

# Standortmanagement: Zukunftsperspektive

ETH Zürich, Frühlingssemester 2023

Vorlesung «Standortmanagement»

26. April 2024, Dr. Christof Abegg

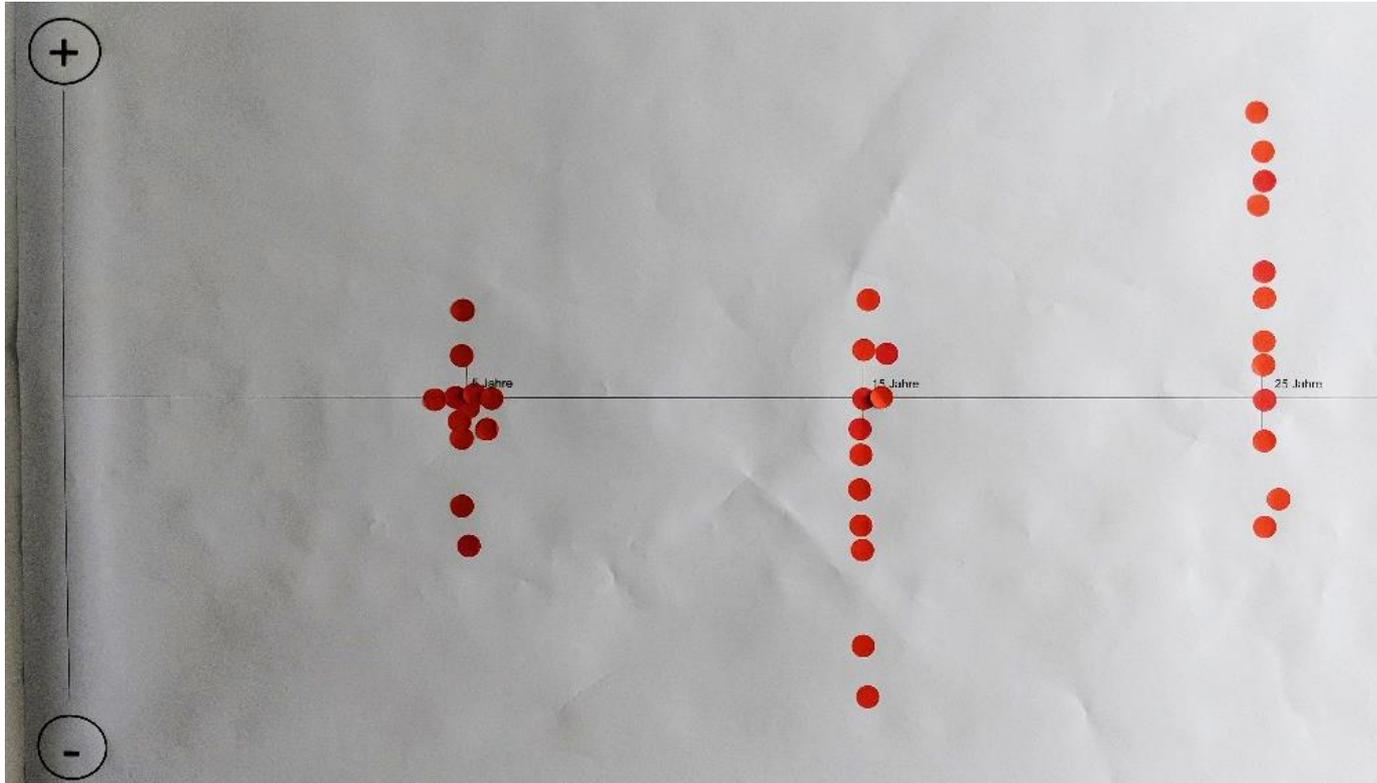
# Zeitreise ins Jahr 1999

## Schweizer Jahreshitparade

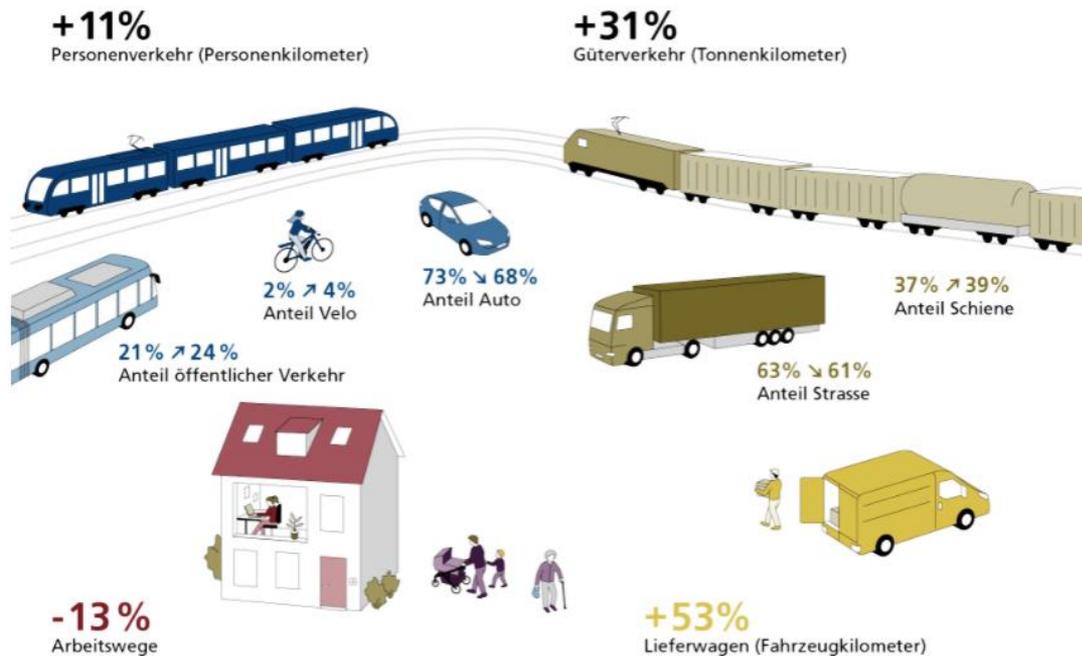
#	Interpret	Titel
1	Lou Bega	Mambo No. 5 (A Little Bit Of ...)
2	Eiffel 65	Blue (Da Ba Dee)
3	Britney Spears	Baby One More Time



# Wie stark wird der Einsatz automatisierter Fahrzeuge die Städte und Agglomerationen in der Schweiz in 5 / 15 / 25 Jahren positiv oder negativ prägen?



Einschätzungen aus einem Workshop mit VertreterInnen von Schweizer Städten (Mai 2018)



Verkehrsperspektiven 2050: Entwicklung 2017-2050

Wie erklären Sie ...

Die Reduktion der Arbeitswege?

Die Entwicklung im Güterverkehr?

Den vergleichsweise geringen Anstieg im Personenverkehr?

Die Verschiebung des Modal-Splits?

# Inhalte der Vorlesung

---

- Zukunftsforschung: Wie blickt man in die Zukunft?
- Megatrends und ihre Wirkungen auf Standorte
- Integrale Zukunftsbetrachtung
- Resilienz als Antwort?

---

# Zukunftsforschung

# Unterschiedliche Zugänge zur Zukunft

Entwicklungen erkennen

**Welche Trends gibt es?**

Zukunft ausloten

**Wie kann die Zukunft  
aussehen?**

Zukunft gestalten

**Wohin will ich und wie komme  
ich dorthin?**

Entwicklungen bewerten

**Wie kann ich künftige  
Entwicklungen bewerten?**

---

# Entwicklungen erkennen: Welche Trends gibt es?

# Definition: Was ist ein Trend?

---

## Ein **Trend**

- zeigt eine erkennbare Richtung einer Entwicklung und stellt eine Veränderungsbewegung oder einen Wandlungsprozess dar.
- ist ein gerichteter Wandel des sozio-ökonomischen Umfelds, d.h. ein Trend entsteht durch das Zusammenkommen vieler Entscheidungen und Bewegungen zu Ereignissen und Entwicklungen in eine Richtung.

**Trendforschung** befasst sich mit der Erkennung und Deutung sozialer, ökonomischer, technologischer und kultureller Entwicklungen

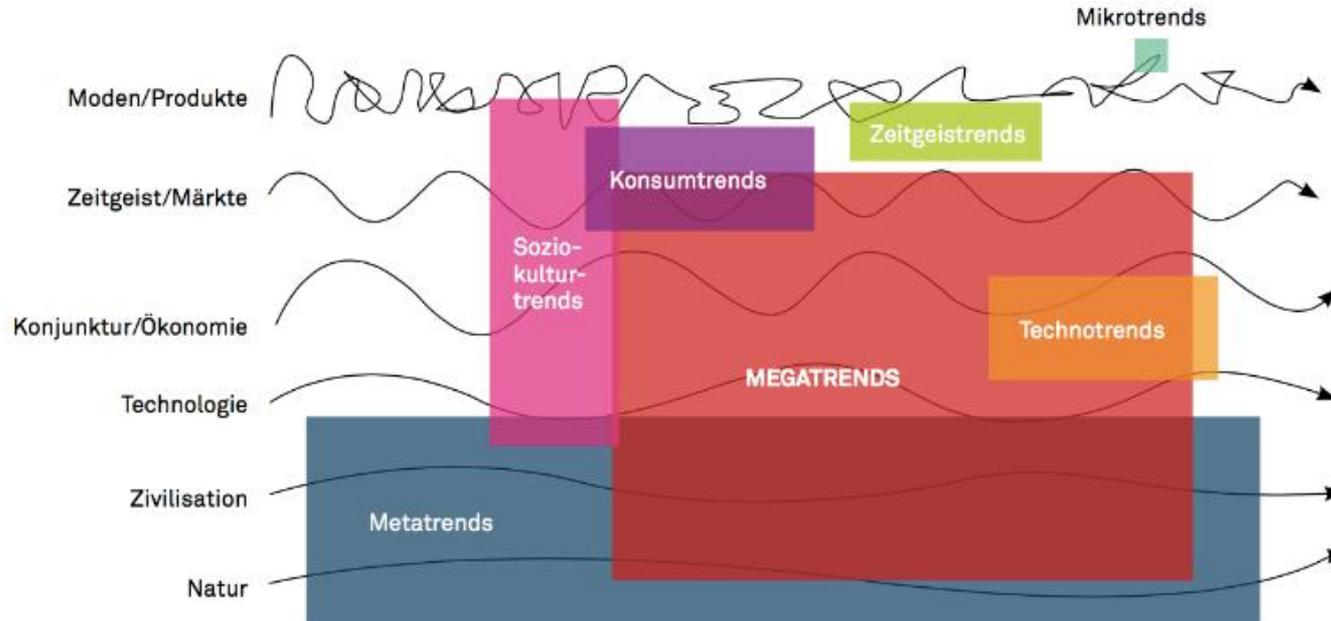
# Definition: Was sind Megatrends?

