

STAATSSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT SECO

# EVALUATION NATIONALE STANDORTPROMOTION SCHWEIZ

INFRAS

Schlussbericht

Zürich/St. Gallen/Genève, 22. August 2014

Thomas von Stokar, Anna Vettori, Remo Zandonella  
Dr. Roland Scherer, Dr. Kristina Zumbusch  
Dr. Alain Schoenenberger

EVALUATIONSTANDORTPROMOTION\_SB\_140822.DOCX

Institut für Systemisches Management  
und Public Governance  
 **Universität St. Gallen**

DUFORSTRASSE 40A  
CH-9000 ST. GALLEN  
SWITZERLAND

TEL: +41-(0)71-2242533  
FAX: +41-(0)71-2242536  
WWW.IMP.UNISG.CH

  
ANALYSES & ETUDES ECONOMIQUES  
**ECO'DIAGNOSTIC**

RUE DE L'ATHENEE, 24  
CH-1206 GENEVE  
SWITZERLAND

TÉL. +41 (0)22 789 14 22  
WWW.ECODIAGNOSTIC.CH

INFRAS

BINZSTRASSE 23  
POSTFACH  
CH-8045 ZÜRICH  
t +41 44 205 95 95  
f +41 44 205 95 99  
ZUERICH@INFRAS.CH

MÜHLEMATTSTRASSE 45  
CH-3007 BERN

WWW.INFRAS.CH

## **EVALUATION NATIONALE STANDORTPROMOTION SCHWEIZ**

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Schlussbericht der Evaluation, Zürich/St.Gallen/Genève, 22. August 2014

**Auftraggeber:** Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Direktion für Standortförderung, Holzikofenweg 36, 3003 Bern

**Projektleitung:** Regula Hofer und Martin Roth

**Auftragnehmer:**

INFRAS, Zürich

IMP-HSG Institut für Systemisches Management und Public Governance, Universität St.Gallen

Eco'Diagnostic, Genève

**Autoren und Autorinnen:**

Thomas von Stokar (Projektleitung), Anna Vettori, Remo Zandonella (INFRAS)

Roland Scherer, Kristina Zumbusch (IMP-HSG)

Alain Schoenenberger (Eco'Diagnostic)

**Begleitgruppe:**

Remo Daguati (Switzerland Global Enterprise)

Philippe Monnier (Greater Geneva Berne area)

Patrik Wermelinger (Wirtschaftsförderung Luzern)

## INHALT

<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>Résumé</b>	<b>15</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>25</b>
1.1. Ausgangslage	25
1.2. Ziel	25
1.3. Methodisches Vorgehen	26
1.4. Gliederung des Berichts	32
<b>2. Konzept und Umsetzung der nationalen Standortpromotion</b>	<b>33</b>
2.1. Konzept der nationalen Standortpromotion	33
2.1.1. Standortförderung des Bundes	33
2.1.2. Aufgaben von Bund und Kantonen	34
2.2. Gesamtsystem der nationalen Standortpromotion	36
2.2.1. Beteiligte Organisationen	36
2.2.2. Zusammenwirken des Gesamtsystems	41
2.3. Switzerland Global Enterprise	42
2.3.1. Grundlagen und Rahmenbedingungen	42
2.3.2. Organisation	43
2.3.3. Aufgabenteilung und Vollzug	45
2.3.4. Leistungen	47
2.3.5. Wirkungen und Zielerreichung	53
2.4. Das Schweizer System im Auslandsvergleich	59
2.4.1. Standortpromotion als Mehrebenen-System mit Kompetenz- und Aufgabenverteilung	59
2.4.2. Organisation der Standortpromotion auf nationaler Ebene	62
2.4.3. Fazit	65
<b>3. Zwischenbilanz</b>	<b>66</b>
3.1. Konzeption	66
3.1.1. Innensicht	66
3.1.2. Investorensicht	69
3.2. Organisation und Prozesse	70
3.2.1. Innensicht	70
3.2.2. Investorensicht	72
3.3. Umsetzung/Leistungen	73

3.3.1.	Innensicht	73
3.3.2.	Investorensicht	76
3.4.	Zwischenbilanz des Evaluationsteams	77
<b>4.</b>	<b>Weiterentwicklung der NSP</b>	<b>81</b>
4.1.	(Neue) Bedürfnisse und Herausforderungen	81
4.2.	Konzeption	83
4.2.1.	Innensicht	83
4.2.2.	Investorensicht	85
4.3.	Umsetzung/Leistungen	87
4.3.1.	Innensicht	87
4.3.2.	Investorensicht	89
4.4.	Zwischenfazit des Evaluationsteams	90
<b>5.</b>	<b>Folgerungen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung</b>	<b>92</b>
	Auf dem richtigen Weg	92
	Unklarheiten und Differenzen bei der Aufgabenteilung	93
	Strukturen und Prozesse zu wenig investorenfreundlich	94
	Schwächen beim Branchenknowhow und digitalen Angebot	95
	Wirkung und Nutzen der Standortpromotion unbestimmt	97
	Strategische Steuerung	99
	<b>Annex</b>	<b>101</b>
	<b>Literatur</b>	<b>104</b>

## ZUSAMMENFASSUNG

### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Die nationale Standortpromotion ist ein wichtiger Pfeiler der Standortförderung der Schweiz. Ihr Ziel ist es, den Wirtschaftsstandort Schweiz auf ausländischen Märkten erfolgreich zu positionieren und die Ansiedlung ausländischer Unternehmen in der Schweiz zu fördern. Die operative Verantwortung für die Standortpromotion haben Bund und Kantone im Rahmen von Leistungsvereinbarungen an Switzerland Global Enterprise (S-GE, vormals Osec) erteilt. Im Hinblick auf die nächste Leistungsperiode hat das SECO der Arbeitsgemeinschaft INFRAS/IMP-HSG/Eco'Diagnostic den Auftrag erteilt, die nationale Standortpromotion zu evaluieren. Die Ziele dieser Evaluation waren:

- › Bilanzierung der heutigen Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems der nationalen Standortpromotion,
- › Formulierung von Empfehlungen, wie das System und das Leistungsangebot von S-GE im Hinblick auf die kommenden Leistungsvereinbarungen optimiert werden können.

### METHODISCHES VORGEHEN

Die Arbeitsgemeinschaft führte die Evaluation zwischen Dezember 2013 und Juni 2014 durch und stützte sich auf folgende quantitative und qualitative Methoden ab:

1. Analysen von Literatur/Dokumenten und Daten (Leistungsvereinbarungen, Jahresberichte, Protokolle etc.) von S-GE, SECO, Kantonen und der Steuerungsgruppe Landesmarketing sowie von Unterlagen zur Standortpromotion von vier wichtigen Konkurrenzländern.
2. Interviews mit den Akteuren der nationalen Standortpromotion: SECO, S-GE, Swiss Business Hubs, Kantone, Areas/Regionen und Intermediäre. Im Vordergrund standen die Funktionsfähigkeit der nationalen Standortpromotion, das Leistungsangebot, insbesondere von S-GE, die Bedürfnisse sowie Empfehlungen zur Optimierung der Standortpromotion.
3. Interviews mit sieben in der Schweiz angesiedelten ausländischen Unternehmen im Rahmen von Fallbeispielen. Im Vordergrund standen Fragen zum Ansiedlungsprozess, zur Zufriedenheit mit der nationalen Standortpromotion sowie zu ihren Bedürfnissen.
4. Online-Befragung von Investoren im Ausland, konkret von 22 Unternehmen aus sieben verschiedenen Ländern. Die Fragen umfassten die gleichen Themen wie bei den Fallbeispielen.
5. Validierungsveranstaltungen in Form von Workshops mit den Akteuren am Investor Summit vom 2.4.2014 und mit der Begleitgruppe am 28.4.2014.

## KONZEPT UND UMSETZUNG DER NATIONALEN STANDORTPROMOTION

### Beteiligte Organisationen

Für die Steuerung der nationalen Standortpromotion sind Bund und Kantone zuständig. Als Steuergremium fungiert die Steuergruppe Landesmarketing, in der Bund, Kantone und S-GE Einsitz haben. Für die Umsetzung der nationalen Standortpromotion haben Bund und Kantone S-GE mandatiert. Daneben hat ein Grossteil der Kantone gewisse Aufgaben der Standortpromotion an kantonsübergreifende Organisationen, sogenannte Areas, übertragen.

<b>AKTEURE DER STANDORTPROMOTION, IHRE ROLLE UND AUFGABEN</b>		
<b>Organisation</b>	<b>Rechtsform/Mitglieder</b>	<b>Aufgaben im Rahmen der Standortpromotion</b>
<b>Auftraggeber/Steuerung</b>		
Bund	n.a.	Steuerung der nationalen Standortpromotion
Kantone	n.a.	Steuerung der nationalen Standortpromotion Letztumsetzer der Ansiedlungsprojekte von S-GE und Areas, eigene Promotionsaktivitäten in ausgewählten Märkten
<b>Steuerung</b>		
Steuergruppe Landesmarketing	Bund, Kantone (mehrheitlich durch Areas vertreten), S-GE (Einsitz ohne Stimmrecht, nur Empfehlungsrecht)	Steuergremium Austausch und strategische Ausrichtung der einzelnen Akteure Festlegung der Marktbearbeitungsstrategie
<b>Auftragnehmer/Mandatsträger</b>		
Switzerland Global Enterprise S-GE	Verein mit Unternehmen als Mitglieder	Nationale Standortpromotion im Auftrag von Bund und Kantonen Bereitstellung von Informationen zum Wirtschaftsstandort Schweiz Beschaffung von Marktinformationen Vermittlung von Contacts und Prospects an die Kantone
Swiss Business Hubs	Organisatorisch Botschaften/Konsulaten angegliedert	Aussenstellen von S-GE: Generierung der Kontakte zu Unternehmen mit Investitionsabsichten
Areas	Greater Zurich Area (GZA): Public-Private-Partnership	Promotion und Marketing für eine bestimmte Wirtschaftsregion im Auftrag der Kantone
	BaselArea (BA): Kte. BS, BL und JU, Wirtschaftsverbände	Internationale Promotion der Wirtschaftsregion Basel, Unterstützung ausländischer Firmen bei der Ansiedlung, Beratung von Neugründern, Vermittlung von Gewerbeimmobilien
	Greater Geneva Berne area GGBa: Kantone BE, FR, GE, NE, VD, VS	Wirksamkeit der kantonalen Standortpromotion verstärken bei der Akquisition und Ansiedlung ausländischer Firmen
	St.GallenBodenseeArea (SGBA): Kte. SG, TG, AI, AR	Standortpromotion und Ansiedlungsbetreuung
<b>Beratung</b>		
Intermediäre	Private Unternehmen, u.a. PwC, Ernst&Young, KPMG etc.	Beratung und Betreuung von Investoren auf internationaler Ebene u.a. bei Investitionsentscheiden in den verschiedenen Bereichen der Firmenansiedlung (nicht hoheitliche Aufgabe)

Tabelle 1

### Switzerland Global Enterprise, S-GE

Der privatrechtliche Verein S-GE setzt die nationale Standortpromotion um. Die Details des Mandats sind in öffentlich-rechtlichen Leistungsvereinbarungen mit dem Bund (LV Bund) und den Kantonen (LV Kantone) geregelt. Die Ziele der S-GE sind:

- › Erfolgreiche Positionierung des Wirtschaftsstandortes Schweiz auf ausgewählten ausländischen Märkten,
- › Erhöhung der Direktinvestitionen aus dem Ausland in die Schweiz, Förderung einer nachhaltigen Ansiedlung und Verstärkung der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung.

Die LV zwischen den Kantonen und S-GE definieren die Rollen- und Aufgabenteilung von Kantonen, Regionen und S-GE. Die LV Kantone sehen dabei vor, dass sich S-GE auf diejenigen Phasen des Ansiedlungsprozesses konzentriert, bei denen es um Marketing, Market Research und die Identifikation von interessierten Firmen geht. Die Kantone und Areas sind in erster Linie in den nachfolgenden Phasen tätig, wenn es darum geht, die ansiedlungsinteressierten Unternehmen bis zur effektiven Ansiedlung zu begleiten.

<b>DIE DREI LEISTUNGSPAKETE VON S-GE</b>			
	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Märkte</b>
<b>Basisversorgung</b>	Bereitstellung und Verbreitung von Informationen über den Wirtschaftsstandort Schweiz sowie Beschaffung von Marktinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Marktanalysen &amp; Studien,</li> <li>› Broschüren in Landessprache inkl. Versand an Zielgruppen,</li> <li>› Betrieb und Vermarktung der Webseite,</li> <li>› Betrieb Investoren-Hotline,</li> <li>› Medienarbeit,</li> <li>› Kontaktpflege mit Beratungsunternehmen.</li> </ul>	Leistungen für alle Zielländer sowie für alle potenziellen Investoren
<b>Contact-/ Prospect- Generation</b>	Aktive Generierung und Vermittlung von „Contacts“ und „Prospects“ an die Kantone	Basisversorgung sowie <ul style="list-style-type: none"> <li>› Medientouren,</li> <li>› Marktbearbeitung,</li> <li>› Unterstützung in den Zielmärkten bei Fact Finding Missions und bei Lokalterminen.</li> </ul>	Brasilien, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Italien, Russland, USA, Indien, China
<b>Lead Generation</b>	Weiterbetreuung und Weiterentwicklung des Interesses von „Prospects“ mit konkretem Ansiedlungsinteresse in der Schweiz	Basisversorgung sowie <ul style="list-style-type: none"> <li>› Kontakt-Follow-Up nach ersten Marketingaktivitäten,</li> <li>› direkte Ansprache lokaler Investoren,</li> <li>› Potenzialerschaffung der relevanten Kundendaten,</li> <li>› Weiterentwicklung des Kundeninteresses.</li> </ul>	Japan

**Tabelle 2** Quelle: Leistungsvereinbarungen Kantone sowie Jahresberichte Osec/S-GE z.Hd. SECO.

Die von S-GE zu erbringenden Leistungen sind in der LV Bund resp. in den LV Kantone festgehalten. Für den Vollzug und die Umsetzung der Aufgaben gemäss LV stützt sich S-GE auf das Netz der Swiss Business Hubs.

Die im Rahmen dieses Ansiedlungsprozesses vorzunehmenden Tätigkeiten von S-GE werden durch den Bund und die Kantone finanziert. Gemäss LV Bund sind für die Jahre 2012–2015 20.4 Mio. CHF eingestellt (5.1 Mio. CHF/a). Zusätzlich zu den Bundesmitteln zahlen die Kantone jährlich 1.3 Mio. CHF an S-GE (5.2 Mio. CHF für die Periode 2012–2015).

## WIRKUNGEN

Die Wirkungen und Zielerreichung von S-GE werden anhand der Zahl der Medienpublikationen, der vermittelten Prospects (in Japan: an der Zahl der Leads) und der Zufriedenheit der Kantone gemessen. S-GE hat die Zielwerte bei den Medienpublikationen sowohl im Jahr 2012 als auch im Jahr 2013 übertroffen. Im Zielmarkt Japan konnten die angestrebten 12, resp. 15 vermittelten Leads erreicht werden. Bei den vermittelten Prospects hat S-GE die vereinbarte Zielgrösse im Jahr 2012 verfehlt, im Jahr 2013 hingegen knapp übertroffen. Die per jährliche Umfrage bei den Kantonen ermittelte Zufriedenheit hat seit 2009 stetig leicht zugenommen.

## VERGLEICH MIT KONKURRENZLÄNDERN

Der Vergleich der Standortpromotion in den vier Konkurrenzländern Deutschland, Frankreich, Österreich und UK hat gezeigt, dass alle Länder auch auf nationaler Ebene aktiv sind. Die Aufgabenzuteilung ist aber unterschiedlich. Es gibt Länder, welche die Aktivitäten mit der Exportförderung zusammenlegen oder mit der Nachbetreuung von angesiedelten Unternehmen kombinieren. Schnittstellen scheinen kein grosses Problem zu sein. Was die Auslandsvertretungen betrifft, so wird in allen vier Ländern die Strategie verfolgt, enger zu kooperieren und Synergien zu nutzen. Zudem verfolgen alle Länder mittlerweile in einem gewissen Rahmen einen Branchenfokus. Schwierig ist der Vergleich bei der Wirkungsmessung. Hier wählt jede Organisation ein spezifisches Setting an Indikatoren und Monitoringaktivitäten.

Zusammenfassend bestätigt der Vergleich, dass die Schweiz mit der Etablierung einer nationalen Standortpromotion und den Business Hubs als Antennen in den Auslandsmärkten auf dem richtigen Weg ist. Der Vergleich zeigt auch Optimierungsmöglichkeiten, beispielsweise die Branchenfokussierung, die flexible Begleitung im Ansiedlungsprozess oder die regelmässige und systematische Wirkungsmessung inklusive Kundenzufriedenheitsbefragungen.

## BILANZIERUNG DES AKTUELLEN SYSTEMS

### **Wesentliche Massnahmen ergriffen**

Die Mehrheit der Akteure begrüsst den Weg, der für die nationale Standortpromotion mit den neuen Leistungsvereinbarungen 2012–2015 eingeschlagen wurde. Als positiv wird vor allem die gestärkte Rolle des Bundes wahrgenommen, die zu einer verbesserten Abstimmung unter den Kantonen und Regionen und zu einem offizielleren und wirksameren Auftritt der Schweizer Standortpromotion im Ausland beigetragen hat. Die meisten Akteure sehen keinen Bedarf, das System *grundlegend* zu verändern. Handlungsbedarf besteht aus Sicht der Kantone vor allem bei der Qualität der Prospects. S-GE lieferte zwar eine grosse Menge an Prospects, diese haben sich aber gemäss Kantonen als wenig Erfolg versprechend erwiesen. Die weiteren Leistungen von S-GE – erleichterter Zugang zu den Investoren dank Business Hubs, einheitlicher Auftritt und verbesserte Kommunikation – werden von praktisch allen Akteuren positiv gewürdigt.

Aus Sicht des Evaluationsteams sind daher die wesentlichen Massnahmen zur Zielerreichung ergriffen und im Rahmen der Leistungsvereinbarungen umgesetzt worden. Es besteht aber noch Optimierungsbedarf.

### **Unklare Aufgabenteilung, Doppelspurigkeiten und ungenügende Abstimmung**

Der Markt wird von verschiedenen und zum Teil in Konkurrenz stehenden Akteuren bearbeitet. Dies sorgt für ein positives „Grundrauschen“, aber auch für Doppelspurigkeiten. Die Kantone und Regionen sind sich ausserdem teilweise uneins darin, wie weit S-GE Investoren betreuen soll. Dies zeigt sich auch darin, dass die Zusammenarbeit und der Informationsfluss zwischen den Regionen, Kantonen und S-GE/Business Hubs in den Zielländern noch nicht zufriedenstellend verlaufen. Der Konflikt gründet aus unserer Sicht im Wesentlichen im inkohärenten, ineinanderfliessenden „Ebenen-Modell“ mit nationalen, regionalen und kantonalen Aktivitäten von Organisationen mit teils gleichgerichteten und teils entgegengerichteten Interessen.

Die Uneinigkeit über die Aufgabenverteilung führt aus Sicht des Evaluationsteams dazu, dass Synergien nicht in jedem Fall genutzt werden. In der latenten Konkurrenzsituation zwischen S-GE und Kantonen/Areas liegt aus unserer Sicht das zentrale Manko des Gesamtsystems.

### **Strukturen und Prozesse nicht zwingend investorenfreundlich**

Von praktisch allen befragten Akteuren wird betont, die Betreuung solle möglichst investorenfreundlich gestaltet werden. Hervorgehoben wird auch die Bedeutung der Bestandespflege. Im heutigen System muss der Investor allerdings nach der Übergabe von S-GE an die Kantone einen neuen Kontakt mit Regions- oder Kantonsvertretern aufbauen und die Bestandespflege wurde

bisher vernachlässigt. Hingegen zeigt die Befragung der Investoren, dass diese die aktuelle Situation nicht als kritisch beurteilen.

Aus Sicht des Evaluationsteams gilt es deshalb auszuloten, welche Potenziale mit einer verbesserten Ausrichtung auf Investoren noch zusätzlich realisiert werden könnten.

### **Fehlende Gesamtstrategie**

Zwar bestehen Leistungsvereinbarungen, es fehlt jedoch eine übergeordnete Dachstrategie für das Gesamtsystem der Nationalen Standortpromotion. Eine solche könnte insbesondere helfen, die Aufgabenteilung zu klären und eine periodische Wirksamkeitsprüfung aufzubauen.

## **FOLGERUNGEN**

### **Auf dem richtigen Weg**

Die Evaluation zeigt, dass der für die nationale Standortpromotion eingeschlagene Weg von einer grossen Mehrheit der Akteure begrüsst wird. Die Neuorganisation der nationalen Standortpromotion und die Leistungsvereinbarung mit S-GE haben sich bewährt. Einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet hat S-GE, die sich mit guten Leistungen etabliert hat.

Wichtig ist, dass sich ein Unternehmen überhaupt in der Schweiz ansiedelt. Die Leistungsvereinbarung mit S-GE hat dieses kooperative Element gegenüber dem (reinen) Konkurrenzmodell unter den Kantonen und Regionen gestärkt.

### **Unklarheiten und Differenzen bei der Aufgabenteilung**

Über wesentliche Aspekte der Aufgaben- und Rollenteilung bestehen unter einzelnen Akteuren Unklarheiten und Differenzen, die auf unterschiedlichen Interessen gründen und geklärt werden müssen. Im Wesentlichen geht es darum, wie weit die Aktivitäten von S-GE im Bereich des Prospecting gehen sollen. Durch die Überlappung der Aufgaben ergibt sich eine strukturell bedingte Konkurrenzsituation um potenzielle Investoren, insbesondere zwischen S-GE und den beiden grossen Regionen GZA und GGBA. Die Konkurrenzsituation führt dazu, dass auf den ausländischen Märkten neben S-GE auch Regionen und Kantone aktiv sind. Dies kann als „positives Grundrauschen“ für die Schweizer Standortpromotion wahrgenommen werden oder als Doppelspurigkeit. Auf jeden Fall bergen die parallelen Aktivitäten Konfliktpotenzial.

### **Strukturen und Prozesse zu wenig „Investoren-freundlich“**

Grundsatz der Standortpromotion muss sein, die Standortpromotion möglichst investorenfreundlich zu gestalten. Der Investor ist in der Regel froh um eine zentrale Ansprechperson (one

stop shop). So wie es heute geregelt ist, verliert er bei der Übergabe der Prospects von S-GE an die Regionen und Kantone den bestehenden Kontakt und muss einen neuen Kontakt mit Regions- oder Kantonsvertretern aufbauen.

### **Schwächen beim Branchenknowhow und digitalen Angebot**

Die Befragung der Investoren macht deutlich, dass der Investor von der Standortpromotion Branchen-Knowhow erwartet. Ein solches Knowhow konnte die nationale Standortpromotion bisher zu wenig bieten.

Auch im Bereich der Basisinformation bestehen Defizite, indem die Informationen, die dem Investor auf dem Internet angeboten werden, zu wenig umfassend, zu wenig branchenspezifisch und mit den Informationen von Regionen und Kantonen zu wenig verknüpft sind.

Einen weiteren Nachholbedarf gibt es beim digitalen Informationsangebot.

### **Wirkung und Nutzen der Standortpromotion unbestimmt**

Die Evaluationsarbeiten haben gezeigt, dass es schwierig ist, Zugang zu Informationen und Informationsquellen zu erhalten, u.a. über die Unternehmen, die sich letztlich in der Schweiz angesiedelt haben.

Um die Wirkungen und Nutzen der Standortpromotion zu zeigen, sind die Indikatoren zur Erfolgsmessung von S-GE teils zu wenig aussagekräftig (Medienberichte) oder sie setzen unerwünschte Anreize (Prospects).

### **Strategische Steuerung**

Das Gesamtsystem wird implizit durch die LV und die Steuergruppe Landesmarketing geregelt. Letztere ist aus unserer Sicht in der heutigen Form und Zusammensetzung (allein) nicht geeignet, die nationale Standortpromotion strategisch und operativ zu steuern und die Aktivitäten unter den Akteuren abzustimmen. Dazu fehlt auch eine übergeordnete Dachstrategie für das Gesamtsystem der Nationalen Standortpromotion.

## **EMPFEHLUNGEN ZUR WEITERENTWICKLUNG**

**E1. Leistungsvereinbarungen fortführen und weiterentwickeln:** Bund und Kantone sollen die Leistungsvereinbarungen mit S-GE fortführen und weiterentwickeln. Auf ausländischen Märkten sollte die Standortpromotion die Kräfte möglichst bündeln und für die gesamte Schweiz einheitlicher auftreten.

