

NEUE
POLITIK



Neue Regionalpolitik

*Arbeitshilfe für die Entwicklung und
Umsetzung wirkungsorientierter Projekte
in der Periode 2020 bis 2023*



Schlussversion 7. Mai 2020

Bearbeitung:
Tilman Holke, Projektleiter Wirtschafts- und Regionalentwicklung, rawi

Titelbild-Quelle:
Luzern Tourismus AG

Inhaltsverzeichnis

1	Warum diese Arbeitshilfe?	3
2	Das Wichtigste in Kürze – Zentrale Anforderungen an ein NRP-Projekt	3
3	Was will die NRP erreichen?	4
4	Wer kann Projektträger sein?	4
5	Welche Projekte können gefördert werden?	6
5.1	Einordnung des Projekts in ein Vertragsziel eines Wertschöpfungssystems	6
5.2	Förderkriterien für NRP-Projekte	7
6	Welches sind Ihre Ansprechpartner?	9
6.1	Regionale Entwicklungsträger (für Projekte aus den Regionen)	9
6.2	Luzern Tourismus (für Projektideen im Bereich Tourismus)	9
6.3	zentralschweiz innovativ (Innovationsberatung)	10
7	Was heisst Leistungs- und Wirkungsmessung der Projekte?	11
7.1	Leistungen des Projekts (Output)	12
7.2	Wirkungen des Projekts (Outcome)	12
7.3	Vertragliche Verankerung	16
8	Wie entsteht ein NRP-Projekt?	17
8.1	Von der Projektidee bis zum Projektantrag	17
8.2	Vom Projektantrag bis zur Projektzusicherung	19
8.3	Von der Projektzusicherung bis zum Projektabschluss	20
8.4	Von der Projektzusicherung bis zum Darlehensvertrag	21
9	Welche Kosten übernimmt die NRP?	23
9.1	Was passiert bei Kostenüberschreitungen?	23
9.2	Was passiert bei Kostenunterschreitungen?	23
9.3	Was passiert bei Nicht-Erfüllung der Leistungen?	24
10	Was ist beim Reporting zu beachten?	24
11	Was bedeutet das Öffentlichkeitsprinzip für die NRP?	24
12	Wie erfolgt die Kommunikation?	24
13	Welche Grundlagen stehen zur Verfügung?	25
14	Anhang	26

Abkürzungsverzeichnis

DMO	Destinations-Management-Organisation
DV	Darlehensvertrag
ITZ	InnovationsTransferZentralschweiz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LTAG	Luzern Tourismus AG
LV	Leistungsvereinbarung
NRP	Neue Regionalpolitik
PPP	Public-Private-Partnership
PV	Projektvereinbarung
RET	Regionale Entwicklungsträger
rawi	Dienststelle Raum und Wirtschaft, Kanton Luzern
WS	Wertschöpfungssystem

1 Warum diese Arbeitshilfe?

Die Arbeitshilfe richtet sich in erster Linie an die Projektträger (rechtliche Trägerschaft des Projekts) und Projektleiter/-innen¹ von NRP-Projekten. Die Arbeitshilfe regelt die wichtigsten inhaltlichen und formellen Anforderungen und das Verfahren zur Antragstellung mit einem Schwerpunkt auf der Leistungs- und Wirkungsmessung. Damit schafft die Arbeitshilfe zugleich ein gemeinsames Regelwerk für die in der Umsetzung ständig beteiligten Akteure des Kantons Luzern und seiner Regionen.

2 Das Wichtigste in Kürze – Zentrale Anforderungen an ein NRP-Projekt

- **Projekt trägt zur übergeordneten Zielsetzung des Kantons bei:** Das Projekt trägt zu den angestrebten Zielsetzungen des NRP-Umsetzungsprogramms 2020 bis 2023 und lässt sich in ein Vertragsziel einordnen (siehe hierzu Kapitel 5.1).
- **Wertschöpfung und Innovation:** Das Projekt trägt dazu bei, die Wertschöpfung in einer Region im Kanton Luzern oder im gesamten Kanton zu erhöhen, ist innovativ, neuartig und modellhaft (siehe hierzu Kapitel 5.2).
- **Breit abgestützte Projektträgerschaft:** Die Projektträgerschaft besteht aus mehreren Unternehmen oder Organisationen und ist somit breit aufgestellt und regional verankert.
- **Keine einzelbetriebliche Förderung:** Es dürfen keine Aktivitäten unterstützt werden, welche direkt einem Betrieb in einem bestehenden Markt Vorteile verschaffen.
- **Angemessene finanzielle Beteiligung des Projektträgers:** Der Projektträger hat sich in einem angemessenen Rahmen am Projekt zu beteiligen. Die NRP übernimmt einen Finanzierungsanteil von 50% bis zu 2/3. Die restliche Finanzierung ist durch die Projektträgerschaft in Form von Eigenleistungen, Eigenfinanzierungen und Beiträgen externer Partner bereitzustellen (siehe Kap. 9).
- **Keine Dauersubventionierung:** Die NRP ist als Anschubfinanzierungsinstrument gedacht und kann Projekte in der Regel nur über einen Zeitraum von maximal 4 Jahren unterstützen. Betriebskostenbeiträge sind ausgeschlossen.
- **Darlehen:** Darlehen können für die Verwirklichung von wertschöpfungsorientierten Infrastrukturen, sogenannten Entwicklungsinfrastrukturen gewährt werden. Finanzierungen von Basisinfrastrukturen sind ausgeschlossen.
- **Konziser Projektantrag:** Die Projektziele müssen im Projektantrag klar verständlich beschrieben sein, ebenso die Massnahmen und Meilensteine.

¹ In dieser Arbeitshilfe wird aufgrund der besseren Lesbarkeit nachfolgend auf die explizite Nennung beider Geschlechter verzichtet. Es sind jeweils beide Geschlechter angesprochen.

3 Was will die NRP erreichen?

Die Neue Regionalpolitik (NRP) ist ein gemeinsames Förderinstrument von Bund und Kantonen. Mit dem am 1.1.2008 in Kraft getretenen Bundesgesetz über Regionalpolitik wurde eine neu gestaltete Grundlage für die Förderung der ländlichen Räume und Berggebiete in der Schweiz geschaffen. Durch die NRP sollen Standortvoraussetzungen verbessert, Innovationen gefördert sowie die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden.

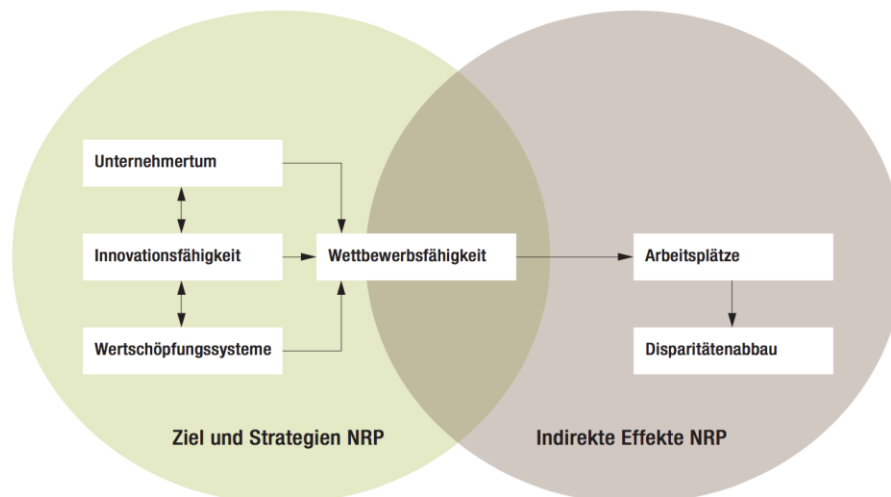


Abb. 1: Ziele und Wirkungszusammenhang der NRP²

Mit dem NRP-Umsetzungsprogramm 2020-2023 liegt eine kantonale Umsetzungsplanung für die nächsten vier Jahre vor. Der Bund hat dieses NRP-Umsetzungsprogramm gutgeheissen und die NRP-Bundsmittel im Rahmen der NRP-Programmvereinbarung 2020-2023 zugesichert. Projekte werden demnach je zur Hälfte durch Kanton und Bund finanziert. Die Umsetzung während der vierjährigen Periode erfolgt federführend durch den Kanton.