---

## Megatrends als Triebkräfte der Veränderung

- sind übergeordnete Entwicklungen, welche in ihrer grundsätzlichen Veränderung nicht beeinflusst werden können,
- verändern die Welt langsam aber grundlegend auf allen Ebenen von Gesellschaft und Wirtschaft,
- markieren Veränderungen, die uns schon länger prägen und auch noch lange prägen werden,
- wirken vielschichtig und mehrdimensional und sich auch durch gegenseitige Wechselwirkungen geprägt.

# Trend-Kategorien



*Trend-Kategorien im Wellenmodell, Quelle: Zukunftsinstitut*

# Entwicklungen erkennen

## Welche Trends gibt es?

Entwicklungen erkennen

Trend-Scouting

Besichtigung der Zukunft

Trend scanning

Horizon Scanning

Strategische Frühaufklärung

Weak signals

Entwicklungen erfassen

Trend-Monitoring

Entwicklungen einordnen

Trendanalyse (Kontextanalyse)

Wechselwirkungs-Analyse

# Entwicklungen erfassen

Entwicklungen erfassen

Trend-Monitoring

## Trend-Monitoring

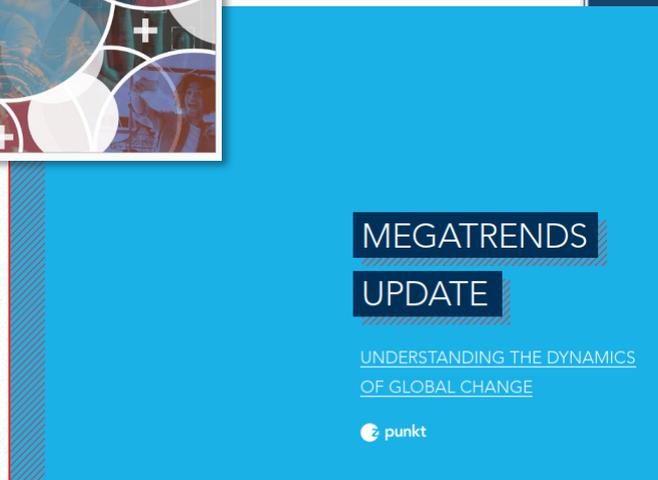
Die thematisch gerichtete, dauerhafte und vertiefte Beobachtung bereits identifizierter Entwicklungen, relevanter Einzelthemen oder vordefinierter thematischer Suchfelder



Häufig im Sinne von Umfeldtrends systematisch gegliedert:

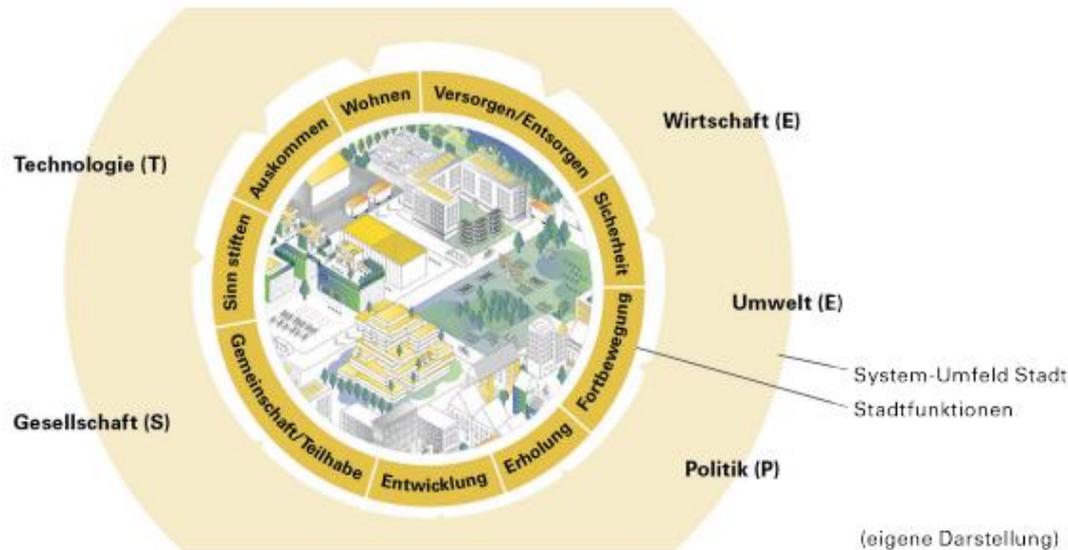
- **STEEP**: sociological, technological, economic, environmental, political
- **PESTE**: Political, economic, social, technological, ecological

# Trend-Sammlungen



# Gesellschaftliches Umfeld

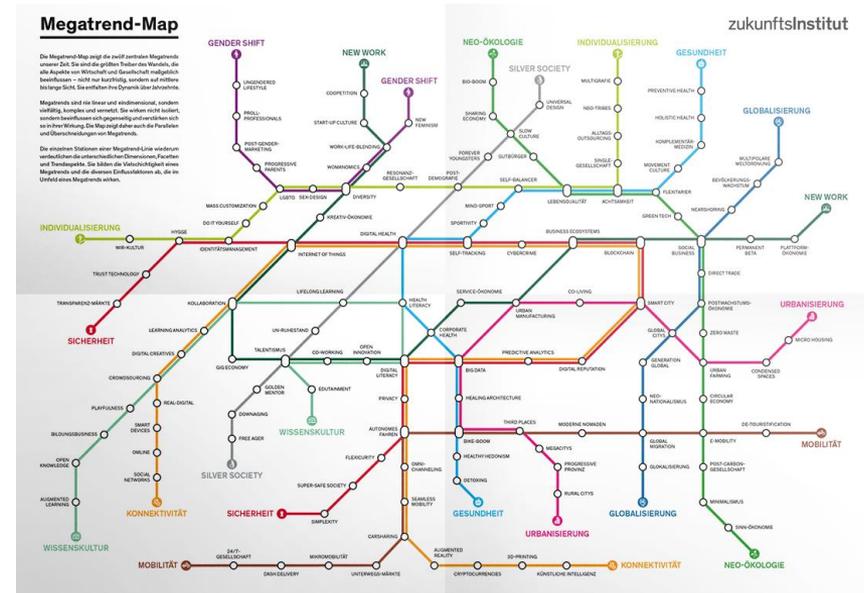
Abb. 1) Die Elemente des Systembilds Stadt: Das gesellschaftliche Umfeld (STEEP) und die Stadtfunktionen.



1 Die STEEP-Analyse kommt aus Marketing und Umfeldanalysen für Unternehmen. STEEP steht als Abkürzung für S-sociological, T-technological, E-economic, E-ecological, P-political Analysis. Entstanden war sie zunächst als STEP- oder PEST-Analyse; der ökologische Aspekt – also das zweite E in STEEP – wurde später ergänzt (vgl. u.a. Fink/Siebe 2016).

# Trend- und Wechselwirkungsanalyse

- Betrachtung der Trends in einem umfassenderen Kontext
- Untersuchung der Trends auf deren Treiber, Schlüsselfaktoren und den bisherigen, aktuellen und zukünftigen Wirkungskontext
- Hierzu kann z.B. auch die Erstellung einer Trendlandkarte zählen, welche die erfassten Trends in ihren Zusammenhängen erfasst
- Wechselwirkungsanalyse z.B. mit Papier-Computer



# Entwicklungen einordnen: Beispiel «Stadt von übermorgen»



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
an Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung

BBSR-Online-Publikation Nr. 11/2019

Nachdenken über die Stadt von übermorgen

## 2 Trendsammlung



- » Identifikation und
- » Analyse und Bewertung

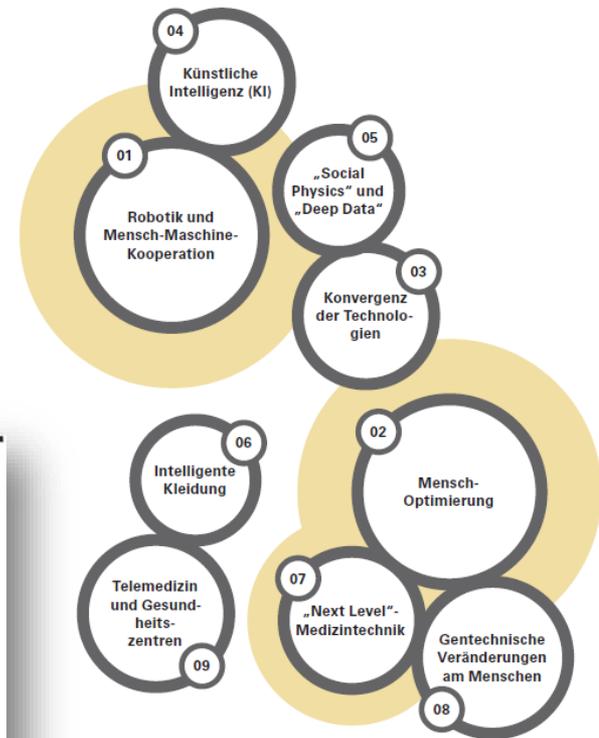
Das Projekt des Forschungsprogramms „Allgemeine Ressortforschung“ wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) durchgeführt.

