diese Ziele lassen sich in zwei übergeordneten Leitsätzen zusammenfassen, die der vorliegenden Strategie zugrunde liegen (vgl. *Abbildung 23*). Beide Leitsätze beinhalten eine klare Trennung zwischen der Wirtschaftsförderung auf der einen Seite und der Wohnortförderung auf der anderen Seite. Es ist hier u. E. zwingend notwendig, der in der Wirklichkeit zunehmend feststellbaren Trennung zwischen Wohnort und Arbeitsort auch in der Politik Rechnung zu tragen. Eine Vermischung der beiden Zielsetzungen ist u. E. nicht mehr zielführend. Ein klares (politisches) Bekenntnis zum Thurgau als Wohnstandort *und* Wirtschaftsstandort erleichtert die Entwicklung von Umsetzungsmassnahmen zur Erreichung der Ziele deutlich.

1. Das bislang nur begrenzt vorhandene Potenzial an wertschöpfungsstarken und wissensbasierten Unternehmen im Kanton Thurgau soll in den kommenden Jahren ausgebaut werden und die Zahl der Unternehmen und Arbeitsplätze soll in diesem Bereich spürbar steigen. Dafür sollen die ausserhalb des Kantons liegenden Entwicklungspole aktiv genutzt werden.
2. Der Kanton Thurgau wird zu einem attraktiven Wohnstandort für hochqualifizierte Beschäftigte. Diese finden innerhalb des Kantons entsprechende Arbeitsplätze oder sie finden die entsprechenden Verkehrsanbindungen vor, entsprechende Arbeitsplätze auch ausserhalb des Kantons zu besetzen.

Abbildung 23 Leitsätze für eine Strategie zur Förderung wissensbasierter und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten

Eine vergleichende Betrachtung von verschiedenen Wirtschaftsförderungsstrategien zeigt eine Reihe von Defiziten, die dazu führen, dass diese Strategien ihre Wirkungen oft nicht voll entfalten können. Diese Defizite beziehen sich auf eine fehlende Konzentration der Mittel, eine singuläre Betrachtung von Einzelmassnahmen, eine fehlende Kommunikation

über Sinn und Zweck einer Strategie oder auf mangelnde Akzeptanz für diese Strategien und für wirtschaftliche Aktivitäten in einer Region allgemein. Um diesen Defiziten, die schnell zu Stolpersteinen für die gesamte Wirtschaftsförderungsstrategie werden können, entgegenzuwirken, ist es u. E. zwingend notwendig die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- **Konzentration und Fokussierung**

Im Kanton Thurgau gibt es bereits eine ganze Reihe von Einzelmassnahmen und -projekten, die auf die Förderung von wissensbasierten und wertschöpfungsstarken Wirtschaftsaktivitäten zielen. Hier ist u. E. eine Konzentration der (öffentlichen) Mittel und der Aktivitäten auf die Projekte und Massnahmen notwendig, die voraussichtlich die höchste Effizienz und grosse Impulswirkungen haben resp. erwarten lassen. Dies bedeutet eine Abkehr von einer breit gefächerten "Giesskannen"-Förderung, die Abkehr von der Förderung von (unternehmens-) erhaltenden Massnahmen und die Ausrichtung auf Förderung von neuen Unternehmen und Märkten.

- **Klotzen statt Kleckern**

Neben der Konzentration und der Fokussierung bei den Fördermassnahmen ist es u. E. auch notwendig, dass die jeweiligen Projekte über eine notwendige Mindestgrösse verfügen. Diese ist die Voraussetzung dafür, dass die Projekte die Schwellenwerte für eine selbsttragende Entwicklung überschreiten können und die Ergebnisse der Projekte auch tatsächlich sichtbar und spürbar werden. Dies gilt insbesondere für eine Clusterförderung. Hier ist u. E. eine Mindestgrösse⁷ die zentrale Voraussetzung und ohne diese sollte auf entsprechende Förderprojekte verzichtet werden. U. E. verfügt der Kanton Thurgau nur in den Bereichen Nahrungsmittel, Verpackung und Gesundheit/Rehabilitation über ein entsprechendes Potenzial für eine Clusterförderung.

- **Gemeinsam statt einsam**

Im Kanton Thurgau existieren positive Ansätze zur Förderung wissensbasierter und/oder wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten. Dazu gehören z. B. die Technologie- und Gründerzentren oder die Innovations- und Kompetenzzentren. Zwischen diesen Einrichtungen findet bislang - zumindest von aussen wahrnehmbar - keine oder nur wenig Kooperation statt. Eine Vernetzung der verschiedenen Angebote würde zu Kooperationsgewinnen durch die Senkung von Transaktionskosten einerseits führen und andererseits zu einer verbesserten Sichtbarkeit und damit zu einer verbesserten Marktpositionierung. Der Aufbau von derartigen Kooperationen setzt den Verzicht auf kurzfristige Nutzengewinne zu Gunsten des längerfristigen Blicks und zukünftiger Vorteile für jeden Kooperationspartner voraus.

- **Tue Gutes und Rede darüber**

⁷ Die Mindestgrösse kann je nach Branche sehr unterschiedlich sein. Je spezialisierter die Branche, desto kleiner wird die Mindestgrösse sein und desto kleinräumiger kann der Cluster abgegrenzt werden.

Im Thurgau gibt es bereits heute eine ganze Reihe von positiven Ansätzen und Projekten, die in die Richtung wissensintensiver und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten wirken. Diese Entwicklungen werden jedoch in der Öffentlichkeit nicht bewusst wahrgenommen und führen bislang nicht zu einer Veränderung des Thurgauer Images eines stark ländlichen Kantons ("Mostindien"). Hier muss mit Erfolgsgeschichten gearbeitet werden, um für den Standort Thurgau eine Veränderung des Images zu bewirken - und zwar sowohl nach innen zur eigenen Bevölkerung, als auch nach aussen zu potenziellen Kunden, d.h. zu Unternehmen, Arbeitskräften oder Einwohnern.

- **Wirtschaftsfreundliches Klima**

Eng verbunden mit dem Image eines Wirtschaftsstandortes ist das Klima, das diesen Standort kennzeichnet. Die Milieu-Theorie zeigt deutlich, dass das Klima in der Gesellschaft und im politisch-administrativen System die Entwicklung des Wirtschaftssystems in erheblichem Umfang beeinflusst. Offenheit und Zugänglichkeit des jeweiligen Systems führen dazu, dass auch im wirtschaftlichen System die Innovationsfähigkeit und das regionale Unternehmertum gefördert werden. Aufgabe des politisch-administrativen Systems sollte es sein, hier ein entsprechend wirtschaftsfreundliches Klima im Kanton Thurgau zu fördern, u. a. dadurch, dass ausreichend Raum und Freiheiten für unternehmerische Aktivitäten bestehen: Falls jemand wollen sollte, sollte er können dürfen, und zwar schnell und einfach.

Mit diesen Grundvoraussetzungen ist es möglich, eine umfassende Strategie zur Förderung wissensbasierter und wertschöpfungsstarker Wirtschaft zu entwickeln. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, unterscheiden wir zwischen vier verschiedenen Strategien. Jede dieser Strategien knüpft an den für den Kanton Thurgau bestehenden Potenzialen an und versucht diese gezielt für die Umsetzung der o. g. Leitsätze einer Förderstrategie für wissensbasierte und wertschöpfungsstarke Wirtschaftsaktivitäten zu nutzen.

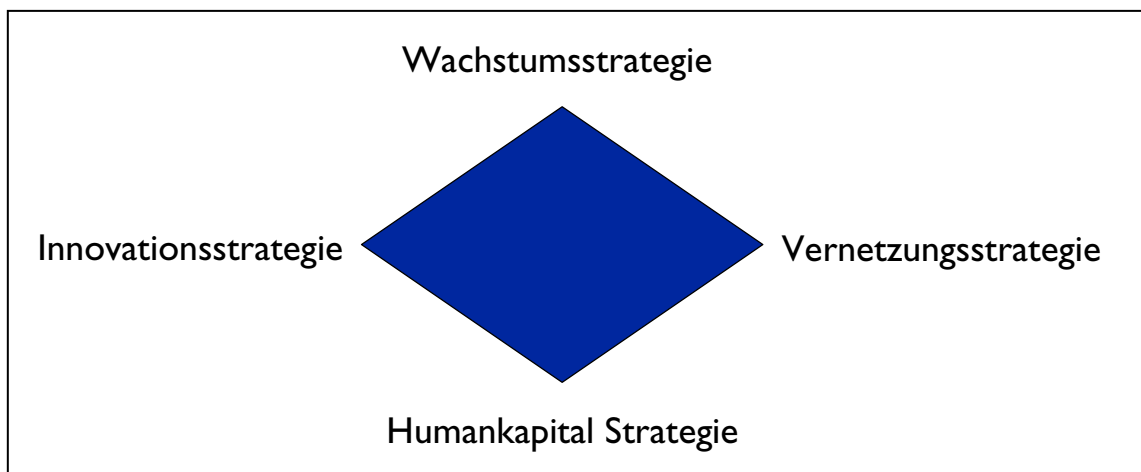


Abbildung 24 Strategien zur Förderung wissensbasierter und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten

Die Wirkungsrichtung der Strategien ist dabei sehr unterschiedlich: Zwei der Strategien, die Vernetzungs- und die Innovationsstrategie, zielen auf eine Verbesserung der Inno-

tions- und Lernfähigkeit von Unternehmen. Die Wachstumsstrategie zielt insgesamt auf eine Erhöhung des unternehmerischen Potenzials im Kanton Thurgau und die Humankapital-Strategie richtet sich primär an die im Thurgau wohnenden und arbeitenden Menschen. Im Folgenden werden die einzelnen Strategien und ihre Ziele kurz dargestellt.