4 Wer kann Projektträger sein?

NRP-Projekte können in unterschiedlichen Branchen und Themen entstehen. Als Projektträger kommen je Thema verschiedene Akteure in Frage. Private, Unternehmen, wirtschaftsnahe Organisationen, Gemeinden, die RET, die LTAG, Tourismusorganisationen wie auch touristische Leistungsträger sind in den verschiedenen Vertragszielen die primären Zielgruppen für Projekt lancierungen. Dabei sollen insbesondere Projekte unterstützt werden, die sich aus mehreren und verschiedenen solcher Akteursgruppen zusammengesetzten Projektträgerschaften auszeichnen und somit breit abgestützt sind.

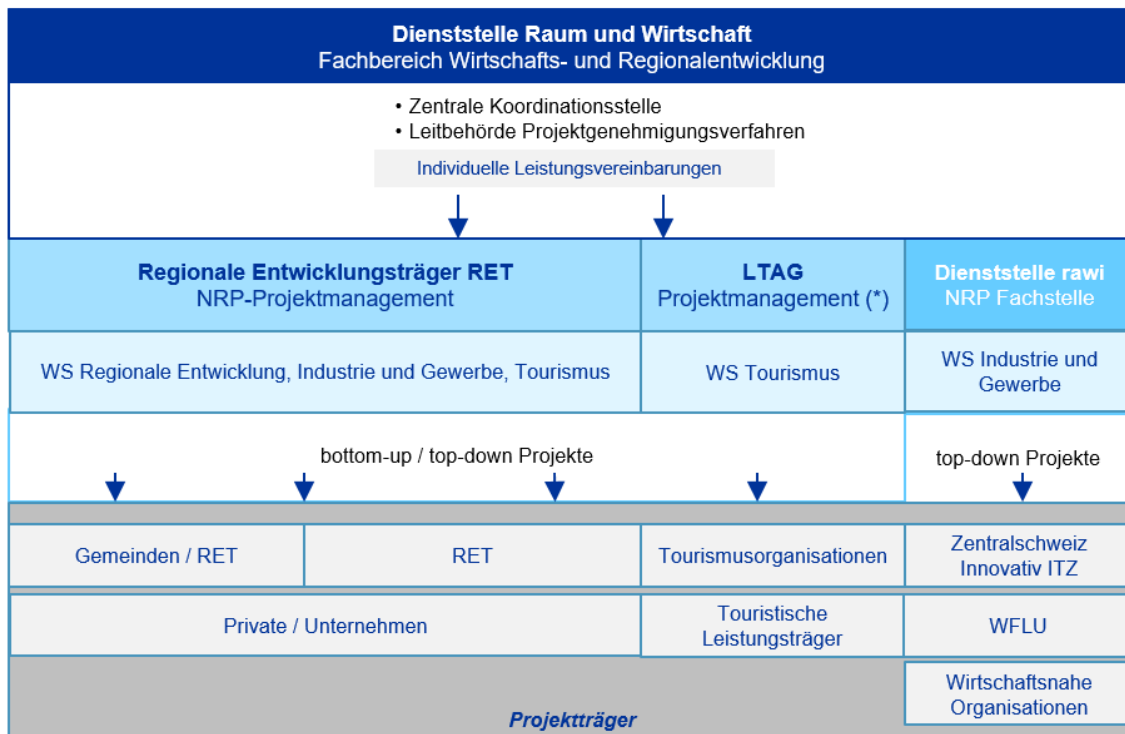
Den RET und der LTAG kommt eine Doppelfunktion im Rahmen des NRP-Projektmanagement sowie als Projektträger zu. In Absprache mit den RET und der LTAG ist es die Aufgabe der Dienststelle rawi im Sinne der zentralen Koordinationsfunktion, eine ausgewogene Vielfalt an Projektträgern zu erreichen.

Insbesondere ist darauf zu achten, dass neben den direkt durch die RET ausgeführten Projekten verschiedene weitere Projekte anderer Projektträger realisiert werden.

² Abgeleitet aus der bundesrätlichen Botschaft über die neue Regionalpolitik NRP, 2005 (05.000)

Die Dienststelle rawi unterscheidet zwischen «Top-Down» und «Bottom-up»-Projekten:

- «Top-Down»-Projekte: Hierbei handelt es sich um Projekte, die aus dem engeren Kreis der Regionalentwicklung stammen, das heisst bei denen die RET, die LTAG oder wirtschaftsnahe Organisationen (Zentralschweiz Innovativ und Wirtschaftsförderung) selbst Projektträger sind.
- «Bottom-Up»: Alle Projekte, die nicht vom engeren Kreis der Regionalentwicklung umgesetzt werden, das heisst bei denen Projektträger andere Organisationen sind.



(*) gemäss LV Tourismusförderung (ausserhalb NRP)

5 Welche Projekte können gefördert werden?

Gefördert werden Projekte, welche sich in ein Vertragsziel eines Wertschöpfungssystems (Kap. 5.1) einordnen lassen sowie die allgemeinen NRP-Förderkriterien (Kap. 5.2) erfüllen. Auf der [regiosuisse-Datenbank](#) gibt es eine Übersicht mit den geförderten NRP-Projekten schweizweit und im Kanton Luzern der letzten Jahre:

5.1 Einordnung des Projekts in ein Vertragsziel eines Wertschöpfungssystems

Das NRP-Umsetzungsprogramm des Kantons Luzern strebt Wirkungen (Outcomes) in den Wertschöpfungssystemen (WS) „Industrie und Gewerbe“, „Tourismus“ und „regionale Entwicklung“. Im Rahmen der NRP-Programmvereinbarung 2020 bis 2023 wurden mit dem Bund folgende 9 Vertragsziele vereinbart. Ein NRP-Projekt muss sich in eines der Vertragsziele einordnen lassen.

Wertschöpfungssystem Industrie und Gewerbe

1. Stärkung der ländlichen Unternehmensstrukturen durch Kooperationen
2. Förderung des Unternehmertums durch gezielte Angebote
3. Neue Arbeits- und Wirtschaftsformen befördern

Wertschöpfungssystem Tourismus

4. Starke Positionierung der gesamten Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee
5. Innovative und koordinierte Produkt- und Prozessentwicklungen im Tourismus
6. Zielgruppenorientierte und koordinierte touristische Infrastrukturentwicklung

Wertschöpfungssystem Regionale Entwicklung

7. Nutzung endogener Potentiale
8. Wirtschaftsorientierte Attraktivierung von Regionalzentren und Dorfkernen
9. Revitalisierung von Industrie- und Gewerbebranchen

Fokusthema Digitalisierung

Die Digitalisierung respektive die digitale Transformation beeinflusst den aktuellen Strukturwandel in der Schweiz und durchdringt Branchen, private wie auch öffentliche Institutionen. Traditionelle Wirtschafts- und Geschäftsmodelle von Unternehmen und Branchen sowie regionale Entwicklungsstrategien sind in Frage gestellt, weshalb zuweilen von einer digitalen Revolution die Rede ist. Einige Veränderungen vollziehen sich mit hoher Geschwindigkeit und Dynamik, wie dies beispielsweise in der Tourismusbranche durch neue Buchungsmöglichkeiten geschieht. Die Veränderungen aufgrund der Digitalisierung tangieren die Zielgruppen der NRP und deren wirtschaftliche Entwicklung erheblich. Da die Digitalisierung fast alle NRP-Bereiche betrifft, wird es als Fokusthema gemäss Bundesvorgaben aufgenommen. In allen genannten Vertragszielen wird die Digitalisierung eine wichtige Rolle spielen. NRP-Projekte mit dem Fokusthema Digitalisierung sollen daher mit besonderer Priorität gefördert werden.