ISSN 1898-0097

## 3 Trendmoleküle



- » Verknüpfung und Verdichtung von Trends
- » Validierung mit Experten



---

# Zukunft ausloten: Wie kann die Zukunft aussehen?

# Zukunft ausloten

## Wie kann die Zukunft aussehen?

### Zukunft quantitativ ausloten

Mathematisch-statistische Methoden

Modellierungen

System Dynamics

### Umgang mit Unsicherheitsgrad

Trend-Fortschreibung

Delphi Methode

Szenario-Technik

Wild cards

Technologiefolgenabschätzung

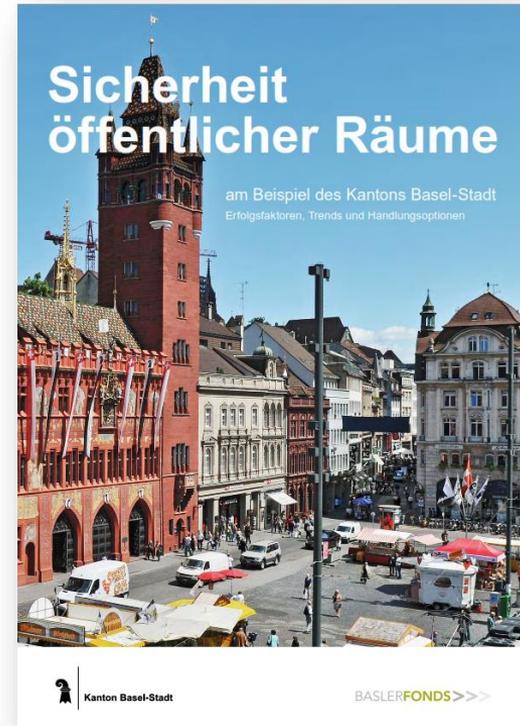
# Trend-Fortschreibung: Sicherheit öffentlicher Räume

- Fortschreibung der heute erkennbaren Trends
- Adaption auf einen projektspezifischen Kontext (z.B. aus der Perspektive Raum, Akteur, Thema ...)

## Gesellschaft

**Mehr Menschen nutzen den öffentlichen Raum rund um die Uhr: Konfliktpotenzial, aber auch soziale Kontrolle nehmen zu**

Die städtische Bevölkerung wächst und es besuchen immer mehr Gäste die Städte. In der Folge halten sich auch mehr Menschen im öffentlichen Raum auf. Dadurch steigt der Nutzungsdruck und es kann zu mehr Nutzungskonflikten zwischen verschiedenen Gruppen, Nutzenden und Anwohnerschaft kommen.



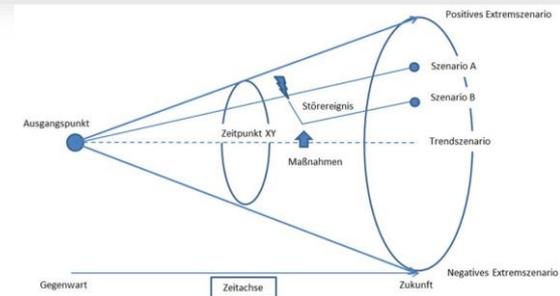
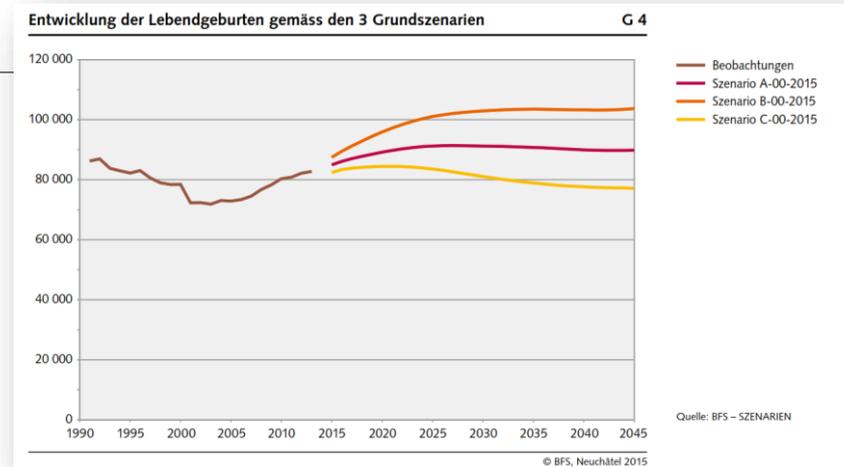
# Delphi- Methode

- Partizipative Methode
- strukturiertes, iteratives bzw. rückgekoppeltes Verfahren zur individuellen und anonymisierten Befragung von Gruppen
- Dient dazu, zukünftige Ereignisse, Trends oder technische Entwicklungen möglichst gut einschätzen zu können.

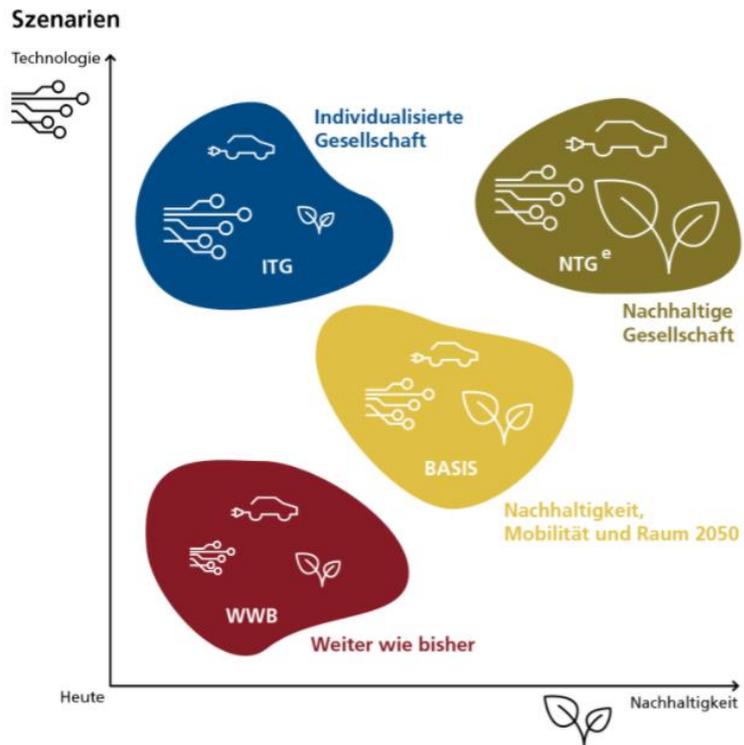


# Szenario-Technik

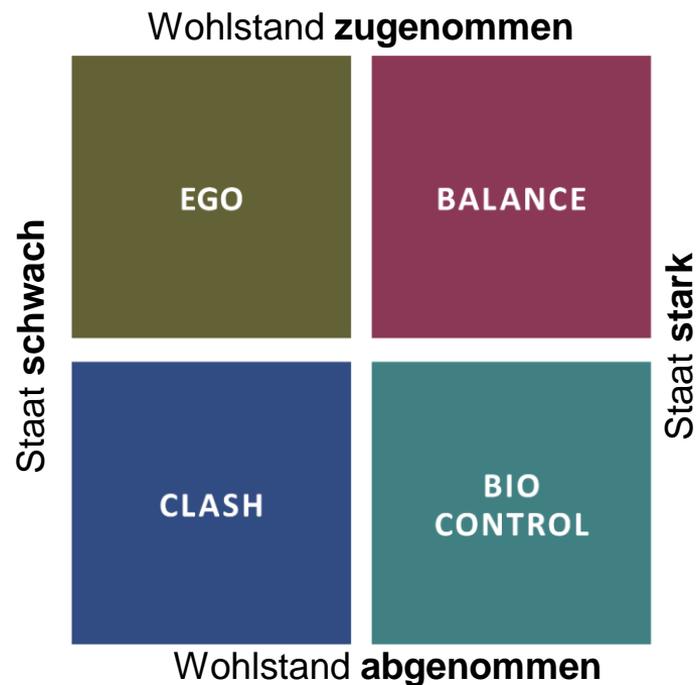
- Mehrere «Zukünfte» vorstellbar
- Szenario-Technik zeigt ganzheitliche Zukunftsszenarien über alternative Entwicklungswege
- Zusammenfassung von Annahmen zu in sich stimmigen und widerspruchsfreien «Zukunftsbildern»
- Szenarien werden u.a. zur Darstellung von Handlungsoptionen, zur Beurteilung von Massnahmen bzw. als Mittel der strategischen Planung eingesetzt.