**E2. Rollen und Aufgaben der Partner in der LV klären:** Die Rollen und Aufgaben von S-GE und den Kantonen/Regionen und die Modalitäten der Zusammenarbeit sind im Hinblick auf die nächste LV besser zu klären und für alle Partner in der LV von S-GE und/oder in einer separaten Vereinbarung unter den Partnern festzuhalten.

**E3. Aufgabenfeld von S-GE gezielt erweitern:** S-GE sollte das Generieren von Prospects fortführen und intensivieren können, indem sie die Investoren auf den ausländischen Märkten eingehender und länger betreut und damit Erfolg versprechendere Prospects ermittelt.

**E4. Contacting und Prospecting im Ausland sollen primär Aufgabe von S-GE sein:** In der frühen Phase der Standortpromotion im Ausland (Contacting/Prospecting) soll S-GE die Federführung übernehmen. Neben Japan soll S-GE dort wo sinnvoll auch in anderen Märkten Kontakte im Lead Management bearbeiten können.

**E5. Regeln für den Auftritt auf Aussenmärkten schaffen und zweiseitigen Informationsfluss sicherstellen:** Für die Zusammenarbeit unter den Partnern sollen Regeln (Code of Conduct) für die gegenseitige Abstimmung der Aktivitäten und den Informationsfluss geschaffen werden. Dabei sollen die Interessen der gesamten Schweiz im Vordergrund stehen.

**E6. Prozesse „Investoren-freundlicher“ gestalten durch einheitlichere Begleitung und aktivere Prozesssteuerung:** S-GE soll den Investor in der ersten Phase des Promotionsprozesses enger begleiten und selektiver an Regionen oder Kantone weiterleiten können, soweit dies vom Investor gewünscht wird und soweit alle Regionen/Kantone transparent informiert werden.

**E7. Branchen-Knowhow bei S-GE stärken:** S-GE soll Branchenkenntnisse bei den eigenen Mitarbeitenden im In- und Ausland und durch die Zusammenarbeit mit Schweizer Unternehmen, Branchenverbänden, Hochschulen, KTI, Regionen und Kantonen beschaffen.

**E8. Marktbearbeitung nach Fokusbranchen und prioritären Ländern ausrichten:** Die Märkte sollen in erster Linie nach ausgewählten Branchen bearbeitet werden. Zielländer sollen daneben beibehalten werden, im Sinne von prioritären Märkten, die Aktivitäten in weiteren Ländern nicht ausschliessen.

**E9. Basisinformationen von S-GE ausbauen und auf aktuelle Ereignisse reagieren:** S-GE sollte weitere für den Investor bedeutsame Basisinformationen sowie Informationen zu wichtigen aktuellen politischen Ereignissen zur Verfügung stellen. Synergien mit Schweiz Tourismus und Präsenz Schweiz sind zu nutzen.

**E10. Digitales Informationsangebot ausbauen und mit den Kantonen/Regionen verknüpfen:** S-GE sollte die Kommunikation über die relevanten digitalen Kanäle zielgruppengerecht ausbauen und den Zugang zu Informationen für Investoren vereinfachen.

**E11. Wirksamkeit und Nutzen der Standortpromotion mess- und überprüfbar machen:** Bund, Regionen und Kantone sollten ein Monitoring- und Evaluationssystem schaffen, um die Wirkungen und den Nutzen der nationalen Standortpromotion systematisch zu überprüfen und offen zu legen.

**E12. Zielerreichungsindikatoren überarbeiten:** Die bestehenden Indikatoren zur Messung der Zielerreichung von S-GE (KPI) sind zu überarbeiten. Die Indikatoren sollen in engem Bezug stehen zu den Zielen und Schwerpunkten der Tätigkeit von S-GE und sie sollen durch S-GE steuerbar und messbar sein.

**E13. Politisch-strategische Steuerung des Gesamtsystems optimieren.** Die Steuerung der nationalen Standortpromotion ist zu optimieren:

- › bessere Trennung von politischen, strategischen und operativen Aufgaben,
- › bessere politische Abstützung der Steuergruppe Landesmarketing,
- › Stärken der Rolle des Bundes und Einbezug von Präsenz Schweiz und Schweiz Tourismus,
- › Schaffen von Austausch- und Abstimmungsplattformen,
- › Schaffen von mehr Transparenz, vermehrte Berichterstattung.

**E14. Dachstrategie für das Gesamtsystem schaffen:** Bund, Kantone und Regionen könnten eine übergeordnete Dachstrategie für das Gesamtsystem der nationalen Standortpromotion schaffen. Die Dachstrategie stimmt die Aktivitäten aller relevanter Partner aufeinander ab und reagiert bei Bedarf auf neue Herausforderungen.



## RESUME

### CONTEXTE ET OBJECTIF

La promotion de la place économique suisse constitue l'un des piliers du développement économique du pays. Elle a pour double vocation de positionner la place économique suisse sur les marchés étrangers et d'encourager l'implantation d'entreprises étrangères en Suisse.

La Confédération et les cantons ont confié la responsabilité opérationnelle de cette promotion à Switzerland Global Enterprise (S-GE ; anciennement : Osec), sur la base de contrats de prestations. En vue de la prochaine période de prestations, le SECO a chargé la communauté de travail INFRAS/IMP-HSG/Eco'Diagnostic d'évaluer la promotion de la place économique suisse. Les objectifs de cette évaluation étaient :

- › Faire le bilan du fonctionnement actuel du système de promotion de la place économique suisse dans son ensemble ;
- › Formuler des recommandations en vue d'optimiser ce système ainsi que les prestations proposées par S-GE, en prévision des contrats de prestations à venir.

### MÉTHODOLOGIE

La communauté de travail a réalisé l'évaluation entre décembre 2013 et juin 2014, en se fondant sur les méthodes quantitatives et qualitatives suivantes :

6. Analyse de la littérature spécialisée, de documents et de données (accords de prestations, rapports actuels, procès-verbaux, etc.) fournis par S-GE, le SECO, les cantons et le groupe de pilotage Promotion de l'image du pays, ainsi que de documents sur la promotion économique dans quatre principaux pays concurrents.
7. Interviews avec les acteurs et les actrices de la promotion de la place économique suisse : SECO, S-GE, Swiss Business Hubs, cantons, régions, organismes intermédiaires. Les principales thématiques évoquées étaient : la capacité de fonctionnement de la promotion de la place économique suisse, les prestations offertes, notamment par S-GE, les besoins ainsi que les recommandations pour optimiser la promotion de la place économique suisse.
8. Interviews de sept entreprises étrangères implantées en Suisse dans le cadre d'études de cas. Les principales thématiques évoquées étaient : le processus d'implantation d'une entreprise, la satisfaction quant aux services offerts par la promotion de la place économique suisse, et les besoins en matière de promotion de la place économique.
9. Enquête en ligne d'investisseurs établis à l'étranger, soit 22 entreprises dans sept pays. Les questions évoquées étaient les mêmes que celles des études de cas..

10. Séances de validation, sous la forme d'ateliers avec les acteurs, lors de l'Investor Summit du 2 avril 2014, ainsi qu'avec le groupe d'accompagnement de l'évaluation, le 28 avril 2014.

## CONCEPTION ET MISE EN OEUVRE DE LA PROMOTION DE LA PLACE ÉCONOMIQUE SUISSE

### Organisations impliquées

La promotion de la place économique suisse relève de la compétence de la Confédération et des cantons. La conduite du processus est assurée par le groupe de pilotage Promotion de l'image du pays, constitué de représentantes et de représentants de la Confédération, des cantons et de S-GE. La Confédération et les cantons ont mandaté Switzerland Global Enterprise (S-GE) d'assurer la mise en œuvre de cette promotion. Par ailleurs, la majeure partie des cantons a confié certaines tâches de promotion économique à une organisation de promotion régionale (aéras ou régions).

<b>LES ACTRICES ET LES ACTEURS DE LA PROMOTION ÉCONOMIQUE, LEUR RÔLE ET LEURS TÂCHES</b>		
<b>Organisation</b>	<b>Statut juridique/Membres</b>	<b>Tâches de promotion de la place économique</b>
<b>Mandant/Pilotage</b>		
Confédération	n.d.	Pilotage de la promotion de la place économique suisse
Cantons	n.d.	Pilotage de la promotion de la place économique suisse Dernière instance pour décider du sort de projets d'implantation proposés par S-GE et par les régions ; activités de promotion propres sur des marchés choisis.
<b>Pilotage</b>		
Groupe de pilotage Promotion de l'image du pays	Confédération, Cantons (en majorité représentés par les aeras), S-GE (sans droit de vote, uniquement droit de recommandation)	Organe de pilotage Échange entre les acteurs, orientation stratégique Définition de la stratégie de prospection des marchés
<b>Mandataires</b>		
Switzerland Global Enterprise S-GE	Association constituée d'entreprises-membres	Promotion de la place économique suisse sur mandat de la Confédération et des cantons Préparation et mise à disposition d'informations relatives à la place économique suisse Obtention d'informations sur les marchés Communication de contacts et prospects aux cantons
Swiss Business Hubs	Rattachement administratif aux ambassades/consulats	Antennes de S-GE: génération de contacts avec des entreprises disposées à investir

Régions économiques	Greater Zurich Area (GZA): partenariat public-privé	Promotion et marketing pour une région économique spécifique au nom des cantons
	BaselArea (BA): cantons de BS, BL et JU, associations économiques	Promotion internationale de la région économique bâloise; soutien des entreprises étrangères lors de l'implantation, conseils aux entreprises nouvellement créées; proposition de locaux à usage commercial
	Greater Geneva Berne Area GGBa : cantons de BE, FR, GE, NE, VD, VS	Accroître l'efficacité des activités de promotion économique des cantons dans l'acquisition et l'implantation d'entreprises étrangères
	St.GallenBodenseeArea (SGBA): cantons de SG, TG, AI, AR	Promotion de la place économique suisse, soutien à l'implantation
<b>Conseil</b>		
Intermédiaires	Entreprises privées, p. ex. PwC, Ernst&Young, KPMG, etc.	Conseils et accompagnement des investisseurs au niveau international, p. ex. lors de la prise de décision concernant des investissements, en rapport avec les divers aspects liés à l'implantation d'entreprises (tâches qui ne relèvent pas de la puissance publique)

Tableau no 3

## S-GE

Switzerland Global Enterprise (S-GE, une association de droit privé ; anciennement : Osec) a été chargé par la Confédération et les cantons de mettre en œuvre la promotion de la place économique suisse. Le mandat est décrit de manière détaillée dans des accords de prestations de droit public conclus avec la Confédération et les cantons. Les objectifs de S-GE sont:

- › Assurer un positionnement couronné de succès de la Suisse sur des marchés étrangers choisis ;
- › Stimuler les investissements étrangers directs en Suisse, encourager l'implantation durable d'entreprises et augmenter la valeur ajoutée.

Les accords de prestations passés entre les cantons et S-GE définissent le rôle et les tâches respectives des cantons, des régions et de S-GE. Aux termes de ces accords, S-GE se concentre sur les phases du processus d'implantation qui exigent des démarches de marketing, des études de marché et l'identification des entreprises intéressées. Les cantons et les régions interviennent durant les phases ultérieures, lorsqu'il s'agit d'assurer le suivi des entreprises intéressées jusqu'à l'implantation effective.

Les prestations que doit fournir S-GE sont définies dans les accords de prestations avec la Confédération, resp. avec les cantons. Pour la mise en œuvre et la concrétisation de ces dispositions, S-GE se base sur le réseau des Swiss Business Hubs.

<b>LES TROIS FORMULES DE PRESTATIONS DE S-GE</b>			
	<b>Description</b>	<b>Contenu</b>	<b>Marchés visés</b>
<b>Prestations de base</b>	Préparation et diffusion d'informations sur la place économique suisse; recherche d'informations sur les marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyses et études de marché</li> <li>› Brochures dans la langue nationale, y compris envoi aux groupes cibles</li> <li>› Exploitation et commercialisation du site internet</li> <li>› Exploitation d'un service de conseils téléphoniques pour investisseurs (hotline)</li> <li>› Médiatisation/travail médiatique</li> <li>› Suivi des contacts avec les entreprises de conseils</li> </ul>	Prestations destinées à tous les pays cibles et à tous les investisseurs potentiels
<b>Génération de contacts / de prospects</b>	Recherche active de contacts et de prospects, puis communication des résultats aux cantons	Prestations de base ainsi que <ul style="list-style-type: none"> <li>› Présentations pour les médias</li> <li>› Prospection du marché</li> <li>› Soutien sur les marchés cibles lors de missions de reconnaissance et lors de rendez-vous sur place</li> </ul>	Brésil, Allemagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Russie, États-Unis, Inde, Chine
<b>Lead Generation</b>	Suivi et encouragement des prospects concrètement intéressés à venir s'implanter en Suisse	Prestations de base ainsi que <ul style="list-style-type: none"> <li>› Suivi du contact après les premières démarches de marketing</li> <li>› Interpellation directe des investisseurs locaux</li> <li>› Saisie du potentiel des données clients pertinentes</li> <li>› Accroître l'intérêt des clients</li> </ul>	Japon

**Tableau no 4** Sources: Accords de prestations, Rapports annuels Osec/S-GE à l'intention du SECO.

Les activités entreprises par S-GE durant le processus d'implantation sont financées par la Confédération et les cantons. L'accord de prestations conclu avec la Confédération prévoit un montant de 20.4 millions de francs pour la période 2012–2015, soit 5.1 millions de francs par année. À ces fonds de la Confédération s'ajoutent ceux des cantons, soit 5.2 millions de francs pour la période 2012-2015, ou 1.3 million par année.

## LES EFFETS

Les effets obtenus par S-GE et notamment la vérification de l'atteinte des objectifs sont mesurés par les critères suivants : nombre de publications par les médias, nombre de prospects communiqués (au Japon : nombre des leads), satisfaction des cantons. Sur le plan des publications, S-GE a dépassé les objectifs fixés tant en 2012 qu'en 2013. Sur le marché cible du Japon, les douze leads visés, respectivement les quinze leads effectifs ont été atteints. Du côté des prospects qui ont été remis, le nombre préalablement convenu a été manqué de peu en 2012 et légèrement dépassé en 2013. Quant à la satisfaction des cantons, établie depuis 2009 par un sondage annuel, elle a connu une légère progression chaque année.

## COMPARAISON AVEC LES PAYS CONCURRENTS

Lorsqu'on compare les mesures de promotion de la place économique suisse avec celles des quatre pays concurrents choisis, à savoir l'Allemagne, la France, l'Autriche et le Royaume-Uni, on constate que ces pays sont eux aussi actifs au plan national. La répartition des tâches diverge toutefois. Dans certains pays, les mesures de promotion de la place économique sont liées à celles de la promotion de l'exportation ou encore à l'encadrement des entreprises nouvellement implantées. Les interfaces ne semblent pas poser de problème. Côté représentations à l'étranger, les quatre pays considérés ont adopté une même stratégie : coopérer plus étroitement et utiliser les effets de synergie. Par ailleurs, ces pays se concentrent désormais, plus ou moins fortement, sur des branches spécifiques. La comparaison est plus difficile en termes de contrôle de l'efficacité des mesures, car chaque organisation utilise une palette d'indicateurs et des activités de suivi différents.

En résumé, la comparaison montre que l'option choisie par la Suisse, à savoir l'établissement d'une promotion de la place économique au plan national ainsi que la création des Business Hubs, ses antennes sur les marchés étrangers, est appropriée. Elle met également en évidence les possibilités d'optimisation, telles que la concentration sur certaines branches, un accompagnement flexible durant le processus d'implantation ou la mesure régulière et systématique des effets, notamment par le biais d'enquêtes sur la satisfaction des clients.

## BILAN DU SYSTÈME/DISPOSITIF ACTUEL

### **L'essentiel a été fait**

La majorité des actrices et des acteurs interrogés souscrit à la direction engagée pour promouvoir la place économique suisse, et qui se trouve matérialisée dans les nouveaux contrats de prestations de la période 2012 à 2015. Ils se plaisent tout particulièrement à relever le renforcement du rôle de la Confédération, qui a eu pour effet d'améliorer la coordination entre les cantons et les régions, ainsi qu'à officialiser davantage la présence de l'économie suisse à l'étranger, contribuant à la rendre plus efficace. La plupart de ces acteurs estiment qu'il n'y a pas lieu d'apporter des changements fondamentaux au système. Les cantons indiquent que la qualité des prospects peut être améliorée. Selon eux, si S-GE fournit des prospects en grande quantité, ces contacts sont peu prometteurs dans la réalité. En revanche, les autres prestations fournies par S-GE, à savoir l'accès plus aisé aux investisseurs grâce aux business hubs, la présence visuelle cohérente et une meilleure communication sont saluées de manière quasi unanime par les acteurs.

L'équipe qui a procédé à l'évaluation est d'avis que la plupart des mesures nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ont été mises en œuvre dans le cadre des contrats de prestations. Il n'en demeure pas moins que des améliorations sont possibles.

### **Partage des tâches insuffisant, doublons, coordination lacunaire**

La prospection du marché est assurée par plusieurs acteurs, en partie concurrents. Si cette situation provoque une compétition bienvenue, elle est aussi synonyme de double emplois. Par ailleurs, les cantons et les régions ne sont pas d'accord en tous points quant à l'intensité de l'engagement dont doit faire preuve S-GE face aux investisseurs. Les indices de ce désaccord sont notamment les frictions qui existent au niveau des collaborations et des échanges d'informations entre les régions, les cantons et S-GE/les Business Hubs dans les pays cibles. Selon les évaluateurs, le conflit provient avant tout de l'existence d'un système à « niveaux », où ces niveaux s'imbriquent et sont sources d'incohérences : aux niveaux national, régional et cantonal, il existe en effet des activités qui émanent d'organisations qui en partie ont des intérêts communs mais qui en partie défendent des intérêts opposés.

Les évaluateurs estiment par ailleurs que le partage des tâches peu clair empêche l'exploitation pleine et entière des effets de synergie. Selon eux, la situation de concurrence latente qui oppose S-GE d'un côté et les cantons/les régions économiques de l'autre constitue la principale faille du système.

### **Des structures et des processus qui pourraient être plus favorables aux investisseurs**

La quasi-totalité des acteurs interrogés insistent sur l'importance d'un accompagnement axé sur les investisseurs. Dans le système en vigueur, l'investisseur doit établir de nouveaux contacts avec les représentants de la région économique ou du canton, une fois que son dossier a été remis au canton par S-GE ; le suivi des contacts existants a été négligé jusqu'ici. Les investisseurs interrogés ne considèrent toutefois pas la situation actuelle comme critique.

L'équipe d'évaluation est donc de l'avis qu'il convient d'examiner quelles potentialités pourraient être réalisées par une plus forte orientation axée sur les besoins des investisseurs.

### **Absence de stratégie globale**

Au-delà des accords de prestations, il n'existe pas de stratégie générale qui oriente le système de la promotion de la place économique suisse. Une telle stratégie permettrait pourtant de mieux définir le partage des tâches et de mettre en place un contrôle d'efficacité périodique.

## CONCLUSIONS

### **La promotion de la place économique suisse est sur la bonne voie**

La présente évaluation montre que la grande majorité des acteurs impliqués adhèrent à la voie choisie pour promouvoir la place économique suisse. La réorganisation de la promotion de la place économique suisse et les accords de prestations conclus avec S-GE ont fait leurs preuves, notamment grâce aux prestations de qualité fournies par S-GE, qui ont largement contribué à établir cette organisation.

Le premier but de la promotion de la place économique suisse est de motiver les entreprises à s'implanter dans notre pays. Les accords de prestations passés avec S-GE ont permis de renforcer la coopération entre cantons et régions, par opposition au modèle de la concurrence (pure).

### **Un partage des tâches problématique**

Des ambiguïtés et des différences subsistent à propos des grandes lignes qui régissent le partage des tâches et des fonctions entre les acteurs. Cette situation est due aux intérêts divergents qui sont en jeu et qui doivent donc être mis au clair. Il s'agira en particulier de définir l'engagement de S-GE dans le domaine du prospecting. Certaines de ses tâches se recoupant avec celles d'autres acteurs, ces derniers se trouvent dans une situation de concurrence structurelle pour conquérir les investisseurs, notamment dans les deux grandes régions GZA et GGBA. Cette situation de concurrence implique également que l'on trouve sur les marchés étrangers non seulement S-GE, mais aussi des régions et des cantons en train de prospecter. Si ces activités parallèles issues de la concurrence entre acteurs peuvent contribuer à une meilleure perception de la Suisse, elles recèlent en tout cas un fort potentiel conflictuel et un danger de doublons.

### **Des structures et des processus qui pourraient être plus favorables aux investisseurs**

Proposer un terrain aussi favorable que possible aux investisseurs doit être la tâche prioritaire de la promotion de la place économique suisse. En général, les investisseurs apprécient d'avoir une seule personne de contact (one stop shop). Or, dans le système actuel, l'investisseur change de personne de contact au moment où S-GE remet le dossier du prospect aux régions et aux cantons ; il devra donc nouer de nouveaux contacts avec les représentantes et les représentants des cantons.

### **Des insuffisances au niveau des connaissances sectorielles et de l'offre numérique**

Les investisseurs interrogés attendent clairement de la part des acteurs de la promotion de la place économique suisse que ces derniers disposent d'une connaissance approfondie des secteurs économiques visés. Or, ces connaissances étaient insuffisantes jusqu'ici.

Des déficits sont également apparus au niveau de l'information de base: les informations que les investisseurs peuvent trouver sur internet sont incomplètes et d'ordre trop général ; de plus, les liens avec les informations proposées par les régions et les cantons sont eux aussi lacunaires.

On constate enfin un certain retard au niveau de l'offre d'informations numériques.

### **Un bilan difficilement mesurable pour la promotion de la place économique suisse**

L'évaluation a révélé à quel point il est difficile d'accéder aux informations et aux sources d'information, notamment celles qui concernent les entreprises qui se sont effectivement établies en Suisse.

Par ailleurs, une partie des indicateurs de S-GE qui permettent de mesurer l'efficacité de la promotion de la place économique suisse ne sont pas assez pertinents (échomédiatique) ou créent des incitations indésirables (prospects).

### **Le pilotage stratégique**

Le pilotage du système est implicitement assuré par les contrats de prestations et le groupe de pilotage Promotion de l'image du pays. L'équipe d'évaluation estime que ce dernier organisme n'est pas à même, dans sa forme et dans sa composition actuelles, d'assurer (seul) la direction stratégique et opérationnelle de la promotion de la place économique suisse et de coordonner les activités des différents acteurs. Une stratégie générale pour l'ensemble du système de promotion de la place économique suisse manque par ailleurs.

## **RECOMMANDATIONS**

Sur la base des conclusions de l'évaluation, ses auteurs émettent les recommandations suivantes :

**R1. Renouveler et développer les accords de prestations :** la Confédération et les cantons renouvellent et développent les conventions de prestations conclues avec S-GE. Sur les marchés étrangers, la promotion de la place économique suisse concentre ses forces et offre une image de marque plus homogène, représentative de la Suisse tout entière.

**R2. Définir clairement les fonctions et les tâches des parties prenantes dans les accords de prestations :** en prévision du renouvellement des accords de prestations, les modalités de collaboration ainsi que les fonctions et les tâches de S-GE et des cantons/régions sont définies avec

plus de précision, puis intégrées dans les accords de prestations de S-GE et/ou dans une convention séparée conclue ultérieurement entre les partenaires.

**R3. Cibler davantage le domaine d'activité de S-GE :** S-GE continue de générer des prospects et développe cette tâche. Afin d'identifier les clients potentiels prometteurs, S-GE intensifie et prolonge le suivi des investisseurs actifs sur les marchés étrangers.

**R4. La génération de contacts et de prospects à l'étranger devient une tâche prioritaire de S-GE :** S-GE joue un rôle prioritaire durant la première phase de promotion de la place économique suisse à l'étranger (« contacting, prospecting »). En plus du Japon et lorsque les circonstances sont favorables, S-GE doit pouvoir travailler à générer des « leads » sur d'autres marchés porteurs.

**R5. Créer une identité visuelle commune pour ancrer la présence sur les marchés extérieurs et assurer l'échange d'informations bidirectionnel :** des règles de collaboration doivent être mises en place entre partenaires (code de conduite) afin d'assurer la coordination réciproque des activités ainsi que le flux d'information. L'intérêt de la Suisse toute entière doit figurer au centre de ces préoccupations.

**R6. Élaborer des processus plus favorables aux investisseurs en garantissant un suivi plus homogène et en pilotant ces processus de manière plus active :** S-GE offre un suivi plus proche des investisseurs potentiels durant la première phase de promotion, puis assure leur prise en charge par les régions et les cantons si les investisseurs le souhaitent, après en avoir informé toutes les régions/tous les cantons de manière transparente.