5.2 Förderkriterien für NRP-Projekte

Zentrale Kriterien für à-fonds-perdu Beiträge

- Wertschöpfung: Das Projekt trägt dazu bei, die Wertschöpfung in einer Region im Kanton Luzern oder im gesamten Kanton zu erhöhen. Folgende Faktoren sind dabei besonders entscheidend:

Arbeitsplätze: Es trägt zur Sicherung der bestehenden Arbeitsplätze bei oder generiert neue Arbeitsplätze.

Exportorientierung: Mit der NRP werden Projekte und Initiativen unterstützt, die einen Export von Produkten oder Dienstleistungen aus der Region befördern.

Innovationsgehalt: Der Innovationsgehalt des Projekts muss plausibel nachgewiesen oder begründet werden:

- Das Projekt erschliesst primär neue Wertschöpfungspotentiale oder optimiert bestehende Wertschöpfungspotentiale auf neuartige Weise.
- Die Neuartigkeit des Projekts kann sich auf Produkte und Dienstleistungen, Prozesse, Geschäftsmodelle, Kooperationsformen, Netzwerke, Cluster usw. beziehen.

Modellcharakter: Das Projekt zeigt beispielhaft und vorbildlich auf, wie die Zielsetzungen der Wirtschafts-, Regional- und Tourismuspolitik des Kantons Luzern erreicht werden können. Daraus können Ideen- und Erfahrungsinputs für zukünftige Projekte abgeleitet werden.

- Finanzielle Beteiligung: Der Projektträger hat sich in einem angemessenen Rahmen am Projekt zu beteiligen (siehe Kap. 9)
- Nachhaltigkeit: Das Projekt wird in den drei Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt als insgesamt nachhaltig beurteilt und trägt insbesondere im Wirtschaftsbereich zur nachhaltigen Entwicklung bei.
- Projektantrag: Die Projektziele müssen im Projektantrag klar und verständlich beschrieben sein, ebenso die Massnahmen.

Ausschlusskriterien

- Keine Dauersubventionierung: Die NRP ist als Anschubfinanzierungsinstrument gedacht und kann Projekte in der Regel nur über einen Zeitraum von maximal 4 Jahren unterstützen. Betriebskostenbeiträge sind ausgeschlossen. Grundsätzlich sollten nach der Anfangsphase andere Finanzierungsmechanismen greifen.
- Keine einzelbetriebliche Förderung: Es dürfen keine Aktivitäten unterstützt werden, welche direkt einem Betrieb in einem bestehenden Markt Vorteile verschaffen.
- Keine reinen Baukosten: In der Regel können Bau- und Projektierungskosten nicht mit à-fonds-perdu Beiträgen, sondern nur mit Darlehen unterstützt werden.
- Keine Direktmarketingkosten: Die Finanzierung von Marketingmitteln (beispielsweise Drucken von Flyern oder Broschüren) ist im Rahmen der NRP ausgeschlossen. Finanziert werden können hingegen konzeptionelle Tätigkeiten im Bereich des Marketings, der

Kommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit (beispielsweise Erstellung von Leitbildern, Marketing- oder Kommunikationskonzepten).

Kriterien für Darlehen

Im Rahmen der NRP können an Infrastrukturen Darlehen gesprochen werden. Für NRP-Darlehen gelten grundsätzlich die gleichen Kriterien wie für à-fonds-perdu Beiträge (siehe oben). Zur Differenzierung, welche Infrastrukturen mit Darlehen unterstützt werden können, ist folgendes massgebend:

- Wertschöpfungsorientierung: Darlehen können nur für die Verwirklichung einer wertschöpfungsorientierten Infrastruktur gewährt werden. Mit wertschöpfungsorientierten Infrastrukturen können Erträge generiert werden, die der regionalen Wirtschaft zu Gute kommen und zur Erhöhung von Exporten beitragen (z.B. Bergbahnprojekte zur Erschliessung einer touristischen Destination, touristische Angebote wie Wellnesszentren, Freizeitparks usw.).
- Keine Förderung von Basisinfrastruktur: Finanzierungen von Basisinfrastrukturen sind ausgeschlossen. Basisinfrastrukturen sind Infrastrukturen, die hauptsächlich der lokalen Versorgung / Wohnbevölkerung dienen und keine oder nur sehr geringe Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft haben (Primarschule, Turnhalle, Wasserversorgung, Ortsmuseum etc.).

6 Welches sind Ihre Ansprechpartner?

6.1 Regionale Entwicklungsträger (für Projekte aus den Regionen)

Die regionalen Entwicklungsträger (RET) begleiten die Projektträger bei der Eingabe der Projekte beim Kanton Luzern. Die regionalen Entwicklungsträger (Region Luzern West, Idee Seetal, Region Sursee-Mittelland und LuzernPlus) sind die ersten Ansprechpartner für Projektinitianten. Projekte von kantonaler und überkantonaler Bedeutung können nach Absprache mit den regionalen Entwicklungsträgern direkt beim Kanton eingegeben werden.

Aufgaben der regionalen Entwicklungsträger (RET):

- Förderung und Unterstützung der Projektinitiierung und -entwicklung
- Vorabklärungen / Gespräche mit Projektträgern
- Verfassen von Projektskizzen und Anträgen
- Prüfung von Projektanträgen auf die NRP-Förderungswürdigkeit
- Einreichen von Projektanträgen beim Kanton
- Projektadministration und -begleitung
- Projektcontrolling und -reporting
- Kommunikation und Wissenstransfer

Kontakt:

- IDEE SEETAL, www.idee-seetal.ch; Geschäftsstelle in Hochdorf
- Region Sursee-Mittelland, www.sursee-mittelland.ch; Geschäftsstelle in Sursee
- Region Luzern West, www.regionwest.ch; Geschäftsstelle in Wolhusen
- Luzern Plus, www.luzernplus.ch; Geschäftsstelle in Ebikon

6.2 Luzern Tourismus (für Projektideen im Bereich Tourismus)

Im Kanton Luzern ist die Luzern Tourismus AG (LTAG) für die touristische Gesamtpositionierung hauptverantwortlich. Um eine konsolidierte Produktentwicklung durch die NRP zu erreichen, kommt der LTAG eine wichtige Funktion bei der Ausgestaltung und Begleitung der geförderten Projekte zu. Die LTAG ist der zentrale Ansprechpartner für touristische Projekte von kantonaler und überkantonaler Bedeutung und von der Funktion her somit einem RET gleichzusetzen. Kleinere regionale Tourismusprojekte können dennoch bei den entsprechenden RET (siehe 5.1) eingereicht werden. Hier ist jedoch eine frühzeitige Absprache mit der LTAG angezeigt.

Kontakt:

- Luzern Tourismus AG www.ltnet.ch; Geschäftsstelle in Luzern

6.3 zentralschweiz innovativ (Innovationsberatung)

zentralschweiz innovativ ist das gemeinsame Programm der sechs Zentralschweizer Kantone zur Stärkung der Innovationsfähigkeit der hiesigen Unternehmen. InnovationsTransfer Zentralschweiz ITZ ist mit dessen Umsetzung beauftragt. Seit dem 1. Januar 2016 werden mit dem Programm kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Realisierung ihrer innovativen Ideen und Projekte unterstützt.

Das Kernangebot von zentralschweiz innovativ besteht aus einer kostenlosen Unterstützung für KMU aus der Zentralschweiz, welche wie folgt abläuft: In einem persönlichen Gespräch präsentiert das Unternehmen oder auch eine Einzelperson ihre Idee den erfahrenen Innovationscoaches von zentralschweiz innovativ. Diese recherchieren in der Folge bis zu 20 Arbeitsstunden unverbindlich und vertraulich zu nachfolgenden Themenbereichen:

- Marktpotential der Idee / Marktabklärungen, Optimierungen Businessmodelle
- Technologieabklärungen/Technische Machbarkeit der Idee
- Überprüfung gesetzlicher Rahmenbedingungen
- Know-how Träger für das betreffende Themengebiet
- Partner entlang der Wertschöpfungskette
- Förder-/Finanzierungsquellen

Zeigen die Vorarbeiten ein grosses Potential, so werden die KMU bei der Umsetzung eines konkreten Projektes auch mit mehr als 20 Arbeitsstunden kostenlos unterstützt.