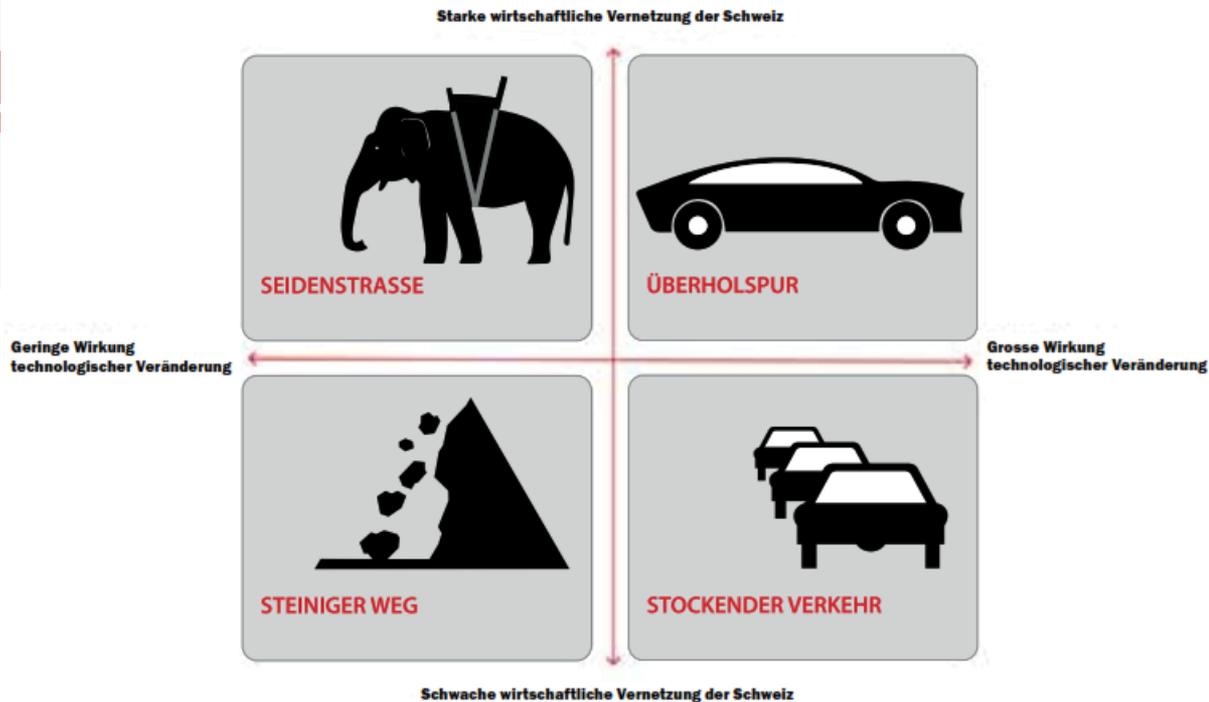
# Verkehrsperspektiven 2050: Szenarien



# Wertewandel in der Schweiz 2030



# Zusammenhang Trendanalyse - Szenariotechnik



## Wild cards

---

- Wenn doch alles anders kommt?
- Entwicklungen oder Störereignisse mit weitreichenden Folgen aber sehr geringer Eintrittswahrscheinlichkeit
- Ziel des Wild Card Ansatzes: unerwartete Ereignisse identifizieren und Folgen diskutieren
  - «blinde Flecken» vermeiden
- Szenarien mit Wild Cards konfrontieren: Je mehr die Wild Cards die Ergebnisse dieser Studien auf den Kopf stellen, desto weniger robust sind deren Ergebnisse.





## 12 Hauptaussagen zu den Folgen von COVID-19 auf Raum und Gesellschaft

1. Die COVID-19-Pandemie wird dauerhafte Veränderungen unseres Lebensmodells nach sich ziehen.
2. Das dezentrale Büro wird auch nach Abklingen der Krise verbreitet bleiben und unser Arbeitsmodell langfristig verändern. Diese weniger ortsgebundene Arbeitsweise wird in den nächsten Jahren für diverse Innovationen und Verschiebungen sorgen: Co-Working, räumlich ausgelagerte Firmenbüros oder multilokale Arbeitsmodelle. Daraus resultieren wiederum neue Raumbedürfnisse. Regionalzentren spielen dabei aufgrund ihres Serviceangebotes (Kinderbetreuung, Einkauf, Freizeitangebote etc.) eine wichtige Rolle.
3. Der persönliche Platzbedarf steigt. Das Bedürfnis, zuhause Platz zum Arbeiten zu haben, ist nur eine Folge dieser Verschiebung. Aber sie sorgt für eine höhere Nachfrage nach Wohnfläche und führt teilweise zu einer Migration in günstigere, peripherere Regionen.
4. Die Mobilität verändert sich räumlich und zeitlich. Das dezentrale Arbeiten wird dazu führen, dass sich der Pendlerverkehr in die grossen Zentren reduziert. Arbeitswege werden seltener unternommen. Strecken- und Generalabonnements werden für viele unrentabel. Als Basis für die Mobilität greift man wieder mehr aufs Auto zurück.
5. In den grösseren Städten ist die Lust auf grüne Aussenräume und beruhigte Strassen stark gewachsen. Man hat die entspannte Situation im (Teil-)Lockdown als wichtige Erfahrung in Erinnerung. Es wird zu einer Offensive zugunsten lokaler Lebensqualität in Städten kommen.
6. Die Bedeutung der Orts- und Stadtzentren als unsere Identifikationsorte ist bestätigt. Es wird keine generelle Stadtfucht geben, auch wenn Bewegungen in Vorstädte und ländliche Gegenden sichtbar sind. Man hat im Gegenteil den Wert der Begegnung neu erfahren und möchte die Orts- und Stadtzentren als Identifikationsorte erhalten. Dafür werden auch neue Mittel und Wege gesucht.
7. Der Onlinehandel etabliert sich. Die Verschiebung des Detailhandels ins Internet ist massiv und nur teilweise reversibel. Viele Geschäfte werden schliessen. Halten können sich nur gute Einkaufslagen in den grösseren Städten oder attraktive Cluster von Anbietern in Quartier- und Regionalzentren. Dort spielt die Kombination von Aussenraumqualität, Detailhandel und Gastronomie eine zentrale Rolle.
8. Die Gastronomie bleibt wichtige Stütze der Begegnungsfunktion im Ortskern. Die Branche ist traditionell labil – Betriebe kommen und gehen. Die Branche ist mehr denn je gezwungen, sich neu zu erfinden. Dies hat sie teilweise getan (Take-away, Lieferdienste etc.). Temporär gewährte Freiheiten im Aussenraum können zu neuen Impulsen für die Ortskerne führen.
9. Die Nutzung der Erdgeschosse wird sich diversifizieren. Beim Erhalt der Ortskerne als Einkaufs- und Begegnungsorte spielen die Hauseigentümer eine immer wichtigere Rolle. Sie müssen Teil des Diversifizierungsprozesses werden, um die Erdgeschosse wirtschaftlich breiter abzustützen. Dabei ist die momentane Rendite des Erdgeschosses einer langfristigen und umfassenderen Sicht auf alle Etagen gegenüberzustellen.
10. Die kurzen Wege werden zu einem Qualitätsfaktor. Während der Corona-Krise hat die Bevölkerung die räumliche Nähe von Wohnen, Arbeiten, Versorgung, Gastronomie und Begegnung schätzen gelernt. Das «24-Stunden-Quartier» ist ein urbanes Modell, das sich auch in ländlichen Ortskernen etablieren wird. Darin sind auch neue Modelle für die ältere Bevölkerung möglich. Diese möchte sich aufgrund der Corona-Krise noch stärker auf die eigenen Wohnstrukturen denn auf Heime abstützen.
11. Der Tourismus wandelt sich. Nach der Corona-Krise wird der Tourismus stärker auf Regionalität, Authentizität und Individualität setzen. Dies wird Strukturen nach sich ziehen, die kleinteiliger und ländlicher sind. Gleichzeitig wächst der Druck auf Wald und Landschaft.
12. Die öffentliche Hand ist gestärkt. Ihre Rolle als lenkende Kraft ist in der Krise gewachsen. Man gesteht ihr vermehrt die Rolle als Entwicklerin und Verwalterin gemeinsamer Werte zu. Dabei spielen flexible Planungsverfahren eine zunehmende Rolle, um auf Brüche wie Corona reagieren zu können. Gemeinden werden vermehrt strategische Liegenschaften im Ortskern kaufen und diese als Begegnungsorte (Kultur, Generationenwohnen) erhalten. Dieses Engagement wird auch für die Gastronomie und – je nach Ort – für touristische Angebote wichtig sein.

[Post Corona \(espacesuisse.ch\)](https://www.espacesuisse.ch)