1. Wachstumsstrategie

Diese zielt allgemein auf eine Erhöhung der Anzahl von Betriebsstätten und von Arbeitskräften im Kanton Thurgau. Diese wird u. E. schwerpunktmässig auch in wissensbasierten und wertschöpfungsstarken Branchen erfolgen, da in diesen die grössten Wachstumspotenziale bestehen. Instrumente sind hier eine (weitere) Intensivierung der bereits recht erfolgreichen Ansiedlungspolitik des Kantons und der Gemeinden sowie die Förderung der Unternehmensgründungen. Zentral für diese Strategie ist eine enge - und auch von aussen wahrnehmbare - Kooperation zwischen den Gemeinden, Kanton und Wirtschaft, die zu einem Abbau des auch im Kanton Thurgau oft noch bestehenden Kirchturmdenkens führen wird. Die möglichen Erfolge in Form von neu angesiedelten oder neu gegründeten Betrieben müssen entsprechend kommuniziert werden. Diese Erfolgsgeschichten können helfen, ein neues, wirtschaftsfreundliches Klima für den Kanton Thurgau zu entwickeln - und zwar nach innen wie nach aussen.

2. Innovationsstrategie

Diese zielt primär auf die Verbesserung der Innovations- und Lernfähigkeit der Unternehmen im Kanton Thurgau durch die Bereitstellung von zusätzlichen Forschungs- & Entwicklungsangeboten. Diese können zum einen durch öffentliche Institutionen wie Kompetenzzentren oder Dependancen von tertiären Bildungseinrichtungen geschaffen werden. Zum anderen können aber auch private Investitionen und Unternehmen durch die Bereitstellung von entsprechenden attraktiven Rahmenbedingungen, wie Technologiezentren oder Start-up-Projekte, initiiert werden. Wichtig erscheint, dass die bisher in diesem Bereich im Kanton Thurgau bestehenden Angebote besser untereinander vernetzt werden und diese Angebote auch von aussen wahrnehmbar werden. Die Innovationsstrategie zielt auch auf eine Stärkung der im Kanton Thurgau vorhandenen Clusterpotenziale, wobei hier nur die Nahrungsmittelindustrie, die Verpackungsindustrie und der Gesundheits-/Rehabilitationssektor über ein entsprechendes Potenzial verfügen. Ebenfalls ist denkbar, dass durch geeignete Massnahmen auch Wachstumskerne dort entstehen können, wo bislang im Kanton Thurgau noch kein unternehmerisches Potenzial besteht. Ähnlich wie bei der Wachstumsstrategie erfordert auch die Innovationsstrategie eine konsequente Kommunikation ihrer Erfolgsgeschichten, die einen wichtigen Beitrag zur Fortentwicklung des Images des Thurgaus leisten können.

3. Vernetzungsstrategie

Diese zielt auf eine engere Kooperation der Unternehmen im Kanton Thurgau und auf eine Vernetzung der bereits bestehenden Forschungs- und Technologietransfereinrichtungen sowie der Gründerzentren. Im Mittelpunkt der Vernetzungsstrategie stehen Überlegungen zur Förderung von Wissensclustern im Thurgau. Aufgrund des sehr begrenzten Potenzials für derartige Cluster erscheint hier lediglich die Durchführung eines Clusterprojektes unter der Leitung des Kantons Thurgau für den Bereich "Agro-Food", sowie eine enge Kooperation mit der Initiative "Verpackungscluster Bodensee" möglich. Gerade der "Agro-Food Cluster Thurgau" bietet u. E. erhebliche wirtschaftliche Potenziale für den Thurgau und hilft den Standort mit einem für die Schweiz bislang einzigartigen Projekt zu profilieren. Darüber hinaus soll die Vernetzungsstrategie auch auf eine allgemeine Kooperationsförderung zwischen Unternehmen im Thurgau sowie zwischen Unternehmen und F&E-Einrichtungen in der "Grossregion" Thurgau zielen. Entscheidend wird für die Vernetzungsstrategie sein, dass hier zu Beginn Projekte initiiert werden, die für alle beteiligten Akteure und Unternehmen einen spürbaren wirtschaftlichen Nutzen bringen. Eher kontraproduktiv wäre es, wenn lediglich Kooperationen um der Kooperation willen entstehen. Wichtig ist auch hier eine regelmässige Kommunikation der Erfolge dieser wirtschaftlichen Kooperationen an die regionalen Unternehmen und die regionale Bevölkerung.

4. Human-Kapital-Strategie

Diese zielt in erster Linie auf eine Vergrösserung des Potenzials an hochqualifizierten Arbeitskräften, die im Kanton Thurgau wohnen und möglicherweise auch dort arbeiten. Gleichzeitig soll diese Strategie helfen, dem im Thurgau zu beobachtenden Brain-Drain entgegenzuwirken. Die Strategie setzt voraus, dass sich der Kanton und seine Gemeinden dazu bekennen, ein attraktiver Wohnort für eine definierte Zielgruppe zu sein und für diese die besten Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu zählen sehr gute Verkehrsanbindungen zu den umliegenden Wirtschaftszentren, in denen diese Zielgruppen möglicherweise arbeiten. U. E. sollte der Kanton Thurgau sich hier klar als Wohnstandort für junge, gut qualifizierte Familien profilieren und für diese die entsprechenden Rahmenbedingungen für eine hohe Lebensqualität vor Ort bieten, wie Schul- und Betreuungsangebote für Kinder oder attraktive Wohnstandorte für Familien. Hier sollte das bereits begonnene Marketing weitergeführt werden und das Wohnortmarketing durch das Schaffen von entsprechend attraktiven Angeboten unterstützt werden. Dabei sollten auch neue Wege beschritten und ein für die Schweiz einzigartiges Profil entwickelt werden.

Jeder der Strategien lassen sich nun Massnahmen zuordnen, mit deren Hilfe diese umgesetzt werden können. Im folgenden Kapitel werden nun im Sinne eines Masterplanes die einzelnen Massnahmen ausführlich beschrieben.

6 Das Massnahmenprogramm

Ausgehend von den vier vorgestellten Strategien ist es möglich, ein konkretes Massnahmenprogramm zur Förderung wissensbasierter und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten im Kanton Thurgau zu formulieren. Dabei wird auf "Good-Practice"-Projekte aus anderen Regionen im deutschsprachigen Raum zurückgegriffen. Die Massnahmen sind alle darauf ausgerichtet die "Stärken zu stärken", d.h. sie setzen immer an den im Thurgau selbst oder in der näheren Region vorhandenen Potenzialen an und versuchen daraus Entwicklungsimpulse für die Förderung wissensbasierter und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten zu generieren. Sie versuchen dabei bereits bestehende Initiativen und Projekte aufzugreifen und diese in ein strategisches Gesamtkonzept zu integrieren. Die 29 diskutierten Massnahmen wurden anhand des in der folgenden Abbildung dargestellten Rasters bewertet und es wurden hier nur die neun Massnahmen aufgeführt, die eine kurz- und mittelfristige Wirkung erwarten lassen, die eine starke Wissensorientierung haben und die starke Impulse auch auf andere wirtschaftliche Aktivitäten erwarten lassen.

Entscheidungskriterium	Skala nominal
Fristigkeit der Wirkungen	(A) Kurzfristig (max. 2 Jahre) (B) Mittelfristig (3-5 Jahre) (C) langfristig (mehr als 5 Jahre)
Umsetzbarkeit	(A) schwierig (B) mittel (C) einfach
Räumlicher Effekt	(A) kleinräumig/lokal (B) Region/Teil des Kantons (C) kantonsweit/überregional
Logik: verstärkend, ergänzend, neu	(A) verstärkend (B) ergänzend (C) neu
Trägerschaft	(A) Privat (B) PPP (C) öffentlich
Wirkungsrichtung	(A) Einzelbetrieblich / Individuum (B) unternehmerische Infrastruktur (C) Basisinfrastruktur
Entscheidungskriterium	Skala ordinal
Aufwand	niedrig=5 bis hoch=1
Stärke der Wertschöpfung	niedrig=1 bis hoch=5
Wachstumseffekt	niedrig=1 bis hoch=5
Wissensbasierung	niedrig=1 bis hoch=5
Arbeitsmarkteffekt	niedrig=1 bis hoch=5
Image	niedrig=1 bis hoch=5
Vernetzungseffekt	niedrig=1 bis hoch=5
Impulswirkung	niedrig=1 bis hoch=5

Abbildung 25 Entscheidungsmatrix für die strategische Bewertung der Massnahmen

Die meisten der in diesem Kapitel beschriebenen Massnahmen lassen sich nicht streng einer der vier Strategien zuordnen, sondern leisten Beiträge zu zwei oder mehreren. In der folgenden Matrix sind die wesentlichen Beiträge markiert (vgl. *Abbildung 26*). Überschneidungen zwischen den Massnahmen sind erwünscht und müssen in der Umsetzung abgestimmt und geplant werden. Dies könnte in Form eines Masterplanes geschehen.

Massnahmen	Wachstumsstrategie	Innovationsstrategie	Vernetzungsstrategie	Human-Kapital-Strategie
1 Thurgau AG	X		X	
2 Community der Besten	X	X		
3 Clusterprojekt Agro-Food	X	X	X	
4 The APPLE		X	X	
5 Gründerzentrum Thurgau		X	X	
6 Incubator	X	X		
7 Ansiedlung An-Institute		X		X
8 Integriertes Wohnen und Arbeiten am See				X
9 Profilierung als "Goldküste Nord"				X

Abbildung 26 Massnahmenprogramm nach Handlungsstrategien

Im Folgenden werden nun die einzelnen Massnahmen näher beschrieben. Dabei wird einleitend der Hintergrund kurz dargestellt, vor dem die Massnahme abgeleitet wurde. Darauf aufbauend werden die Ziele und konkreten Inhalte beschrieben und „Good-Practice“-Projekte aus anderen Regionen vorgestellt. Ebenfalls werden die zentralen Akteure genannt, die für die Massnahme relevant sind und es werden jeweils Akteure aufgeführt, von denen die Initiative ausgehen soll. Weiterhin ist von Interesse in welchem Zeithorizont die Projekte umgesetzt werden können und in welchem sie konkrete Wirkungen zeigen.