**R7. Développer l'expertise de S-GE sur les branches et secteurs économiques:** S-GE se procure des connaissances sur les secteurs économiques pertinents auprès de ses collaboratrices et de ses collaborateurs en Suisse et à l'étranger ainsi qu'en collaborant avec les entreprises, les associations professionnelles, les hautes écoles, la CTI, les régions et les cantons.

**R8. Orienter la prospection des marchés en définissant des branches cibles et des pays prioritaires :** la prospection des marchés porte en priorité sur des secteurs choisis. Il convient en outre de maintenir les activités dans les pays cibles, à titre de marchés prioritaires, mais sans exclure les activités dans d'autres pays.

**R9. Étoffer les informations de base de S-GE et réagir à l'actualité :** S-GE fournit des informations de base supplémentaires pertinentes aux investisseurs ainsi que des informations relatives à l'actualité politique. Par ailleurs, les synergies qui existent avec Suisse Tourisme et Présence Suisse sont mieux exploitées.

**R10. Développer l'offre d'informations numériques et faire le lien avec les cantons/régions**  
S-GE développe la communication en ciblant les médias numériques appropriés ainsi qu'en facilitant l'accès des investisseurs aux informations.

**R11. Rendre vérifiables et mesurables l'efficacité et l'utilité de la promotion de la place économique suisse :** la Confédération, les régions et les cantons créent un système de monitoring et d'évaluation qui leur permet de vérifier et de démontrer systématiquement les effets et l'utilité de la promotion de la place économique suisse.

**R12. Adapter les indicateurs de succès :** les indicateurs existants qui permettent de vérifier si les objectifs de S-GE (KPI) ont été atteints sont adaptés pour refléter de près les objectifs et les activités prioritaires de S-GE, ce qui permettra à S-GE de mieux les piloter et les mesurer.

**R13. Optimiser le pilotage politique et stratégique du système :** les modalités de pilotage de la promotion de la place économique suisse sont optimisées dans les buts suivants :

- › Partage plus clair des tâches politiques, stratégiques et opérationnelles ;
- › Ancrage politique plus solide du groupe de pilotage Promotion de l'image du pays ;
- › Renforcement du rôle de la Confédération et implication de Présence Suisse et de Suisse Tourisme ;
- › Création de plates-formes d'échange et de coordination ;
- › Accroître la transparence, augmenter fréquence des comptes-rendus.

**E14. Doter le système de promotion de la place économique suisse d'une stratégie faïtière :** la Confédération, les cantons et les régions créent une stratégie faïtière, valable pour l'ensemble du système de promotion de la place économique suisse. Cette stratégie permet notamment de coordonner les activités de tous les partenaires déterminants et de réagir selon les besoins aux nouveaux défis que rencontre la promotion de la place économique.

## 1. EINLEITUNG

### 1.1. AUSGANGSLAGE

Die Standortpromotion ist ein wichtiger Pfeiler der Standortförderung der Schweiz. Ziel der Standortpromotion ist es, den Wirtschaftsstandort Schweiz auf ausgewählten ausländischen Märkten erfolgreich zu positionieren sowie die langfristige, nachhaltige Ansiedlung ausländischer Unternehmen in der Schweiz zu fördern.

Organisiert ist die Standortpromotion als Verbundaufgabe zwischen Bund und Kantonen. Auf Seiten des Bundes hat der privatrechtliche Verein Switzerland Global Enterprise (S-GE, vormals Osec) das Mandat für die operative Verantwortung für die Standortpromotion erhalten. Dazu haben das SECO und S-GE eine entsprechende Leistungsvereinbarung für die Jahre 2012–2015 abgeschlossen. Die konkrete Ansiedlung von Unternehmen ist aber letztendlich Aufgabe der Kantone. Diese haben ebenfalls einen Auftrag an S-GE erteilt, welcher die Zusammenarbeit und vor allem die Aufgabenverteilung zwischen S-GE und den kantonalen und überkantonalen Standortpromotionsstellen regelt.

Im Hinblick auf die nächste Leistungsperiode hat das SECO der Arbeitsgemeinschaft INFRAS/IMP-HSG/Eco'Diagnostic den Auftrag erteilt, die nationale Standortpromotion zu evaluieren.

### 1.2. ZIEL

Die Evaluation der nationalen Standortpromotion (NSP) verfolgt zwei Ziele:

- › Sie bilanziert einerseits die heutige Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems der nationalen Standortpromotion und
- › formuliert andererseits Empfehlungen, wie das System und das Leistungsangebot von S-GE im Hinblick auf die kommenden Leistungsvereinbarungen optimiert werden können.

Die Fragestellungen für diese beiden Ziele fokussieren auf die Strukturen und Verantwortlichkeiten, das Zusammenwirken der Akteure (Bund, Kantone, weitere) und die implementierten Prozesse und Abläufe:

<b>ZIELSETZUNGEN UND FRAGESTELLUNGEN</b>	
<b>Zielsetzungen</b>	<b>Fragestellungen</b>
<b>Ziel 1: Bilanzierung heutiger Stand nationale Standortpromotion</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Erstellung einer Zwischenbilanz der Massnahmen und Entwicklungen im Bereich der nationalen Standortpromotion</li> <li>› Untersuchung der Funktionalität des Gesamtsystems der nationalen Standortpromotion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Sind seit 2012 (2008) die wesentlichen Massnahmen zur Zielerreichung ergriffen und umgesetzt worden?</li> <li>› Sind die Aufgaben in den einzelnen Bereichen zwischen den einzelnen Partnern der nationalen Standortpromotion sinnvoll verteilt und werden die Synergien optimal genutzt? Ist eine effektive und effiziente Zusammenarbeit der Partner gewährleistet?</li> <li>› Werden die Erwartungen der potenziellen Investoren an S-GE bestmöglich erfüllt?</li> <li>› Ist der Wirtschaftsstandort Schweiz mit seinen Aktivitäten in der nationalen Standortpromotion im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenzländern erfolgsversprechend positioniert?</li> </ul>
<b>Ziel 2: Ausblick und Empfehlungen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aufzeigen von Optimierungsmassnahmen der heutigen Strukturen und Instrumente</li> <li>› Erarbeitung praxisorientierter Verbesserungsvorschläge</li> <li>› Aufzeigen von Perspektiven für das künftige Leistungsangebot der nationalen Standortpromotion (2016–2019)</li> <li>› Bewertung der Anpassungsfähigkeit der heutigen Strukturen der nationalen Standortpromotion an die sich verändernden Rahmenbedingungen</li> <li>› Erarbeitung von erfolgsversprechenden Vorgehensweisen bei der Auswahl künftiger Zielmärkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Welche Massnahmen sollten für welche Bereiche der nationalen Standortpromotion und durch welche Akteure ergriffen werden, um die heutige Wirkung der Standortpromotion künftig mindestens zu erhalten, respektive zu erhöhen?</li> <li>› Wie könnte in diesem Zusammenhang das künftige Leistungsangebot definiert werden, unter Berücksichtigung der exogenen Faktoren und des Konzeptes der staatlichen Investitionsförderung, insbesondere in Erwägung ihres Einflusses bei Konjunkturschwankungen?</li> <li>› Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, damit die Strukturen der nationalen Standortpromotion den sich verändernden Rahmenbedingungen optimal Rechnung tragen können?</li> <li>› Wie können Opportunitäten in bestehenden und neuen Zielmärkten erkannt und effizient bearbeitet werden?</li> </ul>

Tabelle 5

Die Evaluation hat weniger summativen, sondern hauptsächlich formativen Charakter. Im Vordergrund steht die begleitende Bewertung und Optimierung eines laufenden Prozesses. Die Optimierungsvorschläge sind deshalb möglichst praxisorientiert ausgestaltet.

### 1.3. METHODISCHES VORGEHEN

Um die Fragestellungen zu bearbeiten, wurden verschiedene Methoden angewendet:

- › Analysen von Literatur/Dokumenten und Daten,
- › Interviews mit Akteuren des Systems der nationalen Standortpromotion,
- › Interviews mit in der Schweiz angesiedelten ausländischen Unternehmen im Rahmen von Fallbeispielen,

- › Online-Befragung von Investoren im Ausland,
- › Validierungsveranstaltungen in Form von Workshops mit den Akteuren am Investor Summit vom 2.4.2014 und mit der Begleitgruppe vom 28.4.2014.

Die folgende Tabelle zeigt, welche Fragestellungen schwergewichtig mit welcher Methode angegangen wurden:

<b>FRAGESTELLUNGEN UND METHODEN</b>					
<b>Teil/Fragestellung</b>	a. Literatur-/ Dokumenten- /Daten- analysen	b. Interviews	c. Fallbeispiele Unternehmen CH	d. Online- Befragung Investoren Ausland	e. Workshops
<b>Teil 1</b>					
Strukturen und Prozesse	●	●	●	●	●
Wirkungen	●	●	●	●	
Konkurrenz Standortpro- motion im Ausland	●		●	●	
<b>Teil 2</b>					
Optimierung Massnahmen und Leistungsangebot	●	●			●
Erkennen von Opportuni- täten in Zielmärkten	●	●	●	●	●

**Tabelle 6** ● primäre Beiträge, ● sekundäre Beiträge der Methode.

### **a. Literatur-/Dokumenten und Datenanalyse**

Im Rahmen der Literatur-/Dokumentenanalyse wurden Studien und Dokumente zur Standortförderung und insbesondere Unterlagen des SECO, von S-GE und der Konferenz der kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren (VDK) analysiert und ausgewertet, u.a.

- › Leistungsvereinbarungen zwischen Bund/Kantonen und S-GE,
- › Jahresberichte von S-GE ans SECO zur Leistungsvereinbarung, Geschäfts- und Finanzberichte von S-GE,
- › Protokolle der Steuerungsgruppe Landesmarketing,
- › Anträge des SECO zur Standortpromotion (Qualitätsoffensive), Zufriedenheitsumfragen bei den Kantonen, Botschaft Standortförderung,
- › weitere Studien zur Standortförderung (siehe Literaturverzeichnis).

Die Literatur-/Dokumentenanalyse diente einerseits dazu, die Gespräche mit den Akteuren und die Online-Befragung vorzubereiten. Sie bildete andererseits die Basis für den Vergleich mit den Konkurrenzländern und zur Beurteilung der zukünftigen Entwicklung.

Für den Vergleich mit Konkurrenzländern wurden die Standortpromotionssysteme von vier Ländern angeschaut: Deutschland, Frankreich, Österreich und UK. Die Länder wurden in Absprache mit dem Seco nach den folgenden Kriterien ausgewählt: Ähnlichkeit des politischen Systems, Konkurrenz zur Schweiz, Art der Standortpromotion/kürzlich durchgeführte Reformen. Informationen aus vorliegenden Dokumenten und Websites wurden durch Informationen verschiedener Ansprechpartner aus diesen Standortpromotionssystemen ergänzt.

Die Datenanalysen dienen dazu, die Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung zu überprüfen. Dazu wurden die verfügbaren Datengrundlagen ausgewertet, u.a. Jahresberichte S-GE etc.

## **b. Interviews**

In einer ersten Phase wurden im Dezember 2013 drei explorative Interviews mit dem SECO, S-GE und Greater Geneva Bern Area (GGBa) durchgeführt, um rasch einen fundierten Überblick über das heutige System und die Akteure zu erhalten. In einer zweiten Phase wurden in Absprache mit dem Auftraggeber in der Zeit von Mitte Februar bis Ende März 2014 18 leitfadengestützte Interviews mit Vertretern der Kantone, der Regionen, der Business Hubs und mit Intermediären durchgeführt. Darüber hinaus wurden im gleichen Zeitraum mit Vertretern des SECO sowie von S-GE zusätzliche Vertiefungsgespräche geführt. Alle Gespräche wurden protokolliert und ausgewertet. Die konsolidierten Einschätzungen der Akteure zu einzelnen Fragestellungen und Aspekten finden sich in den Kapitel 3 und 4.

<b>VERZEICHNIS DER BEFRAGTEN PERSONEN</b>		
<b>Akteursgruppe</b>	<b>Akteur</b>	<b>Person, Position</b>
Auftraggeber/ Bund	SECO	Eric Jakob, Botschafter, Leiter Direktion für Standortförderung
		Martin Roth, Leiter Ressort Exportförderung/Standortpromotion
		Regula Hofer, wiss. MA Ressort Exportförderung/Standortpromotion
Auftragnehmer	S-GE	Remo Daguati, Head Swiss Foreign Promotion
		Hans Jegge, Direktor Investment Promotion
Kantone	Aargau	Josef Küffner, Projektleiter Standortmarketing
	Fribourg	Reto Julmy, Joël Savary, Promotion économique
	Graubünden	Daniel Capaul, Leiter Standortentwicklung
	Luzern	Patrick Wermelinger, Wirtschaftsförderung, Promotion & Marketing
	Neuenburg	Alain Barbal, Office de promotion économique
	Schaffhausen	Marcus Cajacob, Generis AG, Delegierter Wirtschaftsförderung
	Schwyz	Kurt Zibung, Volkswirtschaftsdirektor
	Tessin	Luca Nonella, Ufficio per lo Sviluppo Economico
Areas/Regionen	BaselArea	Iris Welten, Geschäftsführerin
	Geneva Berne Area	Phillippe Monnier, Direktor
	Greater Zurich Area	Sonja Wollkopf, Geschäftsführerin
	St. Gallen Bodensee Area	Beat Ulrich, Leiter Standortförderung Kanton St. Gallen
Intermediäre	KPMG	André Güdel, Senior Manager, Business Development International Corporate Tax
		Thomas Linder, Senior Manager, Experte für Steuer- und Rechtsfragen
	PwC	Stefan Schmid, Partner
		Norbert Raschle, Leiter Transfer Pricing Schweiz, Zuständiger Indien
Swiss Business Hubs	Deutschland	Britta Thiele-Klapproth, Leiterin SBH Deutschland
	Indien	Michael Enderle, Leiter SBH India
	Japan	Roger Zbinden, Leiter SBH Japan
	USA	Fabian Stiefvater, Leiter SBH USA

Tabelle 7

### c. Interviews mit Unternehmen (Fallbeispiele)

Im Rahmen von Fallbeispielen wurden ausserdem sieben Unternehmen befragt, die sich in den letzten vier Jahren in der Schweiz angesiedelt haben. Befragt wurden Personen, die den Ansiedlungsprozess grösstenteils begleitet haben und dabei mit S-GE und/oder anderen Akteuren der nationalen Standortpromotion Kontakt hatten. Im Vordergrund standen Fragen zum Ansiedlungsprozess insgesamt, zu den Entscheidungskriterien, die zur Ansiedlung in der Schweiz geführt haben, zur Zufriedenheit mit der nationalen Standortpromotion sowie zu den Bedürfnissen und Empfehlungen zur Optimierung der Standortpromotion. Die Gespräche wurden telefonisch in der Zeit von Mitte Mai bis Anfang Juli 2014 geführt, protokolliert und ausgewertet. Im Anschluss an die Gespräche wurden auch zuständige kantonale Wirtschaftsförderer um eine Einschätzung der Aussagen gebeten. Dem Wunsch der Unternehmen entsprechend, werden die Namen der Unternehmen vertraulich behandelt.

Die Fallbeispiele stellen also nur punktuelle Einsichten von angesiedelten Unternehmen dar. Sie sind somit nicht repräsentativ für die Haltung der Investoren insgesamt. Dies ist bei der Interpretation der Investorensicht zu berücksichtigen. Dennoch konnten die Interviews einen interessanten Einblick in die Investorensicht mit ihren ganz spezifischen Anforderungen und Erwartungen bieten. Zugleich repräsentieren die Fallbeispiele unterschiedliche Herkunftsländer und unterschiedliche Sektoren.

<b>FALLBEISPIELE</b>			
<b>Branche</b>	<b>Herkunftsland</b>	<b>Mitarbeitende am Standort in der Schweiz</b>	<b>Region</b>
Gesundheit	Japan	20	D-CH
Handel	Russland	k.A.	F-CH
Industrie	Indien	2-3	D-CH
Innenausbau	Deutschland	2	D-CH
IT-Beratung	Deutschland	10	D-CH
Maschinenbau	Japan	3	D-CH
Unternehmensberatung	Kanada/USA	k.A.	F-CH

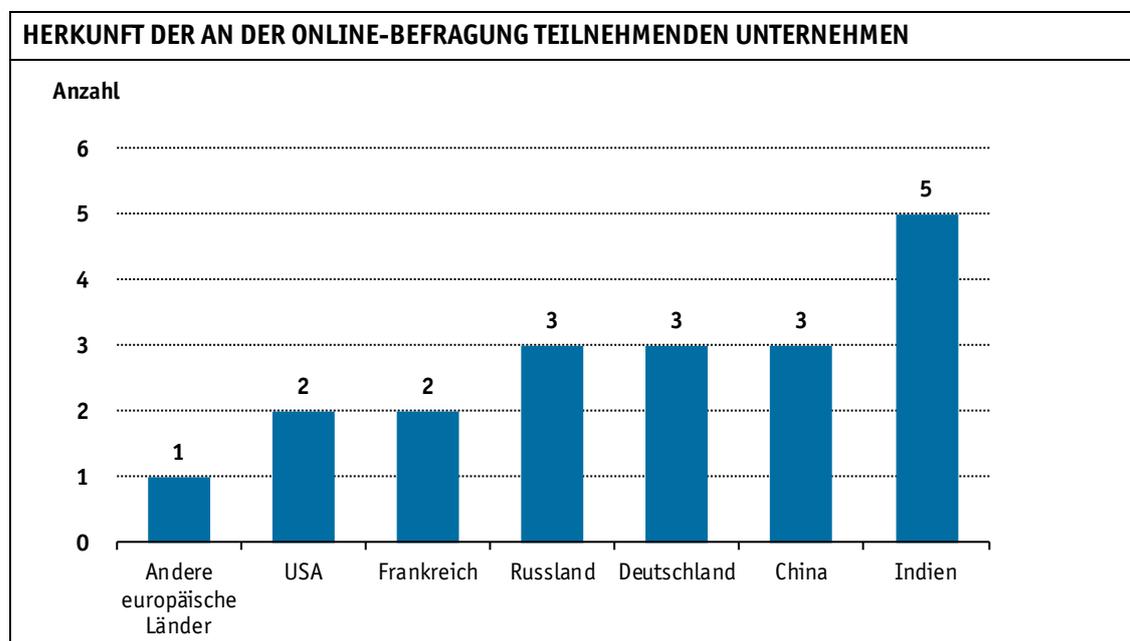
**Tabelle 8**

#### **d. Online-Befragung von Investoren**

Bei der Online-Befragung beteiligten sich, je nach Frage, maximal 22 Unternehmen aus sieben verschiedenen Ländern (Indien, China, Deutschland, Russland, Frankreich, USA und einem weiteren europäischen Land). Sie alle befinden sich zurzeit im Standortwahlprozess und waren in den vergangenen zwei Jahren in regelmässigem Kontakt mit Akteuren der Schweizer Standortpromotion. Die Unternehmen wurden über die Business Hubs von S-GE kontaktiert und eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Die Befragung lief von Mitte Mai bis Anfang Juli 2014. Im Vordergrund standen auch hier Fragen zum Ansiedlungsprozess, zur Zufriedenheit mit der nationalen Standortpromotion sowie zu den Bedürfnissen und auch Empfehlungen für eine erfolgreiche Standortpromotion der Schweiz.

Leider sind sowohl bei den Fallbeispielen als auch bei der Onlinebefragung die Rückmeldungen begrenzt, was unter anderem auf systembedingte Schwierigkeiten, insbesondere auf Geheimhaltungsvorgaben und -wünsche in Bezug auf Contacts, aber auch in Bezug auf bereits getätigte Ansiedlungen zurückzuführen ist. Aufgrund der geringen Fallzahlen lassen sich keine repräsentativen Aussagen aus der Onlinebefragung ziehen. Die befragten Unternehmen befinden sich zudem in einem laufenden Ansiedlungsprozess und haben die Schweiz als Standort noch nicht ausgeschlossen, was zu leichten Verzerrungen bei den Antworten führen kann. Dennoch erlaubt die Onlinebefragung, vergleichbar zu den Fallbeispielen, die Unternehmenssicht kennenzulernen und zumindest einige Einschätzungen zur Schweizer Standortpromotion integ-

rieren zu können. Interessanterweise sind die Aussagen der 22 Unternehmen zudem relativ einheitlich, sie gehen alle weitgehend in die gleiche Richtung. Gleichzeitig zeigen sie durch ergänzende Angaben deutlich auf, dass es die eine Investorensicht nicht gibt: jedes Unternehmen agiert in einem spezifischen Kontext mit ganz spezifischen Bedingungen. Umso wichtiger ist es, die grundsätzliche Funktionsweise und Logik verstehen zu lernen und in der Standortpromotion in den Mittelpunkt zu stellen. Hierfür geben sowohl die Onlinebefragung als auch die Fallbeispiele wertvolle Hinweise.



**Figur 1** Quelle: Online-Befragung. N=19.

### e. Workshops

Ergänzend zu den Gesprächen mit den Akteuren wurde am Investment Summit vom 2. April 2014 ein Workshop durchgeführt, an dem erste Ergebnisse und Thesen der Gespräche mit rund 25 Vertretern von Bund, Kantonen und Intermediären diskutiert wurden.

Zusätzliche Informationen und Überlegungen sind über die Begleitung der SG LM-Workshops eingeflossen. Diese haben an zwei Workshops (20.3./2.5.2014) über die Weiterführung der Leistungsvereinbarungen diskutiert.

Die Zwischenergebnisse wurden ausserdem an einem Workshop mit dem Auftraggeber und der Begleitgruppe diskutiert.

## 1.4. GLIEDERUNG DES BERICHTS

Der Bericht gliedert sich in vier grössere Abschnitte: Neben der Einleitung beschreibt zuerst Kapitel 2 das System der nationalen Standortpromotion. Kapitel 3 beurteilt die bisherigen Aktivitäten der NSP basierend auf den Einschätzungen der involvierten Akteure und der Investoren. Kapitel 4 zeigt wiederum basierend auf den Einschätzungen der Akteure und Investoren mögliche Verbesserungen und Optimierungen der NSP auf. Das Schlusskapitel enthält die Folgerungen und präsentiert die Empfehlungen für die Weiterentwicklung der NSP.

## 2. KONZEPT UND UMSETZUNG DER NATIONALEN STANDORTPROMOTION

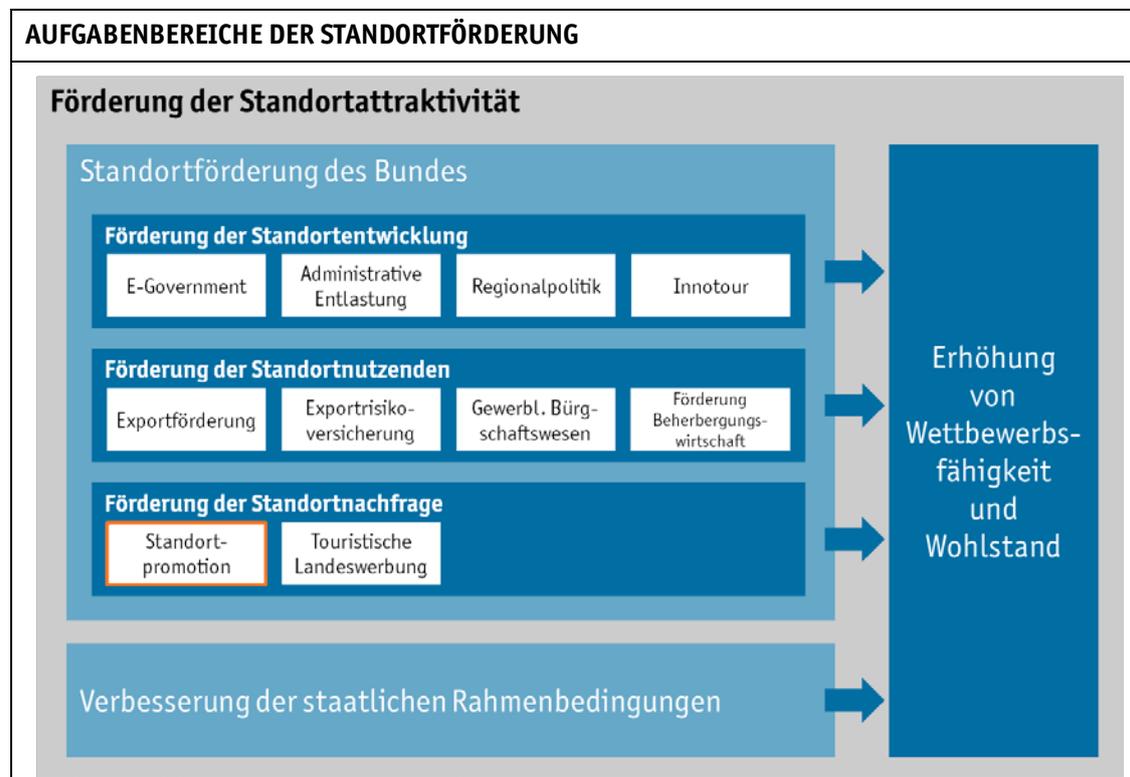
### 2.1. KONZEPT DER NATIONALEN STANDORTPROMOTION

#### 2.1.1. STANDORTFÖRDERUNG DES BUNDES

International zählt die Schweiz zu den attraktivsten Unternehmensstandorten. Um in diesem weltweiten Standortwettbewerb bestehen zu können und die Wohlfahrt der Schweiz zu bewahren, betreibt der Bund Standortförderung. Sie zielt darauf ab, die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Schweiz langfristig zu erhalten. Unter Wettbewerbsfähigkeit wird dabei verstanden, dass die Schweizerische Volkswirtschaft Direktinvestitionen, Humankapital und Wissensträger anziehen und zu halten vermag (Botschaft 11.109, Bundesrat 2011).