---

# Megatrends und ihre Wirkungen auf Standorte

# Megatrends und Raumentwicklung

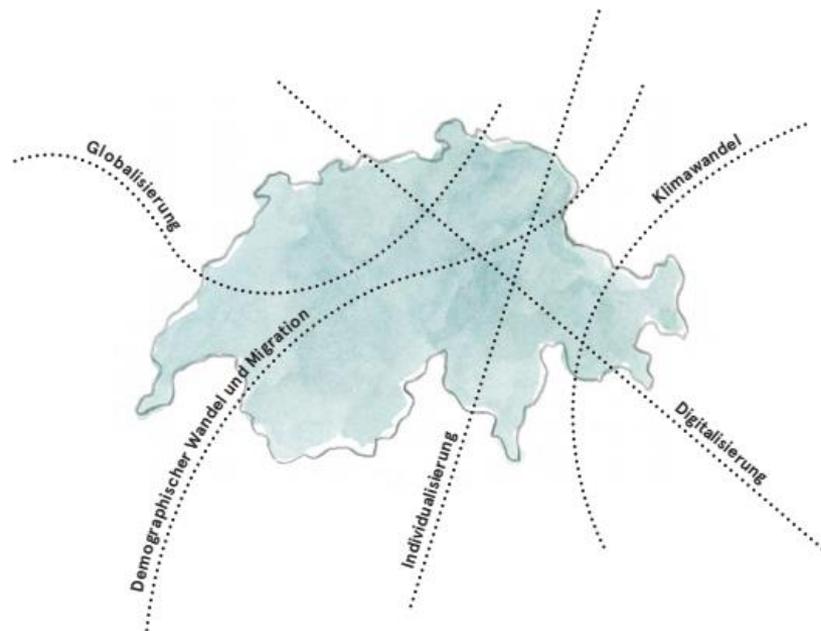
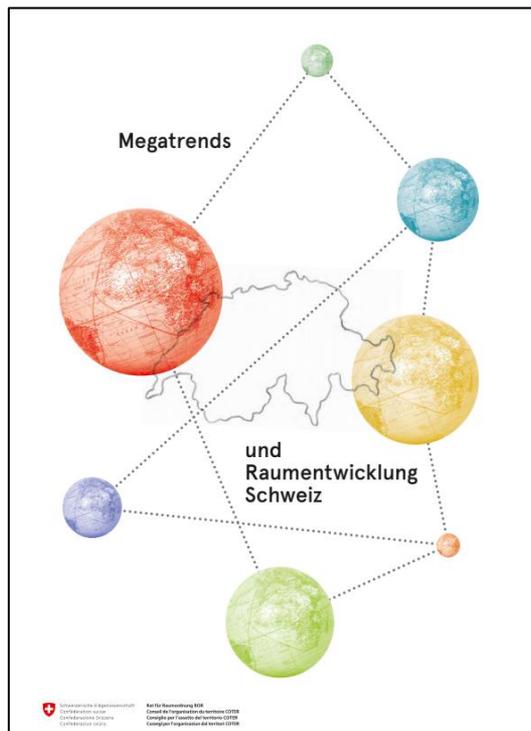
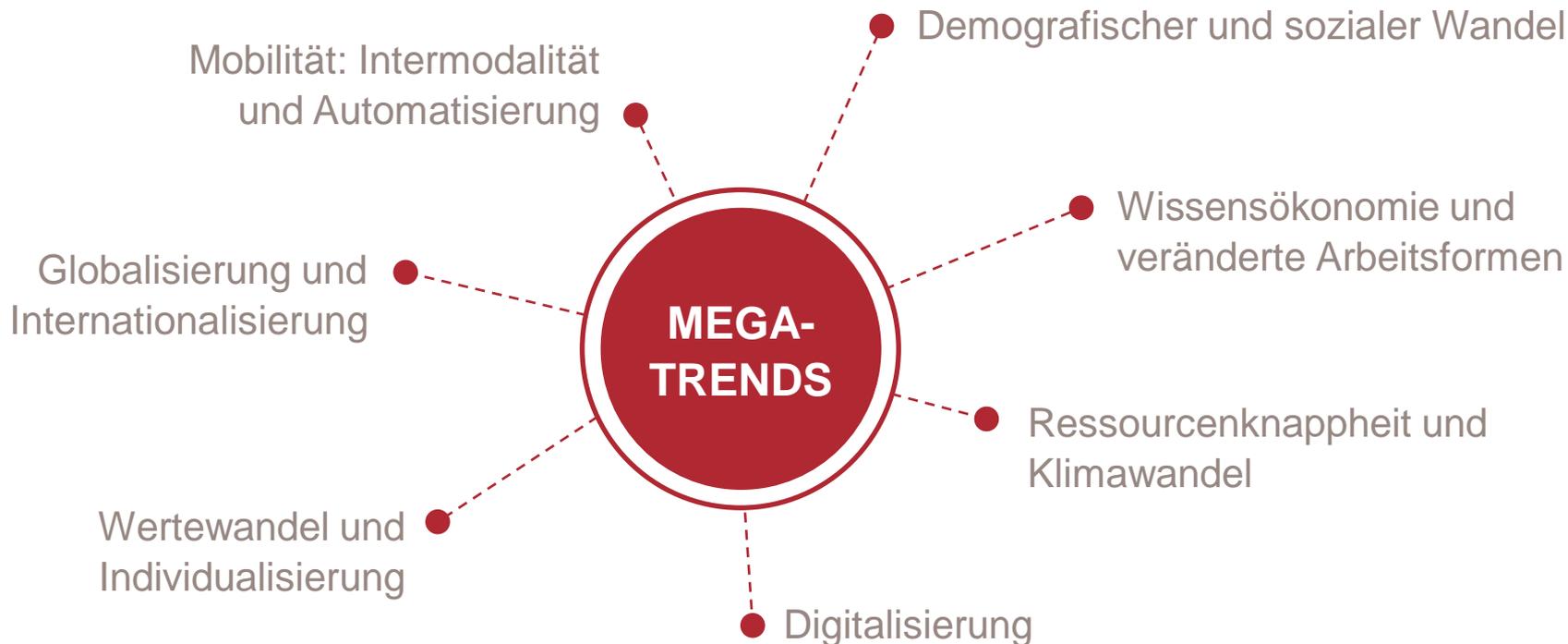


Abbildung 6: Die Megatrends, die aus Sicht des ROR die Schweiz bis 2040 stark beeinflussen (eigene Darstellung)

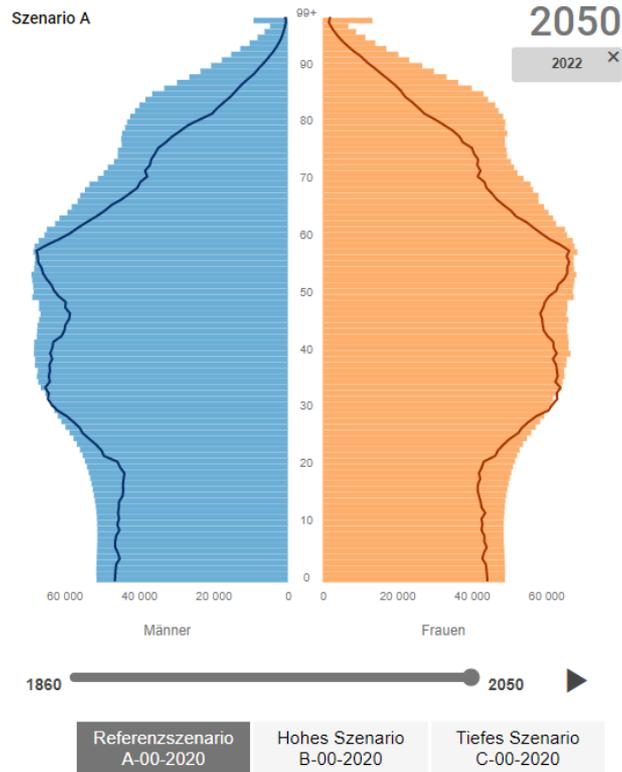
# Treiber der künftigen Entwicklung



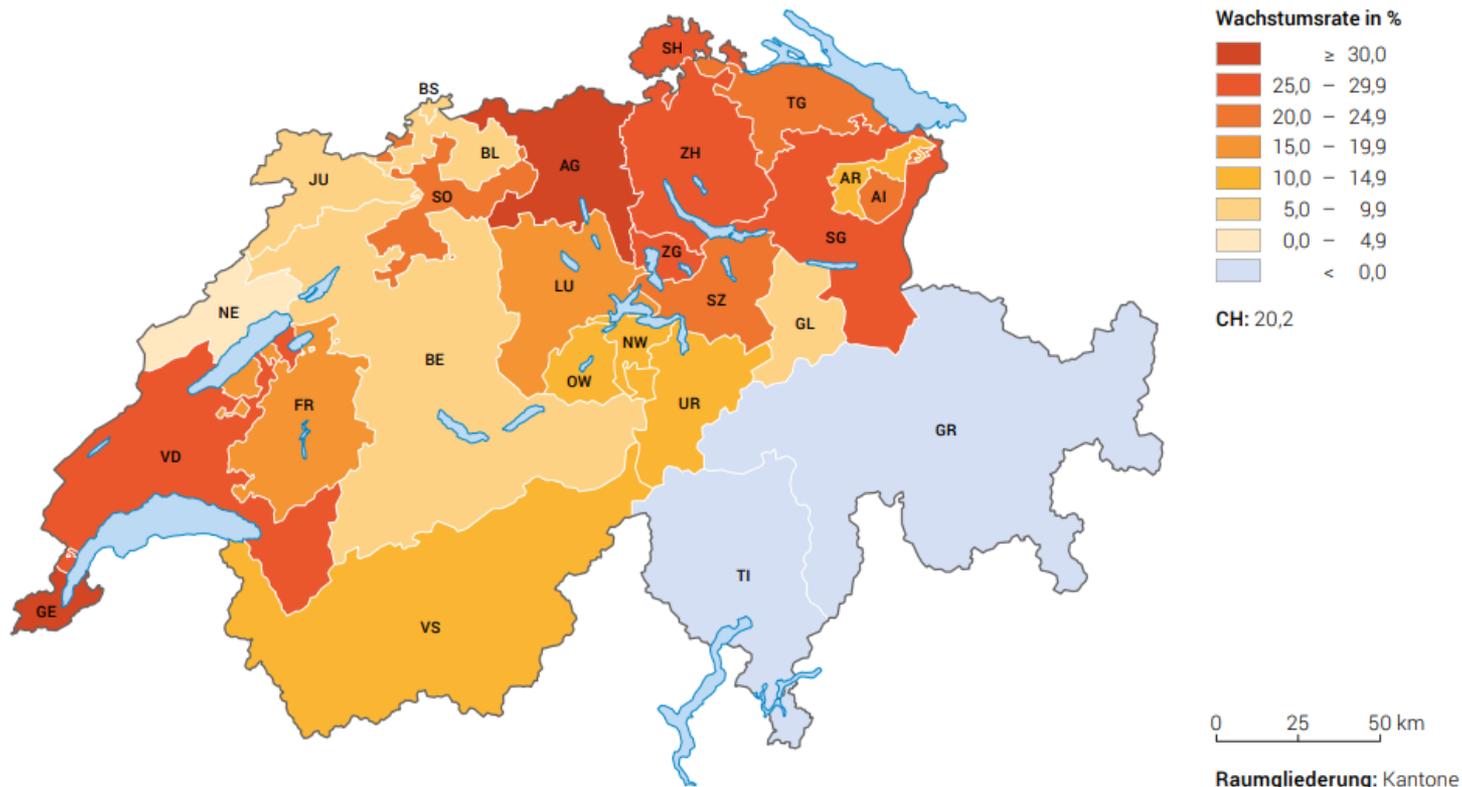
# Bevölkerungsentwicklung

## Alterspyramide der Schweiz, 1860 - 2050

Alterspyramide der Schweiz, 1860 - 2050



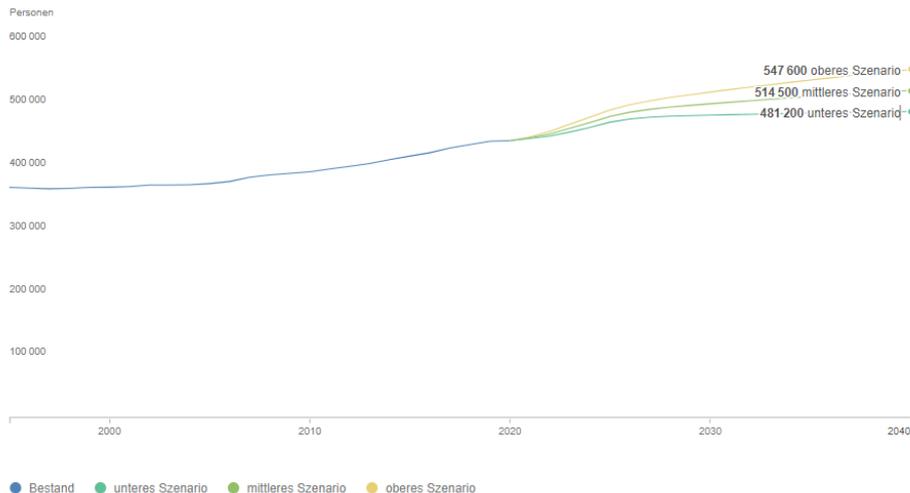
[Alterspyramide der Schweiz, 1860 - 2050 - 1860-2050 | Diagramm | Bundesamt für Statistik \(admin.ch\)](#)