6.1 Massnahme 1: Thurgau AG

Im Thurgau gibt es in der Wirtschaftsförderung vielfältige Aktivitäten von kantonaler und kommunaler Seite, aber auch verschiedene private Akteure sind hier aktiv: Es gibt ein Wirtschaftsleitbild, eine Stiftung Zukunft Thurgau, ein Amt für Wirtschaft, es haben sich Institute angesiedelt sowie Gründer- und Technologiezentren etabliert. Auffällig ist, dass viele dieser Aktivitäten parallel und teilweise auch unkoordiniert erfolgen. Weiterhin gibt es keinen systematischen Überblick über die Wachstumspotenziale und -hemmnisse der Region oder über die Synergiepotenziale der verschiedenen Initiativen. Hier braucht es einen Überblick, klare Strukturen und auch eine gewisse Führung. In Zukunft sollten mehr Wachstumschancen aus verstärkter Kooperation zwischen Wirtschaft und öffentlicher Hand sowie aus einer Verbesserung der Rahmenbedingungen erarbeitet werden.

Ziel

In der Thurgau AG sollen Initiativen unter einem gemeinsamen virtuellen Dach gebündelt und aufeinander abgestimmt werden, die auf ein stärkeres Wachstum der Region zielen. Sie betreibt Wirtschaftsförderung in einem umfassenderen Sinn und mit einer grösseren Reichweite als bisher praktiziert. Die Ziele der Thurgau AG könnten sein:

- Identifizieren von Wachstumspotenzialen
- Initiieren von Projekten zu "Dienstleistungen für die Wirtschaft" oder "Investitionsprojekten"
- Bündelung von Branchen-Kompetenzen zu Clustern
- Entwicklung von Einzelbusinessplänen für Branchen-Cluster
- Entdecken von Gründungspotenzial und Unterstützen von Gründungen
- Erarbeiten eines Masterplans, der versucht alle Initiativen aufeinander abzustimmen, ohne ihnen aber die Beweglichkeit und Motivation zu nehmen.

Im Mittelpunkt steht die Förderung des Wachstums bestehender Unternehmen, die Förderung von Existenzgründungen und die Ansiedlung und Betreuung von Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetrieben.

Beschreibung

Die Stärken des Thurgaus werden in drei Phasen ausgebaut:

- Erarbeiten eines Wachstumskonzeptes für die ganze Region auf der Basis einer Identifikation von Wachstumspotenzialen und –hemmnissen. Im Mittelpunkt des Wachstumskonzeptes steht die Stärkung und Vernetzung (Cluster-Bildung) ausgewählter Branchen. Auf dieser Grundlage werden Businesspläne für renditeorientierte Einzelprojekte erstellt. Für die Umsetzung der Projekte werden gleichzeitig die Rahmenbedingungen verbessert, was in erster Linie heisst, hemmende Re-

geln und Vorschriften abzubauen. Die Wachstumspotenziale werden mit diesem Schritt von allen unnötigen Fesseln befreit, die Projekte erhalten eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit, der Anreiz für Unternehmer, diese Projekte umzusetzen, wird erhöht.

- Für die Phasen 2 und 3 wird eine Gesellschaft mit den entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen gegründet. Sie beginnt mit der Umsetzung kurzfristig zu realisierender Businesspläne und Wachstumsprojekte. Hier könnte mit der Umsetzung einiger der hier beschriebenen Massnahmen begonnen werden: z.B. Aufbau eines Inkubators, Bilden eines Agro-Food-Clusters. Zentral ist, weitere Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Projekte privatwirtschaftlich umgesetzt werden können.
- In Phase 3 werden mittel- bis langfristige Projekte mit nachhaltigen Wachstums- und Arbeitsplatz-Effekten umgesetzt. Die kontinuierliche Erfolgskontrolle ermöglicht jederzeit die notwendige Anpassung einzelner Businesspläne an veränderte Rahmenbedingungen.

Im Fokus der Thurgau AG liegt das Wachstum. Es ist jedoch denkbar, die meisten der in dieser Studie vorgeschlagenen und beschriebenen Massnahmen mit einer Thurgau AG umzusetzen oder zumindest anzuschieben. Die Thurgau AG wird dazu eine Art Masterplan erarbeiten, in dem die Massnahmen abgestimmt und zeitlich und inhaltlich priorisiert werden.

Beispiele aus anderen Regionen

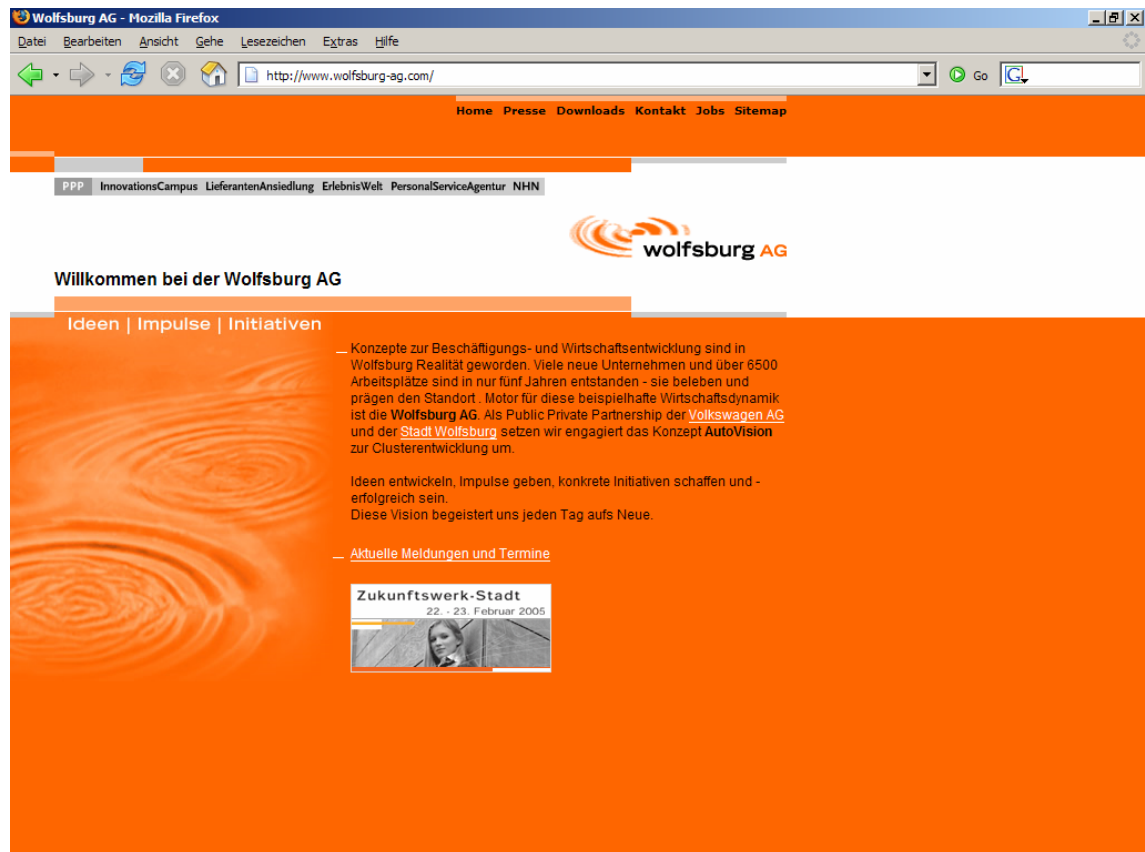
Vor einigen Jahren ist in der deutschen Stadt Wolfsburg, dem Konzernsitz der Volkswagen AG, die Wolfsburg AG als Gemeinschaftsprojekt der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG gegründet worden. Ziel der Wolfsburg AG ist es, Wachstumsprojekte zu entwickeln, welche die Wertschöpfung markant erhöhen. Dies können auch einzelwirtschaftliche Projekte sein. Im Gegensatz zur klassischen Weise wird die Wirtschaftsförderung in Wolfsburg nach unternehmerischen Gesichtspunkten aufgezogen, daher auch die Bezeichnung AG.

Die Wolfsburg AG ist ein Public-Private-Partnership-Projekt der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG mit vier Säulen:

- Innovationscampus (als Beispiel für ein selbsttragendes Projekt)
- Ansiedlungswerbung (im Auftrag der Stadt)
- Personalentwicklungsunternehmen (einst gegründet, um freigesetztes VW-Personal aufzufangen, heute eine gut gehende Zeitarbeitsfirma, welche die Leute qualifiziert und wieder an VW ausleiht)
- Eventagentur

Im Rahmen der Wolfsburg AG wird mit der AutoVision auch ein Clusterprojekt umgesetzt. Das gesamte Konzept wurde von der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG mit

Unterstützung eines Beratungsunternehmens entwickelt und wurde inzwischen auch in Hannover und Dortmund in abgewandelter Form angewendet.



Quelle: www.wolfsburg-ag.com

Träger

Public-Private-Partnership, Wirtschaftsunternehmen, Verbände, Gemeinden, Kanton

Initiant

Think Tank Thurgau

Umsetzung

kurzfristig

Wirkungen

mittel- bis langfristig

6.2 Massnahme 2: Community der Besten

Das Vernetzungspotenzial zwischen den Unternehmen in der Region einerseits und zwischen Wirtschaft und Politik andererseits ist im Kanton Thurgau noch lange nicht ausgeschöpft. Gleichzeitig besteht ein Bedarf an externen Impulsen zur Förderung des Unternehmertums in der Region. Im Thurgau besteht bereits, vor allem in der Untersee-Region, ein Netz hochkarätiger Bildungszentren und Netzwerkknoten. Die Zentren wie die Wolfsberg-Plattform for Executive & Business Development der UBS oder die Stiftung Lilienberg können hier eine wichtige Funktion haben und ihre allgemein unternehmens- und führungsnahe Aktivitäten verstärkt mit der lokalen Wirtschaft in Bezug setzen und so das Entrepreneurs-Netzwerk in der Region beleben und festigen. Die bestehenden Zentren können aufgrund ihrer vielfältigen internationalen Beziehungen auch dazu beitragen, internationale Entrepreneurs für spezifische (Qualifizierungs- und Coaching-) Angebote in den Thurgau zu bringen.