Kontakt:

- InnovationsTransfer Zentralschweiz ITZ www.zentralschweiz-innovativ.ch;
Geschäftsstelle in Horw

7 Was heisst Leistungs- und Wirkungsmessung der Projekte?

Die Leistungs- und Wirkungsmessung ist ein zentraler Bestandteil des NRP-Projektprozesses, von der Projektentwicklung über die Projektumsetzung bis hin zum Projektabschluss. Die für die entsprechende Phase notwendigen Formulare (Projektantrag, Projektvereinbarung, Zwischenbericht und Schlussbericht) sind aufeinander abgestimmt.

Die NRP-Projekte werden aufgrund ihrer geplanten/erzielten Ergebnisse (Outputs) sowie aufgrund ihrer geplanten/erzielten Wirkungen bei der Zielgruppe (Outcome) beurteilt.

Gegenstand	Typische Fragestellungen	Projektkontrolle in Form
Wie sind die Ergebnisse/Leistungen des Projekts? (Output)	<ul style="list-style-type: none"> - Wurde die Leistung in Menge und Qualität wie geplant erbracht? - Welche konkreten Ergebnisse (Produkte, Berichte etc.) liegen nach Projektabschluss vor? 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilensteinplanung - Zwischen und Schlussberichte
Wie sind die Wirkungen des Projekts? (Outcome)	<ul style="list-style-type: none"> - Trägt das Projekt zur Steigerung der Wertschöpfung (bspw. Arbeitsplätze) bei? - Werden die Zielgruppen in den Zielgebieten erreicht? - Wie ist die Akzeptanz und Zufriedenheit (aufgrund des Projekts)? - Treten weitere Wirkungen (bspw. positive/negative Nebeneffekte auf?) - 	<ul style="list-style-type: none"> - Wirkungsnachweise (bis 3 Jahre nach Abschluss des Projekts)

7.1 Leistungen des Projekts (Output)

Zur Überprüfung der Leistungen der Projekte soll eine klassische Meilensteinplanung im jeweiligen Projektantrag erstellt werden. Die Überprüfung der Meilensteine ermöglicht es der Projektträgerschaft und der Dienststelle Raum und Wirtschaft (rawi), zu erkennen, ob ein Projekt auf dem richtigen Weg ist, um die gewünschten Ziele zu erreichen oder ob Kurskorrekturen vorgenommen werden müssen.

Projektphasen	Massnahmen	Meilenstein (Output)	Zeitpunkt
<i>Beispiel: Konzeptphase</i>	<i>Marktanalyse Rechtliche Abklärungen</i>	<i>Potentialanalyse liegt vor</i>	<i>Bis Oktober 202X</i>
<i>Beispiel: Partizipationsphase</i>	<i>Einbindung Akteure X Workshops mit Produzenten</i>	<i>Produzenten haben Absichtserklärung unterzeichnet</i>	<i>Bis November 202X</i>
<i>Beispiel: Entwicklungsphase</i>	<i>Entwicklung Produkt Testen Produkt</i>	<i>Produkt Y wurde entwickelt. Prototyp liegt vor</i>	<i>Bis Dezember 202X</i>

7.2 Wirkungen des Projekts (Outcome)

Der Kanton Luzern unterscheidet zwischen zwei Projekttypen:

1. Konzeptprojekte

Im Rahmen der NRP können Businesspläne, Machbarkeitsstudien, Vorstudien und sonstige Abklärungen unterstützt werden.

2. Umsetzungsprojekte

Im Rahmen der NRP können konkrete Umsetzungsprojekte unterstützt werden, dies kann beispielsweise die Entwicklung von neuen Produkten sein.

Damit der Kanton dem Bund im Rahmen der jährlichen Berichterstattung die Wirkungen darlegen kann, ist eine Festlegung von standardisierten Indikatoren sinnvoll, insbesondere auch im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Projekte untereinander.

Die Dienststelle Raum und Wirtschaft (rawi) hat folgendes Indikatoren Set entwickelt, welches zum Einsatz kommen soll. Ziel ist es, in den Projektvereinbarungen mehrheitlich standardisierte Indikatoren je nach Vertragsziel festzulegen. Diese Indikatoren sind jedoch im Einzelfall und projektbezogen festzulegen, es besteht weiterhin die Freiheit, zusätzliche Indikatoren in die Projektvereinbarungen mitaufzunehmen.

Vertragsziele im WS Industrie und Gewerbe	Standardisierte Indikatoren	Erläuterung für Konzeptprojekte	Erläuterung für Umsetzungsprojekte
Stärkung der ländlichen Unternehmens- strukturen durch Kooperationen	Anzahl Beschäftigte	Businessplan: Planzahlen	Gesicherte und neue Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) durch das Projekt
	Anzahl verkaufte Einheiten	Businessplan: Planzahlen	Verkaufte Einheiten des neuen Produkts
	Umsatz aus Geschäftsmodell	Businessplan: Planzahlen	Umsatz per Ende Jahr
	Ausgelöste Investitionen	Businessplan: Planzahlen	Ausgelöstes Investitionsvolumen im Projekt
Förderung des Unternehmertums durch gezielte Angebote	Anzahl Beschäftigte	Businessplan: Planzahlen	Gesicherte und neue Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) durch das Projekt
	Anzahl Coachings/betreute Geschäftsideen/Bera- tungen	Businessplan: Planzahlen	Anzahl Coachings
	Umsatz aus Geschäftsmodell	Businessplan: Planzahlen	Umsatz per Ende Jahr
Neue Arbeits- und Wirtschaftsformen befördern	Anzahl Beschäftigte	Businessplan: Planzahlen	Gesicherte und neue Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) durch das Projekt
	Anzahl Coachings/betreute Geschäftsideen/Bera- tungen	Businessplan: Planzahlen	Anzahl Coachings
	Umsatz aus Geschäftsmodell	Businessplan: Planzahlen	Umsatz per Ende Jahr

Vertragsziele im WS Tourismus	Standardisierte Indikatoren	Erläuterung für Konzeptprojekte	Erläuterung für Umsetzungsprojekte
Starke Positionierung der gesamten Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee	Gemeinsames Marketing der DMO	Businessplan: Planzahlen	Gepoolte Marketingmittel per Ende Jahr
	Vernetzung Anzahl beteiligter Partner im Projekt	Anzahl Partner im Konzeptprojekt	Anzahl Partner im Umsetzungsprojekt
	Ausgelöste Investitionen	Businessplan: Planzahlen	Ausgelöstes Investitionsvolumen in Projekten
Innovative und koordinierte Produkt- und Prozessentwicklungen im Tourismus	Anzahl Beschäftigte	Businessplan: Planzahlen	Gesicherte und neue Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) durch das Projekt
	Neue bzw. weiter entwickelte Angebote in prioritären Tourismusgebieten	Businessplan: Planzahlen	Anzahl geschaffte neue touristische Angebote
	Anzahl Besucher/Gäste	Businessplan: Planzahlen	Besucher, die neues Angebot nutzen
	Umsatz aus Geschäftsmodell	Businessplan: Planzahlen	Umsatz per Ende Jahr
Zielgruppenorientierte und koordinierte touristische Infrastrukturentwicklungen	Anzahl Beschäftigte	Businessplan: Planzahlen	Gesicherte und neue Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) durch das Projekt
	Umsatz aus Geschäftsmodell	Businessplan: Planzahlen	Umsatz per Ende Jahr
	Ausgelöste Investitionen	Businessplan: Planzahlen	Ausgelöstes Investitionsvolumen im Projekt