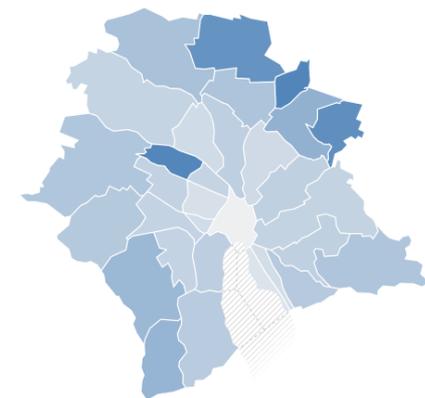
Quelle: BFS – Bevölkerungsszenarien

© BFS 2020

## Szenario



2020	2040	Veränderung (%)
------	------	-----------------



Wohnbevölkerung nach Quartier, mittleres Szenario, Jahre 2020 und 2040

## Immer mehr Kinder: Die Stadt Zürich investiert 1,8 Milliarden Franken in Schulbauten

Wegen des anhaltenden Bevölkerungswachstums sind in Zürich neue Schulhäuser gefragt. Das kostet viel Geld. Neu will die Stadt auch Büro- und Gewerbeflächen anmieten, um sie für die Primar- und Sekundarstufe umzunutzen.

Daniel Fritzsche  
17.5.2019, 20:57 Uhr

## Altersquotient nach Kanton, 2015–2045

	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045
CH	29,1	31,4	34,9	39,6	43,6	46,1	48,1
ZH	26,7	28,0	30,1	33,4	36,4	38,6	41,0
BE	33,3	36,3	40,7	46,1	50,5	52,5	54,1
LU	27,2	29,3	33,2	38,5	43,0	45,3	47,2
UR	32,7	38,2	45,6	54,0	62,3	67,5	70,4
SZ	26,7	30,5	36,0	43,4	49,5	53,2	55,8
OW	28,5	33,9	41,5	50,3	57,9	62,1	65,2
NW	30,8	36,6	44,2	52,1	58,1	60,4	61,1
GL	31,0	34,5	39,2	45,2	49,4	51,8	53,8
ZG	26,0	28,6	32,1	37,1	41,4	44,2	46,4
FR	24,0	25,7	28,7	33,1	37,1	39,5	41,0
SO	30,8	34,1	39,0	44,9	49,3	50,9	52,0
BS	32,4	33,0	34,8	37,4	39,4	41,0	43,0
BL	35,7	38,4	42,6	48,0	52,3	54,1	55,3
SH	33,8	36,8	41,5	47,4	51,2	53,0	55,4
AR	31,1	34,5	39,5	45,7	50,1	52,0	53,3
AI	31,0	34,3	39,6	47,1	52,1	54,9	55,8
SG	28,3	31,2	35,7	41,4	45,8	47,9	49,7
GR	32,6	37,3	43,5	50,4	56,1	58,9	60,2
AG	27,0	30,2	34,8	40,5	45,1	47,5	49,6
TG	26,7	30,2	35,4	41,8	46,9	49,3	51,5
TI	36,5	39,4	43,5	49,8	56,4	61,7	65,0
VD	26,5	27,6	30,1	33,6	36,7	39,8	42,4
VS	30,7	34,0	38,7	44,7	49,4	52,3	54,0
NE	30,7	32,0	34,4	37,9	41,3	44,0	45,7
GE	26,6	27,5	29,2	32,0	34,5	37,5	40,2
JU	34,2	37,9	42,9	49,1	54,2	56,7	57,1

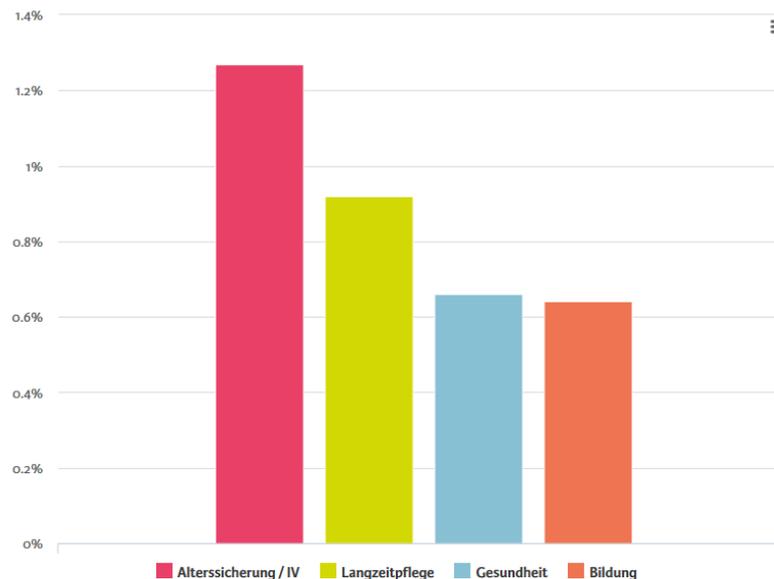
Thomas Brändle, Carsten Colombier, Arabela Philipona | 27.04.2016

[Artikel als PDF laden](#)

## Zunehmende Alterung trifft Kantone am stärksten

Die Bevölkerung in der Schweiz wird älter. Dies belastet die öffentlichen Haushalte – primär die Kantonsfinanzen.

## Zunahme der demografieabhängigen Staatsausgaben am BIP von 2013 bis 2045



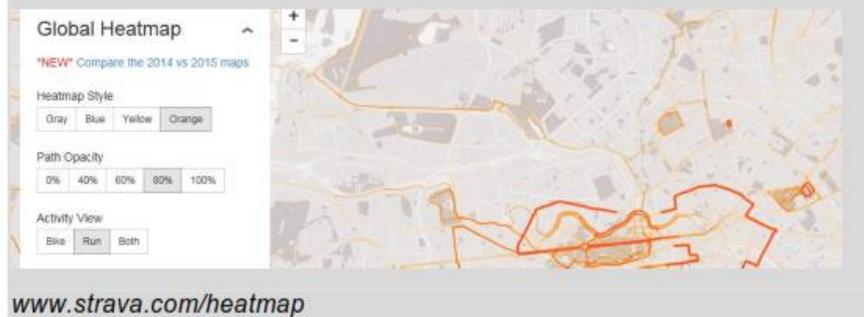
Quelle: EFV / Die Volkswirtschaft

# Technologische Trends ..



## .. und ihre Anwendungsmöglichkeiten

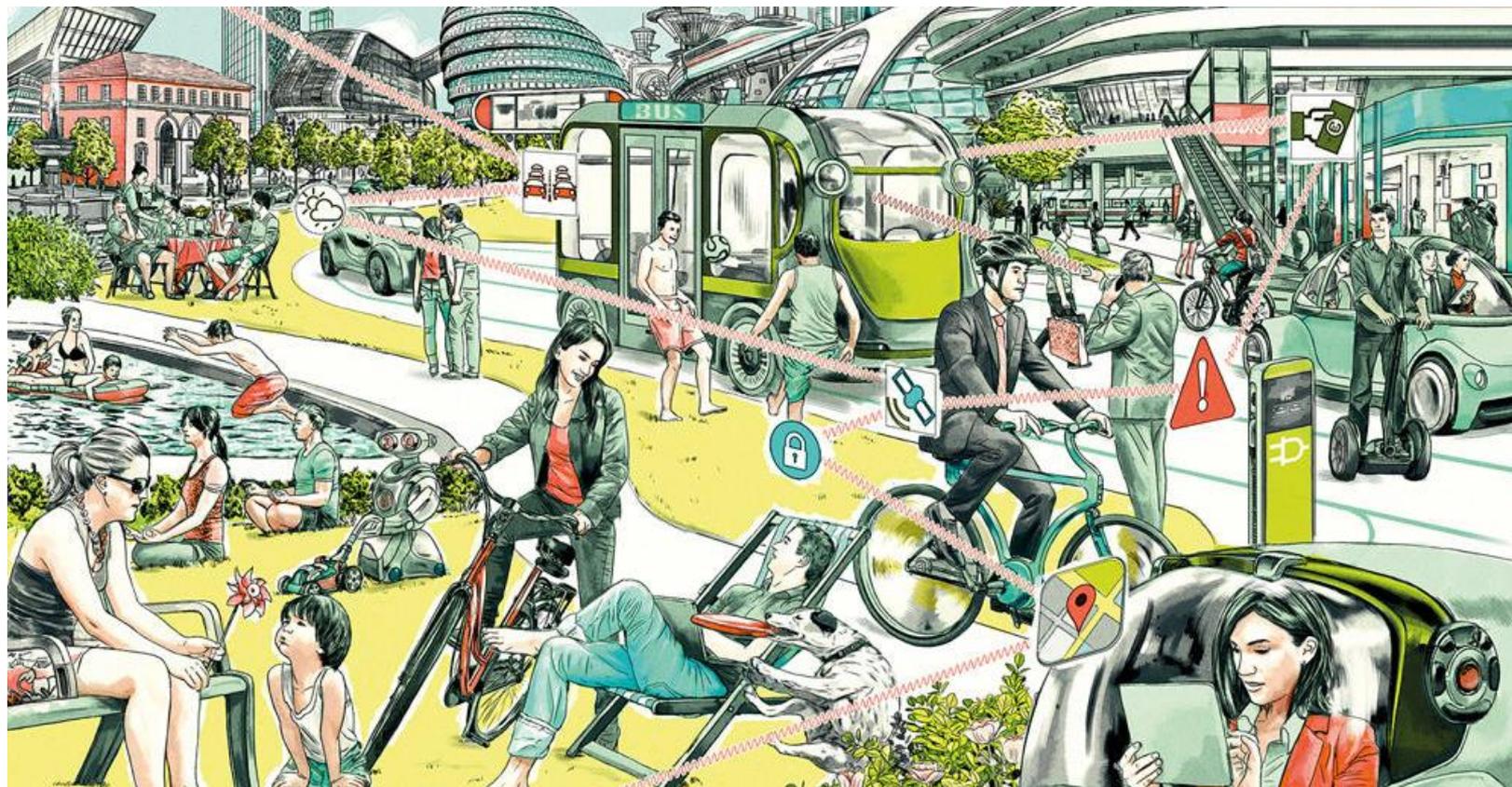
Strava ist ein soziales Netzwerk für Sportler. Die NutzerInnen dokumentieren dabei ihre sportlichen Aktivitäten, insbesondere Rad- und Laufaktivitäten. Die gesammelten und visualisierten GPS-Tracks werden von Strava als sogenannte Heatmaps kostenlos zur Verfügung gestellt (Abbildung 8). Mit dem kostenpflichtigen Angebot „Strava Metro“ erhält man Zugang zu den dahinterliegenden Daten. Darauf basierend sind detaillierte Analysen zum Verhalten auf Arbeits- oder Freizeitwegen möglich.