Ziel

Vernetzung der Unternehmen in der Region und Förderung des Unternehmertums und Vernetzung der Region mit Unternehmerpersönlichkeiten von ausserhalb der Region, um neue Impulse für das regionale Unternehmertum zu erhalten. Ziel ist der Aufbau eines Unternehmerforums Thurgau-Ostschweiz, an dem regelmässig Gastprofessuren („Fellowship“) für global erfolgreiche Unternehmer mit einer begrenzten Zeitdauer durchgeführt werden.

Beschreibung

Durch eine koordinierte Zusammenarbeit der bestehenden Unternehmensforen soll gezielt auf eine Gemeinschaft hervorragender Thurgauer Unternehmer hingearbeitet werden. Dabei sollen die „Besten“ im Thurgau mit den „Besten“ ausserhalb der Region zusammenkommen und von ihnen lernen. Dadurch kann die „Community der Besten“ ihr Wissen anreichern und an andere weitergeben. Teil einer solchen Strategie muss es sein, hochklassige nationale und internationale Unternehmer als „Gastprofessoren“ für eine kurze Zeit in den Thurgau zu holen. Dazu gilt es, eine strategische Zusammenarbeit mit veritablen Institutionen wie zum Beispiel der Wolfsberg Platform for Executive & Business Development der UBS, dem Unternehmerforum der Stiftung Lilienberg oder den Business Schools der Region aufzubauen. Des Weiteren gilt es auch regelmässige Veranstaltungen der Wirtschaftsverbände oder öffentlicher Träger, wie etwa das Wirtschaftsforum Thurgau, in diese Strategie einzubinden.

Beispiele aus anderen Regionen

Das „Centre Européen de Management (CENTRE)“ in Colmar ist eines der Vorzeigeprojekte aus dem Bereich der Kommunikationsförderung für Unternehmer und Unternehmertum. Es wurde als internationales Kooperationsprojekt im Rahmen des INTERREG II-Programms Oberrhein Mitte-Süd ins Leben gerufen und wurde unter anderem durch den neuartigen Studiengang „Europreneur“ bekannt, welcher in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen und anderen Business Schools eingerichtet wurde. Obschon lange Zeit in aller Munde, taugt das CENTRE für die „Community der Besten“ als gutes wie als schlechtes Beispiel. Positiv ist die Grundidee des CENTRE zu beurteilen: es wurde ein Raum für die Kommunikation zwischen regionalen Unternehmern geschaffen, es konnten neue Leute in den Kreis der „Besten“ aufgenommen werden. Der Wissensaustausch hat Früchte getragen. Trotz dieser positiven Eigenschaften und der beachteten Unternehmensforen und Weiterbildungsprogramme, musste das CENTRE mit dem Auslaufen der Fördermittel die Türen schliessen. Man hatte sich zu stark auf die öffentliche Finanzierung ausgerichtet. Die Botschaft des CENTRE an den Thurgau ist deshalb: die Förderung der Kommunikation der Unternehmer muss auf eigenwirtschaftlichen Füßen stehen.

Träger

Unternehmen, Wirtschaftsförderung, private und öffentliche Aus- und Weiterbildungseinrichtungen (z.B. Wolfsberg, Lilienberg, Universität St. Gallen, Fachhochschule Konstanz), Banken

Initiant

Stiftung Think Tank Thurgau

Umsetzung

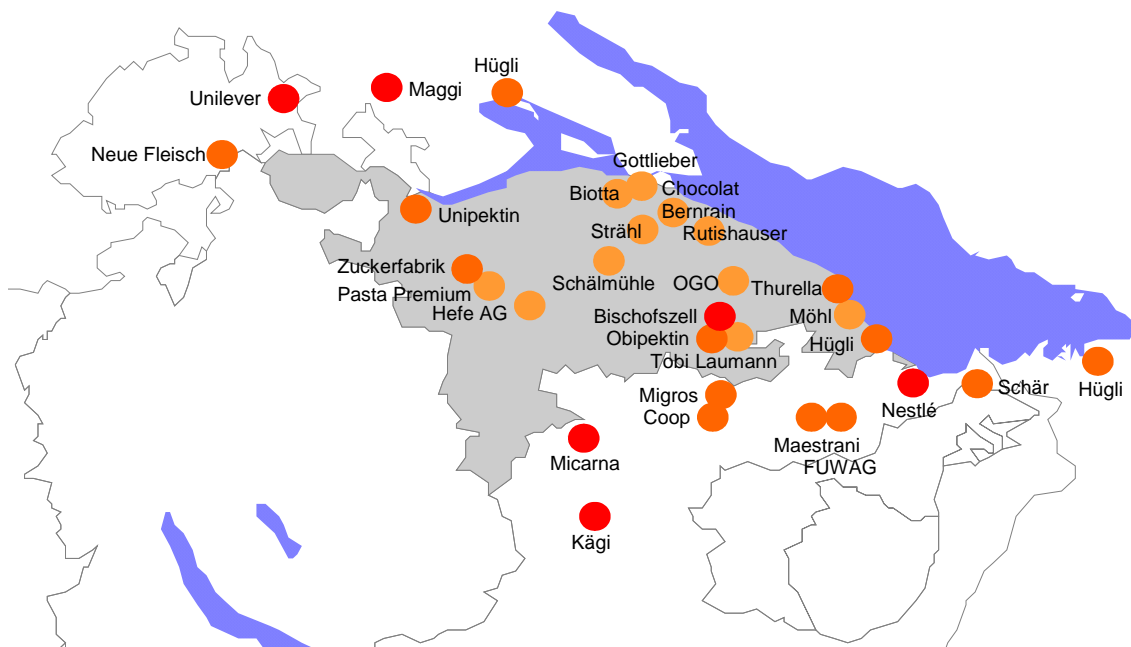
kurzfristig

Wirkungen

mittelfristig

6.3 Massnahme 3: Cluster Agro-Food

Die Nahrungsmittelherstellung und -verarbeitung tritt im Thurgau überdurchschnittlich in Erscheinung. Zahlreiche Firmen, die teilweise Marktführer in der Schweiz sind, haben traditionell ihren Sitz im Kanton Thurgau (vgl. Abbildung). In dieser Branche besteht ein genügend grosses Potenzial, um im Kanton Thurgau ein entsprechendes Wissenscluster Agro-Food auf- und auszubauen. Mit dem Projekt "Aufbau eines Zentrums für Ernährungswirtschaft", das derzeit im Rahmen von Chance Thurgau unter Koordination des Bauernverbandes durchgeführt wird, gibt es bereits eine erste Initiative. In diesem Projekt soll ein Netzwerk von Firmen, Bildungseinrichtungen und Produzenten der Ernährungswirtschaft mit Schwerpunkt Landwirtschaft aufgebaut werden.



Wichtige Produktionsstandorte im Agro-Food-Sektor im Raum Thurgau

Das Clusterprojekt "Agro-Food Thurgau" geht darüber deutlich hinaus und setzt seinen Schwerpunkt auf den Bereich der gewerblichen und industriellen Produktion von Lebensmitteln sowie auf die Integration von Vorleistungsbeziehungen auch ausserhalb des Landwirtschaftssektors: Bisher ist der Agro-Food-Sektor vor allem durch interne Beziehungen gekennzeichnet, also von Verbindungen zwischen der Land- und Forstwirtschaft und den Nahrungsmittelverarbeitern sowie der Getränkeindustrie. Dennoch bestehen auch Verflechtungen des Agro-Food-Bereichs mit anderen Wirtschaftszweigen auf der Vorleistungs- und der Abnehmerebene. Speziell für den Thurgau und die angrenzenden Räume sind dabei interessant die Verpackungsindustrie, Clean Technology, Grosshandel und Distribution, Biotechnologie und Pharmazie. Die genannten Branchen sind ebenfalls mit Unternehmen und Forschungsabteilungen in der Region vertreten. Ebenso ist der Lebensmittelbereich von einem hohen Forschungs- und Entwicklungsbedarf zu den Themen Kunden, Nachfrage, Design, Verarbeitung, Marketing und Verpackung geprägt.

Diese Beziehungen sollen im Rahmen des Clusterprojektes "Agro-Food Thurgau" aktiv gefördert und intensiviert werden. Damit sollen nicht nur Transaktionskosten gesenkt und damit die Produkte kostengünstiger produziert werden können, diese neuen Kooperationen zielen auch auf eine Erhöhung der Innovationstätigkeit in diesem Sektor bezogen auf die Produktentwicklung und die Produktionsverfahren. Die Unternehmensbefragung hat gezeigt, dass bisher die Trends im Bereich der Ernährung in der regionalen Nahrungsmittelindustrie noch wenig aufgenommen wurden: Positive Impulse könnten sich etwa ergeben aus der Verknüpfung mit Gesundheit und Wellness. Im Zuge dessen werden dem Functional Food sehr gute Wachstumschancen eingeräumt, also Lebensmitteln mit gesundheitlichem „Zusatznutzen“ (Beispiel: Gesundheitsjoghurt). Eine besondere Chance bietet sich für regionale Produkte mit positivem Image. Generell geht die Trends Richtung Nahrungsmittel für Dynamik, Genuss, Gesundheit und Selbstdarstellung – wobei sich eine Aufspaltung in Premium- und Discount-Produkte abzeichnet. In der Vermarktung werden Kombinationen wie „Moral-Plus-Produkte“ oder „Produkt plus Service plus Erlebnis“ wichtiger. Eine Chance bietet der Gegensatz Bio-Produkte kontra Gen-Food. Die Entwicklungen im Agro-Food-Sektor lassen hier für die Zukunft erhebliche Wachstumspotenziale erwarten.

Die Agro-Food-Branche im Kanton Thurgau ist bisher durch eine vergleichsweise geringe Produktivität gekennzeichnet. Gleichzeitig bestehen auch relativ wenig Kooperationen zwischen den Unternehmen. Durch eine stärkere Verflechtung scheint dagegen eine höhere Wissensbasierung und Wertschöpfung als bisher möglich.