Vertragsziele im WS Regionale Entwicklung	Standardisierte Indikatoren	Erläuterung für Konzeptprojekte	Erläuterung für Umsetzungsprojekte
Nutzung endogener Potentiale	Anzahl Beschäftigte	Businessplan: Planzahlen	Gesicherte und neue Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) durch das Projekt
	Umsatzzahlen	Businessplan: Planzahlen	Umsatz per Ende Jahr
	Ausgelöste Investitionen	Businessplan: Planzahlen	Ausgelöstes Investitionsvolumen im Projekt
Wirtschaftsorientierte Attraktivierung von Regionalzentren und Dorfkernen	Anzahl Beschäftigte	Businessplan: Planzahlen	Gesicherte und neue Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) durch das Projekt
	Ausgelöste Investitionen	Businessplan: Planzahlen	Ausgelöstes Investitionsvolumen im Projekt
	Erschlossene Flächen	Potentialabschätzung der evaluierte Flächen, die erschlossen werden können	Konkretes Bauprojekt mit Flächennutzung
	Sensibilisierung der Schlüsselakteure	Qualitative Bewertung aufgrund Befragung Beteiligter	-
Revitalisierung von Industrie- und Gewerbebrachen	Anzahl Beschäftigte	Businessplan: Planzahlen	Gesicherte und neue Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) durch das Projekt
	Ausgelöste Investitionen	Businessplan: Planzahlen	Ausgelöstes Investitionsvolumen im Projekt
	Erschlossene Flächen	Potentialabschätzung der evaluierte Flächen, die erschlossen werden können	Konkretes Bauprojekt mit Flächennutzung

Die NRP-Projekte haben sehr unterschiedliche Zielsetzungen und Themen. Es bietet sich daher im Einzelfall an, dass sich die Projektträger im NRP-Antrag weitere Überlegungen machen und zusätzliche Indikatoren entwickeln.

7.3 Vertragliche Verankerung

Eine Projektvereinbarung zwischen der Dienststelle rawi und dem zuständigen RET bildet die Vertragsgrundlage für die Projektumsetzung und enthält die Angaben zur Leistungs- und Wirkungsmessung:

- Meilensteine, die zur Erfolgskontrolle der konkreten Projektergebnisse (Output) dienen.
- Wirkungsnachweise, die zur Erfolgskontrolle der angestrebten Wirkungen (Outcomes) dienen. Das im Projektantrag erarbeitete Wirkungsmodell bildet die Grundlage für die vertragliche Regelung der Wirkungsnachweise.

Die Wirkungen der NRP-Projekte zeigen sich erst zeitverzögert. Der Projektträger verpflichtet sich daher in der Projektvereinbarung, bis 3 Jahre nach Projektabschluss noch die Wirkungsnachweise zu den vereinbarten Indikatoren zu liefern.

8 Wie entsteht ein NRP-Projekt?

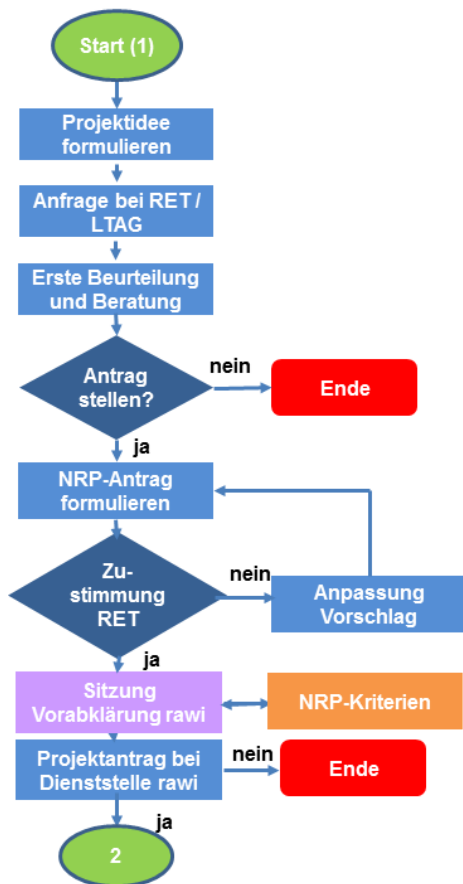
Im Folgenden wird der Umsetzungsprozess von Projekten Schritt für Schritt beschrieben und die Erfolgsfaktoren für jeden Schritt erläutert.

8.1 Von der Projektidee bis zum Projektantrag

Folgende Prozessschritte sind zu beachten:

- Projektinitianten entwickeln Ideen für NRP-Projekte und wenden sich an die zuständige Stelle (Kap. 6), welche den Projektinitianten bei den weiteren Schritten unterstützt.
- Falls entschieden wird einen Antrag einzureichen, erarbeitet der Projektinitiant mit Unterstützung des RET³ den NRP-Projektantrag. Dabei sind die Formulare NRP-Projektantrag sowie Kosten und Finanzierung zu nutzen. Dem Projektantrag können zusätzlich weitere Beilagen (beispielsweise Geschäftsmodelle) beigelegt werden. Die erste Eingabe des Projektantrags erfolgt beim RET, welcher den Antrag prüft und – falls er noch nicht vom Projekt überzeugt ist – Vorschläge zur Anpassung des Antrages macht.
- Der RET stimmt dem Projektantrag zu und ergänzt eine entsprechende Stellungnahme im Projektantrag.
- Der finale Projektantrag wird anschliessend durch den RET bei der zuständigen kantonalen Dienststelle Raum und Wirtschaft (rawi) eingereicht, welche den Antrag auf die Verankerung in einem Vertragsziel (siehe Kap. 5.1) sowie die Vereinbarkeit mit den allgemeinen Förderkriterien für NRP-Projekte (siehe Kap. 5.22) prüft.
- In der Regel findet vor der Eingabe des Projektantrags bei der Dienststelle rawi eine Besprechung statt, an der die RET oder die LTAG zusammen mit dem Projektträger das Projekt der Dienststelle rawi präsentieren und offene Fragen beantworten. Daraus ergibt sich womöglich Anpassungsbedarf im Projektantrag.

³ Bei touristischen Projekten von kantonalen und überkantonalen Bedeutung übernimmt die LTAG die Rolle der RET im Projektmanagement.



Prozess: Von der Projektidee zum Projektantrag

Verantwortlich	Dokumente / Bemerkungen
Projektinitiant	RET/LTAG führt eine Liste mit NRP-Anfragen und Kontakten
RET/LTAG	Gespräche RET/LTAG und Projektinitiant
RET/LTAG	Projektskizze, Geschäftsmodell, etc.
RET/LTAG und Projektinitiant	
Projektinitiant mit Unterstützung RET/LTAG	Erforderliche Dokumente: Projektantrag
RET/LTAG	Interne Gremien RET/LTAG
RET/LTAG mit Projektinitiant bei rawi, Abklärung NRP-Kriterien	Projektantrag im Entwurf
RET/LTAG	Unterzeichneter Projektantrag mit Stellungnahme RET/LTAG

Tipps:⁴

Projektdatenbanken als Informations- und Inspirationsquelle nutzen: Projektdatenbanken informieren über Projekte in den Regionen und Kantonen. Sie sind hilfreich bei der Ideenentwicklung und bei der Suche nach möglichen Projektpartnern. Siehe NRP-Projekt Datenbank auf www.regiosuisse.ch

Strategische Einbettung: Die Einbettung einer Projektidee in die übergeordnete Projekt- und Strategielandschaft gewährleistet, dass Querbezüge und Synergien zu anderen Entwicklungsvorhaben im Kanton Luzern und in den Regionen sichergestellt und genutzt, die Projekte nicht isoliert entwickelt und die Abstützung und Akzeptanz des Projekts erhöht werden.