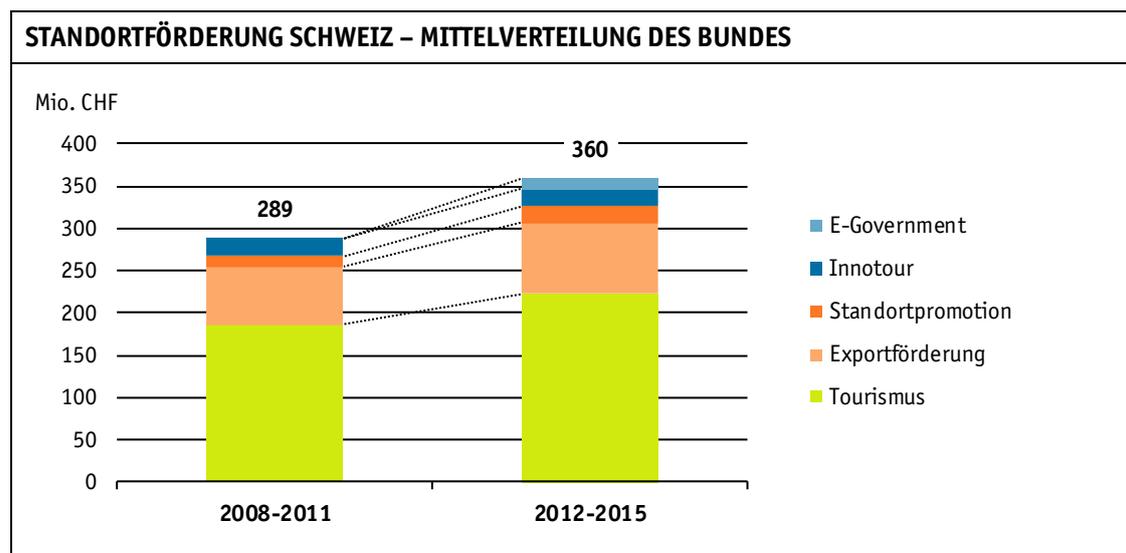
Die Standortförderung unterstützt:

- › die Wirtschaft im Strukturwandel (Förderung der Standortentwicklung),
- › das bestehende Unternehmertum und die Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten (Förderung der Standortnutzer) und
- › die Ansiedlung von Unternehmen aus dem Ausland (Förderung der Standortnachfrage) (siehe folgende Figur).



Figur 2 Eigene Darstellung. Quelle: Bundesrat 2011.

Die Instrumente der Standortförderung umfassen die Aussenwirtschaftsförderung, die Standortpromotion, die KMU-Politik, die Regionalpolitik sowie die Tourismuspolitik. Einer der beiden Pfeiler bei der Förderung der Standortnachfrage ist – neben der touristischen Landeswerbung – die nationale Standortpromotion (NSP). Sie steht im Fokus der vorliegenden Evaluation.



Figur 3 Quelle: BR 2007 und [www.wbf.admin.ch/de/themen/wirtschaft/standortfoerderung-2012-2015](http://www.wbf.admin.ch/de/themen/wirtschaft/standortfoerderung-2012-2015).

Im Rahmen der Botschaft über die Standortförderung hat der Bund für die Periode 2012–2015 insgesamt 360 Mio. CHF für Massnahmen genehmigt.<sup>1</sup> Dies sind rund 70 Mio. CHF mehr als in der Periode 2008–2011. Von den 360 Mio. CHF entfallen 20.4 Mio. CHF auf die Standortpromotion, Schweiz Tourismus erhält einen Betrag von rund 220 Mio CHF.

### 2.1.2. AUFGABEN VON BUND UND KANTONEN

Die Standortpromotion ist als Verbundaufgabe zwischen Bund und Kantonen organisiert. Der Bund konzentriert sich hauptsächlich auf die Promotion des Wirtschaftsstandorts Schweiz, die Kantone auf die konkrete Ansiedlung der Unternehmen.

Basis für die Aufgabenteilung ist das Bundesgesetz zur Förderung der Information über den Unternehmensstandort Schweiz (SR 194.2).<sup>2</sup> Dieses sieht vor, dass der Bund im Rahmen des Programms „Switzerland Trade & Investment Promotion“ die langfristige, nachhaltige Ansiedlung ausländischer Unternehmen in der Schweiz fördert (Art. 1).

<sup>1</sup> [www.wbf.admin.ch/de/themen/wirtschaft/standortfoerderung-2012-2015/](http://www.wbf.admin.ch/de/themen/wirtschaft/standortfoerderung-2012-2015/).

<sup>2</sup> Die verfassungsmässige Grundlage dieses Bundesgesetzes findet sich in Artikel 54, BV (Auswärtige Angelegenheiten).

Die Aktivitäten von Bund und Kantonen sind dabei als Gesamtsystem zu sehen. Bund und Kantone werden nur aktiv, wenn beide ihre Zustimmung zur Standortpromotion geben und entsprechende Mittel bereitstellen.

### **Bund**

Der Bund kann gemäss Artikel 1 des Bundesgesetzes auf der Basis eines Marketingkonzeptes alleine oder gemeinsam mit Kantonen oder Dritten Massnahmen treffen. Zu diesen Massnahmen gehören insbesondere (Artikel 2):

- › Erstellen von Publikationen,
- › Organisation von Investorenseminaren und anderen Promotionsveranstaltungen,
- › Betreiben von Marketingaktivitäten an Fachmessen und von Medienarbeit,
- › Erteilen von Auskünften an einzelne Unternehmen.

Darüber hinaus soll der Bund die Entwicklung der wichtigsten Auslandsmärkte und Zielgruppen verfolgen und die Ergebnisse den Kantonen zur Verfügung stellen. Der Bund kann die Massnahmen alleine, gemeinsam mit Kantonen oder Dritten treffen. Auf jeden Fall stimmen Bund und Kantone ihre Massnahmen gegenseitig ab.

Der Bund kann einen oder mehrere Dritte für die Umsetzung dieser Aufgabe beauftragen und schliesst dazu eine öffentlich-rechtliche Leistungsvereinbarung (LV) über maximal vier Jahre ab. Der Bund hat in diesem Sinne S-GE (vormals Osec) mit der Umsetzung beauftragt und eine entsprechende LV abgeschlossen. Für die Jahre 2012–2015 steht für deren Vollzug wie erwähnt gemäss Bundesbeschluss vom 19.9.2011 ein Zahlungsrahmen von 20.4 Mio. CHF zur Verfügung.

### **Kantone**

Auf Seiten der Kantone sind die kantonalen Wirtschaftsförderungen für die Standortpromotion zuständig. Sie informieren über die Standortvorteile ihres Kantons, pflegen Kontakte zu interessierten Investoren, unterbreiten Ansiedlungsofferten und organisieren die Betreuung der Investoren und die Kundenpflege vor Ort. Kantone in strukturschwachen Regionen wie Berggebiete, ländliche Regionen oder Grenzregionen (teils auch ausserhalb dieser Gebiete) können ansiedlungswilligen Unternehmen Sonderleistungen bieten, beispielsweise bei der Finanzierung von Investitionen, bei der Beschaffung von Grundstücken und Räumlichkeiten oder bei der Personalrekrutierung. Die Kantone können auch Steuererleichterungen einsetzen.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Kantonal und in strukturschwachen Regionen ebenfalls auf Bundesebene (direkte Bundessteuer).

In Ergänzung zur LV des Bundes haben die Kantone ihrerseits mit S-GE ebenfalls eine LV für die nationale Standortpromotion abgeschlossen und unterstützen S-GE mit einem jährlichen Gesamtbeitrag von 1.3 Mio. CHF. Die LV der Kantone sind eine Ergänzung zum Bundesmandat und auf die LV Bund abgestimmt. Damit die LV der Kantone in Kraft treten konnte, mussten mindestens 18 Kantone die Vereinbarungen unterzeichnen oder für mindestens vier Fünftel der von den Kantonen zu erbringenden Mittel Zusagen vorliegen. Voraussetzung, dass die Vereinbarung in Kraft trat, war auch, dass die eidgenössischen Räte der Botschaft über die Standortförderung 2012 bis 2015 im Bereich Standortpromotion zustimmten und der Bund seinerseits S-GE für die Standortpromotion 2012 bis 2015 auf der Basis einer Leitungsvereinbarung mandatierte.

## 2.2. GESAMTSYSTEM DER NATIONALEN STANDORTPROMOTION

### 2.2.1. BETEILIGTE ORGANISATIONEN

Für die Steuerung der nationalen Standortpromotion sind Bund und Kantone zuständig. Zu diesem Zweck haben sie die Steuergruppe Landesmarketing (SG LM) eingerichtet, in der mit Bund, Kantonen und S-GE die Vertragsparteien der Leistungsvereinbarungen Einsitz haben. Die Umsetzung haben Bund und Kantone per Mandat an Switzerland Global Enterprise (S-GE) übertragen. Ein Grossteil der Kantone hat gewisse Aufgaben der Standortpromotion zusätzlich an Areas übertragen. Gemeinden und Städte sind teilweise ebenfalls aktiv in der Standortpromotion. Ein weiterer Akteur sind die Intermediäre, welche die Investoren beraten. Sie nehmen jedoch keine hoheitlichen Aufgaben wahr.

<b>AKTEURE DER STANDORTPROMOTION, IHRE ROLLE UND AUFGABEN</b>		
<b>Organisation</b>	<b>Rechtsform/Mitglieder</b>	<b>Aufgaben im Rahmen der Standortpromotion</b>
<b>Auftraggeber/Steuerung</b>		
Bund	n.a.	Steuerung der nationalen Standortpromotion
Kantone	n.a.	Steuerung der nationalen Standortpromotion Letztumsetzer der Angebote von S-GE und Areas, eigene Promotionsaktivitäten in ausgewählten Märkten
<b>Steuerung</b>		
Steuergruppe Landesmarketing SG LM	Bund, Kantone (meist vertreten durch Areas), S-GE (Einsitz ohne Stimmrecht, nur Empfehlungsrecht)	Steuerungsgremium Austausch und strategische Ausrichtung der einzelnen Akteure Festlegung der Marktbearbeitungsstrategie
<b>Auftragnehmer/Mandatsträger</b>		
Switzerland Global Enterprise S-GE	Verein mit Unternehmen als Mitglieder	Nationale Standortpromotion im Auftrag von Bund und Kantonen Bereitstellung von Informationen zum Wirtschaftsstandort Schweiz Beschaffung von Marktinformationen Vermittlung von Contacts und Prospects an die Kantone
Swiss Business Hubs	Organisatorisch Botschaften/Konsulaten angegliedert	Aussenstellen von S-GE: Generierung der Kontakte zu Unternehmen mit Investitionsabsichten
Areas	Greater Zurich Area (GZA): Public-Private-Partnership	Promotion und Marketing für eine bestimmte Wirtschaftsregion im Auftrag der Kantone
	BaselArea (BA): Kantone, Wirtschaftsverbände	Internationale Promotion der Wirtschaftsregion Basel, Unterstützung ausländischer Firmen bei der Ansiedlung, Beratung von Neugründern, Vermittlung von Gewerbeimmobilien
	Greater Geneva Berne area GGBa: Kantone	Wirksamkeit der kantonalen Standortpromotion verstärken bei der Akquisition und Ansiedlung ausländischer Firmen.
	St.GallenBodenseeArea (SGBA): Kantone	Standortpromotion und Ansiedlungsbetreuung
<b>Beratung</b>		
Intermediäre	Private Unternehmen, u.a. PwC, Ernst&Young, KPMG etc.	Beratung und Betreuung von Investoren auf internationaler Ebene u.a. bei Investitionsentscheiden in den verschiedenen Bereichen der Firmenansiedlung

Tabelle 9

### Steuergruppe Landesmarketing

Für die Gesamtkoordination der nationalen Standortpromotion verantwortlich ist die Steuergruppe Landesmarketing (SG LM). Sie setzt sich zusammen aus den Vertragsparteien der Leistungsvereinbarungen: Bund, Kantone, S-GE. Die Kantone sind nicht einzeln vertreten sondern über eine Vertretung der Konferenz der kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren (VDK; u.a. Präsidium der SG LM) und über die operativen LeiterInnen der verschiedenen Areas (BA, GGba, GZA, SGBA). Die sechs Kantone, die nicht in einer Area organisiert sind (AG, LU, NW, OW, TI, UR), einigen sich ebenfalls auf einen gemeinsamen Vertreter in der SG LM. Aktuell besteht die SG LM

aus zwölf Personen: SECO: 3, Kantone/VDK: 2, Areas: 5, S-GE: 2. Die SG LM wird von einem Mitglied des VDK-Vorstandes und einem Geschäftsleitungsmitglied des SECO zusammen präsiert.

Hauptaufgaben der Steuergruppe sind:

- › strategische Steuerung der Standortpromotion (Umfang der Leistungspakete, Zuordnung auf Länder, operative Marketing-Schwerpunkte, Jahresprogramm, Budget, Jahresziele sowie Indikatoren und Kennzahlen/Zielwerte),
- › Weiterentwicklung der Standortpromotion,
- › Koordination und regelmässiger Informationsaustausch.

Im Rahmen dieser Aufgaben wird die Marktbearbeitungsstrategie von S-GE einmal jährlich in der SG LM festgelegt. Ebenso überprüft sie die von S-GE wahrzunehmenden Massnahmen. Die einzelnen Akteure sollen ihre Erkenntnisse, Ergebnisse und Erfahrungen an die SG LM melden, um die Transparenz und das gegenseitige Vertrauen weiter zu fördern.

Die Beschlüsse werden in der SG LM in Anwesenheit der Mehrheit der Mitglieder und einvernehmlich gefasst. Begründete Stellvertretungen sind zulässig. Die Vertreter von S-GE verfügen nur über Empfehlungsrecht. Bei Differenzen in der Beschlussfassung wird ein Ausschuss (je drei Vertreter aus VDK und SECO) gebildet, der nach einer einvernehmlichen Lösung sucht.

Im Hinblick auf die Ausarbeitung einer neuen LV für die Jahre 2016 bis 2019 hat die SG LM an der Sitzung vom 21.11.2013 einen Vorgehensplan verabschiedet. Der Prozess soll auch dem Revisions- und Handlungsbedarf der Kantone Rechnung tragen. Die SG LM wurde damit beauftragt, ein Mandat zuhanden der VDK auszuarbeiten.

### **Kantone**

Basis für die Standortpromotion der Kantone sind kantonale Gesetze. Der Vollzug erfolgt in den meisten Kantonen durch das kantonale Wirtschaftsamt, einzelne Kantone haben den Vollzug an Dritte delegiert. Die kantonalen Wirtschaftsförderungen sind somit nicht nur unterschiedlich organisiert, auch ihre Aufgaben und Tätigkeiten unterscheiden sich. Angaben zu den Gesamtausgaben der Kantone für Standortpromotion sind nicht verfügbar, da die Mittel über unterschiedliche Stellen laufen (zuständiges Amt, Stiftung, Staatskanzlei etc.).

### **Areas**

Die Mehrzahl der Kantone hat sich in sogenannten Areas zusammengeschlossen und gewisse Aufgaben der Standortpromotion an diese Areas delegiert. Diese Aufgabenbereiche fallen sehr unterschiedlich aus, sowohl hinsichtlich der Aufgabentiefe als auch im Hinblick auf die Marketingaktivitäten und Auslandspräsenz. Die beiden grossen Areas GZA und GGBA übernehmen hier

sehr aktive Rollen auch in den Auslandsmärkten, die Begleitung der konkreten Ansiedlung obliegt jedoch weiterhin den einzelnen Kantonen. Die beiden kleineren Areas fokussieren darauf, die Unternehmen bis zur konkreten Umsetzung zu begleiten. BaselArea übernimmt die Ansiedlungsbegleitung der Kantone und ist bis zur konkreten Investition Ansprechpartner für die Unternehmen. Die St.Gallen Bodensee Area dient vor allem der Bündelung des Aussenauftritts. Da sie von Delegierten der Kantone betrieben wird, ist hier in Folge keine Übergabe von der Area zu den Kantonen hin notwendig.

Damit bieten die vier Areas ein recht unterschiedliches Setting in Bezug auf den Umfang an Ansiedlungsbegleitung, den sie leisten sollen und können. In Folge fällt auch ihre Position im Gesamtsystem der nationalen Standortpromotion sehr unterschiedlich aus sowie ihre Erwartungen an S-GE als operative Einheit auf übergeordneter Ebene.

<b>ÜBERSICHT DER AKTIVEN AREAS</b>				
<b>Name</b>	<b>Mitglieder/Trägerschaft</b>	<b>Abdeckung EinwohnerInnen</b>	<b>Geschäftsstellen</b>	<b>Vertretungen/Mandate</b>
BaselArea (BA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Kantone BS, BL und JU</li> <li>› Handelskammer BS/BL</li> <li>› Arbeitgeberverband Basel</li> <li>› Wirtschaftskammer BL</li> <li>› Angestelltenvereinigung für die Region Basel</li> <li>› Kaufmännischer Verband BL</li> <li>› Verband Arbeitgeber BL</li> <li>› Region Fricktal (AG)</li> </ul>	0.54 Mio. EW	Basel, Delémont	Mandate: Nordamerika, China, Deutschland, Indien, Frankreich und Benelux
Greater Zurich Area (GZA)	<p>Öffentliche Mitglieder: Kantone GL, GR, SH, SO, SZ, ZG, ZH, Regio Winterthur, Stadt ZH</p> <p>Private Mitglieder, u.a. AMAG, CS, Swiss Re, Kantonalbanken GL, GR, SH, SZ, ZH</p>	2.27 Mio. EW	Zürich	Vertretungen in Nordamerika und China
Greater Geneva Berne area (GGBa)	Kantone BE, FR, GE, NE, VD, VS	3.02 Mio. EW	Lausanne Rückgriff auf Ressourcen der kantonalen Wirtschaftsförderungen	Vertretungen in Brasilien, China, Deutschland, Frankreich, Italien, Russland, USA
St.GallenBodenseeArea	Kantone AR, AI, SG, TG	0.82 Mio. EW	Netzwerkstruktur	Zielländer: Deutschland, Österreich, Grossbritannien, Skandinavien, USA, Russland, China, Indien, Südostasien; jedoch keine Präsenz vor Ort

**Tabelle 10** Inhalte gemäss Angaben auf den jeweiligen Homepages. Angegebene Einwohnerzahlen (EW) gemäss Angaben BFS, Stand 2013.

Die Kantone Aargau, Luzern, Nidwalden, Obwalden, Tessin und Uri (zusammen rund 1.5 Mio. Einwohner) sind in keinen eigenständigen Regionen zusammengeschlossen. Sie treffen sich jedoch als Zentralschweizer Gruppe zweimal jährlich zum informellen Austausch. Zudem müssen sie sich in gewissen Belangen wie eine Area koordinieren, um die Angebote von S-GE nutzen zu können (Vertreterregelung, Informationsaustausch und Reporting etc.). Zudem unterhalten sie zum Teil ebenfalls Aussenstellen im Ausland, z.B. Kt. LU in USA und China (je 70% VZÄ). Im Tessin wird die Standortpromotion zurzeit umstrukturiert, sie soll deutlich aufgewertet und ähnlich einer Area organisiert werden.

### **S-GE**

Switzerland Global Enterprise S-GE wurde 1927 unter dem Namen „Office Suisse d'Expansion Commerciale“, kurz Osec, gegründet und 2013 in S-GE umbenannt. S-GE ist ein nichtgewinnorientierter Verein. Mitglieder sind rund 2'000 Unternehmen aus der ganzen Schweiz und Liechtenstein (2013). Hauptaufgaben sind die nationale Standortpromotion der Schweiz im Ausland, die Exportförderung sowie die Importförderung zugunsten ausgewählter Programmländer.

Um diese Aufgaben zu erfüllen, führt Switzerland Global Enterprise im Ausland 21 Swiss Business Hubs. Zudem unterhält S-GE in der Schweiz Geschäftsstellen in Zürich, Lausanne und Lugano. Für die drei Geschäftsfelder (Export- und Importförderung, Standortpromotion) stehen 2013 insgesamt rund 43 Mio. CHF zur Verfügung; davon sind knapp 32 Mio. CHF Abgeltungen des Bundes, 8.7 Mio. CHF werden selber erwirtschaftet, der Rest setzt sich aus Abgeltungen der Kantone (1.3 Mio. CHF) und Mitgliederbeiträgen (1.4 Mio. CHF) zusammen. Das Budget für den Bereich nationale Standortpromotion beträgt knapp 6 Mio. CHF/a.

### **Business Hubs**

Die Vertretungen von Switzerland Global Enterprise im Ausland werden als „Swiss Business Hubs“ geführt. Sie sind mehrheitlich bei einer Schweizer Botschaft oder bei einem Schweizer Generalkonsulat angesiedelt. In bestimmten Ländern übernehmen die bilateralen Handelskammern diese Rolle. Die Business Hubs sind in ihren Ländern verantwortlich für die gesamten Aktivitäten von S-GE und damit auch für die Aufgaben im Rahmen der Standortpromotion Schweiz.

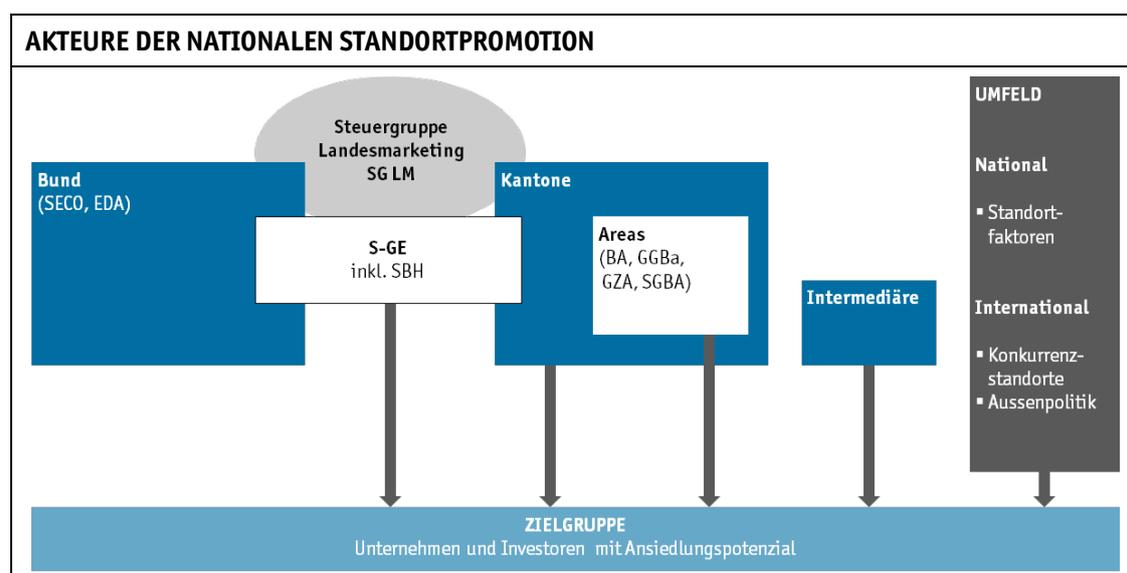
### **Intermediäre**

Als Intermediäre werden privatrechtliche Akteure bezeichnet, welche investitionswillige Unternehmen im Ansiedlungsprozess unterstützen. Dazu zählen insbesondere Unternehmensberatungen, Steuerberatungen, Unternehmen, die Location Services anbieten und andere. Intermediäre sind damit ebenfalls Akteure der Standortpromotion, sie spielen eine nicht zu unterschätz-

zende Rolle im Gesamtsystem, da sie zumeist sehr nahe an den Unternehmen agieren und einen nicht unbedeutenden Einfluss auf viele der für die Schweiz positiven Standortentscheidungen ausüben. Im Gegensatz zu S-GE und Business Hubs handeln sie nicht im hoheitlichen Auftrag. Damit können sie in einigen Belangen unabhängiger und flexibler agieren und neutrale Informationen weitergeben. Sie werden von Unternehmen aktiv und gegen Entgelt beauftragt und angefragt. Unternehmensberatungen begleiten Investoren zumeist durch den gesamten Ansiedlungsprozess.