Das MIT Media Lab setzt bei ihrem Forschungsprojekt *Street Change* künstliche Intelligenz ein, um anhand von *Streetview* Bildern den Raum über einen Zeithorizont von sieben Jahren in sich positiv entwickelnde und negativ entwickelnde Gebiete einzuteilen.







Quelle: TU Wien, Daimler und Benz Stiftung,  
AVENUE21 – Autonomer Verkehr:  
Entwicklungen des urbanen Europa

# Einsatz automatisierter Fahrzeuge: Städte und Agglomerationen

Basler Fonds, Schweizerischer Städteverband und weitere Partner

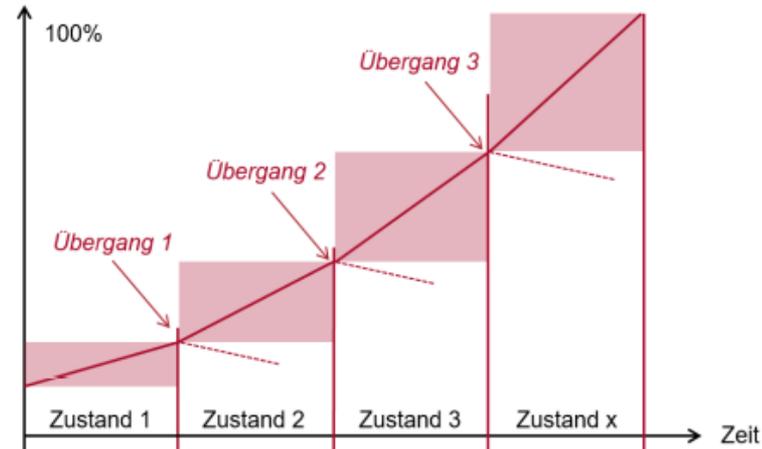
**EBP**

**Einsatz automatisierter Fahrzeuge im Alltag – Denkbare Anwendungen und Effekte in der Schweiz**

Schlussbericht Modul 3d «Städte und Agglomerationen»  
Definitive Fassung vom 30. August 2018



Anteil automatisierter Fahrleistung



---

# Integrale Zukunftsbetrachtung

# Kombination der Herangehensweisen



## 1. Systemisch vernetztes Denken als Grundtechnik der Zukunftsanalyse

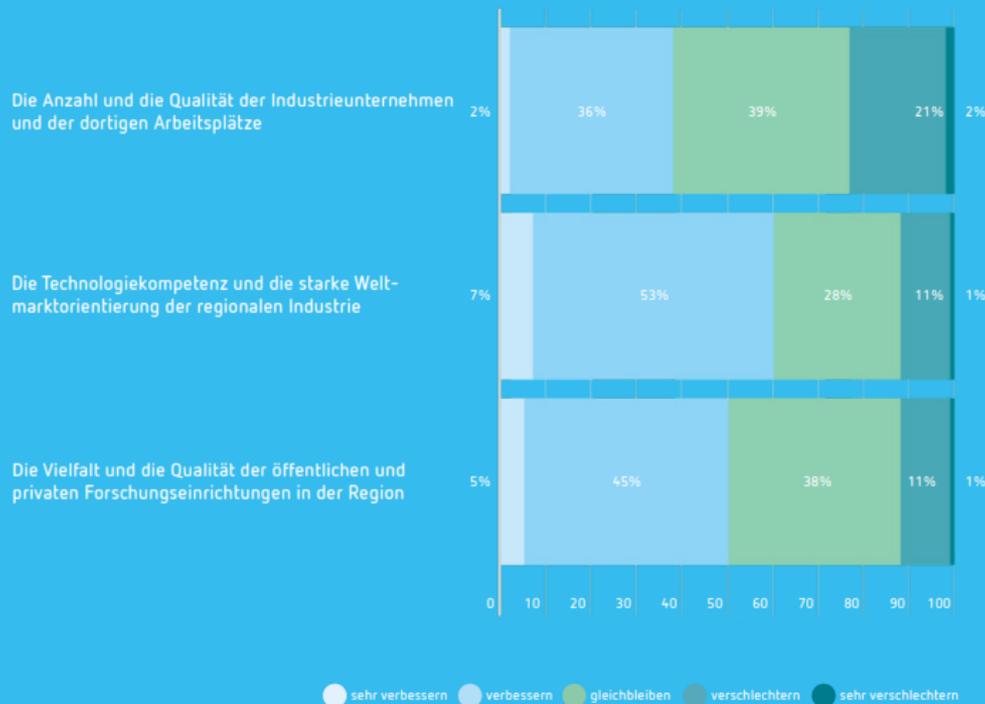
*Das lineare Kausalitätsdenken liefert schon lange keine Erklärungen mehr: Auf A muss nicht B folgen.*

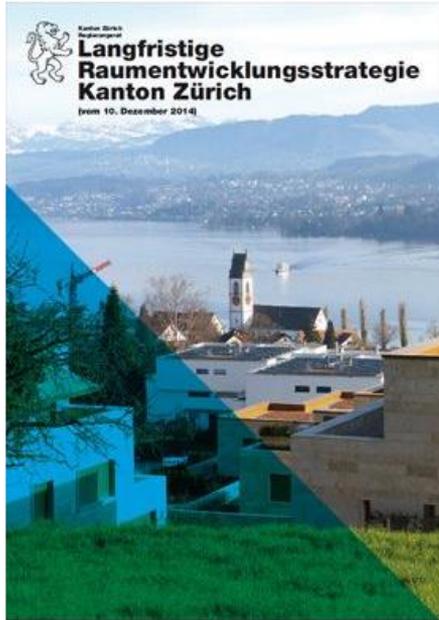
PAUL WATZLAWICK

Quelle: Simon (2011): Gabals grosser Methodenkoffer Zukunft. Konzepte, Methoden, Instrumente



## Wirtschaft: Wie wird die zukünftige Entwicklung in der Region eingeschätzt?





## Trends mit besonderer Bedeutung für die Raumentwicklung

### Politik und Recht

Zunehmender Bedarf nach grenzüberschreitender Zusammenarbeit



Knappe Finanzen der öffentlichen Hand

### Technologie und Innovation



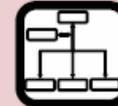
Vielfältige mobile Dienste für Verkehrsteilnehmer