Projekträgerschaft: Die Projekträgerschaft soll die zentralen Projektakteure einbinden. Als Projektträger kommen je nach Projekttyp verschiedene Akteure in Frage. Gemeinden, die RET, Private und Unternehmen, gemischte Partnerschaften (PPP), wirtschaftsnahe Organisationen, Verbände und Vereine, Tourismusorganisationen wie auch touristische Leistungsträger sind in den verschiedenen Wertschöpfungssystemen die primären Zielgruppen für Projekt lancierungen. Dabei sollen insbesondere Projekte unterstützt werden, die sich aus mehreren und verschiedenen solcher Akteure zusammengesetzten Projekträgerschaften auszeichnen, und die regional/ kantonal verankert sind.

Gemeinsames Projektverständnis: Um ein gemeinsames Projektverständnis zu schaffen, ist es essenziell, alle Projektpartner früh einzubeziehen. Das stellt sicher, dass deren Bedürfnisse, Erfahrungen und Wissen abgeholt und so eine breite Abstützung und Akzeptanz für das

⁴ Adaptiert nach regiosuisse (2014): Ergebnisblatt „Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte“

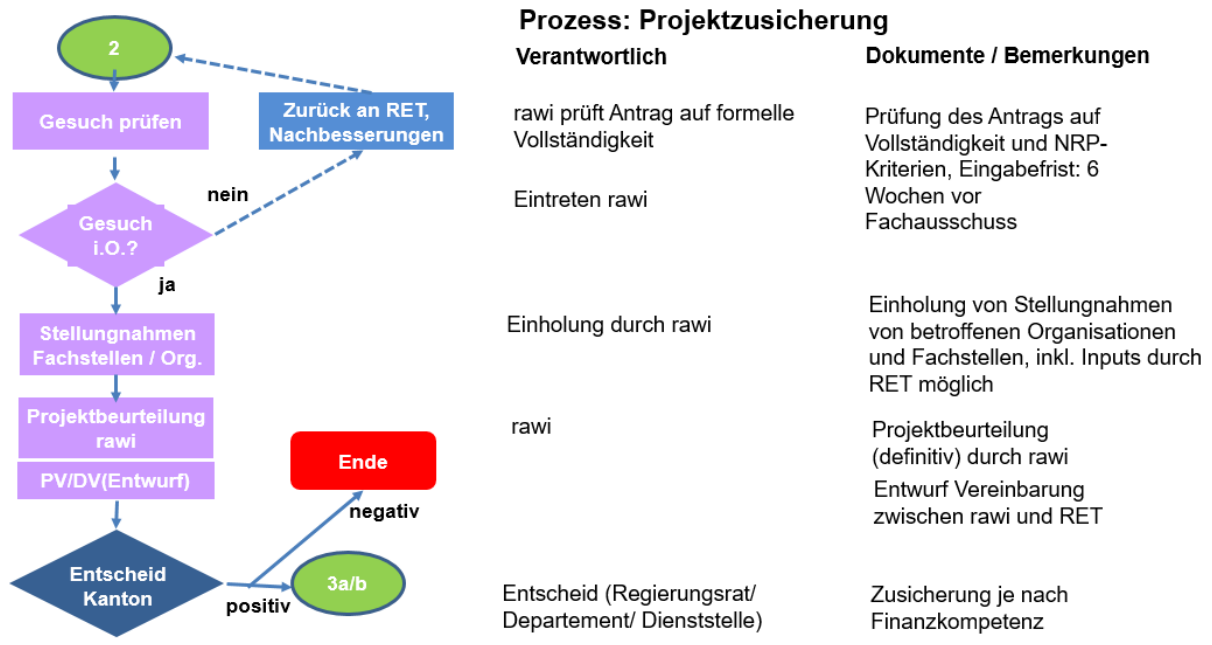
Projekt entstehen. Dafür ist es allgemein sehr hilfreich und zielführend, gemeinsame Wirkungs- und Geschäftsmodelle des Projekts zu erstellen (Anhang)

Kompetenzen des Projektteams: Erfolgreiche Projektteams brauchen breite fachliche, methodische und soziale Kompetenzen, dazu gehört auch das „Querdenken“. Die Teams müssen für ihre Aufgaben im Rahmen der Projektgenerierung wo notwendig qualifiziert bzw. unterstützt werden. Interkulturelle Kompetenzen, die Offenheit gegenüber anderen Ideen und Arbeitsweisen und klare Spielregeln erleichtern die Arbeit. Wo notwendig müssen nicht vorhandene Kompetenzbereiche durch externe Experten ergänzt werden.

8.2 Vom Projektantrag bis zur Projektzusicherung

Folgende Prozessschritte sind zu beachten:

- Falls der Antrag grundsätzlich als NRP-förderberechtigt eingestuft wird, aber Nachbesserungen im Antrag nötig sind, wird er an die Projektinitianten zurückgeschickt.
- Gegebenenfalls werden zur inhaltlichen Beurteilung der Anträge Stellungnahmen von betroffenen Organisationen sowie Dienst- oder Fachstellen eingeholt.
- Im Anschluss erstellt die Dienststelle rawi eine Projektbeurteilung zuhanden des RET, welcher zu dieser eine Stellungnahme abgeben kann, falls er damit nicht einverstanden ist.
- Je nach Höhe der beantragten Mittel entscheidet der Regierungsrat, das Bau-, Umwelt- und Wirtschaftsdepartement oder die Dienststelle rawi abschliessend über die Unterstützung des Projekts.

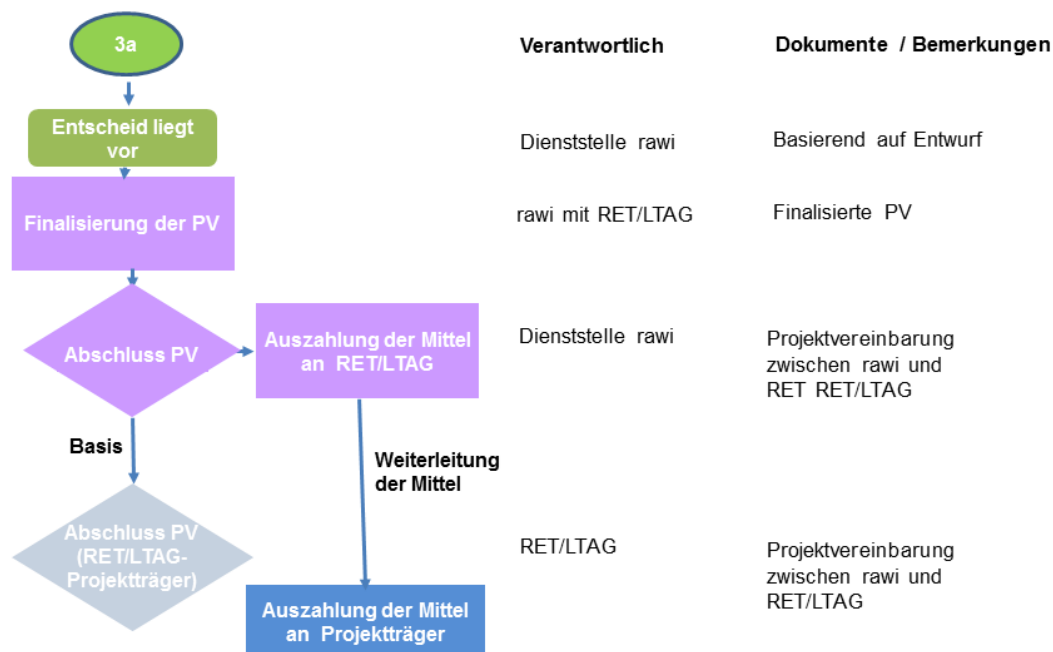


8.3 Von der Projektzusicherung bis zum Projektabschluss

Folgende Prozessschritte sind zu beachten:

- Sobald die NRP-Projektzusicherung vom Kanton vorliegt, wird eine Projektvereinbarung (PV) zwischen dem Kanton, vertreten durch die Dienststelle rawi und dem RET abgeschlossen. Diese regelt insbesondere die Leistungen, die Auszahlungsmodalitäten und legt die Meilensteine und Wirkungsnachweise für die Berichterstattung fest.
- Die Auszahlung der Mittel des Kantons erfolgt an den RET, welcher wiederum eine PV mit den Projektträgern abschliesst, um diesen die Mittel auszahlen zu können. In der Regel erfolgt die Auszahlung der Mittel des Kantons in Jahrestanchen, bzw. nach Erfüllung einer Sollbruchstelle und die Schlusszahlung nach Projektabschluss.
- Regelmässige Kontrollen des Projektfortschritts – gemeinsam mit dem RET bilden das Rückgrat für eine erfolgreiche Steuerung und Durchführung der Projekte. Dazu werden die Formulare NRP-Zwischenbericht und Zwischenabrechnung genutzt.
- Für den Projektabschluss werden die Formulare NRP-Schlussbericht und Schlussabrechnung genutzt.
- Nach Abschluss des Projekts erstellt die Dienststelle rawi eine Projektwürdigung, welcher in einer Abschlussbesprechung besprochen wird. Im Nachgang erfolgt die Auszahlung der Schlussstranche und das Projekt wird formell abgeschlossen.