### 2.2.2. ZUSAMMENWIRKEN DES GESAMTSYSTEMS

Die oben erwähnten Akteure tauschen sich auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlicher Kadenz aus. Im Mittelpunkt steht dabei die Steuergruppe Landesmarketing SG LM, welche von der VDK geleitet wird und wo sich Bund, Kantone (vertreten über die Areas) und S-GE viermal jährlich austauschen und strategische Fragen, resp. die Auslegung der Leistungsvereinbarung diskutieren. Zusätzlich treffen sich die Akteure an einzelnen von S-GE organisierten Veranstaltungen im Inland (u.a. Investment/Location Summit und S-GE Academies). Weiter sind die Veranstaltungen der Swiss Business Hubs im Ausland zu erwähnen, wo sich ein Teil der Akteure ebenfalls trifft. Die folgende Figur illustriert, wie die oben genannten verschiedenen Akteure in der nationalen Standortpromotion zusammenwirken.



Figur 4 Eigene Darstellung.

## 2.3. SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE

Für die Umsetzung der Aufgaben der nationalen Standortpromotion sind Switzerland Global Enterprise (S-GE), Areas und Kantone zuständig. Die folgenden Kapitel beleuchten Rahmenbedingungen, Aufgaben und Leistungen von S-GE.

### 2.3.1. GRUNDLAGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN

#### **Ausgangslage und Ziele**

Die Bundesgesetzgebung sieht vor, dass Dritte mit der Förderung der Information über den Unternehmensstandort beauftragt werden können (Art. 3, BG zur Förderung der Information über den Unternehmensstandort Schweiz). Der Bund macht von dieser Möglichkeit Gebrauch und hat die operative Verantwortung für die nationale Standortpromotion dem privatrechtlichen Verein Switzerland Global Enterprise (S-GE, vormals Osec) übertragen. Die Details des Auftrages werden mittels öffentlich-rechtlicher Leistungsvereinbarung geregelt (LV Bund). Parallel dazu haben die Kantone mit S-GE ebenfalls Leistungsvereinbarungen abgeschlossen (LV Kantone), wobei die 26 Vereinbarungen der Kantone im Wortlaut identisch sind. Die LV der Kantone sind eine Ergänzung zum Bundesmandat und auf die LV Bund abgestimmt. Die ersten Leistungsvereinbarungen wurden im Jahr 2008 für die Periode 2009–2011 erstellt. Die aktuell gültigen Leistungsvereinbarungen umfassen die Jahre 2012–2015.

Sowohl in der LV Bund als auch in den LV Kantone sind die Ziele für die Aktivitäten im Rahmen der Standortpromotion festgehalten:

- › Erfolgreiche Positionierung des Wirtschaftsstandortes Schweiz auf ausgewählten ausländischen Märkten,
- › Erhöhung der Direktinvestitionen aus dem Ausland in die Schweiz, Förderung einer nachhaltigen Ansiedlung und Verstärkung der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung.

Aus der Vereinbarung mit dem Bund gehen zudem weitere Ziele im Bereich Vernetzung, Koordination und Synergienutzung hervor. S-GE wird dabei verpflichtet, die Massnahmen aller massgebenden Akteure bestmöglich zu vernetzen und zu koordinieren sowie Synergien mit ihren anderen Aufgabenbereichen (insb. der Exportförderung), resp. mit den Massnahmen anderer Akteure zu nutzen. In den LV Kantone sind keine weiteren Ziele formuliert.

#### **Strategie und Zielerreichung**

Um die Ziele zu erreichen, legen die LV zusätzlich strategische Aspekte fest, an welchen sich S-GE zu orientieren hat. Sie unterscheiden dabei zwischen reifen und aufstrebenden Märkten. In ersteren sollte S-GE sich darauf konzentrieren, schnelle Erfolge hinsichtlich investitionsinteres-

sierter Unternehmen zu erzielen. Es wird davon ausgegangen, dass bei den anvisierten Akteuren bereits ein Wissen über die Schweiz vorhanden ist. Für die aufstrebenden Märkte wird hingegen angenommen, dass erst wenig Bewusstsein über die Schweiz als möglicher Investitionsstandort vorliegt. Hier soll S-GE primär Basiswissen vermitteln (Imaging, Awareness raising). Zusätzlich soll S-GE die Investitionsbereitschaft und das Interesse der geeigneten Unternehmen erhöhen.

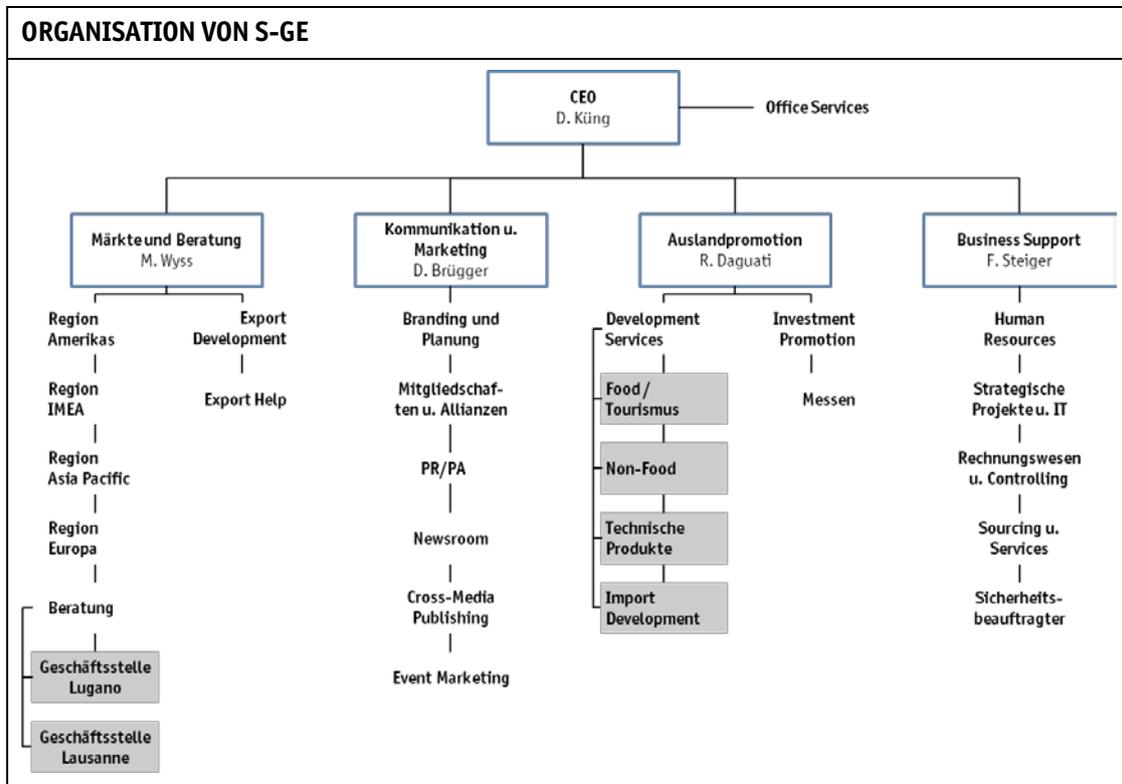
In diesen beiden Punkten stimmen die LV Kantone und die LV Bund wiederum überein. Die LV Kantone halten zusätzlich fest, dass die Marktbearbeitungsstrategie von S-GE durch die Steuerungsgruppe Landesmarketing (SG LM) einmal jährlich festgelegt wird.

Das Subsidiaritätsprinzip stellt einen weiteren wichtigen Grundsatz in der LV Bund dar, der sich auf die strategischen Möglichkeiten von S-GE auswirkt (vgl. Abschnitt 3, LV Bund 2012–2015). Demnach soll sich S-GE auf jene Leistungen konzentrieren, welche optimalerweise einmalig zentral erbracht werden anstatt mehrfach durch die Kantone. Festgehalten wird, dass die Arbeiten von S-GE in Ergänzung zur privaten Initiative erfolgen (also nicht bereits von anderen Marktteilnehmern mit kommerziellen Interessen angeboten werden) und dem übergeordneten Interesse des Unternehmensstandorts Schweiz dienen. So sind die Kantone teilweise im Rahmen ihrer Areas/Regionen selber in ausgewählten Märkten aktiv. Ebenso beraten die Intermediäre ihre Kunden bei anstehenden Standortentscheiden.

### 2.3.2. ORGANISATION

Der mit der nationalen Standortpromotion beauftragte Verein S-GE ist hauptsächlich im Bereich der Export- und Importförderung tätig. Gegründet wurde der Verein unter dem Namen „Office Suisse d'Expansion Commerciale“ (Osec) 1927 in Lausanne. Per 1.1.2008 wurden die Bundesprogramme in den Bereichen Exportförderung, Investitions- und Importförderung sowie Standortpromotion unter dem Dach der Osec zusammengeführt. Für alle drei Bereiche bestehen separate Leistungsvereinbarungen mit dem Bund (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO), welche jeweils über vier Jahre abgeschlossen werden. Im Jahr 2013 änderte OSEC den Namen auf Switzerland Global Enterprise S-GE.

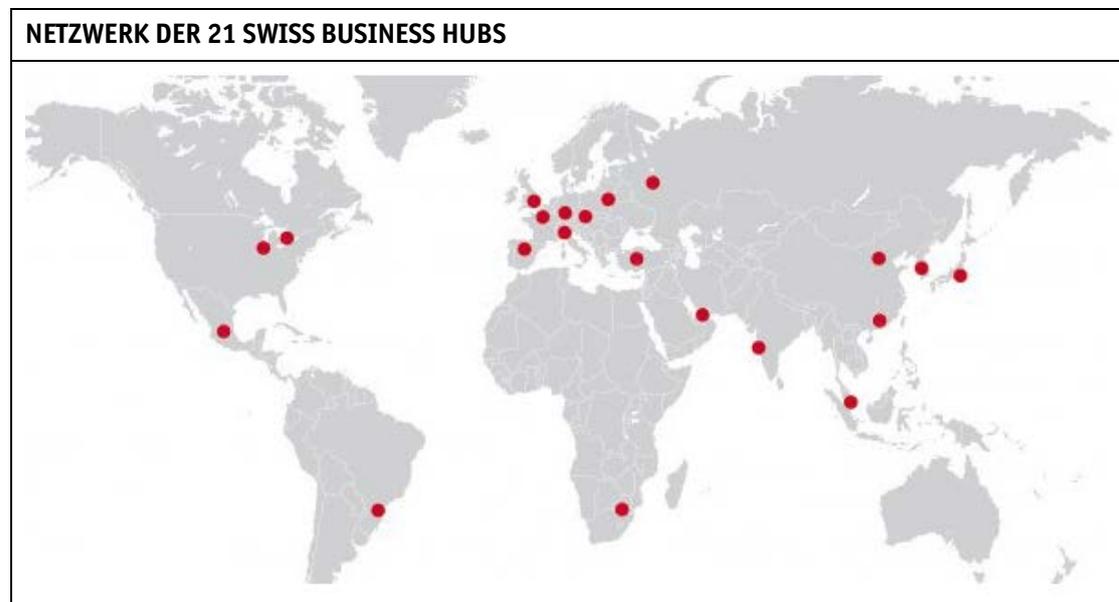
Per Ende 2013 arbeiten in den Geschäftsstellen in Lausanne, Lugano und Zürich 115 Mitarbeitende (Jahresdurchschnitt von 102.5 Vollzeitäquivalente) für S-GE (alle drei Geschäftsfelder). Die Auslandpromotion ist einer von vier Bereichen, entlang derer sich S-GE organisiert hat (siehe folgende Darstellung).



Figur 5 Eigene Darstellung; Quelle: Homepage S-GE.

Neben den Mitarbeitenden in der Schweiz verfügt S-GE über ein weltweites Netz von Mitarbeitenden in verschiedenen Ländern. Diese sogenannten Swiss Business Hubs sind mehrheitlich den Schweizer Botschaften oder Konsulaten in den jeweiligen Ländern angeordnet und bilden aktuell ein Aussennetz mit 21 Standorten (vgl. Figur 6). Zusätzlich zu den Business Hubs kann sich S-GE bei Bedarf auf die Botschaften, Konsulate und bilateralen Handelskammern stützen.

Die Business Hubs in den Zielländern der Investment Promotion dienen neben ihrer Tätigkeit im Rahmen der Exportförderung auch der Standortpromotion. Diese Teams verantworten damit die Aktivitäten der Standortpromotion Schweiz im Ausland. Die verfügbaren Arbeitskapazitäten variieren je nach Zielland. Insgesamt beziffert S-GE die 2013 verfügbaren Ressourcen im Bereich Investment Promotion im Ausland mit 25 Vollzeitstellen. Im Hauptbüro in Zürich umfassen die Arbeiten im Rahmen der Investment Promotion 4.5 Vollzeitstellen.



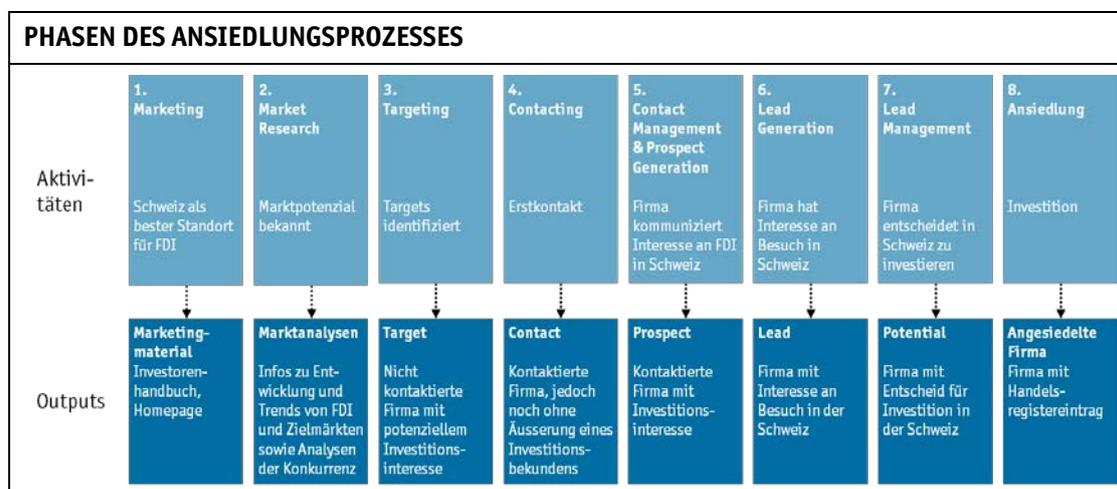
**Figur 6** Die Hubs befinden sich in den folgenden Ländern und Regionen: USA, Kanada, Brasilien, Spanien, Grossbritannien, Frankreich, Deutschland, Italien, Österreich, Polen, Russland, Golfstaaten, Südafrika, Indien, ASEAN, China, Japan, Korea, Hongkong, Mexiko und Türkei. Quelle: Homepage S-GE.

Die Mitarbeitenden in den Swiss Business Hubs sind zwar operativ für S-GE tätig und damit inhaltlich den Weisungen von S-GE verpflichtet. Arbeitsrechtlich unterstehen sie jedoch dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA). S-GE entschädigt dem EDA die Arbeitskapazitäten im Rahmen ausgehandelter Globalbudgets (sogenannte „enveloppes budgétaires“). 2013 hat das EDA auf die Weiterverrechnung der Hubkosten an S-GE verzichtet. Die dadurch frei werdenden Mittel sollen gemäss dem Konzept „Qualitätsoffensive“ eingesetzt werden.<sup>4</sup>

### 2.3.3. AUFGABENTEILUNG UND VOLLZUG

Die LV zwischen den Kantonen und S-GE definieren im Weiteren die Rollen- und Aufgabenteilung von Kantonen, Regionen und S-GE. Dahinter steht ein bestimmtes Verständnis des Ansiedlungsprozess, welcher in acht wesentliche Phasen aufgeteilt wird (siehe folgende Figur). Der Prozess ist Teil der Leistungsvereinbarung (LV Kantone) und definiert die verschiedenen Stufen, entlang welcher sich die Aufgabenteilung im Ansiedlungsprozess orientiert (sogenannter „Deal Flow“).

<sup>4</sup> Der Verzicht auf die Weiterverrechnung der Hubkosten gilt auch für das laufende sowie die kommenden Jahre.



**Figur 7** Eigene Darstellung. Quelle: Anhang 1 der Leistungsvereinbarung zwischen den einzelnen Kantonen und der Osec (heute: S-GE) für die Periode 2012–2015.

Die LV Kantone sehen vor, dass sich S-GE auf die ersten vier Phasen konzentriert:

- › **Marketing:** Den Wirtschaftsstandort Schweiz als Ansiedlungsland positionieren, geeignete Veranstaltungen und Medienarbeit durchführen, um ein einheitliches Markenimage zu schaffen, zentrale Basisinformationen (nationale Standortfaktoren) bereitstellen, weiteres Marketingmaterial wie elektronische Unterlagen, Broschüren, Publikationen und Handbücher erstellen.
- › **Market Research:** Länderspezifische Market Researchs durchführen und die Märkte auf ihre Potenziale hin analysieren, Listen mit potenziellen Interessenten und relevanten Informationen erstellen, situativ weitere Produkte und Leistungen gemäss Äusserungen der Kantone im jährlichen Planungsprozess bereitstellen.
- › **Targeting:** Firmen identifizieren, welche Potenziale für eine Ansiedlung in der Schweiz haben könnten. Basis für diese Tätigkeiten sind die gewonnenen Erkenntnisse und Daten aus der Marktanalyse sowie die Erfahrungen und Synergien aus der Exportförderung.
- › **Contacting:** Potenzielle Investoren gezielt an Informations- und Promotionsveranstaltungen einladen.

Die Kantone und Areas sind in erster Linie in den nachfolgenden Phasen tätig. Sie übernehmen die Kontakte von S-GE und überprüfen diese auf ihr Ansiedlungspotenzial (Prospect Generation). Sie versuchen, das Interesse des entsprechenden Unternehmens an der Schweiz zu steigern und sogenannte Leads zu generieren (Lead Generation). Gemäss LV sind damit Investoren gemeint, die an einer konkreten Ansiedlung resp. an konkreten Gesprächen mit Kantonen und Regionen interessiert sind. Die Betreuung der Leads ist Sache der Kantone, welche untereinander

der im Wettbewerb stehen. Ziel dieses Lead Managements ist die konkrete Ansiedlung resp. Investition eines Unternehmens in der Schweiz.

Die Rollenteilung wurde in den Verhandlungen für die LV auf Wunsch der Kantone jedoch vielschichtiger gestaltet als oben dargestellt. So können die Kantone und Areas gemäss der LV Kantone auch in den ersten vier Phasen tätig werden. S-GE kann zudem situativ die generierten Contacts weiterbetreuen bis zum Punkt, wo sich kontaktierte Firmen für Investitionen in der Schweiz interessieren („Prospects“ resp. „Prospect Generation“). Ebenso bildet Japan einen Sonderfall. In diesem Markt betreibt S-GE auch das Lead Management.

### **Vollzug und Finanzierung**

Für den Vollzug und die Umsetzung der Aufgaben gemäss LV ist S-GE in den mit den Auftraggebern vereinbarten Zielmärkten im Ausland präsent. Dabei stützt sich S-GE auf das Netz der Swiss Business Hubs (vgl. Kapitel 2.3.2). Die im Rahmen dieses Ansiedlungsprozesses vorzunehmenden Tätigkeiten von S-GE werden durch den Bund und die Kantone finanziert. Gemäss LV Bund sind für die Jahre 2012–2015 20.4 Mio. CHF eingestellt (5.1 Mio. CHF/a). Dieser Bundesbeitrag dient als Grundfinanzierung. S-GE soll jedoch soweit möglich zusätzliche Einnahmen generieren, sofern diese Tätigkeiten die primären Leistungen von S-GE in keiner Weise behindern. Setzt sie die jährlichen Bundesmittel nicht vollständig ein, müssen diese zweckgebunden zurückgestellt und ausgewiesen werden. Die SG LM entscheidet letztlich über deren Verwendung. Zusätzlich zu den Bundesmitteln zahlen die Kantone jährlich 1.3 Mio. CHF an S-GE (5.2 Mio. CHF für die Periode 2012–2015). Dieser Betrag wird gemäss Einwohnern in den Kantonen resp. in den Regionen aufgesplittet. Fallen die Beträge von Bund oder Kantonen aufgrund parlamentarischer Entscheide deutlich tiefer aus, können die LV u.U. neu verhandelt werden.

## **2.3.4. LEISTUNGEN**

### **Übersicht über die verschiedenen Leistungen**

Die von S-GE zu erbringenden Leistungen sind in der LV Bund resp. in den LV Kantone festgehalten. Dabei können die folgenden vier Leistungsbereiche festgehalten werden:

- 1) **Informationsleistungen:** Dabei handelt es sich um Informationen zuhanden potenzieller Investoren über den Unternehmensstandort Schweiz. Die Informationen können mittels Publikationen, Berichten in ausländischen Medien und über Internetseiten verbreitet werden. Dieser Leistungsbereich ist in der LV Bund festgeschrieben.

- 2) **Förderung der Ansiedlung von ausländischen Unternehmen:** Im Zentrum steht die Unterstützung der Kantone im Ansiedlungsprozess. Diese Leistungen sind in den LV Kantone detaillierter geregelt. Unterschieden werden die drei folgenden Leistungspakete:
  - › Basisversorgung: Bereitstellung und Verbreitung von Informationen über den Wirtschaftsstandort Schweiz für potenzielle Investoren und Beschaffung von Marktinformationen. Dazu zählen u.a. Marktanalysen, Broschüren, Internetseiten in diversen Landessprachen etc.
  - › Contact & Prospect Generation: Kontaktierung von potenziellen Investoren an Promotionsveranstaltungen, Potenzialabklärungen und Vermittlung der Kontakte an die Kantone.
  - › Lead Management (nur in Japan): Weiterentwicklung bzw. Betreuung von Firmen und Weitergabe an die Kantone.
- 3) **Koordinationsleistungen:** Koordination der in der schweizerischen Standortpromotion beteiligten Stellen und Akteure.
- 4) **Leistungen für die Bundesverwaltung:** Unterstützung der Bundesverwaltung bei der Entwicklung der Standortpromotion, bei besonderen Fragestellungen und Aktivitäten.

Gegenüber der Periode 2008–2011 wurden die Leistungsvereinbarung sowohl zwischen Bund und S-GE als auch zwischen Kantonen und S-GE angepasst. So sollte der Informations- und Erfahrungsaustausch mit den kantonalen Wirtschaftsförderern in der Periode 2012–2015 noch intensiviert und der Auftritt im Ausland weiter gestärkt werden (vgl. Bundesrat 2011). Indem Leistungen der Basisversorgung auch in Grossbritannien, Italien und Brasilien angeboten wurden, konnte die Marktbearbeitung von 7 auf 10 Zielmärkte ausgedehnt werden. Daneben stand insbesondere der Wechsel von der einfachen Kontaktvermittlung hin zur Vermittlung von Prospects im Zentrum (Osec 2012).

Um die Ansiedlung von ausländischen Unternehmen fokussiert fördern zu können, definieren die Leistungsvereinbarungen drei unterschiedliche Leistungspakete. Für jedes definierte Zielland legen die LV Kantone das entsprechende Leistungspaket fest (siehe folgende Tabelle).