Ziel

Aufbau und Management eines Agro-Food-Clusters im Thurgau durch Vernetzung und Information der Akteure und Gründung eines „International Institute for Agro-Food“, dass als Kern des Clusters etabliert werden soll.

Beschreibung

Mit dem Aufbau eines Agro-Food-Clusters soll eine enge und durchgehende Verflechtung zwischen den Unternehmen aus der Landwirtschaft, der Nahrungsmittelverarbeitung, der Getränkeindustrie und dem Gastgewerbe gefördert werden und die Verbindungen zu den Akteuren aus vor- und nachgelagerten Branchen vertieft werden, wie der Verpackungsindustrie, der Biotechnologie oder dem Grosshandel. Durch die Schaffung von Produzentennetzwerken sollen Win-win-Situationen entstehen, in denen alle Beteiligten profitieren. Insbesondere die Vernetzung zwischen den Bildungseinrichtungen, den Produzenten und Verarbeitern fördert die Zirkulation von Wissen.

Der Cluster wird von den wesentlichen Unternehmensverbänden getragen. Mitglieder sollen alle Unternehmen der betreffenden Branchen sein. Die Mitgliedsbeiträge betragen zwischen 500-1500 Franken jährlich und finanzieren direkt die Serviceleistungen des Clusters.

Als Kristallisationskern des Agro-Food-Clusters soll ein „Internationales Agro-Food-Institut“ entstehen, in dem das regionale Wissen zusammenläuft, mit internationalem

Wissen angereichert wird und an die Mitgliedsbetriebe weitergegeben wird. Wissen und Know-how im Bereich Agro-Food sind potenziell ausgesprochen clusterbasiert und wandert kaum in andere Branchen (self-sufficient cluster). Ein solches Institut wäre absolutes Neuland in der Schweiz und hat auch nur wenige Vorbilder im übrigen Europa. Ansätze dazu gibt es in Deutschland, Österreich und Finnland. Das Agro-Food-Institut übernimmt eine wichtige Rolle für die F&E-Tätigkeiten der Unternehmen. Es entwickelt clusterspezifische Aus- und Weiterbildungen, organisiert Fachveranstaltungen, Workshops und Lernplattformen. Schliesslich gibt das Institut eine Agro-Food-Fachzeitschrift heraus, die eine internationale Bedeutung anstrebt.

Der Agro-Food-Cluster bietet seinen Mitgliedsunternehmen verschiedene Dienstleistungen. Diese reichen von der Organisation von Informationsveranstaltungen („Agro-Food-Innovationstag“), Studienreisen, oder Betriebsbesichtigungen bis zur laufenden Kommunikationsmassnahmen wie Mitgliederinformation via Newsletter und einem stets aktuellen Leistungsverzeichnis. Zudem übernimmt das Clustermanagement eine wichtige Rolle für die Initiierung, Begleitung und Förderung von Kooperationsprojekten zwischen Unternehmen, F&E- und Bildungseinrichtungen und sorgt für den Aufbau und die Organisation von Informations- und Kommunikationsforen.

Von einem Agro-Food-Cluster darf der Thurgau – trotz der geringen Bruttowertschöpfung der betreffenden Branchen – aufgrund der Ballung und aufgrund der Vernetzungspotenziale einen substantiellen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung erwarten. Schliesslich gilt: je stärker die Wissensverflechtung, desto grösser ist das Potenzial für Innovation und wirtschaftliche Dynamik.

Beispiele aus anderen Regionen

Der Lebensmittel-Cluster Oberösterreich (LCOÖ) ist ein branchenübergreifendes Netzwerk von Lebensmittel erzeugenden Betrieben, deren direkten und indirekten Zulieferern, sowie F&E- und Qualifizierungseinrichtungen. Der LCOÖ ist seit September 2000 aktiv, um die Stärken der oberösterreichischen Lebensmittelwirtschaft bestmöglich zur Entfaltung zu bringen. Er erarbeitet für die etwa 160 Mitglieder nachhaltige Massnahmen zur Stärkung der Innovationskraft und Technologieausrichtung. Beispiele aus dem Tätigkeitsspektrum des LCOÖ sind:

- Information & Kommunikation
- Koordination und Kooperation
- Qualifizierung
- Marketing und PR.



Quelle: www.lebensmittel-cluster.at

Träger

Trägerschaft Agro-Food-Cluster: Branchenverbände und Unternehmen aus allen Branchen des Agro-Food-Sektors im Thurgau und den umliegenden Räumen, Wirtschaftsförderung

Trägerschaft Agro-Food-Institut: Kompetenzzentrum der ETH Zürich (oder der FH Wädenswil, Universität Hohenheim, FH Sigmaringen), Wirtschaft, Kanton Thurgau

Initiant

Kanton Thurgau, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Amt für Berufsbildung und Hochschulen

Umsetzung

kurzfristig

Wirkungen

mittelfristig

6.4 Massnahme 4: The APPLE

Im Kanton Thurgau gibt es eine Reihe sehr innovativer Unternehmen, einige unbekannte Weltmarktführer und aktives Unternehmertum. Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen existieren für die Biotechnologie (Biotechnologie-Institut Thurgau) und die Werkstoffprüfung in Tägerwilen, für die Wirtschaft in Kreuzlingen (Thurgauer Wirtschaftsinstitut) sowie für Agrarökonomie und Agrartechnik in Tänikon (Forschungsanstalt Tänikon). Zudem gibt es in den meisten der grösseren Gemeinden Gründer- und Unternehmenszentren. Sie sind mit Ausnahmen nur in Fachkreisen oder regional bekannt, weniger aber über die Grenzen des Thurgaus hinaus. Untereinander kennt man sich kaum. Quer zu den Branchen und Disziplinen könnte es aber Gemeinsamkeiten geben, die Innovationen ermöglichen und neue Kompetenzen und Ideen hervorbringen könnten.

Ziel

Der Thurgau soll in der Schweiz und in der Welt zu einem anerkannten eigenständigen Technologiepark werden. Der Park ist dezentral, themenübergreifend und virtuell. Durch die enge Kooperationen von Forschungseinrichtungen, Institutionen und Unternehmen soll die Innovationsfähigkeit der regionalen Unternehmen gefördert werden und gleichzeitig eine Veränderung des Images des Kantons Thurgau in Richtung eines Technologiestandortes erzielt werden.

Beschreibung

Die Massnahme The APPLE ist eine innovationsorientierte Vernetzungsstrategie, welche die bereits im Thurgau vorhandenen Forschungs- & Entwicklungseinrichtungen institutionalisiert vernetzt. Der Thurgau soll damit zu einer Region werden, in der Wissen und Know-how, Intelligenz, Öffnung und Kreativität in einzigartiger Weise verknüpft sind. Institute, Unternehmen, Gründer, Kreative, Forscher, Studenten und internationale Gäste geniessen ein privilegiertes Umfeld mit einem stimulierenden Klima.

Durch die Kombination des unterschiedlichen Wissens entstehen neue Ideen und Innovationen, die wiederum den einzelnen Spezialisierungen der Unternehmen nützen und diesen Vorteile im Wettbewerb verschaffen. Es können sich auch Komplementaritäten in der Wertschöpfungskette ergeben, wenn beispielsweise eine Dienstleistungsidee mit einer Produktidee so verknüpft werden kann, dass sich daraus Marktvorteile ergeben.

Langfristig kann aus der Vernetzung des Wissens zu einem virtuellen Technologiepark mit einer entsprechenden Kommunikation eine hohe Attraktivität für neue Unternehmen entstehen. Für diese sollte ein Technologiepark geschaffen werden, der eine schnelle und unkomplizierte Ansiedlung erlaubt.

Beispiele aus anderen Regionen

Mit „The ARK“ wurde vor einigen Jahren im Kanton Wallis ein Vorbild für die vorgeschlagene Massnahme aufgebaut. Auch im Wallis geht es um eine Vernetzung schon

vorhandener Kompetenzen, gekoppelt mit dem Aufbau von Zentren, die sich auf wenige Zukunftsthemen konzentrieren. Mit dieser Strategie versucht man, die Stärken des Wallis sichtbar zu machen und an wenigen Orten quasi abzubilden, um auf diese Weise neue Unternehmen mit einem ähnlichen Fokus anzuziehen.



Quelle: www.theark.ch

Die drei Stärken, die das Wallis mit dieser Strategie kommuniziert, sind in der folgenden Abbildung aufgeführt.

DIE TECHNOLOGISCHEN STÄRKEN DES KANTONS WALLIS

STÄRKE N°1 : Life sciences

widmet den Life sciences zwei Standorte, die zahlreiche nationale und multinationale Unternehmen sowie die Spitzenkompetenzen verschiedener Forschungsinstitute, Fachhochschulen und Spezialfirmen beherbergen. BioArk in Monthey konzentriert sich auf die Biotechnologien, während sich PhytoArk in Sion vordringlich mit der Produktentwicklung auf der Basis intakter Pflanzenzellen oder pflanzlicher Moleküle beschäftigt.

STÄRKE N°2 : Informatik- und Kommunikationswissenschaften

In diesen Spitzensektoren genießt das Wallis bereits einen internationalen Ruf. Die Standorte für Informationstechnologie im Techno-Pol von Sierre und für Künstliche Intelligenz beim IDIAP in Martigny bieten den Unternehmen ein praktisch unerschöpfliches Innovationspotenzial.

STÄRKE N°3 : Dienste, die mit dem Tourismus, mit der Natur und mit der erneuerbaren Energie verbunden sind

Mit dem Aletschgebiet (Naters) besitzt das Wallis die einzige von der UNESCO zum Weltnaturerbe erklärte Alpenregion. The Ark nutzt diese Chance durch die Schaffung eines Entwicklungszentrums für neue Dienstleistungen mit hohem Mehrwert, die verschiedene Möglichkeiten aus a priori so entfernten Bereichen wie Tourismus, Landwirtschaft, Geologie und Spitzentechnologie miteinander kombinieren.