Prozess: Projektvereinbarung (PV)



Tipps:⁵

Professionelles Projektmanagement: Klare Strukturen innerhalb der Projekte sowie ein guter Mix aus fachlichen, sozialen – insbesondere Teamfähigkeit – und methodischen Fähigkeiten der verantwortlichen Personen sind Grundbedingungen für ein erfolgreiches Projekt.

Fehlerkultur: Fehler und Probleme im Projektverlauf sollten als Teil eines Lernprozesses verstanden werden. Sie sind wertvolle Informationsquellen und können als Chance zur Veränderung genutzt werden.

Kommunikation: Regionale Akteurinnen und Akteure und die Öffentlichkeit sind über das Vorhaben und den Realisierungsstand zu informieren. Kommunikation bildet den Schlüssel zum Erfolg. Sie erleichtert es beispielsweise, in der Bevölkerung den nötigen Rückhalt für ein Vorhaben zu erreichen. Bei der Öffentlichkeitsarbeit ist auf die Unterstützung durch die NRP hinzuweisen. Dies trägt dazu bei, das Förderprogramm bekannter zu machen und zu positionieren. Tauschen Projektträger Erkenntnisse und Erfahrungen, die sie bei der Projektumsetzung gewonnen haben, mit anderen Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteuren aus, fliessen die Erfahrungen in die Entwicklung neuer regionaler Vorhaben ein. Eine Möglichkeit für diesen Austausch bieten die regiosuisse-Wissensgemeinschaften und regiosuisse-Projektdatenbank.

8.4 Von der Projektzusicherung bis zum Darlehensvertrag

Sobald die NRP-Zusicherung vom Kanton vorliegt, wird ein Darlehensvertrag zwischen der Dienststelle rawi und dem Darlehensnehmer abgeschlossen, welcher die Darlehensmodalitäten regelt.

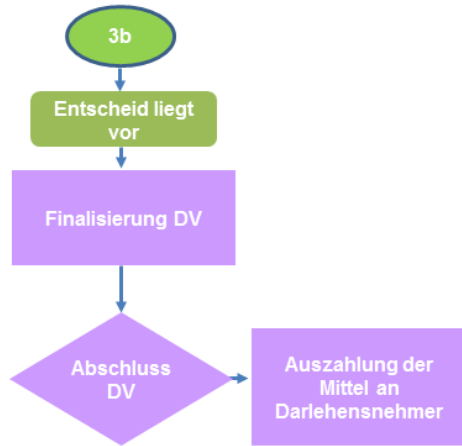
Im Unterschied zur Projektvereinbarung ist der RET nicht mehr im Prozess involviert und der Darlehensvertrag wird direkt zwischen der Dienststelle rawi und dem Darlehensnehmer abgeschlossen. Die Modalitäten (Laufzeiten, Amortisationen, Sicherheiten) sind in der Regel vor dem Finanzierungsentscheid bereits mit dem Darlehensnehmer geklärt.

Folgende Punkte sind Bestandteile des Darlehensvertrags:

- Die Darlehen werden in der Regel zinslos vergeben.
- Die Laufzeit beträgt in der Regel zwischen 10 und 20 Jahren und wird projektbezogen vereinbart.
- Der Darlehensnehmer hat eine angemessene Sicherheit zu hinterlegen (hiervon ausgenommen sind Gemeinden). Bevorzugt wird ein Grundpfandrecht in Form eines Registerschuldbriefs im 1. Rang oder eine gleichwertige Sicherheit (Gemeindegarantie oder Solidarbürgschaft).
- Es werden in der Regel Teilzahlungen nach Baufortschritt geleistet. Eine Schlusszahlung erfolgt nach Abschluss des Bauprojekts.
- Es gelten jährliche Rückzahlungsraten. In Ausnahmefällen können Karenzzeiten vereinbart werden.

⁵ Adaptiert nach regiosuisse (2014): Ergebnisblatt „Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte“

- Während der Laufzeit des Darlehens dürfen Dividendenausschüttungen nur dann getätigt werden, wenn dem Kanton zusätzliche Amortisationen im gleichen Umfang getätigt werden.
- Während der Laufzeit sind der Dienststelle jährlich die Jahresberichte (Bilanz und Erfolgsrechnung mit Anhang) des Vorjahres einzureichen.



Prozess: Darlehensvertrag (DV)

Verantwortlich	Dokumente / Bemerkungen
Dienststelle rawi	Basierend auf Entwurf
rawi mit Darlehensnehmer	Finalisierter DV
Dienststelle rawi	Unterzeichnung Darlehensvertrag zwischen rawi und Darlehensnehmer

9 Welche Kosten übernimmt die NRP?

Bei der NRP handelt es sich um ein Mit- und Anschubfinanzierungsinstrument. Die Projektträgerschaft hat sich an der Finanzierung des Projektes in einem angemessenen Rahmen zu beteiligen.

Die NRP übernimmt in der Regel einen Finanzierungsanteil von maximal 50%. Die restliche Finanzierung ist durch die Projektträgerschaft in Form von Eigenleistungen (nicht verrechneten Stundenaufwänden), Eigenfinanzierungen und Beiträgen externer Partner, Sponsoren usw. bereitzustellen.

In folgenden Ausnahmefällen kann der NRP-Finanzierungsanteil **bis zu 2/3** betragen:

- Top-Down Projekte (Erläuterung siehe hierzu Kap. 4), welche zusätzlich als Schlüsselprojekte für den RET oder LTAG definiert werden können, d.h. welche strategisch von hoher Relevanz sind, eine breite Projektträgerschaft sowie eine starke Einbettung ins kantonale Umsetzungsprogramm aufweisen oder dem Fokusthema Digitalisierung zuzuordnen sind.
- Kleinstprojekte (beispielsweise zu Vorprojektphasen, Konzepten oder Abklärungen) mit einem NRP-Antrag von max. 20'000 CHF.

Bei der NRP handelt es sich um eine projektbezogene Unterstützung, mit denen nicht der reguläre Betrieb querfinanziert werden kann, sondern nur die projektbezogenen Kosten. Deshalb sind zur Berechnung der internen Kosten der Projektträgerschaft (Eigenleistungen) Stundenansätze von 80.-- CHF anzuwenden.

Für externe Kosten (Aufträge an Dritte) können Stundenansätze von bis 180.-- CHF eingesetzt werden. Diese externen Kosten sind im Projektantrag zu begründen ab der Summe von 15'000.-- CHF durch Offerten nachzuweisen. Ebenfalls können Sach- und Materialkosten in den Projektantrag aufgenommen werden.