### Wirtschaft und Unternehmen



Beanspruchung der Landschaft durch fortschreitenden Agrarstrukturwandel

Örtlich und zeitlich flexiblere Arbeitsstrukturen



Flexible und zeitgebundene Organisationsstrukturen

### Gesellschaft und Individuum

Zunehmende Bevölkerung



Steigende Mobilitätsbedürfnisse



Verändertes Freizeitverhalten



Veränderung der Wohnnachfrage



Pluralisierung von Familienformen und Lebensstilen

Alterung der Gesellschaft



### Umwelt, Natur und Raum



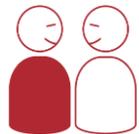
Steigender Energiebedarf

Steigende Bedeutung erneuerbarer Ressourcen



# Zukunftsfähiges Standortmarketing

---



## Werte

Gesellschaftliche Werte- und Zieldiskussion führen



## Ökosysteme

Den Unternehmen einen erfolgsversprechenden Nährboden bieten



## Auftritt

Den Standort erlebbar machen



## Areale

Den Ökosystemen eine räumliche Heimat ermöglichen



## Handlungsfähigkeit

Mit der wirtschaftlichen Dynamik Schritt halten



## Standortentwicklung

«Produkt» gemeinsam gestalten

---

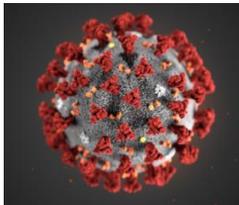
# Resilienz

# Standorte vor wachsenden Herausforderungen

## VUCA



**VOLATILITY**



**UNCERTAINTY**



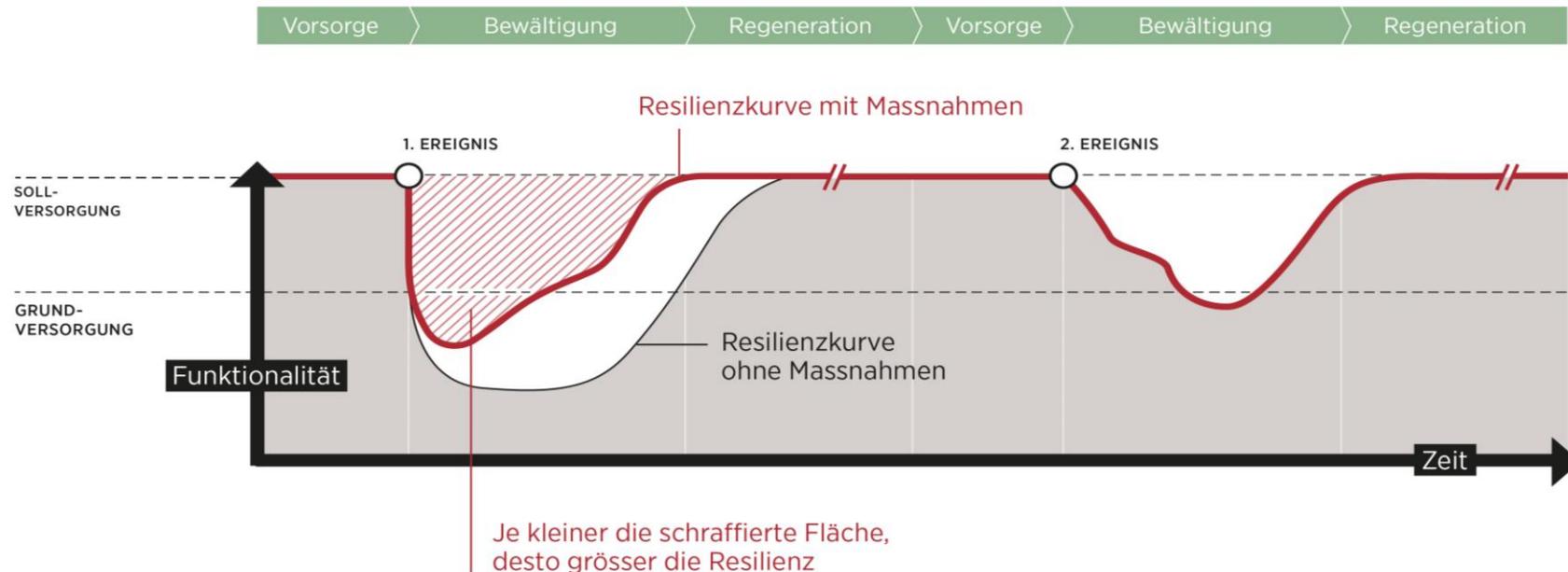
**COMPLEXITY**



**AMBIGUITY**



# Resilienz = Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit



# Resilienz

Abbildung 2

## Konzept der Resilienz für den Stresstest Stadt



Quelle: empirica/gaiac/Universität Bonn

# Resilienz greifbar machen: Zahlen und Einschätzungen

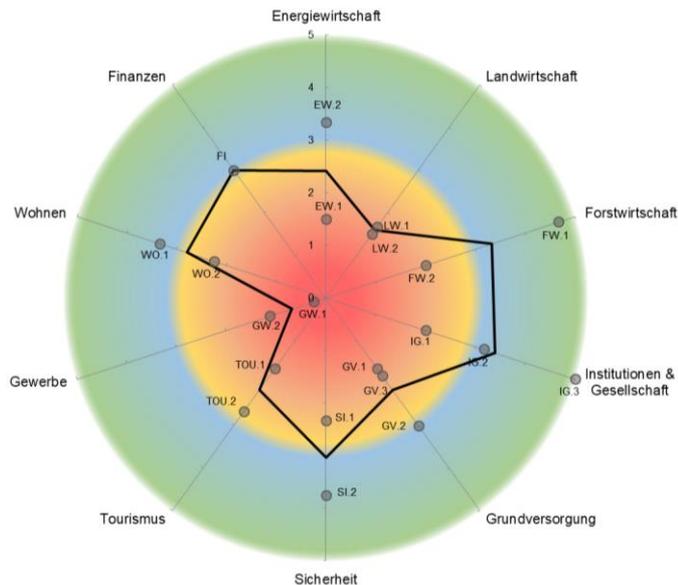
4 Institutionelle Kompetenzen / Gesellschaftliche Stabilität / soziale Sicherheit		
4a	Gesellschaftliche	20 Wie hoch ist das durchschnittliche steuerbare Einkommen der lokalen Bevölkerung im Vergleich zum schweizerischen Mittel?
		21 Wie gross war die Veränderung der Einwohnerzahl in den letzten Jahren?
		22 Wie ist die Altersverteilung in % heute und welche wird in Zukunft erwartet bzw. wie ist der Altersquotient (Anteil erwerbstätiger an nicht erwerbstätiger Bevölkerung)? 0-19 Jahre 20-64 Jahre 65 Jahre und mehr
		23 Wie hoch ist der Anteil der Bevölkerung, die sich in Vereinen engagieren und wie stark arbeiten die Vereine zusammen?
4b	Institutionelle	24 Wie hoch ist das Fachwissen, die technologische Affinität und die Projektmanagement-Fähigkeiten in der Gemeindeverwaltung?
		25 Wie stark arbeiten die Gemeindeverwaltungen zusammen?
		26 Wie stark werden die Senioren und Zweiwohnungsbesitzer etc. in die Gemeindetätigkeiten einbezogen?
		27 Wie hoch ist der Anteil der lokal verankerten Personen mit ausgesprochenem
		28 Wie stark ist die Talschaft in der Region und im Kanton vernetzt?
		29 Liegt eine Strategie der Talschaft mit gemeinsamen Zielen vor und wie wird diese "gelebt" (bekannt, in Umsetzung, breit abgestützt und akzeptiert...)
4c	Soziale Sicherheit	30 Wie hoch ist die Sozialhilfequote in der Gemeinde (in Prozent zur Gemeindebevölkerung)?
		31 Wie hoch ist die ALV/ IV-Bezügerquote in der Talschaft (in Prozent zur Gemeindebevölkerung)?

Rund 80 Indikatoren

- Statistische Datenanalyse
- Qualitative Einschätzungen

Standardisierte Bewertung

# Resilienz auf den Punkt bringen, diskutieren und etwas tun!



**Dorfleben** | Die Genossenschaft «Minand fer z Dorf» aus Mörle-Filet hat grosse Pläne

## «Wir wollen im Dorf etwas auslösen»

**MÖRLE-FILET | Eine Genossenschaft will in Mörle-Filet die inoffizielle Dorfbeiz, das «Furka», wiedereröffnen – und damit ein klares Zeichen setzen: Mit Bürgerinitiative und Gemeinschaftssinn ist auch in kleineren Gemeinden sehr vieles möglich.**

**MARTIN SCHMIDT**

Bei einem Blick auf das ortsansässige Gewerbe steht die Gemeinde Mörle-Filet eigentlich ganz gut da. Auf die 680 Einwohner kommen etwa 30 Betriebe. Auch die Grund- und Nahversorgung in der Gemeinde ist mit einem Arzt, einem Zahnarzt, einer Apotheke, Post, Coop und einer Bankfiliale überdurchschnittlich.

Blickt man etwas genauer hin, beginnt der Putz aber hier und dort zu bröckeln. Wie in vielen anderen Oberwalliser Gemeinden stagniert die Bevölkerungszahl seit Jahren. Zahlreiche renovationsbedürftige Wohnungen stehen leer. Dazu sind von einst sechs Restaurants im Ort bloss noch deren drei offen. Besonders die Schliessung des Restaurants Furka schmerzt einige Einheimische, sehen sie in dem Lokal doch so etwas wie die inoffizielle Dorfbeiz. Höchste

Zeit zu handeln, fanden deswegen die drei Einheimischen Eveline Imhasch, Claudio Albrecht und Alban Albrecht vor einem Jahr. Mit Simone Salzmann und Hannes Schwery holten sie sich zwei weitere engagierte Leute ins Boot.

**Dorfbeiz als Initiator**

In dem gemeinsamen Ideenaustausch blieb es nicht lange bei einer Wiederbelebung der Dorfbeiz. Für Salzmann, die selbst einmal ein Restaurant geführt hatte, war schnell klar, dass das «Furka» allein nicht funktionieren würde. So entstand die Idee, die leer stehende Wohnung über dem «Furka» über Online-Plattformen an Touristen zu vermieten – mit der Beiz als Reception. Um zusätzliche Gäste für die Beiz zu generieren, sollte die Vermietung auf leer stehende Wohnungen ausgeweitet werden. Die Überlegungen wurden aufgrund der miteinander verflochtenen Ideen zunehmend komplexer. Um dem Ganzen mehr Struktur zu verleihen, beauftragte Alban Albrecht, der nicht nur Mitinitiant, sondern auch Gemeindepräsident ist, das Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis verstärkt durch das Beratungsstudio EBP, die Situation der Gemeinde in einer Studie zu analysieren.



**Die Initianten.** Hannes Schwery, Alban Albrecht, Simone Salzmann, Eveline Imhasch und Claudio Albrecht (von links) wollen die Dorfbeiz Furka (im Hintergrund) in Mörle-Filet wiedereröffnen.

FOTO MENIG MEDIA

# Einige Zutaten für Resilienz für Gemeinden und Unternehmen

	Gemeinden	Unternehmen
<b>Zukunftsorientierung und Antizipation</b>	Monitoring und Entwicklungstrends	Marktbeobachtung und vorausschauendes Denken
<b>Diversität und Redundanz</b>	Rahmenbedingungen für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen und Wirtschaftsbranchen	Vielfalt an Produkten, Märkten und Geschäftsmodellen Redundanz an Lieferketten und Kapazitäten
<b>Offenheit und Lernfähigkeit</b>	Lernende Verwaltung, Möglichkeiten zu Engagement und Beteiligung der Bevölkerung	Identifikation und Innovationskraft der Mitarbeitenden, vertrauensbasierte Unternehmenskultur
<b>Austausch und Zusammenarbeit</b>	Überkommunale Zusammenarbeit	Engagement in Unternehmensnetzwerken und Verbänden
<b>Zielgerichtetes Handeln</b>	Gemeindestrategie, Legislaturplanung, strategische Projekte	Unternehmensstrategie – und deren Umsetzung



## What is Urban Resilience?

Urban Resilience is the capacity of individuals, communities, institutions, businesses, and systems within a city to survive, adapt, and grow no matter what kinds of chronic stresses and acute shocks they experience.



### Reflective

using past experience to inform future decisions



### Resourceful

recognizing alternative ways to use resources



### Inclusive

prioritize broad consultation to create a sense of shared ownership in decision making



### Integrated

bring together a range of distinct systems and institutions



### Robust

well-conceived, constructed, and managed systems



### Redundant

spare capacity purposively created to accommodate disruption



### Flexible

willingness and ability adopt alternative strategies in response to changing circumstances