Quelle: www.theark.ch

Träger

Unternehmen, Hochschulen, Kompetenzzentren, Kanton Gemeinden, Schlüsselpersonen

Initiant

Kanton Thurgau, Amt für Wirtschaft und Arbeit sowie Amt für Mittel- und Hochschulen

Umsetzung

kurzfristig

Wirkungen

mittel- bis langfristig

6.5 Massnahme 5: Gründerzentrum Thurgau

Im Thurgau existieren bereits einige Gründerzentren sowie einige Unternehmenszentren, die auch Gründer aufnehmen. Eine Vernetzung und Abstimmung der Aktivitäten oder sogar eine Zusammenarbeit, die allen Beteiligten nützen kann, findet kaum statt (Aufbau weiterer Zentren, Weiterreichen von Unternehmen an Zentren anderen Typs). Hier gibt es Potenzial für ein Netzwerk der Gründerzentren, welche sich räumlich und vom Beratungs-Know-how her spezialisieren und gemeinsam mit ihren Angeboten auftreten kann. Möglich ist auch eine Zusammenarbeit, in der junge Unternehmen nach der Gründungsphase an Unternehmenszentren 'weitergereicht' werden.

Ziel

Die im Thurgau vorhandenen Gründerzentren sollen zu einem Netzwerk zusammengefasst werden, welches noch effektiver als bisher in den einzelnen Zentren Unternehmensgründungen unterstützt und beschleunigt. Dies umfasst das Erstellen von Businessplänen, die Risikobeurteilung der Produkt- und Dienstleistungsidee, das Prüfen von Produktionskonzepten, der Zugang zu Netzwerken und so weiter. In den einzelnen Unterstützungsleistungen spezialisieren sich die Gründerzentren und bieten ihr gesammeltes Know-how im gesamten Netzwerk an. Eine weitere Spezialisierung nach Gründungs- und Wachstumsphase könnte die unterschiedlichen Bedürfnisse ebenfalls besser bedienen. Unterstützt werden sollen sowohl technologieorientierte als auch Dienstleistungs-Gründungen.

Beschreibung

Die im Thurgau ansässigen Gründer- und Unternehmenszentren bilden ein Netzwerk, welches auf einigen Regeln basiert:

- Das Netzwerk funktioniert nur, wenn sich die Beteiligten weiterhin als eigenständig begreifen und klar ist, dass sie auch in einem Netzwerk Wettbewerber bleiben, d.h. ihre Eigeninteressen verfolgen.
- Die Netzwerkmitglieder untersuchen, wo sie jeder einzeln ihre Stärken haben und anbieten können. Die Stärken ergeben sich aus dem Standort, dem Infrastruktur- und Beratungsangebot sowie der Einmaligkeit innerhalb des Netzwerks.
- Die Netzwerkmitglieder setzen sich regelmässig zusammen und denken über gegenseitige Nutzen nach. Wie man voneinander profitiert, wird ausgehandelt und festgehalten. Wer versucht, das Netzwerk für sich allein auszunutzen, wird aus dem Netzwerk ausgeschlossen.
- Auch der Auftritt nach aussen erfolgt unter der Prämisse, dass alle Netzwerkmitglieder daraus einen Nutzen ziehen können.
- Das Netzwerk schliesst auftretende Angebotslücken für Unternehmensgründer und regelt die Verteilung von Erfolg und Misserfolg, beispielsweise aus dem Betrieb eines

Zentrums für Unternehmen, welche die Gründungs- und Aufbauphase hinter sich haben.

- Das Netzwerk ist damit am Erfolg der Netzwerkmitglieder und am Erfolg aller zusammen ausgerichtet. Es basiert nicht darauf, sich einfach zusammen zu setzen und zu sehen, was passiert.

Im Netzwerk werden einzeln oder gemeinsam angeboten:

- Suche und Ermutigung von Gründungen
- Qualitative Eintrittskontrolle in das Netzwerk der Gründerzentren
- Beratung und Unterstützung durch Wissen
- zentrale Einrichtungen und Austausch
- flexible Infrastruktur zur Kostensenkung und flexiblem Wachstum der Gründungen.
- die Netzwerke der einzelnen Gründerzentren stehen allen Gründern und Gründerinnen offen.

Beispiele aus anderen Regionen

In Aachen und Umgebung existiert seit mehr als 10 Jahren ein Netz aus Technologiezentren und Technologieparks mit einer Art Entwicklungskaskade. Nach dem Aufenthalt im Technologiezentrum Aachen oder in einem der Gründerzentren ziehen die Unternehmen in einen der Technologieparks. Die Zentren stellen Büro-, Produktions- und Laborflächen auf insgesamt 100.000 Quadratmetern zur Verfügung mit ca. 500 Unternehmen und 4.000 Arbeitsplätzen. Das Angebot reicht von universitätsnahen Technologiezentren, Zentren mit spezialisierten Labors für Medizintechnik- und Biotechnologieunternehmen, Gründer- und Servicezentren mit Expansionsflächen auf benachbarten Industrieparks bis hin zum europaweit ersten grenzüberschreitenden Businesszentrum an der deutsch-niederländischen Grenze. Besonderes Merkmal der Zentren ist die Kombination aus begleitenden Beratungs- und Serviceleistungen vor Ort, flexiblem Raumangebot, günstigen Konditionen und einem synergetischen Unternehmensmix (Quelle: <http://www.agit.de/AGIT2001/623.html>).



Träger

Netzwerkteilnehmer sind die bestehenden und neue Gründerzentren und Unternehmen aus der Region. Öffentliche Institutionen treten unterstützend und ermöglichend auf.

Initiant

Gründerzentren

Umsetzung

kurzfristig

Wirkungen

kurzfristig

6.6 Massnahme 6: Inkubator

Die Erfahrungen zeigen, dass Unternehmensgründungen sehr viel erfolgreicher sein können und schneller wachsen, wenn sie ganzheitliche Unterstützung erhalten. Eine solche Unterstützung geht über die Beratung während der Gründung hinaus und nutzt die Erfahrung von Profis in der Unternehmensentwicklung, welche sich in allen Unternehmensbereichen engagieren. Als Gegenleistung sind sie am Erfolg beteiligt. Eine solche Unterstützung, oder vielmehr der Einbezug von Profis in die Entwicklung neu gegründeter Unternehmen wird in der Region Thurgau nicht angeboten. Hier könnte die Region mit einem Beispiel vorangehen, das klar macht: andere Inkubatoren in der Schweiz sind Gründer- und Technologiezentren, die sich Inkubatoren nennen, im Thurgau aber gibt es einen echten Inkubator.

Ziel

Es soll ein Inkubator aufgebaut werden, in dem innovative, technologie- und dienstleistungsorientierte Unternehmen mit Wachstumspotenzial in frühen Lebensphasen mit dem Ziel unterstützt werden, deren Wachstums- und Überlebenschancen signifikant zu erhöhen. Die Unterstützung soll in einem Gebäude realisiert werden, das klar als Inkubator an einem zentralen Standort sichtbar ist. Die Unterstützung erfolgt durch eine finanzielle und Management-Beteiligung des Inkubators am gegründeten Unternehmen. Ein 'echter' Inkubator arbeitet mit profitorientierter Beteiligung und Co-Management der Gründungen. Der Inkubator fungiert als Manager und als Risikokapitalgeber in einer Person.

Beschreibung

Angeboten werden in einem Inkubator alle erfolgskritischen Leistungen aus einer Hand: Coaching, finanzielle Beteiligung, Risikokapital, Beteiligung im Management. Der Inkubator wird eingerichtet in einem markanten Gebäude in zentraler Lage. Er hat hohe Eingangsvoraussetzungen, die mit ausführlichen Tests, Gesprächen und Businessplänen sichergestellt werden, denn ein Inkubator handelt wie eine Risikokapitalgesellschaft und finanziert sich langfristig aus dem Erfolg seiner Kunden. Entsprechend müssen sich Gründer und junge Unternehmen um einen Platz im Inkubator bewerben. Der Inkubator kann auch thematisch spezialisiert sein, was einerseits Erfolg versprechender ist, weil auch spezifisches Markt- und Technologie-Know-how über die Beteiligung einfließen kann, andererseits aber ein gewisses Risiko birgt, weil in einer Region wie dem Thurgau möglicherweise zu wenig Potenzial an Klienten in einem spezialisierten Gebiet besteht.

Initiatoren eines Inkubators sind private Unternehmen und Unternehmerpersönlichkeiten im Unruhestand. Ein Inkubator kann auch in ein Technologiezentrum oder in einen Technologiepark/Dienstleistungspark integriert werden.

Beispiele aus anderen Regionen

Im Singener Gründer- und Technologiezentrum 'sintec' wird beispielsweise eine Art 'Inkubator light' angeboten, der mit Beratung und Beteiligung eine Unternehmensgründung begleitet und mit öffentlichen Mitteln und Fonds arbeitet. Die meisten der Inkubatoren in Zentraleuropa arbeiten mit dieser Variante, die sie allerdings kaum von einem Gründerzentrum unterscheidet.



The screenshot shows the SinTec website. At the top, there is a banner with a photo of three people and the SinTec logo. Below this is a navigation menu with links: Home, Portal, Leitsätze, Vorteile, Schwerpunkte, Inkubator, Aktuelles, Beispiele, Konferenzraum, and Kontakt. The main content area is titled 'Inkubator' and contains the following text:

Das Inkubatormodell im SinTec

Der Inkubator ist der „Motor“ des Singener SinTec, professioneller Berater für junge Unternehmen der Umwelttechnologie, kompetenter Wegbegleiter, Vermittler, Organisator, Manager: der Inkubator. Gemeinsam mit dem „Gründerverbund“ der beiden Hochschulen in Konstanz und dem Steinbeiszentrum für Innovationsmanagement bildet er ein qualifiziertes Betreuungsteam.

Für diese Aufgabe ist es dem SinTec gelungen den renomierten Wirtschaftsexperten und Geschäftsführer der ALTANA Innovationsfonds GmbH, **Herrn Heinz W. Bull** zu gewinnen.

Auch das Bundesland Vorarlberg beteiligt sich über ein EU-Programm am Gründerkonzept. Das Projekt selbst ist Teil einer Clusterstrategie des Landkreises Konstanz zum Aufbau von Netzwerken zwischen Unternehmen.