<b>DIE DREI LEISTUNGSPAKETE VON S-GE</b>			
	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Märkte</b>
<b>Basisversorgung</b>	Bereitstellung und Verbreitung von Informationen über den Wirtschaftsstandort Schweiz sowie Beschaffung von Marktinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Marktanalysen &amp; Studien,</li> <li>› Broschüren in Landessprache inkl. Versand an Zielgruppen,</li> <li>› Betrieb und Vermarktung der Webseite,</li> <li>› Betrieb Investoren-Hotline,</li> <li>› Medienarbeit,</li> <li>› Kontaktpflege mit Beratungsunternehmen.</li> </ul>	Leistungen für alle Zielländer sowie für alle potenziellen Investoren
<b>Contact-/Prospect-Generation</b>	Aktive Generierung und Vermittlung von „Contacts“ und „Prospects“ an die Kantone	Basisversorgung sowie <ul style="list-style-type: none"> <li>› Medientouren,</li> <li>› Marktbearbeitung,</li> <li>› Unterstützung in den Zielmärkten bei Fact Finding Missions und bei Lokalterminen.</li> </ul>	Brasilien, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Italien, Russland, USA, Indien, China
<b>Lead Generation</b>	Weiterbetreuung und Weiterentwicklung des Interesses von „Prospects“ mit konkretem Ansiedlungsinteresse in der Schweiz	Basisversorgung sowie <ul style="list-style-type: none"> <li>› Kontakt-Follow-Up nach ersten Marketingaktivitäten,</li> <li>› direkte Ansprache lokaler Investoren,</li> <li>› Potenzialfassung der relevanten Kundendaten,</li> <li>› Weiterentwicklung des Kundeninteresses.</li> </ul>	Japan

**Tabelle 11** Italien, Grossbritannien und Brasilien wurden 2013 auf Antrag von S-GE als Fokusbänder aufgewertet; zuvor wurden sie mit der Basisversorgung bearbeitet. Indem S-GE versucht, Synergien im Rahmen ihrer weiteren Tätigkeiten zu nutzen, können auch Prospects aus Nicht-Zielländern generiert und für die Kantone vorbereitet werden.

Quelle: Leistungsvereinbarungen Kantone sowie Jahresberichte Osec/S-GE z.Hd. SECO.

### **Erbrachte Leistungen**

Die wichtigsten Tätigkeiten von S-GE im Rahmen der Leistungsvereinbarungen 2012–2015 sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

<b>TÄTIGKEITEN VON S-GE 2012 UND 2013</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Umsetzung der neuen Leistungsvereinbarung 2012-2015,</li> <li>› Aufbau von Marktleistungen in den Zielmärkten Brasilien, Italien und Grossbritannien</li> <li>› Market Intelligence Reports für alle Zielmärkte</li> <li>› Ausarbeitung der Kommunikationsstrategie Standortpromotion</li> <li>› Organisation und Durchführung der Eventprogramme in den Zielmärkten</li> <li>› Ausbildung von Officers in Nichtzielländern</li> <li>› Steigerung des Prospect-Managements</li> <li>› Steigerung der Koordination mit Kantonen, Areas und SBH (Investment Academies und Investment Summit)</li> </ul>

**Tabelle 12** Quelle: Jahresberichte Osec/S-GE 2012/2013.

Die einzelnen Leistungspakete umfassen folgende Aktivitäten:

### *Informationsleistungen*

Unter diesem Bereich werden die grundlegenden Tätigkeiten im Bereich Kommunikation und Marketing zusammengefasst. 2012 wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt, im Rahmen welcher die verschiedenen Aktivitäten in diesem Bereich überprüft wurden. Im Nachgang dieser Analyse wurden die Arbeiten an der „Dachstrategie Wirtschaftsstandort Schweiz“ angegangen und vier Kernbotschaften formuliert: „Innovation und Technologie“, „Sicherheit und Vertrauen“, „Qualität und Leben“ sowie „Schnell und Einfach“, wobei letzterer 2013 wieder gestrichen wurde. Die „Dachstrategie Wirtschaftsstandort Schweiz“, integriert in umfassender Weise die verschiedenen Kommunikations- und Marketingtätigkeiten. Zusammen mit dem Claim „connect with the best“ und den zugehörigen Standortfaktoren gehören die Kernbotschaften künftig zur Hauptstruktur sämtlicher Inhalte, die kommuniziert werden. Im Rahmen des Rebranding der Osec 2013 wurde die 2012 neu lancierte Homepage nochmals überarbeitet und angepasst. Die Webseite ist in 8 Sprachen (Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch, Portugiesisch, Japanisch, Chinesisch, Russisch), womit sämtliche 10 Zielländer abgedeckt werden. 2013 realisierte S-GE zudem die Integration der SBH in die Webseite. Die Gestaltung der jeweiligen Seiten liegt nun direkt in den Händen der einzelnen Hubs, welche für diese Aufgabe entsprechend geschult wurden. Im Bereich der Webseite konnten 2013 zusätzlich erste Inhalte von Schweiz Tourismus verlinkt, resp. eingebunden werden.

Ebenfalls unter Informationsleistungen fallen die Tätigkeiten im Bereich Medien. Hier versuchen die Hubs in ihren Ländern gezielt Informationen zur Schweiz in relevante Medien einzuspeisen. Die Basisinformationen für diese Tätigkeiten werden von der Schweiz aus bereitgestellt.

### *Förderung der Ansiedlung ausländischer Unternehmen (Unterstützung der Kantone)*

Die Förderung der Ansiedlung von ausländischen Unternehmen findet zu grossen Teilen in den Zielländern statt. Federführend sind dabei die jeweiligen Business Hubs, welche je nach Markt auf weitere Unterstützung durch lokale Know-how-Träger, Promotions- oder PR-Unternehmen sowie internationale Beratungsintermediäre zurückgreifen. Ziel dieser Aktivitäten der Aussenstellen sind möglichst viele und qualitativ gute Unternehmenskontakte zu generieren. Indem diese Kontakte an die Kantone weitergegeben werden, sollen diese in ihren Ansiedlungsbemühungen unterstützt werden. Neben der Nutzung bestehender Netzwerke umfassen diese Tätigkeiten insbesondere die Durchführung von Veranstaltungen. 2013 wurden insgesamt 91 Events veranstaltet (2012: 85). Die wichtigsten Aktivitäten und Massnahmen in den acht Zielländern werden folgend kurz zusammengetragen.

In Amerika fokussieren die Tätigkeiten schwerge­wichtig auf die **USA**. 2012 erfolgte die Umstellung der Aktivitäten weg von einer Event-Orientierung hin zur vermehrten Akquisition von Prospects (kleinere Events, Fokus auf verbesserte Unternehmenskontakte). Im Rahmen von je zwei Roadshows 2012 und 2013 konnten interessierte Kantonsvertreter direkt Unternehmensbesuche vornehmen, wobei die Unternehmen hinsichtlich Ansiedlungsmöglichkeiten und -fragen informiert und beraten wurden. Eine wichtige Rolle in den USA spielen zudem Direktanfragen von interessierten Unternehmen beim SBH. **Brasilien** als zweiter Zielmarkt Amerikas wird im Rahmen der Basisversorgung bis Mitte 2013 bearbeitet. Hier fand 2012 und 2013 je eine Roadshow mit Besuchen bei sieben, resp. drei Unternehmen statt. Die zweite Hälfte 2013 stand danach im Zeichen des Ausbaus der Marktaktivitäten (gemäss Beschluss SG LM im Juni 2013), indem ein Business Plan für die Investment Promotion erarbeitet und eine neu angestellte Person eingearbeitet wurde.

In Ostasien ist S-GE über die Business Hubs in **China** und Japan aktiv. 2012 wurde eine einwöchige Reise durch die Schweiz mit 10 chinesischen CEO durchgeführt. Weiter wird in China auf kleine Seminare und Roadshows gesetzt. Ausserdem unterstützen Knowledge Partner vor Ort die Aktivitäten des Hubs. 2012 eröffnete der Business Hub in Hong Kong, von welchem aus 2013 ein erster Event im Bereich Standortpromotion organisiert wurde. Im **japanischen Markt** werden die Unternehmen über mehrere kleine Investitionsseminare mit spezifischen Themen anvisiert. Diese Veranstaltungen finden in Zusammenarbeit mit grossen Beratungsunternehmen sowie mit lokalen Kompetenzpartnern statt. Der Besuch der Staatssekretärin für Wirtschaft im Juni 2013 in Japan wurde ebenfalls für zwei Unternehmensbesuche im Rahmen der Standortpromotion genutzt.

Die Tätigkeiten in **Indien** sind auf ein aktives Targeting ausgerichtet und sehr vielfältig. Sie reichen von Roadshows mit exklusiven Veranstaltungen für Unternehmensführende über CEO-Roundtable-Gespräche bis hin zur Präsenz an Wirtschaftsplattformen oder Veranstaltungen mit Fokus auf das sogenannte „awareness building“. Mit der Verleihung des Swiss Ambassador's Award für spezielle Leistungen im Bereich Unternehmensführung besteht ein weiteres Gefäss, das für die Standortpromotion genutzt wird. Der Business Hub in Indien arbeitet mit lokalen Partnern zusammen und tauscht sich mit der Indisch-Schweizerischen Handelskammer aus.

In Europa werden im Rahmen der Standortpromotion die Märkte in Deutschland, Frankreich, Russland, Grossbritannien und Italien von den Business Hubs aus bearbeitet. In **Deutschland** fanden 2013 10 Events (2012: 8) statt, wobei die Hälfte sogenannte Kamingespräche im kleinen Rahmen sind. Daneben stellen v.a. Business Lunches anlässlich der organisierten Roadshow eine Möglichkeit dar, interessierte Unternehmen zu informieren.

In **Frankreich** wechselte die Hubleitung 2012, weshalb zuerst die Strategie leicht angepasst wurde und der Fokus auf strategischen Massnahmen (Identifikation von Prospects, Aufbau Adressdatenbank, neues Eventformat) lag. 2013 wurden dann fünf VIP-Events oder Business Lunches sowie eine Roadshow und ein Workshop durchgeführt. Zusätzlich hat der Hub zwei Medienreisen in die Schweiz für Journalisten organisiert.

Aufgrund der Grösse von **Russland** werden je nach Region unterschiedliche Instrumente angewendet. Der Business Hub stuft dabei die Fact-Finding-Mission, für Unternehmensführende organisierte Reisen in die Schweiz, als am effizientesten ein. Daneben finden VIP-Veranstaltungen oder -Dinners statt, ebenso wie je zwei Roadshows pro Jahr.

**Grossbritannien** wurde 2012 mit dem Leistungspaket „Basisversorgung“ bearbeitet, wobei ein Event der Standortpromotion in der Schweizer Botschaft in London stattgefunden hat. Fallweise wurden die Kantone auf Anfrage zusätzlich unterstützt. Gemäss Beschluss der SG LM im März 2013 können die Aktivitäten in Grossbritannien künftig erweitert werden, wobei 2013 dazu eine erste Basisstrategie erarbeitet wurde.

In **Italien** fand 2012 der Standortwechsel des Hubs von der italienischen Handelskammer für die Schweiz zum Generalkonsulat in Mailand statt. Mit der Eröffnung des Business Hubs im November ging ein Event im Rahmen der Standortpromotion einher. Zusammen mit der Berichterstattung in den Medien konnte eine rasche Bekanntheit erreicht werden. Analog zu Grossbritannien beschloss die SG LM auch Italien als Fokusland aufzuwerten, wodurch bereits 2013 zwei erste VIP-Seminare durchgeführt wurden.

Für die Aktivitäten in den Zielländern spielen neben den Marktbearbeitungsstrategien die personellen Ressourcen eine entscheidende Rolle. Die Tätigkeitsberichte der einzelnen Hubs zeigen, dass beispielsweise durch Personalwechsel nicht nur Netzwerke und Know-how verloren geht, sondern meist auch Verzögerungen in der weiteren Umsetzung der Strategie entstehen.

### *Koordinationsleistungen*

Die Koordinationsleistungen richten sich hauptsächlich an die Akteure des Innennetzes, d.h. an Bund, Kantone, Regionen, SBH und S-GE. Einerseits sind dies die Investment Academies, welche zweimal jährlich stattfinden (2012: 27 resp. 36 Teilnehmende, 2013: 31 resp. 34) und neben dem Erfahrungsaustausch und Firmenbesuchen konkrete Themen aufnehmen und erläutern. Behandelte Themen sind beispielsweise Verkaufstraining, Optimierungen im Deal Flow, Präsentationsgestaltung oder Targeting und Market Intelligence.

Andererseits veranstaltet S-GE jährlich einen Investment Summit (2012: 69 Teilnehmende, 2013: 96). Schwerpunkt der Veranstaltung, die sich an Vertreter des Bundes, der Kantone und Regionen sowie an S-GE und Hub-Vertretende richtet, sind Präsentationen zu bestimmten The-

men der Wirtschaftspromotion und Workshops. Um Synergien mit der Exportförderung besser nutzen zu können, findet der Anlass im Rahmen des Aussenwirtschaftsforums (AWF) statt.

Neben diesen Veranstaltungen wird in den Jahresberichten von S-GE die Zusammenarbeit mit der Swiss Chinese Chamber of Commerce (SCCC) verwiesen als Beispiel für Koordinationstätigkeiten mit dem Aussennetz. Bei Veranstaltungen der SCCC bringt sich S-GE aktiv in Form von Referaten ein, um das Kontaktnetz weiter auszubauen. Ebenso stehen die Hub-Vertretenden in China in Kontakt mit weiteren wichtigen Institutionen, etwa dem China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT). In Indien arbeitet der Hub zusätzlich mit Consultants vor Ort zusammen, um Kontakte zu Unternehmen herzustellen und aufrecht zu erhalten.

#### *Leistungen für die Bundesverwaltung*

Leistungen in diesem Bereich umfassen Tätigkeiten und Aktivitäten, welche spezifisch für einzelne Stellen oder Ämter gemacht werden, resp. an welchen Personen der Bundesverwaltung neben anderen ebenfalls teilnehmen können. Darunter fallen beispielsweise Ausbildungen anlässlich der Investment Academies für das SECO und das EDA, Kurse für Hubleitende und -mitarbeitende oder Präsentationen für Botschafter und weitere Personen. Darüber hinaus bereitet S-GE diverse Themen für die SG LM auf oder nimmt an themenrelevanten Workshop verschiedener Bundesstellen teil (z.B. Gedankenaustausch zu Visa-Erteilungen).

### 2.3.5. WIRKUNGEN UND ZIELERREICHUNG

Um die Zielerreichung messen zu können, sehen die Leistungsvereinbarungen 2012–2015 ein einheitliches Indikatorenset vor (Key Performance Indicator KPI). Die Beauftragte S-GE wird demnach gemessen an

- › der Anzahl Medienberichte mit einem starken Bezug zum Wirtschaftsstandort Schweiz,
- › der Anzahl von an die Kantone übermittelten „Prospects“ (resp. „Leads“ in Japan),
- › der jährlichen Zufriedenheitsumfrage unter den Kantonen (neben genereller Zufriedenheit auch hinsichtlich Zielerreichung und operationeller Umsetzung) mit quantitativen und qualitativen Elementen.

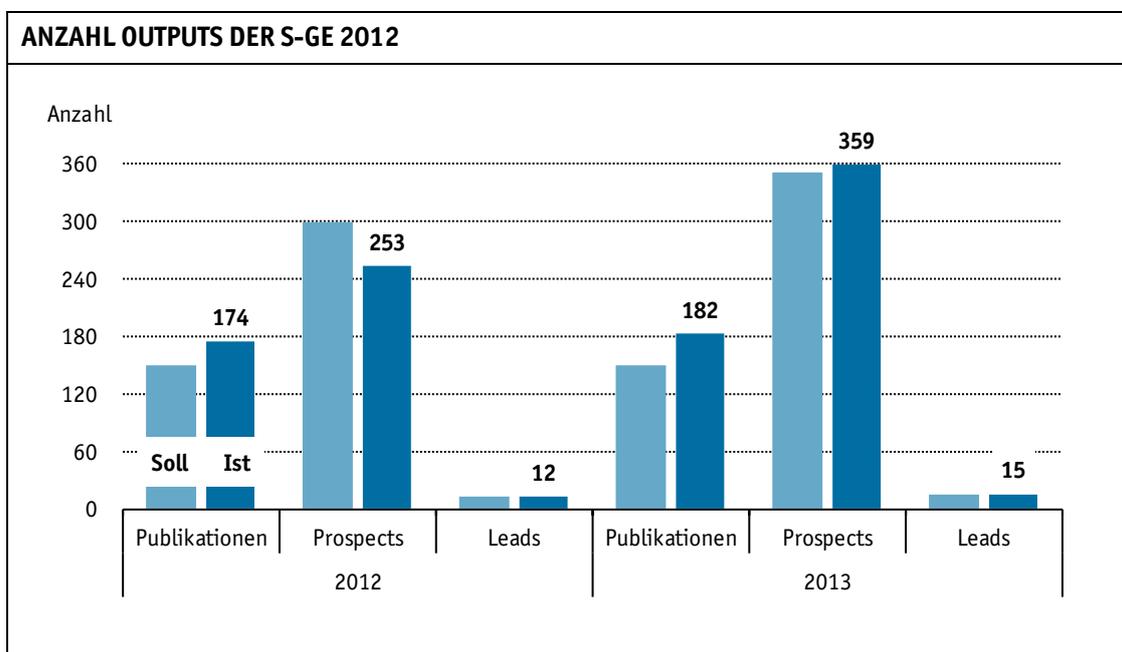
Dies stellt gegenüber der Periode 2008 –2011 eine Kürzung von zehn auf drei KP-Indikatoren dar. So galten in der Vorperiode nicht nur die Anzahl Medienberichte als Indikator. Auch die Nachfrage nach Publikationen, Newslettern und der Homepage wurden für die Messung der Leistungen herangezogen. Zusätzlich spielten die vermittelten und betreuten Kontakte eine wichtige Rolle, da die Aktivitäten noch primär auf die Kontaktierung ausgerichtet waren. Ebenso zähl-

te damals die Zufriedenheit der Zielgruppe bei Events und Veranstaltungen zu den Zielindikatoren.

### *Erreichte Zielwerte 2012 und 2013*

Die Leistungen von S-GE lassen sich nicht alleine mit den drei angegebenen Indikatoren beurteilen. Die Zielerreichung ist nach Ansicht der Kantone weniger an der Anzahl, sondern vielmehr an der Qualität der Prospect-Kontakte zu messen. Die folgenden Zahlen sind deshalb unter Berücksichtigung dieses Aspektes zu interpretieren:

- › Die gesetzten Zielwerte im Bereich der Medienpublikationen hat S-GE sowohl 2012 als auch 2013 übertroffen. Insbesondere in den Märkten China und Japan konnten in beiden Jahren mehr als die geforderten Artikel platziert werden. Die Qualität der Artikel wird für die Beurteilung der Zielerreichung nicht berücksichtigt. Im Zielmarkt Japan konnten die angestrebten 12, resp. 15 vermittelten Leads erreicht werden.
- › Bei den vermittelten Prospects fällt das Resultat für die beiden betrachteten Jahre unterschiedlich aus. Mit 253 an die Kantone weitergeleiteten Prospects wurde die vereinbarte Zielgrösse von 300 Kontakten im Jahr 2012 verfehlt, 2013 konnte die Zielgrösse von 350 Kontakten hingegen knapp übertroffen werden. Während 2012 in China und Indien die angestrebte Anzahl Prospects erreicht und in Russland gar übertroffen wurde, konnten insbesondere in den Märkten Deutschland und Frankreich die Ziele nicht erfüllt werden. S-GE begründet dies damit, dass diese zwei Märkte aufgrund der neuen Zielsetzungen reorganisiert werden mussten. Insbesondere in Deutschland habe die Neuorientierung erst im 3. Quartal zu wirken begonnen. Der Zielmarkt Deutschland wurde zuvor von der Schweiz aus betreut. 2013 konnten in Deutschland und Frankreich die Zielgrössen bereits knapp übertroffen werden. In beiden Jahren konnten die Ziele in den Märkten Grossbritannien und Brasilien nicht erreicht werden. Die Präsenz in diesen beiden Märkten wurde erst mit den laufenden Leistungsvereinbarungen ab 2012 aufgebaut, während die personellen Ressourcen erst im Laufe 2013 geschaffen werden konnten.

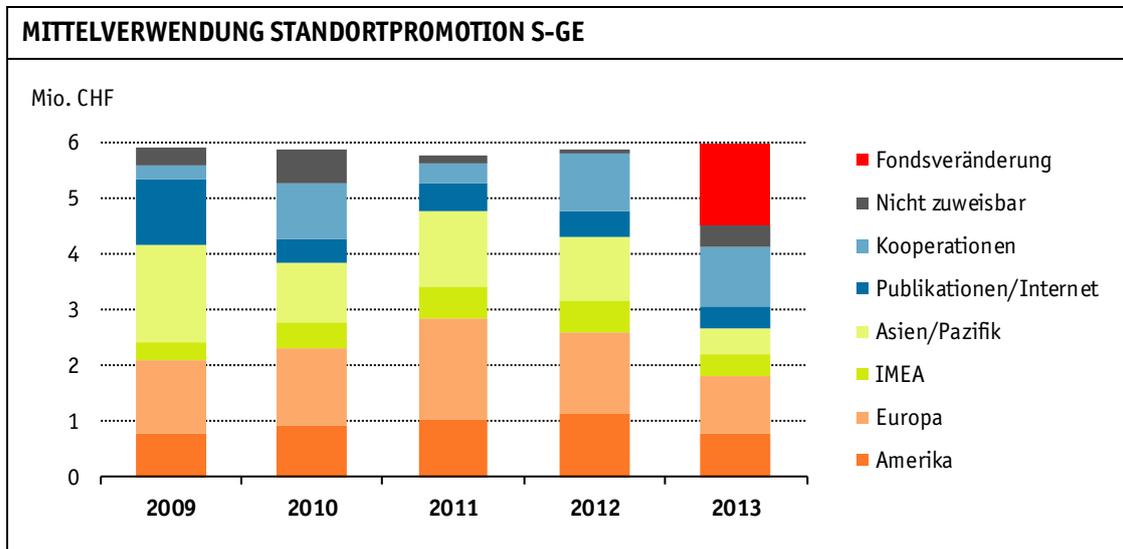


Figur 8 Quelle: Osec (2013), S-GE (2014).

Neben den KPI sehen die Leistungsvereinbarungen auch eine jährliche Umfrage bei den Kantonen vor. Diese wird seit 2012 durch das SECO durchgeführt (zuvor durch die Osec). Insgesamt erzielte S-GE für das Jahr 2012 eine Durchschnittsnote von 4.64 (1=Min., 6=Max.). Dieser Wert liegt über den Vorjahreswerten (2009–2011, leicht unterschiedliche Teilbereiche und Methodik). Überdurchschnittlich beurteilt werden die Leistungen von S-GE im Bereich Kommunikation (Internetauftritt, Investorenhandbuch, Imagebroschüren) sowie die Koordination mit den Akteuren.

### Budget und Mittelverwendung

S-GE stehen jährlich für die Standortpromotion netto rund 5.9 Mio. CHF zur Verfügung, wobei 4.6 Mio. CHF (ohne Beiträge für Mehrwertsteuerausgleich) durch den Bund beigesteuert werden, 1.3 Mio. CHF durch die Kantone. Diese Mittel sind bis auf kleinere Abweichungen nach der Anpassung der Leistungsvereinbarungen in der Höhe unverändert geblieben. In der folgenden Figur wird die Kostenaufteilung nach Zielmärkten deshalb für die Periode 2009 bis 2013 angegeben.



Figur 9 IMEA = Indien, Mittlerer Osten, Asien. Eigene Darstellung, Quelle: Diverse Jahresberichte Osec/S-GE.

S-GE hat in den Jahren 2009 bis 2012 die zur Verfügung stehenden Mittel praktisch vollständig verwendet. Ein geringer Teil der Kosten konnte direkt mit erwirtschafteten Erträgen finanziert werden. Überschüsse werden zurückgestellt. Wie bereits erwähnt hat das EDA 2013 auf die Beiträge von S-GE für die Enveloppe Budgétaire verzichtet. Dadurch fielen die Kosten in allen Zielmärkten tiefer aus und die Fondsmittel konnten im Jahr 2013 um fast 1.5 Mio. CHF auf 2.1 Mio. CHF aufgestockt werden. Diese zusätzlichen Mittel plant S-GE gemäss einer Qualitätsoffensive zu investieren (S-GE 2014b). Auf die Details wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

### Qualitätsoffensive

Als Gründe für die Qualitätsoffensive führt S-GE folgende Entwicklungen an: Erstens seien die ausländischen Direktinvestitionen in der Schweiz aufgrund erhöhten Wettbewerbes gesunken und zweitens habe die innenpolitische Situation zu vermehrten Unsicherheiten bei für Investoren wichtigen Aspekten geführt. Drittens weise die Schweiz Aufholbedarf bei der digitalen Reputation auf. Die Qualitätsoffensive 2014/2015 umfasst zwei Massnahmenpakete:

- › Steigerung der Qualität der Prospects: Reduktion der Anzahl Prospects von zurzeit jährlichen 350 auf noch 200–250 durch fachtechnischere Betreuung der Hub-Mitarbeitenden, durch eine Aufstockung der Budgets in den Ländern Italien, Brasilien und Grossbritannien sowie des Budgets für Sonderprojekte. Für dieses Paket werden jährliche Kosten von 0.45 Mio. CHF angeführt.
- › Stärkung der globalen digitalen Reputation des Wirtschaftsstandorts Schweiz: Erreicht werden soll dies insbesondere, indem die digitale Vernetzung von S-GE, Areas und Kantonen in einem Sonderprojekt forciert werden. Zudem sollen zu wichtigen Schlüsselthemen (Masseneinwande-

rungsinitiative, Unternehmenssteuerreform) Factsheets erstellt und quartals- oder semesterweise aktualisiert werden. Letztlich würden die verschiedenen Produkte der Standortpromotion für mobile Endgeräte optimiert. Für diese Massnahmen werden Kosten von 0.55 Mio. CHF pro Jahr veranlagt.