9.1 Was passiert bei Kostenüberschreitungen?

In der Regel sind die Mehraufwände durch die Projektträgerschaft zu finanzieren. Bei Projekten mit besonders hohem Wertschöpfungspotential, sehr guter Projektführung und komplexer Ausgangslage können begründete ausserordentliche Mehraufwände, welche im Projektabschluss nachgewiesen sind, teilweise im Rahmen der NRP mitfinanziert werden. Der zugesicherte NRP-Beitrag kann dann um max. 20% erhöht werden (gilt nicht für Kleinstprojekte und Darlehen), falls es entsprechende NRP-Mittel vorhanden sind. Hierzu ist der Dienststelle rawi bei Projektabschluss ein entsprechender Antrag einzureichen.

9.2 Was passiert bei Kostenunterschreitungen?

Die Dienststelle Raum und Wirtschaft (rawi) wird bei Projektabschluss prüfen, ob die Schlussabrechnung mit dem Budget übereinstimmt. Falls die effektiven Kosten geringer als budgetiert ausfallen (Kostenunterschreitungen), ist der entsprechende NRP-Anteil zurückzubezahlen, respektive die Schlusszahlung wird zurückgehalten. Die Dienststelle rawi kann bei geringen und gleichzeitig begründbaren Abweichungen von einer Rückerstattung absehen.

9.3 Was passiert bei Nicht-Erfüllung der Leistungen?

In der Regel erfolgt die Auszahlung der NRP-Beiträge nach Projektfortschritt, d.h. in jährlichen Tranchen sowie einer Schlusszahlung nach Würdigung des Schlussberichts. Die Dienststelle Raum und Wirtschaft (rawi) behält sich vor, die Schlusszahlung zurückzubehalten bzw. NRP-Mittel zurückzufordern, falls diese nicht zweckbestimmt gemäss der entsprechenden Projektvereinbarung bzw. dem Darlehensvertrag verwendet wurden oder die Leistungen nicht erfüllt wurden.

10 Was ist beim Reporting zu beachten?

Im Rahmen der Projektvereinbarung ist dem Kanton Luzern jährlich ein Zwischenbericht inkl. Abrechnung über den Stand des Projekts, die Erfüllung der Meilensteine (und allfälligen Auflagen) einzureichen. Den RET wird empfohlen, die Reporting-Gespräche mit den Projektträgern in 3-Monats-Abständen durchzuführen. So kann eine zeitnahe Unterstützung und Steuerung des Projekts sowie eine ziel- und wirkungsorientierte Projektumsetzung sichergestellt werden. Für diese Reporting-Gespräche kann der Teil Projektfortschritt des Formulars Zwischenbericht genutzt werden.

Nach Ende des Projekts ist ein Schlussbericht inkl. Schlussabrechnung einzureichen. Der RET begleitet die Projektträgerschaft dabei.

Nach Abschluss des Projekts findet auf Basis des eingereichten Schlussberichts eine Würdigung der Dienststelle rawi statt, an der die Projektergebnisse (Outputs) und Wirkungen (Outcome) im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses analysiert werden.

11 Was bedeutet das Öffentlichkeitsprinzip für die NRP?

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) sowie die Dienststelle Raum und Wirtschaft (rawi) des Kantons Luzern sind ermächtigt, gegenüber Dritten Auskunft über unterstützte NRP-Projekte zu geben, insbesondere Name und Adresse des Beitragsempfängers sowie die Höhe des NRP-Beitrags.

12 Wie erfolgt die Kommunikation?

Die Kommunikation über die NRP-Projekte erfolgt in erster Linie durch den jeweiligen Projektträger, welcher im Idealfall vorgängig Rücksprache mit dem RET/der LTAG nimmt.

Bei Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit über ein entsprechendes NRP-Projekt ist seitens des Projektträgers auf die NRP-Finanzierung von Bund und Kantonen hinzuweisen und das NRP-Logo zu verwenden. Das NRP-Logo ist auf der Homepage der Dienststelle rawi abrufbar.



Weiterhin veröffentlichen die RET Projektbeschriebe auf ihrer Homepage. Zudem wird ein Kurzbeschrieb inkl. Bild und Nennung des NRP-Beitrags auf der regionsuisse Projektdatenbank veröffentlicht.

13 Welche Grundlagen stehen zur Verfügung?

- NRP-Umsetzungsprogramm 2020 bis 2023
- Formulare rawi (Zip Ordner)
 - NRP-Projektantragsformular
 - Vorlage Kosten und Finanzierung
 - Vorlage NRP-Zwischenbericht
 - Vorlage Zwischenabrechnung
 - Vorlage NRP-Schlussbericht
 - Vorlage Schlussabrechnung
- regionsuisse-Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung
- regionsuisse-Praxisblätter
 - Regionalmanagement
 - Kommunikation in der Regionalentwicklung
- regionsuisse-Ergebnisblätter
 - Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte
 - Geschäftsmodelle in der NRP

14Anhang

Tip: Geschäftsmodell - Optimierung der Wertschöpfung eines Projektes

Neben dieser starken wirkungsorientierten Logik im Verfahren der NRP-Projektprüfung kann es für Projektinitianten hilfreich sein, zusätzlich über ein Geschäftsmodell seine Projektidee einer Validierung zu unterziehen.

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Wert kreiert, liefert und schöpft. Organisation ist dabei aus struktureller Sicht zu verstehen, d.h. ein Projekt kann als Organisation verstanden werden; insbesondere wenn es sich um ein Projekt handelt, aus dem längerfristig eine Organisation entstehen soll (Bsp.: aus dem Ausbildungsprogramm für Hotellerie Angestellte, das aus à-fonds-perdu Beiträgen finanziert wurde, soll längerfristig ein regionales Exzellenzzentrum für Hotellerie werden, dessen Bau mit Darlehen finanziert wird). Ein Geschäftsmodell ist nicht zu verwechseln mit einem Businessplan oder der Geschäftsstrategie. Vielmehr ist das Geschäftsmodell die Geschäftsarchitektur, die der Geschäftsstrategie und dem Businessplan zugrunde liegen. Bei der Entwicklung des Geschäftsmodells stellt sich die Organisation – hier die Projektträger – die wesentlichen Fragen (siehe auch Abbildung): Was ist unser Angebot und welchen Wert kreieren wir für unsere Zielgruppen und für die Betroffenen in der Region (Leistungen und deren Nutzen für Zielgruppen und Betroffene)? Für wen erbringen wir die Leistungen bzw. wer sind unsere Zielgruppen und die Region (Kundensegmente)? Wie und wo erbringen wir die Leistungen (Aktivitäten, Vertriebskanäle und Kundenbeziehungen)? Mit wem arbeiten wir zusammen (Partner)? Welche Ressourcen benötigen wir, um die Leistungen erbringen zu können (Ressourcen)? Wie viel kosten uns die Leistungen (Kosten) und wie viel bringen sie uns ein (Einnahmen)?

Partner	Aktivitäten	Leistungen und deren Nutzen	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
	Ressourcen		Vertriebskanäle	
Kosten		Einnahmequellen		

Diese Fragen erlauben der Projektträgerschaft aufzuzeigen und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln wie ein Projekt Wertschöpfung kreiert; einerseits für seine direkten Zielgruppen (Bsp.: Hotellerie Angestellte, KMU, u.ä.) andererseits für die Region (Bsp.: Kanton, RET, usw.); sowie das Projekt in dieser Hinsicht zu optimieren und die Nachhaltigkeit des Projektansatzes darzustellen.

Um diese Optimierung vorzunehmen, bietet sich das Zusammenführen der Wirkungslogik des Kantons Luzern gemäss der vorliegenden Arbeitshilfe und des Geschäftsmodells des Projektes an. Diese Integration der regionalen Entwicklungslogik und der Geschäftsentwicklungslogik hilft das Projektvorhaben besser in die Förderstrategie zu verorten und zu optimieren. Die Verbindung erfolgt dabei auf einfache Weise, indem die Projektergebnisse (Outputs) aus dem NRP-Projektantrag ins Feld „Leistungen und deren Nutzen“ im Geschäftsmodell übernommen werden.



Bau-, Umwelt und Wirtschaftsdepartement
Raum und Wirtschaft
Murbacherstrasse 21
6002 Luzern