[-> mehr - download.pdf](#)

At the bottom of the page, the footer reads: 'Singerer Gründer- und Technologiezentrum - Maoi-Str. 7 - 78224 Sinoen - info@sin-tec.de'

Quelle: www.sin-tec.de

Träger

Unternehmen, ehemalige Unternehmer, Banken

Initiant

Gründerzentren

Umsetzung

kurzfristig

Wirkungen

kurzfristig

6.7 Massnahme 7: Ansiedlung An-Institute

Es existieren im Thurgau keine Fachhochschulen oder Universitäten und kaum Institute, welche die Unternehmen im Thurgau in Bezug auf Forschung und Bildung unterstützen könnten. Gleichzeitig existieren in der direkten Nachbarschaft zum Kanton Thurgau eine Reihe von international renommierten Universitäten und öffentlichen Forschungseinrichtungen, wie die ETH Zürich, die Universität Zürich, die Universität St. Gallen, die Universität Konstanz sowie eine Reihe von Fachhochschulen und anderen Bildungseinrichtungen. Die An-Institute der Konstanzer Universität resp. Fachhochschule in Kreuzlingen und Tägerwilten zeigen, dass die Ansiedlung von Instituten in der Region möglich ist. Aus dieser Sicht liessen sich eine Reihe von Ablegern von Universitäten und Hochschulen aus der unmittelbaren Umgebung des Thurgaus denken. Die ETH Zürich hat beispielsweise in den letzten Jahren eine Reihe von Kompetenzzentren gegründet, von denen einige ausserhalb der Region Zürich angesiedelt wurden, zum Beispiel das ETH Kompetenzzentrum für nachhaltigen Verkehr in Buchs. Dies zeigt, dass der Thurgau mit selbst entwickelten Ideen auf die umliegenden Hochschulen zugehen und sich um Ansiedlungen als Ausgründungen von Instituten bemühen kann. Den Hochschulen wird umgekehrt eine grössere Marktnähe und das Wissen aus den Unternehmen geboten.

Ziel

Es sollen weitere An-Institute angesiedelt werden. Die Ideen werden zusammen mit Hochschulen in der Umgebung des Thurgaus entwickelt und realisiert. Damit wird ein Wissens- und Know-how-Transfer in den Thurgau geschaffen und gleichzeitig die Sichtbarkeit als innovativer Kanton erhöht. Es ist denkbar, dass hier An-Institute gegründet werden, die bislang noch keinen inhaltlichen Bezug zur Thurgauer Wirtschaft besitzen. Diese können aber als „Wachstumskerne“ wirken, aus denen u. a. durch Spin-offs und Start-ups neue Unternehmen in diesen Betrieben entstehen können.

Beschreibung

Die Ansiedlung weiterer Institute soll folgende Effekte erzielen:

- Sie bilden auf mittlere Sicht die Kerne von aufzubauenden Clustern. Mit ihnen werden bestehende Clusteransätze in Form eines zentralen Kompetenzzentrums sichtbar oder sie bilden den Keim für gänzlich neue Cluster, an die jetzt noch niemand denkt.
- Sie sind Quellen für Spin-off-Gründungen, mit denen Produktideen aus der Forschung im Markt realisiert werden. Den Spin-off-Gründungen wird im direkten Umfeld des Institutes die Möglichkeit geboten, sich dort anzusiedeln.
- Mittelfristig entstehen aus den Instituten und Clustern spezialisierte Arbeitsmärkte, welche weitere Unternehmen von aussen in den Cluster locken.
- Es findet ein intensiver Wissensaustausch zwischen Instituten und Unternehmen statt.
- Sie sind Knotenpunkte, über die internationales Wissen in die Region fliesst und über die der Thurgau als Standort grössere Bekanntheit erlangt.

- Sie werden innerhalb der Schweiz als Zentren der Forschung und Innovation wahrgenommen, womit der Kanton als modern und auf der Höhe der Zeit erscheint.

Beispiele aus anderen Regionen

Die Stadt und die Universität Ulm haben in den letzten 10 bis 15 Jahren eine Reihe von An-Instituten angesiedelt bzw. gegründet. Die Institute haben inhaltlich eine zumeist hohe Spezialisierung. Dies hilft, sich gegenüber den Metropolregionen Stuttgart und München abzusetzen und sich zu profilieren. Wert wurde auch darauf gelegt, mit den Instituten innovative Forschungsthemen zu besetzen, wie die Namen zeigen:

- FAW Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung
- Institut für Lasertechnologien in der Medizin und Messtechnik
- ZSW - Zentrum für Sonnenenergie und Wasserstoff-Forschung
- Institut für Diabetestechnologie GmbH
- Institut für dynamische Materialprüfung
- Institut für Medienforschung und Medienentwicklung
- Umweltinstitut Ulm
- Institut für Finanz- und Aktuarwissenschaften
- Forschungsinstitut für Rehabilitationsmedizin

Träger

Kanton, Universitäten, Fachhochschulen, Wirtschaftsförderung, Cluster, Unternehmen

Initiant

Kanton, Amt für Berufsbildung und Hochschulen

Umsetzung

mittelfristig

Wirkungen

langfristig

6.8 Massnahme 8: Integriertes Wohnen und Arbeiten am See

In den letzten Jahren sind europaweit Uferzonen und alte Hafenstandorte zu attraktiven Wohn- und Arbeitsstandorten ausgebaut worden. Es handelt sich in der Regel um heute für Hafennutzungen nicht mehr brauchbare Flächen, die zu einer schönen Mischung aus Marinas, Gastronomie, Lofts und Büros in alten Baustrukturen umgebaut wurden und grossen Anklang bei Bewohnern und Unternehmen finden (Beispiele sind: Channel Hamburg, Hafencity Harburg, Barcelona, Marseille, Genua und im kleineren Stil Southampton). Mehrere Standorte am Schweizer Bodenseeufer bieten in dieser Hinsicht beachtliches Potenzial und das zu Flächenpreisen, wie sie an den anderen Schweizer Seen nicht mehr zu finden sind. Das Potenzial konzentriert sich auf ortskernnahe, bahnhofsnahe Flächen direkt am See, die heute nicht oder ineffizient genutzt werden, zum Beispiel die Kais beiderseits des Romanshorner Hafens sowie die ungenutzten Flächen am Kreuzlinger Hafen oder in Arbon.

Ziel

An geeigneten und zentralen Standorten am Bodensee sollen Projekte entwickelt werden, die Wohnen und Arbeiten am Wasser kombinieren. Das Bodenseeufer soll sich ausgehend von solchen Pilotprojekten zu einem attraktiven und integrierten Arbeits- und Wohnstandort entwickeln, welcher über die Grenzen der Region hinaus bekannt ist. Damit können hochqualifizierte Menschen in den Thurgau gezogen und die Abwanderung ebensolcher aus dem Thurgau gestoppt oder verringert werden.

Beschreibung

Die in Frage kommenden Gemeinden erarbeiten eine kurze Bestandsaufnahme, wenn sie noch keine haben und lancieren eine breite Diskussion zur intelligenten Nutzung der Flächen. Hier lohnt es sich, eine Ausstellung mit guten Beispielen aus Europa zusammenzutragen, welche zeigt, was im positiven Sinn möglich ist. Der Besuch solcher Beispiele ist ebenfalls lohnend. Ist der Rahmen deutlich, werden Wettbewerbe ausgeschrieben. Dabei sind nicht Utopien, Grösse und architektonische Selbstdarstellungen gefragt, sondern realistische, innovative und attraktive Lösungen zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Der Rahmen könnte wie folgt aussehen: Pro Standort werden etwa 100 Wohnungen sowie Platz und Infrastruktur für etwa 100 Arbeitsplätze realisiert. Die Gebäude kombinieren Technologiezentren, Dienstleistungsflächen mit modernem, urbanem Wohnen in einer überschaubaren Grösse. Das Ufer wird für alle Einwohner der Gemeinde zugänglich. Private Entwickler und Investoren werden eingeladen, Projekte zu entwerfen und zu entwickeln. Die Gemeinde sollte sich als Ermöglicher einer effizienten Entwicklung durch verschiedene private Unternehmen und als Moderator der verschiedenen Interessen verstehen. Bestechen sollen die Projekte durch eine besondere planerische und architektonische Qualität. Sie werden überregional, idealerweise sogar international beachtet und rücken das Bodenseeufer als Region mit hoher Lebensqualität ins Rampenlicht, in der die Zeit nicht stehen geblieben ist. Die Lage am Wasser wird aktiv genutzt,

man zieht Personen und Unternehmen an, die eine hohe Affinität zum Wasser haben oder einfach nur gerne dort wohnen und arbeiten möchten. Eine gewisse Mindestgrösse dürfte erforderlich sein, es kommen daher nur die grösseren Standorte in Frage.

Beispiele aus anderen Regionen

Beispiele für solche Projekte finden sich in zugegeben anderen Massstäben in Hamburg (Hafencity mit 12.000 Einwohnern und 40.000 Arbeitsplätzen), Southampton, Lissabon, Barcelona, Marseille, Gdansk oder Genua. Wie ein solches Projekt aussehen könnte, zeigt die folgende Abbildung aus der Hafencity Hamburg.



Quelle: http://www.hafencity.com/html/info_de.html

Träger

Public-Private-Partnership oder private Projektentwickler, die von der Gemeinde bei der Realisierung unterstützt werden

Initiant

Gemeinden

Umsetzung

mittelfristig

Wirkungen

langfristig

6.9 Massnahme 9: Profilierung als "Goldküste Nord"

Betrachtet man die Richtung der Arbeitsplatz- und Wohnentwicklung von Zürich aus, so scheint der Thurgau erst in den letzten Jahren auf die Landkarte zu geraten. Er gehört räumlich eindeutig zur Metropolregion Zürich und sollte sich entsprechend als Arbeits- und Wohnstandort anbieten. Bislang liegt der Thurgau – trotz der Bemühungen der Wirtschaftsförderung – hier noch im Wahrnehmungsschatten. Gleichzeitig besitzt der Thurgau aufgrund seiner räumlichen Lage und seiner attraktiven Landschaft Potenziale als attraktiver Wohn- und Lebensstandort.