### **Vorschlag von S-GE zur zukünftigen Ausrichtung**

S-GE schlägt vor, die Ansiedlung ausländischer Firmen in der Standortpromotion selektiver zu steuern und auf wertschöpfungsstarke Unternehmen zu konzentrieren. Zudem soll die Standortpromotion neben den bisherigen Zielmärkte verstärkt auch auf spezifische Branchen fokussieren. Letztlich soll zusätzliche Aufklärung über die Stärken des Unternehmensstandortes Schweiz die Ansiedlung weiter fördern. Für die strategische Zielerreichung will sich S-GE auf drei Schwerpunkte fokussieren:

- › *Marktbearbeitung mittels Fokusbranchen:* Bearbeitet werden weiter die bisherigen Fokusländer. Ergänzend sollen jedoch künftig die folgendem Fokusbranchen mit strategischem Nutzen für die Schweiz bearbeitet werden: Life Sciences, ICT, MEM (Maschinen-, Elektro-, Metallindustrie), Cleantech sowie Headquarters und Trade (zentrale Funktionen). Damit soll die bisherige Regelung mit alleinigem Fokus auf die Zielländer gelockert werden. Durch die oben skizzierte Qualitätsoffensive soll der Realisierungshorizont von Ansiedlungsprojekten zudem auf 6–18 Monate verkürzt werden.
- › *Content Marketing:* Im Zentrum stehen weiter die Kernbotschaften „Innovation und Technologie“, „Sicherheit und Vertrauen“ und „Umfeld und Leben“. Um der aufgrund innenpolitischer Entscheide gestiegenen Unsicherheit entgegen zu wirken, möchte S-GE noch konsequenter über den Wirtschaftsstandort Schweiz informieren und damit dessen Reputation stärken. Dazu wird eine Reihe von Massnahmen, welche S-GE bereits 2014 angeht, weiterverfolgt. Es handelt sich dabei etwa um die Einbindung von Inhalten des neuen Investorenhandbuchs in den Webauftritt, die Optimierung der Homepage für den mobilen Zugang oder den Ausbau länderspezifischer Webseiten und eigener Landingpages<sup>5</sup> für Kantone und Wirtschaftsregionen. Weiter sollen die Direktkontakte der Swiss Business Hubs in den Zielmärkten mittels Suchmaschinen-Marketing gesteigert werden.
- › *Stakeholder-Management:* In diesem Bereich möchte S-GE den bisherigen Basisauftrag weiterführen und Unterstützung bei der Vermarktung der vom Bundesrat noch zu bezeichnenden Innovationsparks anbieten.

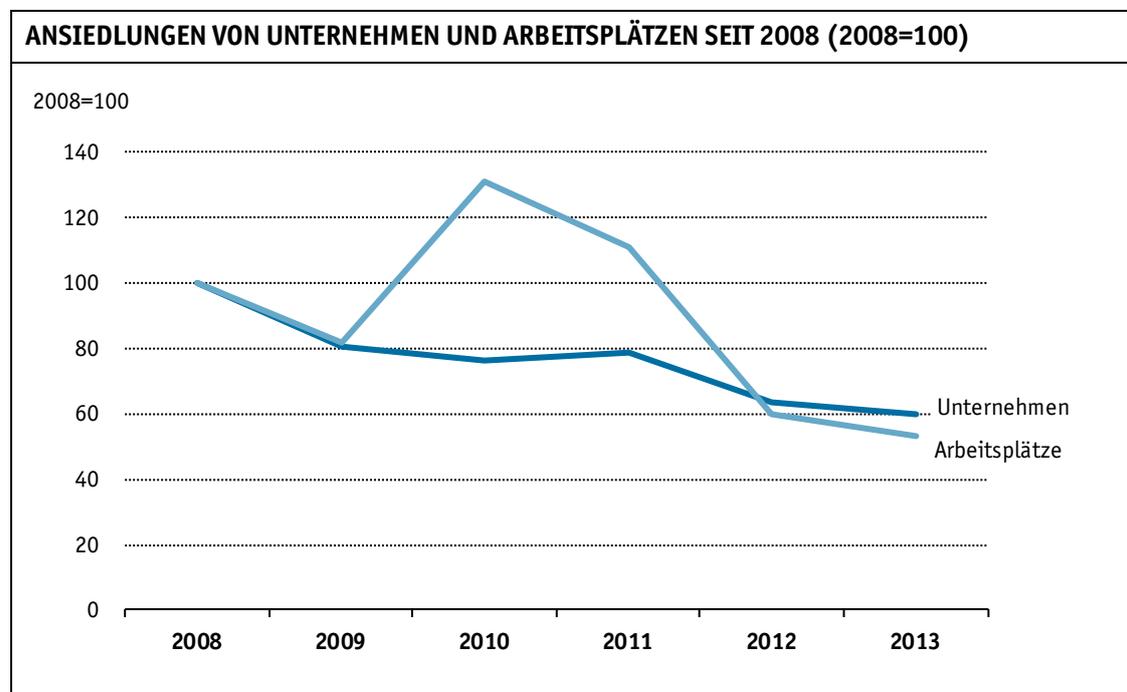
<sup>5</sup> Einzelne Unterseiten der Homepage von S-GE, auf welchen Informationen und Angebote separat für die verschiedenen Akteure (z.B. kantonale Standortförderung) angeboten werden. Dadurch kann der Interessent direkt auf der Homepage von S-GE auf die relevanten Informationen aller Akteure der Standortpromotion zurückgreifen.

Mit diesen zusätzlichen Massnahmen möchte S-GE den Areas und Kantonen 40-50 Ansiedlungen pro Jahr vermitteln. Die zusätzlichen Massnahmen möchte S-GE über Mittel finanzieren, die durch den Forderungsverzicht des EDA frei werden (1.5 Mio. CHF pro Jahr).

### Realisierte Ansiedlungen

Die effektiven Ansiedlungen von ausländischen Unternehmen in der Schweiz werden von den Kantonen jährlich erfasst. Die Konferenz Kantonaler Volkswirtschaftsdirektoren (VDK) veröffentlicht die für die gesamte Schweiz aggregierten Werte jedes Jahr. In den letzten fünf Jahren ist bei der Anzahl neu angesiedelter Unternehmen ein stetiger Rückgang feststellbar. 2008 liessen sich 498 Unternehmen in der Schweiz nieder, im letzten Jahr waren es noch 298 Unternehmen (-40%). Die Anzahl neuer Arbeitsplätze durch Ansiedlungen lag hingegen 2010 und 2011 noch deutlich über dem Wert von 2008. Erst in den letzten beiden Jahren ist ein deutlicher Einbruch gegenüber den Vorjahren auszumachen. 2013 resultierten noch knapp 1'000 neue Arbeitsplätze.

Aufgrund der vorliegenden Daten kann aus diesen Werten nicht auf die Performance der von S-GE vermittelten Prospects (resp. Contacts in der Periode 2008–2011) geschlossen werden.



**Figur 10** Ältere Zahlen können aufgrund einer unterschiedlichen Erfassungsmethodik nicht berücksichtigt werden.  
Quelle: Eigene Darstellung, indizierte Werte, 2008=100, Quelle: Zahlen VDK (u.a. [www.vdk.ch/de/Archiv/Standortpromotion](http://www.vdk.ch/de/Archiv/Standortpromotion)).

## 2.4. DAS SCHWEIZER SYSTEM IM AUSLANDSVERGLEICH

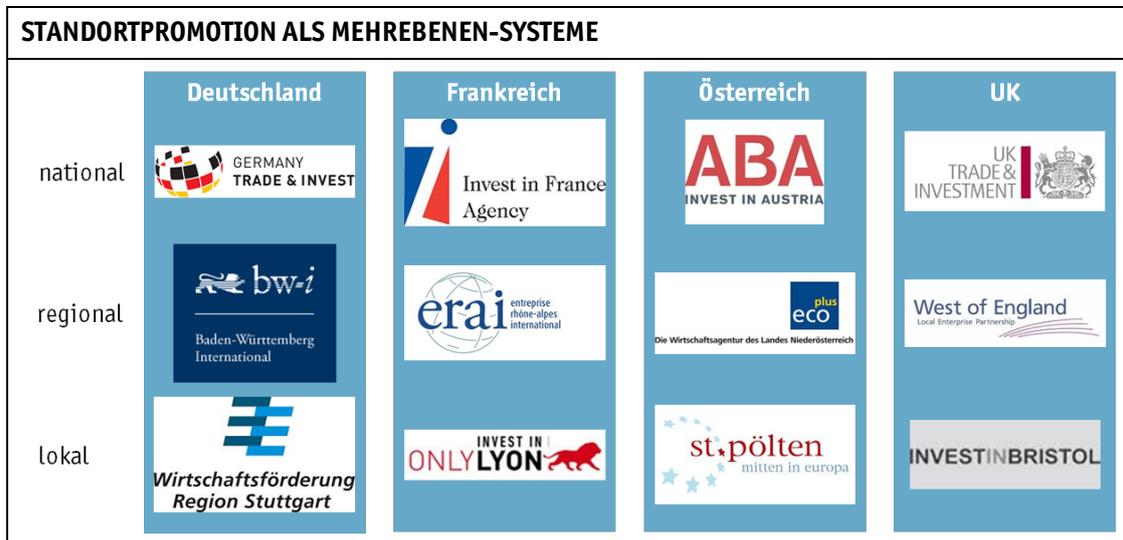
Für die Gewinnung von Investoren ist auch von Bedeutung, wie sich die Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern positioniert. Für die Standortbestimmung nach aussen wurde eine vertiefte Analyse von Standortpromotionssystemen in vier Konkurrenzländern vorgenommen (Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und Österreich<sup>6</sup>). Die Betrachtung der Konkurrenzländer erfolgte auf Basis von Dokumentenanalysen sowie durch Informationen von einzelnen Verantwortlichen der verschiedenen Organisationen.

Zielgerichtete Vergleiche von verschiedenen Ansätzen einzelner Länder bieten die Möglichkeit, Referenzen für eine Optimierung des Schweizer Systems der nationalen Standortpromotion zu identifizieren. Dadurch können Praktiken erkannt, verstanden und auf ihre Übertragbarkeit für die Schweiz bewertet werden. Wichtig ist, dass eine Vergleichbarkeit in Bezug auf eine Ähnlichkeit des politischen Systems, der Standortattraktivität, der Konkurrenz zur Schweiz, Art der Standortpromotion etc. gegeben ist. Grundlage des Vergleichs bildet dabei das System der Standortpromotion zur Gewinnung ausländischer Ansiedlungen in den einzelnen Ländern insgesamt sowie die Koordination auf nationaler Ebene, bspw. in Form einer nationalen Organisation, zur Standortpromotion.

### 2.4.1. STANDORTPROMOTION ALS MEHREBENEN-SYSTEM MIT KOMPETENZ- UND AUFGABENVERTEILUNG

In allen betrachteten Ländern findet sich eine Vielzahl von Institutionen und Akteuren der Standortpromotion auf den unterschiedlichsten Ebenen des Staates: von Kommunen, Regionen, Ländern und vom Bund. Und in jedem Land ist – ungeachtet der jeweiligen Kompetenzverteilung – eine nationale Aktivität im Bereich Standortpromotion zu finden, die fast ausschliesslich von der jeweiligen Bundesebene umgesetzt (und finanziert) wird.

<sup>6</sup> Diese vier Länder wurden gemeinsam mit SECO und VDK im Januar 2014 ausgewählt.



Figur 11 Quelle: Eigene Darstellung.

Trotz dieser unterschiedlichen Entwicklungen zeigt sich eine Tendenz, auf nationaler Ebene eine Standortpromotionsorganisation zu etablieren, die oftmals in Verbindung mit Aufgaben der Exportförderung steht. Doch auch in der Art und Weise, wie die Organisation konkret aufgestellt ist, finden sich deutliche Unterschiede.

### Zusammenspiel im Mehrebenen-System und Zuständigkeitsverteilung

Das Zusammenspiel im Mehrebenen-System wird zu einem grossen Teil als synergetisch und sich wechselseitig verstärkend wahrgenommen. Der Beitrag, den jede einzelne Institution zum Grundrauschen zugunsten des jeweiligen Landes leistet, steht oft im Vordergrund. Dennoch bleibt es zumeist mehr ein Neben-, denn ein Miteinander: die Nutzung von Synergien und ein aktives Zusammenspiel findet nicht explizit statt. So werden beispielsweise andere Ansprechpartner (oberhalb der kommunalen Ebene) nur bedingt offensiv genannt und wechselseitig ins Spiel gebracht<sup>7</sup>.

Die Aufteilung zwischen den Ebenen und Institutionen ist in den meisten Fällen nicht sehr formal und konkret geregelt. Da in keinem der Fälle wechselseitige Beteiligungen an den Institutionen bestehen, decken fast alle Institutionen das gesamte Aufgabenportfolio ab, vom Marketing hin zur Generierung von Leads und der Begleitung der konkreten Ansiedlung. Alle können somit grundsätzlich die gesamte Aufgabentiefe übernehmen. Dennoch zeigen sich in den betrachteten Ländern unterschiedliche Schwerpunkte in der Arbeitsteilung (resp.

<sup>7</sup> Selbst auf den Websites wird selten auf andere Institutionen hingewiesen, entsprechende Links werden nicht angeboten. Nur zum Teil finden sich von Organisationen der unteren Ebenen Hinweise auf Informationen und Services der nationalen Organisationen.

Budgetzuteilung) je nach Ebene der entsprechenden Institution: so weisen die nationalen Ebenen eine stärkere Konzentration auf die Aufgabenbereiche Marketing und Bearbeitung der ausländischen Märkte, insbesondere der fernen Märkte, auf. Je tiefer die Ebene der jeweiligen Institution desto begrenzter ist zumeist der Auslandsauftritt. Der Fokus liegt hier meist in der konkreten Weiterbearbeitung und -begleitung von Leads.

In keinem der Länder sind die Akteure und Institutionen der nationalen Ebene formal auf die Generierung von Prospects begrenzt. Hier werden Parallelstrukturen grundsätzlich in Kauf genommen. Die Übergaben erfolgen, so die Auskunft, je nach Kundenbedürfnis. Dennoch folgt die Prozessbegleitung der Investoren zumeist einem klaren Muster: So begleitet die Germany Trade & Invest (GTAI) potenzielle Investoren solange, bis sie eine Standortentscheidung getroffen haben. Für die anschließende Übergabe an eine der 16 Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Bundesländer wird ein offizielles Protokoll angefertigt und unterschrieben. Auf dieser Basis werden die Projekte auf Landesebene weiter bis zur Umsetzung betreut. In Österreich begleitet ABA den gesamten Prozess der Ansiedlung von der Standortwahl bis zur Firmengründung (und darüber hinaus), allerdings in den meisten Fällen in Kooperation mit den jeweiligen regionalen Ansiedlungsagenturen der Bundesländer, je nach Bedürfnissen und Wünschen der Unternehmen.

### **Zusammenarbeit mit den Auslandsvertretungen**

Abseits des Aufgabenfeldes der Standortpromotion wird eine gute Vernetzung als wichtig angesehen. Insbesondere Kooperationen mit anderen Organisationen mit guter Auslandspräsenz werden gesucht, vor allem mit den offiziellen Auslandsvertretungen des jeweiligen Landes, und wechselseitige Synergien betont. Beispielsweise besteht seit Ende vergangenen Jahres eine Vereinbarung über die Kooperation von Auswärtigem Amt und GTAI in Deutschland. Diese regelt die bisher bereits teilweise gehandhabte Zusammenarbeit formal: die Auslandsvertretungen informieren die GTAI über Investitionsvorhaben, über die sie im Ausland erfahren haben. Ferner unterstützen die Auslandsvertretungen beim Standortmarketing, indem sie auf ihren Webpages auf die GTAI-Homepage verlinken und Marketingmaterialien auslegen bzw. an potenzielle Zielkunden im jeweiligen Land weiterverbreiten. Auch UKTI arbeitet eng mit den Auslandsvertretungen zusammen: ihre 33 FDI-Teams in verschiedenen Märkten sowie die Handelsvertretungen in weiteren 63 Ländern operieren alle im Rahmen der diplomatischen Mission des Landes.

Auch bei Veranstaltungen im Ausland zeigt sich bei allen Ländern eine zunehmend enger werdende Kooperation mit den Botschaften. Hier werden beispielsweise gerne Grussworte von den Botschaftern bzw. von einem Generalkonsul eingesetzt.

Neben den Botschaften und Konsulaten werden zumeist die Aussenstellen der jeweiligen Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern als Kooperationspartner genannt. Diese sind beispielsweise für die Standortpromotion in Österreich wichtiger, als die offiziellen Botschaften. Die Botschaften werden immer wieder über das Informationsangebot der ABA auf dem Laufenden gehalten, bekommen, wenn gewünscht, Informationsmaterial zur Verfügung gestellt und fallweise auch fertige Präsentationen zum Wirtschaftsstandort Österreich. Auch mit den Wirtschaftsdelegierten der Wirtschaftskammer Österreich, die als Vertreter der heimischen Wirtschaft sehr gute Kontakte zu für ABA wichtigen Zielgruppen im Ausland haben, wird sehr eng zusammengearbeitet.

Des Weiteren finden sich in allen Ländern enge Vernetzungen mit anderen zuständigen Stellen der Aussenwirtschaft, aber auch mit der Wirtschaftsförderung generell (Clusterinitiativen etc.) sowie mit weiteren Behörden und Genehmigungsstellen.

## 2.4.2. ORGANISATION DER STANDORTPROMOTION AUF NATIONALER EBENE

In allen Ländern finden sich – trotz zum Teil ausgeprägter föderalistischer Strukturen (Deutschland, Österreich) – auch auf nationaler Ebene Institutionen zur Standortpromotion. Die Entwicklung dieser nationalen Organisationen folgte jedoch ganz unterschiedlichen Logiken.

### **Unterschiedliche Traditionen der Aktivitäten auf Bundesebene**

Die Standortpromotionsaktivitäten auf Bundesebene weisen ganz unterschiedliche Entwicklungspfade auf, die jedoch zuletzt zu ähnlichen Konstellationen in der Gegenwart geführt haben. So war beispielsweise in Deutschland Standortmarketing lange keine staatliche Aufgabe und wurde erst im Zuge der Wiedervereinigung 1990 zum Thema. Allerdings folgte erst 2003 die Gründung einer eigenständigen Gesellschaft (Invest in Germany GmbH) zur Betreuung der gesamten Bundesrepublik, die im Jahr 2007 mit der Standortfördergesellschaft New German Länder Industrial Investment Council (IIC) zu einer Gesellschaft mit dem Namen *Invest in Germany GmbH* verschmolzen wurde. 2008 wurde die Invest in Germany GmbH mit der BFAI (Bundesagentur für Aussenwirtschaft) inkl. der Gesellschaft für Aussenhandelsinformationen mbH zur *Germany Trade and Invest-Gesellschaft für Aussenwirtschaft und Standortmarketing mbH (GTAI)* fusioniert. Durch diese Fusion wurden das Standortmarketing und die Investitionsanwerbung in die bisherige Organisationsstruktur der Exportförderung einbezogen (Ramsteck 2009). Die Entwicklung in Deutschland verlief also ähnlich zu jener in der Schweiz. Die britische Aussenwirtschaftsförderung hingegen entwickelte sich strukturell quasi gegenläufig: Da die föderale Ebene fehlte, lagen die Kompetenzen lange Zeit fast komplett bei der Zentralregierung in London. Erst

nach 1997 entwickelten sich in Schottland, Nordirland und Wales eigenständige Standortmarketingeinrichtungen. Aufgrund grosser Kritik am früheren System wurde 1999 die Organisation *British Trade International (BTI)* gegründet, unter deren Dach sämtliche Exportförderaktivitäten Grossbritanniens vermarktet wurden. Kurz darauf wurde auch die damalige Standortmarketinggesellschaft *Invest in Britain Bureau* in die BTI miteinbezogen. Im Jahr 2003 wurde BTI in *UK Trade & Investment (UKTI)* umbenannt. Ausserdem wurden die Kernziele „Stärkung britischer Exporte“ und „Anwerbung ausländischer Investitionen“ um eine strategische und politische Aufgabe ergänzt (ebd.).

### Verschiedene Aufgabenkombinationen

Die nationalen Standortpromotionsorganisationen sind selten nur auf den Aufgabenbereich der Standortpromotion beschränkt, sondern sind zum Teil mit der Exportförderung, vergleichbar mit S-GE, zusammengelegt. Zum Teil betreuen sie auch inländische Investitionsvorhaben oder sind nicht ausschliesslich für die Ansiedlung, sondern auch für die Nachbetreuung der angesiedelten ausländischen Unternehmen zuständig. Interessant ist das Aufgabenspektrum der Invest in France (IFA). Diese ist explizit auch dafür zuständig, das Aufgabenfeld der Standortpromotion auf nationaler Ebene zu vertreten. In diesem Sinne obliegt ihr die Aufbereitung und Kommunikation der Standortpromotionsaktivitäten und -erfolge sowie der generellen FDI-Flüsse. Gleichzeitig zählen damit aber auch frankreichinterne Beratungsleistungen für verschiedene Entscheidungsträger zu ihrem Aufgabengebiet. Sie soll Einfluss nehmen und Massnahmen einbringen, die die Standortattraktivität erhalten bzw. verbessern können.

AUFGABENBEREICHE DER NATIONALEN STANDORTPROMOTIONSGESELLSCHAFTEN			
<b>Deutschland</b> Germany Trade & Invest (GTAI)	<b>Frankreich</b> Invest in France (IFA)	<b>Österreich</b> Invest in Austria (ABA)	<b>UK</b> UK Trade and Invest
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsdienst Aussenwirtschaft (Exportinitiative Gesundheitswirtschaft)</li> <li>• Standortmarketing und Investorenanwerbung: Informationsdienst Standort Deutschland, Ansiedlungsberatung und -dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung und Begleitung ausländischer Investoren</li> <li>• Marketingaktivitäten: Image, Attraktivität</li> <li>• Beratung der Regierung zur Stärkung der Standortattraktivität</li> <li>• Analyse und Aufbereitung der FDI-Flüsse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information über Wirtschaftsstandort Österreich</li> <li>• Generierung und Begleitung von Ansiedlungen</li> <li>• Begleitung und Beratung bereits angesiedelter Unternehmen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedlungsberatung und -dienstleistungen</li> <li>• Vernetzung von Interessenten mit Regierungs- und Unternehmenspartnern</li> <li>• Steuer- und Finanzberatung</li> <li>• Anhaltende Begleitung nach erfolgter Ansiedlung (Expansion, Export)</li> </ul>

Figur 12 Quelle: Eigene Darstellung.

### **Branchenfokus**

Interessant ist auch, dass fast alle der betrachteten Standortpromotionsgesellschaften auf nationaler Ebene einen starken Branchenfokus aufweisen. Parallel zur Bearbeitung bestimmter Märkte greifen sie branchenspezifische Themen auf, arbeiten in diesen mit den starken Unternehmen des Landes zusammen und versuchen auf diesem Weg, das Land in diesen Branchen und deren Communities zu positionieren und als attraktiven Standort zu vermarkten. Allen gemeinsam ist dabei, dass dieser Branchenfokus zusätzlich stattfindet und weder die Breite noch den länderspezifischen Fokus in der Marktbearbeitung ersetzt.

### **Wirkungsmessung**

In allen betrachteten Ländern gewinnt die Frage der Wirkungsmessung aktuell an Bedeutung, wenngleich sich die gewählten Ansätze deutlich unterscheiden. So weist die UKTI ein ausdifferenziertes Ziel- und Messsystem auf, das von der Zielgrösse von 750 realisierten Ansiedlungen pro Jahr ausgeht (2013). Neben dem Erreichen dieser Zielgrösse wird jedoch ein ergänzendes Indikatorenset aus key-metrics und key-deliverables beobachtet. Die ABA hingegen konzentriert sich verstärkt auf Kosten-/Nutzen-Analysen der verschiedenen Massnahmen – Nutzen definiert durch generierte Anfragen und die dadurch realisierten Projekte.