Ziel

Die gute Lebensqualität des Thurgaus soll wesentlich stärker ausserhalb des Kantons bei möglichen Wohnzielgruppen kommuniziert werden. Das Bodenseeufer kann sich in diesem Rahmen als 'Goldküste Nord' profilieren und präsentieren. Dabei sollten Aspekte wie Kinder, Schulen, Kultur und Landschaft in den Mittelpunkt treten. Die Kernzielgruppe sind (hoch-)qualifizierte Arbeitskräfte mit Familien. Wie auch mit der Massnahme 9 "Integriertes Wohnen und Arbeiten am See" soll damit der Brain-Drain aus dem Kanton verringert und zugleich hochqualifizierte Menschen in die Region gezogen werden. Durch eine Konzentration der entsprechenden Entwicklung an bahnhofsnahe Standorte und entsprechende Anreize können die Pendlerbewegungen Richtung überregionaler Zentren auf die Bahn kanalisiert werden.

Beschreibung

Die Vermarktung der Wohnqualität wird auf Familien mit einem Haushaltseinkommen von 100'000 bis 200'000 Franken fokussiert. Gleichzeitig werden entsprechende Wohnangebote sowie entsprechende Bildungsangebote entwickelt. Angebote wie Bildungsgutscheine, Frühenglisch, Tagesschulen, eine spezielle Vermittlungsagentur für hochqualifizierte Arbeitskräfte und den Wiedereinstieg von Frauen machen das Wohnen für Familien im Kanton Thurgau attraktiv. Die Wohnangebote umfassen eigens entwickelte und auf die Bedürfnisse der Zielgruppen zugeschnittene Überbauungen sowie entsprechende Siedlungsflächen, auf denen Menschen ihre Vorstellungen von einem Heim verwirklichen. Es sollten auch explizit Flächen ausgewiesen werden, wo nur ein absolutes Minimum an Bauvorschriften die Vorstellungen der Kunden einschränkt bzw. wo nur ausgefallene Bauten realisiert werden dürfen, welche überregionale Aufmerksamkeit für die Aufgeschlossenheit und die Qualität des Kantons erzeugen.

Mit dem Begriff der Goldküste soll weiterhin gezeigt werden:

- wir gehören zur Metropolregion Zürich
- wir sind in Autominuten gerechnet so nah an Zürich wie einige Orte an der Zürcher Goldküste, vor allem, wenn man zum Flughafen will
- wir haben eine genauso attraktive Landschaft.

Im Vergleich zur Zürcher Goldküste ist die Goldküste Nord aber wesentlich günstiger und sie bietet Vorteile, welche am Zürichsee kaum noch zu finden sind: Ruhe und Platz.

Beispiele aus anderen Regionen

Der Begriff Goldküste hat auch den Vorteil, noch nicht abgenutzt zu sein, wie beispielsweise die Toskana oder Venedig (Venedig des Ostens, Nordens etc.). Die Toskana Deutschlands ist im Internet am Kaiserstuhl, in der Pfalz, in der Umgebung von Darmstadt und sogar in der Umgebung von Berlin zu finden. Dies zeigt, dass sehr viele Regionen mit bekannten Regionen anderswo identifiziert werden wollen - die Qualität soll transferiert werden. Dies bleibt allerdings wirkungslos oder ist sogar lächerlich, wenn der Vergleich zu weit hergeholt ist. Gleichwohl ist es denkbar, wie das Beispiel Zurich Parkside zeigt, dass sich eine Region explizit als attraktiver Wohnstandort für die Metropole Zürich profilieren kann und daraus erhebliche Wachstumsimpulse erwartet.



Quelle: www.zimmerberg-sihltal.ch

Träger

Public-Private-Partnership oder private Projektentwickler, die von der Gemeinde bei der Realisierung unterstützt werden

Initiant

Gemeinden, Kanton – Amt für Wirtschaft und Arbeit

Umsetzung

mittelfristig

Wirkungen

langfristig

7 Literatur

- Böcher, M. 2002: Kriterien für eine erfolgreiche nachhaltige Regionalentwicklung. <http://www.leaderplus.de/downloads/free/hinterzarten.pdf>
- Bieger, T.; Scherer, R. 2003: Clustering und integratives Standortmanagement - von einem theoretischen Konzept zur konkreten Handlungsstrategie. In: Scherer, R.; Bieger, T. (Hg.): Clustering - Das Zauberwort der Wirtschaftsförderung. Bern. 9-26.
- Borner, S., Porter, M.E., Weder, R., Enright, M. 1991: Internationale Wettbewerbsvorteile. Zürich.
- Bröcker, J.; Geenen, E.; Fischer, C.; Herrmann, H. 2003: Qualifikation und Arbeitsmarkt in Schleswig-Holstein/Hamburg. Aktuelle und künftige Potenziale und Engpässe. Handlungsbedarf für Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik. Gutachten im Auftrag der Technologiestiftung Schleswig-Holstein. Kiel.
- Bundesamt für Statistik o.J.: Ausgewählte Daten aus den Betriebsstättenzählungen, Arbeitsstättenzählungen und der Wertschöpfungsstatistik. Datensätze.
- Credit Suisse, Economic and Policy Consulting 2003: Kantonale Wirtschaftsförderung: ein erster Vergleich. Zürich.
- Credit Suisse, Economic and Policy Consulting 2004: Der Kanton Thurgau. Struktur und Perspektiven. Zürich.
- Credit Suisse, Economic and Policy Consulting 2004: Standortmonitoring Wirtschaftsraum Zürich 2004. Zürich.
- Departement Für Erziehung und Kultur des Kantons Thurgau, Schulentwicklung und Bildungsplanung 2003. Bericht zur Entwicklung des Thurgauer Bildungswesens. Frauenfeld.
- Dümmler, P. 2004: How innovative is Switzerland? Examining knowledge based Clusters. Paper prepared for the 7th International Conference of the Competitiveness Institute (TCI) September 27 – October 1, 2004, Ottawa, Canada.
- Eidgenössische Steuerverwaltung 2001: Steuern als Standortfaktor: Reformbedarf für die Schweiz? Bern.
- Eisenhut, Peter; Schönholzer, Urs 2003: Entwicklung und Perspektiven der Ostschweizer Volkswirtschaft. Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell. St. Gallen.
- Florida Richard 1995: Toward the learning region; in: Futures No. 5; S. 527-536
- Grabow, B.; Henckel, D.; Hollbach-Grömig, B. 1995: Weiche Standortfaktoren. Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, 89. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Impuls Thurgau 2003: IMPULS Thurgau. Vorschläge für wirtschaftspolitische Schwerpunkte, o.O.
- Muller, E.; Zenker, A. 2001: Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. In: Research Policy, 30. 1501-1516.
- Porter, M.E. 1990: Competitive Advantage of Nations. New York.
- Rösch, A. 2000: Kreative Milieus als Faktoren der Regionalentwicklung; in: Raumforschung und Raumordnung; H. 2/3.161-172.
- Statistikfachstellen der Kantone St. Gallen, Graubünden und Thurgau 2000: Beschäftigung und Branchenstruktur der Ostschweizer Wirtschaft. Analyse der eidgenössi-

schen Betriebszählungen 1985, 1991, 1995 und 1998. Fachstelle für Statistik, Kanton St. Gallen; Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden; Statistisches Amt des Kantons Thurgau (Hg.). St. Gallen.

Statistisches Amt Kanton Zürich 2005: Der Wirtschaftsraum Zürich – Eine Übersicht in Karten, statistik-info

Strambach, S. 1999: Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen - ihre Bedeutung für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 66. 230-242.

Weber, A. 2004: Vergleich Thurgau - Schweiz anhand der Bildungsindikatoren und Bildungsausgaben Kurzfassung und Materialien. Departement für Erziehung und Kultur des Kantons Thurgau, Schulentwicklung und Bildungsplanung (Hg.). Frauenfeld.

Anhang 1:

Interviewpartner/innen und befragte Unternehmen

Marcel Rutishauser, SpiderTown Tägerwilen

Markus Thalmann, Gemeinde Tägerwilen

Patrick Dümmler, Institut für Raum- und Landschaftsentwicklung ETH Zürich

Jiri Ilias, seco, Bern

Spyridon Arvanitis, Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich

Alcan, Kreuzlingen

Bina, Bischofszell

Chocolat Bernrain, Kreuzlingen

Halagchemie, Aadorf

Hefe Schweiz AG, Stettfurt

Model Verpackungen, Weinfelden

Mosterei Möhl, Arbon

MOWAG AG, Kreuzlingen

Nestlé Suisse, Rorschach

Obipektin AG, Bischofszell

Pasta Premium, Frauenfeld

Sia Abrasives, Frauenfeld

Stadler, Bussnang

Thurella, Egnach

Unilever Bestfoods, Thayngen

Wenzler AG, Bottighofen

Anhang 2:

Workshopteilnehmer

Name	Institution	Ort
Prof. Dr. Manuel Ammann	Schweiz. Institut für Banken und Finanzen, Universität St. Gallen, Stiftungsrat Think Tank Thurgau	St. Gallen
Dr. Heiko Behrendt	Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen	St. Gallen
Fred Heinzelmann	Gründungszentrum Frauenfeld	Frauenfeld
Urs Isenrich	Thurgauer Kantonalbank	Weinfelden
Peter Maag	Industrie- und Handelskammer Thurgau IHK	Weinfelden
Roland Scherer	Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen	St. Gallen
Dr. Toni Schönenberger	Wolfsberg, Präsident Stiftungsrat Think Tank Thurgau	Ermatingen
Prof. Dr. Jan-Egbert Sturm	Thurgauer Wirtschaftsinstitut	Kreuzlingen
Dr. Christoph Tobler	BSG Unternehmensberatung, , Stiftungsrat Think Tank Thurgau	St. Gallen
Hans Wenzinger	UBS AG	Kreuzlingen