Zudem hat sich gezeigt, dass viele nationale Standortpromotionsgesellschaften (auch ausserhalb der gewählten Konkurrenzländer) gerne auf Kundenzufriedenheitsbefragungen zurückgreifen, die ihnen erlauben erstens die Kundenbedürfnisse zu identifizieren und zweitens die eigene aktuelle Aufstellung und Leistung zu bewerten. Der Grossteil dieser Befragungen wird standardisiert und regelmässig durchgeführt, so dass sich auch Aussagen zur Entwicklung der eigenen Performance treffen lassen. Viele sind auch öffentlich zugänglich.

### **Budget**

Die finanzielle Ausstattung der verschiedenen nationalen Standortpromotionsorganisationen ist schwer vergleichbar. Beispielsweise wendet die deutsche Bundesregierung für die Aktivitäten der GTAI jährlich etwa 41 Millionen Euro auf. Darin ist jedoch auch ein Finanzbeitrag der Beauftragten der Bundesregierung für die Neuen Bundesländer enthalten. Die ABA operiert mit einem Jahresbudget von 4.3 Mio. Euro. Das Budget der UKTI liegt vergleichsweise deutlich höher, konkrete Angaben sind jedoch schwierig, da der Standortpromotionsbereich allein schwer abgrenzbar ist. Zumeist wird von rund 70 Mio. Pfund für den Investment-Bereich angegeben.

### 2.4.3. FAZIT

Diese Aussagen fassen einige der zentralen Ergebnisse der Konkurrenzanalyse zusammen. Sie zeigen auf, dass auch in den anderen Ländern ähnliche Fragen und Entwicklungen zu beobachten sind. Interessant ist, dass alle Länder gewichtige Aktivitäten auch auf nationaler Ebene setzen und dass – zumindest nach aussen – die Schnittstellenprobleme wenig präsent sind. Die Aufgabenkombinationen fallen zudem meist unterschiedlich aus, was in Folge unterschiedliche Synergien und Aufstellungen ermöglicht. So lässt sich einerseits eine Zusammenlegung mit der Exportförderung beobachten, andererseits gibt es auch Kombinationen mit der Nachbetreuung von angesiedelten Unternehmen.

Zu den weiteren Themen, die in den betrachteten Ländern ebenfalls präsent sind, zählt zum einen die Zusammenarbeit mit den Auslandsvertretungen der Länder. Hier wird in allen vier Ländern die Strategie verfolgt, enger zu kooperieren und Synergien zu nutzen. Zum anderen ist der Branchenfokus Thema: auch hier zeichnet sich eine relativ homogene Entwicklung bei den betrachteten Ländern ab. Sie alle verfolgen mittlerweile in gewissem Rahmen einen Branchenfokus. Und zuletzt ist die Frage der Wirkungsmessung auch in den anderen Ländern sehr präsent. Bei dieser Frage ist ein Vergleich jedoch schwierig. Hier wählt jede Organisation ein spezifisches Setting an Indikatoren und Monitoringaktivitäten.

In der Summe belegt dies einmal mehr, dass ein Blick auf andere Länder interessante Hinweise für die Schweizer Standortpromotion geben kann: Zum einen können einige der Vergleichskriterien als Bestätigung gewertet werden, dass die Schweizer Standortpromotion auf dem richtigen Weg ist. Hier sei beispielsweise die Etablierung einer nationalen Organisation der Standortpromotion genannt oder die oben dargelegte Nutzung der Business Hubs als Antennen in den Auslandsmärkten. Zum anderen weisen andere Vergleichskriterien auf interessante Möglichkeiten hin, die Schweizer Standortpromotion noch zu optimieren, wie beispielsweise die genannte Branchenfokussierung, auf die Flexibilität bei der Tiefe der Ansiedlungsbegleitung oder der regelmässigen und systematischen Wirkungsmessung inklusive Kundenzufriedenheitsabfragen.

### 3. ZWISCHENBILANZ

Dieses Kapitel beleuchtet Konzeption, Organisation sowie Umsetzung der nationalen Standortpromotion, wobei die Periode der aktuellen Leistungsvereinbarungen 2012–2015 im Fokus steht. Wir unterscheiden dabei zwischen der Innen- und der Aussensicht. Unter ersterer fassen wir die Äusserungen der inländischen Akteure aus den Interviews und dem Workshop am Investment Summit vom 2. April 2014 zusammen. Im Zentrum stehen die nationalen Akteure der Standortpromotion, d.h. Bund, Kantone, S-GE (inkl. Vertreter der Business Hubs), Areas und Intermediäre. Unter der Aussensicht stellen wir die Sichtweisen der Zielgruppe der Standortpromotion dar, d.h. von Unternehmen und Investoren, welche den Ansiedlungsprozess durchlaufen haben oder mit ihm konfrontiert waren. Das Kapitel schliesst mit einer rückblickenden Zwischenbilanz aus Sicht des Evaluationsteams.

#### 3.1. KONZEPTION

##### 3.1.1. INNENSICHT

Einleitend präsentieren wir in der folgenden Tabelle die wichtigsten Äusserungen der Akteure zu Aspekten der Konzeption der neuen LV 2012–2015. In den nachfolgenden Abschnitten werden diese Aussagen eingeordnet und im Kontext wiedergegeben.

<b>GEÄUSSERTE MEINUNGEN ZUR KONZEPTION</b>				
<b>Konzeption der LV 2012–2015</b>				
	<b>Alle oder fast alle</b>	<b>Mehrheitlich</b>	<b>Einige (3–5)</b>	<b>Einzelne (1–2)</b>
<b>Konzeption, zusätzliche Leistungen S-GE (insb. Prospect-Generierung)</b>				
Konzeption ist insgesamt gut geeignet und zweckmässig	●			
Aufgaben S-GE sind zu breit aufgefasst, resp. teilw. unnötig				●
Hoher Komplexitätsgrad aufgrund der vielen Akteure und teils unterschiedlicher Ansichten			●	
Fehlen einer übergeordneten Strategie			●	
<b>Aufgabenteilung (Prospecting vs. Imaging)</b>				
Künstliche Aufgabentrennung, zu stark auf Innensicht ausgerichtet			●	
Doppelspurigkeiten beim Prospecting			●	
Zu starker Fokus auf Prospect-Generierung				●
<b>Ressourcen</b>				
Zu wenig finanzielle Mittel für Standortpromotion			●	
Stärkere Zentralisierung der Mittel				●

**Tabelle 13** Befragt wurden 25 Akteure, wobei nicht alle Aspekte mit allen Akteuren diskutiert wurden.

### **Konzeption grossmehrheitlich getragen**

Das gegenwärtige Konzept der nationalen Standortpromotion und die Aufgabenteilung von Bund/S-GE, Regionen und Kantonen werden in ihren Grundzügen von fast allen Befragten als gut geeignet und zweckmässig angesehen. Diese Befragten begrüssen auch das stärkere Engagement des Bundes in der Standortpromotion und die zusätzlichen Leistungen von S-GE. Aus Sicht dieser Mehrheit der Befragten hat die nationale Standortpromotion im Vergleich zur Leistungsvereinbarung 2008–2011 einen Schritt vorwärts gemacht. Teilweise werden auch bestehende Doppelspurigkeiten positiv wahrgenommen – im Sinne eines symbiotischen Zusammenspiels.

Grundsätzliche Kritik am Gesamtsystem erfolgt praktisch nur aus den beiden grösseren Regionen: Aus ihrer Sicht sind die Aufgaben von S-GE zu weit gesteckt und teils gar nicht nötig. Umstritten ist insbesondere, dass S-GE Contacts bis zu Prospects weiterbetreuen kann (siehe weiter unten Punkt Doppelspurigkeiten und Kompetenzgerangel).

### **Viele Akteure und teilweise unterschiedliche Ansichten ergeben eine hohe Komplexität**

Einige Akteure – vor allem Vertreter der Business Hubs und der Intermediäre – bemängeln die Komplexität im schweizerischen System der Standortpromotion. Ihrer Ansicht nach erschweren die vielen Akteure sowie die unterschiedlichen bis gegenläufigen Interessen und Ansichten die Zusammenarbeit.

Einerseits sei dadurch die aktuelle Organisation aus Sicht eines Investors oft künstlich, da dieser die Eigenschaften des schweizerischen Föderalismus nicht zwingend (von Beginn weg) kenne. Hier wird in den Gesprächen etwa auf den noch immer bestehenden Abgrenzungsbedarf zwischen S-GE und den Kantonen resp. Regionen hingewiesen. Die dahinterstehende Konkurrenz um ansiedlungswillige Investoren sei insofern hinderlich, als er die Ausgangslage für die interessierten Unternehmen erschwere und komplexer ausgestalte als notwendig wäre. Andererseits bestünden zwischen den inländischen Akteuren unterschiedliche Meinungen zur Ausgestaltung des Systems sowie zu einzelnen Tätigkeiten. Es müsse daher viel Energie und Ausdauer in den Dialog investiert werden, um eine positive Grundstimmung aller Akteure zu erhalten.

Einige Interviewpartner sehen zudem das Fehlen einer übergeordneten Strategie als hinderlich an. Angesichts der Vielzahl beteiligter Akteure könne eine gemeinsame Strategie die Basis für ein koordiniertes und gemeinsames Handeln bilden sowie eine volkswirtschaftlich orientierte Gesamtsicht stärken. Ein gemeinsamer Auftritt aller Akteure sei insbesondere im Hinblick auf ansiedlungsfeindliche Entwicklungen wichtig (erhöhte Unsicherheiten aufgrund der Initiativenflut, Zustimmung zur Masseneinwanderungsinitiative).

### **Fehlende Investorensicht**

Die nationale Standortpromotion mit einer grossen Anzahl Akteure und hoher Komplexität beschäftigt sich auf allen Ebenen zu lange mit Fragen der Organisation und der Prozesse. Auch sei die Promotion des Wirtschaftsstandortes Schweiz aktuell noch zu stark auf die eigenen, inländischen, oftmals regional orientierten Anliegen ausgerichtet, wie einige Befragte finden. Aus volkswirtschaftlicher Sicht wäre stattdessen eine stärkere Business-Orientierung gefragt, welche die Anliegen der Investoren ins Zentrum stelle und die Schweiz als Ganzes betrachte. Die Sichtweisen und Interessen der Investoren seien bisher zu kurz gekommen. Die letzten Jahre hätten diesbezüglich zwar Besserung gebracht, dennoch bestehe weiterhin Handlungsbedarf, die Investorensicht stärker als handlungsleitende Prämisse voranzustellen.

### **Doppelspurigkeiten und Kompetenzgerangel**

Gemäss Einschätzung der Akteure wirken sich konzeptionelle Begebenheiten auf die Leistungen der Standortpromotion aus. Inwiefern diese Wirkungen als positiv oder negativ einzustufen sind, gehen die Meinungen jedoch auseinander.

Einige Kantons- und Regionen-Vertreter bemängeln, dass es beim Prospecting zu Doppelspurigkeiten komme, da einzelne Kantone und Regionen in gewissen Zielländern ebenfalls aktiv sind. Kritisiert wird insbesondere das unkoordinierte, wenig transparente Vorgehen der Areas, die nicht angeben wo und wie sie Aktivitäten setzen. S-GE hingegen leite Informationen an Kantone und Areas weiter. Negativ sei dies auch, weil damit eine zusätzliche Kontaktebene für den Investor geschaffen werde.

Andere Interviewpartner hingegen begrüssen den eingetretenen Paradigmenwechsel mit der neue Leistungsvereinbarung. Sie sehen dies als Schritt in die richtige Richtung. Der Fokus auf die Prospect-Generierung sei erfolgsversprechend und unbedingt weiterzuführen. Sie bemängeln allerdings, dass im heutigen System die Unternehmen zu früh an die Kantone weitergegeben werden müssen. S-GE und Business Hubs seien dann vom Informationsfluss abgeschnitten und könnten bei Anfragen der Unternehmen keine fundierten Angaben mehr machen.

### **Fehlende Ressourcen**

Die vorhandenen finanziellen Ressourcen wurden in den Gesprächen mehrfach thematisiert. Einige Interviewpartner finden, dass die Standortpromotion der Schweiz generell mit zu wenig Mitteln versehen sei. Hingewiesen wird insbesondere auf die Diskrepanz zwischen den Mitteln für Standortpromotion (20 Mio. CHF für vier Jahre) und für Tourismus (220 Mio. CHF für vier Jahre). Auch zeichne Schweiz Tourismus ein Bild von der Schweiz, das gerade für Investoren im Industriebereich nicht förderlich ist. Aber auch im Vergleich mit anderen Ländern beständen

Unterschiede. Gerade ein Vertreter der Business Hubs ist der Ansicht, dass die Allokation der Mittel stärker zentralisiert werden müsste. Seiner Meinung nach ist die Diskussion, wer wie viele Mittel erhalten soll, zu stark politisiert. Sie könne deshalb gegenwärtig nicht sachlich erörtert werden.

### 3.1.2. INVESTORENSICHT

Unter Investorensicht fassen wir die Erkenntnisse aus den telefonischen Interviews mit Vertretern von angesiedelten Unternehmen (sieben Fallbeispiele) sowie aus der Onlinebefragung von 22 Unternehmen, die im Ansiedlungsprozess stehen, zusammen – vergleiche dazu auch die Ausführungen in Kapitel 1.3 zur Methodik. Diese 29 Unternehmen repräsentieren unterschiedliche Herkunftsländer, unterschiedliche Sektoren und unterschiedliche Unternehmensstrukturen (weltweit agierender Konzern, Mittelständler, Kleinunternehmen). Aufgrund der besonderen Merkmale der befragten Gruppe ist die Repräsentativität eingeschränkt. Es ist zu berücksichtigen, dass die befragten Unternehmen ein eher positives Verhältnis zur Schweiz und zum Schweizer Standortpromotionsprozess haben könnten, da sie sich entweder bereits für einen Standort in der Schweiz entschieden haben oder sich gerade im Entscheidungsprozess mit der Standortpromotion Schweiz befinden. Es konnten keine Unternehmensvertreter befragt werden, die den Entscheidungsprozess für einen Standort in der Schweiz abgebrochen oder negativ beendet haben. Dies ist bei der Interpretation der folgenden Aussagen zu berücksichtigen.

#### **Sehr positive Gesamtbeurteilung**

Aus Sicht der befragten Investoren (Fallbeispiele bereits angesiedelter Unternehmen, Umfrage bei Unternehmen im Standortwahlprozess) fällt die Bilanz für die Schweizer Standortpromotion insgesamt sehr positiv aus. Sie wird als kundenorientiert, schnell, flexibel und unbürokratisch wahrgenommen und insbesondere im Vergleich mit Standortpromotionen anderer Länder als deutlich professioneller beschrieben. Diese positive Beurteilung wird für alle Vertreter der nationalen Standortpromotion (Business Hubs, Areas, Kantone, S-GE) ausgesprochen. Diese positive Bilanz mag zwar durch die Auswahl an kontaktierten Unternehmen beeinflusst sein, kann aber dennoch auf eine grundsätzlich richtige Aufstellung der Schweizer Standortpromotion hindeuten.

#### **Aussenstellen (Business Hubs) mit zentraler Rolle**

Für alle befragten Investoren spielten die Kontaktstellen im Ausland, insbesondere die Business Hubs, eine wesentliche Rolle. Sie ermöglichen den niederschweligen Kontakt vor Ort mit persönlichen Treffen, Telefonaten oder E-Mails, die für den gesamten Prozess sehr wichtig sind.

Aber auch als Quelle für Informationsmaterial, Dokumente und weitere benötigte Fakten und Daten werden die Business Hubs vergleichsweise gerne genutzt. Und wenngleich die Zufriedenheit mit den Vertretern der Schweizer Standortpromotion generell sehr hoch ist, so zeigt sie sich mit den Business Hubs am ausgeprägtesten.

### **Massgeblicher Einfluss von Faktoren von ausserhalb der Standortpromotion**

Sowohl in den Gesprächen mit den Unternehmern als auch in der Online-Umfrage kam klar zum Ausdruck, dass die Standortentscheidungen letztendlich von vielen Faktoren massgeblich beeinflusst werden, die ausserhalb des Systems der Standortpromotion liegen. Viele Fragen und Probleme, die während oder auch nach dem Standortentscheid auftauchen, betreffen spezielle Rechtsfragen, Wohnungsmarkt, Migrationsfragen, Steuerfragen oder ähnliches, die in anderen Politikfeldern angesiedelt sind. Hier wird zum Teil Unmut und Unzufriedenheit geäussert. Von Seiten der Standortpromotion wird in dieser Hinsicht eine offene und neutrale Information erwartet, die eventuell problematische Punkte vorausschauend anspricht (bspw. Problem der Mitarbeiterrekrutierung, Wohnungsmarkt etc.).

## **3.2. ORGANISATION UND PROZESSE**

### **3.2.1. INNENSICHT**

Einleitend präsentieren wir in der folgenden Tabelle die wichtigsten Äusserungen der Akteure zu Aspekten der Organisation und der Prozesse der neuen LV 2012–2015. In den nachfolgenden Abschnitten werden diese Aussagen eingeordnet und im Kontext wiedergegeben.

<b>GEÄUSSERTE MEINUNGEN ZU ORGANISATION UND PROZESSEN</b>				
	Alle oder fast alle	Mehrheitlich	Einige (3-5)	Einzelne (1-2)
<b>Unklar definierte Kompetenzen im Ansiedlungsprozess</b>				
Kompetenzgerangel und Doppelspurigkeiten		●		
Zu wenig Bewegungsfreiheit für S-GE				●
<b>Kontakte zu Investoren</b>				
Gegenwärtig keine kontinuierliche Bearbeitung möglich			●	
Keine einheitliche Ansprechperson für Investoren				●
<b>Intensität und Qualität der Zusammenarbeit</b>				
Wenig Austausch mit S-GE				●
Regel Austausch und Zusammenarbeit unter den Akteuren				●
<b>Angestelltenverhältnis in den Business Hubs</b>				
3- bis 5-Jahre-Turnus in SBH behindert nachhaltige Standortpromotion vor Ort				●
Trade-off zwischen Vor- und Nachteilen durch Anstellung bei EDA			●	

**Tabelle 14** Befragt wurden 25 Akteure, wobei nicht alle Aspekte mit allen Akteuren diskutiert wurden.

### **Mängel bei Ansiedlungsprozess und Aufgabenteilung**

Organisatorische Mängel orten die Kantons- und Regionen-Vertreter beim Ansiedlungsprozess. Mehrere Kantons- und Regionen-Vertreter sind der Ansicht, dass die Kompetenzen im Bereich Standortpromotion grundsätzlich nicht klar definiert sind. Die Folge sei ein Kompetenzgerangel und Doppelspurigkeiten bei der Leistungserbringung.

Dabei gibt es einzelne Stimmen aus Kantonen, die sich beklagen, S-GE habe zu wenig Bewegungsfreiheit und könne daher gar nicht ihr ganzes Potenzial abrufen, was sich wiederum auch auf die Organisation auswirke. Ein anderer Kantons-/Regionen-Vertreter findet die Organisationsqualität in den Zielländern sehr gut.

### **Mangelnde Gesamtkoordination**

Bemängelt wird auch, dass die Mängel bei der Aufgabenteilung von der SG LM nicht angegangen werden. Diese konzentrierte sich aktuell einseitig darauf, Vorgaben zu definieren und vernachlässigte dadurch die Gesamtkoordination.

### **Keine umfassende Bearbeitung und Betreuung von Kunden**

Einige Seiten weisen darauf hin, dass der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu kontaktierten und interessierten Entscheidungsträgern in den Unternehmen nur durch eine konstante und kontinuierliche Bearbeitung möglich sei. Dies sei weder S-GE noch den Business Hubs im gegenwärtigen System möglich. In eine ähnliche Richtung deuten auch Aussagen der Interme-

diäre. Sie bemängeln, dass es für den Investor keine einheitliche Ansprechperson gebe. Grosse oder mit der Schweiz vertraute Unternehmen könnten zwar mit unterschiedlichen Anfragen und Kontaktpersonen aus der Schweiz umgehen, andere wie z.B. Kleinstunternehmen oder Firmen aus anderen Kulturkreisen wären aber froh um eine einheitlichere Ansprache.

### **Hürden infolge der organisatorischen Eingliederung**

Vertreter der Business Hubs schätzen ihre Angestelltenverhältnisse teilweise als zweischneidig ein: Einerseits bringe die Anstellung beim Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) und die Angliederung bei den Botschaften eine gute infrastrukturelle Ausgangslage mit. Ebenso profitiere man in der täglichen Arbeit, dass man durch diese Anstellung offizieller und repräsentativer auftreten könne. Andererseits gäbe es insbesondere auf administrativer Ebene immer wieder kleinere und grössere Hürden und Hindernisse. Ein anderer Hub-Vertreter merkt an, dass die üblichen Verträge des EDA (3–5 Jahre) eine nachhaltige Standortpromotion behindern. Durch die Rotation gingen immer wieder Netzwerke verloren, es könne nur schwer eine Konstanz in der Betreuung der Investoren aufgebaut werden.

### **3.2.2. INVESTORENSICHT**

Folgend wiedergeben wir die Erkenntnisse und Aussagen aus den Fallbeispielen sowie der Onlinebefragung.

#### **Fragmentierte Zuständigkeiten spielen nach aussen keine Rolle**

Der Schweizer Standortpromotion scheint es bislang gelungen zu sein, die Schnittstellenproblematik aufgrund der föderalen Organisation der Schweiz als interne Herausforderung zu bearbeiten, ohne dass entsprechend nachteilige Folgen für die Investoren deutlich spürbar sind. Die daraus resultierenden unterschiedlichen Ansprechpersonen für die Unternehmen werden von den befragten Unternehmen grundsätzlich nicht als problematisch wahrgenommen. Unternehmen, die Ansiedlungen im Ausland planen, scheinen ausreichend professionell, um eine gewisse Vielfalt an Ansprechpersonen handhaben zu können.

#### **Vielfalt an Ansprechpersonen wird aktiv gesucht**

Viele Ansprechpersonen scheinen zumeist für die Unternehmen kein Problem darzustellen. Im Gegenteil, in vielen Fällen wird selbst aktiv eine Vielfalt an Ansprechpersonen gesucht. Dies wird erstens notwendig, um Informationen breit abstützen zu können. Zweitens weisen die Unternehmen sehr spezifische Investitionsbedingungen und -wünsche auf. Für diese werden oftmals sehr konkrete und detaillierte Informationen notwendig, die Expertenwissen erfordern. Vor

diesem Hintergrund suchen sich Unternehmen meist eine bestimmte Gruppe an Ansprechpersonen, auf die sie während ihres Entscheidungsprozesses in unterschiedlicher Intensität zurückgreifen (können). Wichtig für die Standortpromotion ist in dieser Hinsicht, sowohl über ein entsprechendes Netz an Experten zu verfügen, wie es bereits aktuell zumeist gehandhabt wird, als auch die Bedürfnisse der Unternehmen vorausschauend zu interpretieren, um entsprechende Kontaktpersonen proaktiv anbieten oder zu Treffen hinzuholen zu können.

### **Persönlicher Kontakt als wichtiges Element**

Bei fast allen befragten Unternehmen wurde der persönliche Kontakt, sei es durch bilaterale Gespräche, sei es durch Telefonate oder auch E-Mail, als wichtiges Element genannt, um eine Beziehung zwischen Investor und Standortpromotion aufbauen zu können. Im persönlichen Gespräch können Interesse und Wertschätzung gezeigt und damit Tore geöffnet werden. Stimmt die Atmosphäre auf persönlicher Ebene, werden die emotionalen Entscheidungskriterien der Investoren massgeblich beeinflusst. Gemäss der Bedeutung des persönlichen Kontakts werden insbesondere auch die Treffen vor Ort (in den in Frage kommenden Kantonen) als wesentliches Element erachtet, insbesondere wenn weitere Akteure zu bestimmten Fragen hinzugezogen werden (Recht, Banken, Immobilienmakler etc.).

## **3.3. UMSETZUNG/LEISTUNGEN**

### **3.3.1. INNENSICHT**

Einleitend präsentieren wir in der folgenden Tabelle die wichtigsten Äusserungen der Akteure zu Aspekten der Organisation und der Prozesse der neuen LV 2012–2015. In den nachfolgenden Abschnitten werden diese Aussagen eingeordnet und im Kontext wiedergegeben.

<b>GEÄUSSERTE MEINUNGEN ZU EINZELNEN LEISTUNGEN</b>				
	<b>Alle oder fast alle</b>	<b>Mehrheitlich</b>	<b>Einige (3–5)</b>	<b>Einzelne (1–2)</b>
<b>Informationsmaterialien, Homepage, interne Angebote (Summits, Academies)</b>				
Gute Qualität, nützlicher und professioneller Inhalt	●			
Ungenügend, um ein genügend positives Bild der Schweiz zu vermitteln				●
<b>Externe Veranstaltungen in Zielländern</b>				
Unterschiedliche Qualität je nach Zielland				●
<b>Qualität der Prospects</b>				
Zu hohe Anzahl von Projekten mit zu tiefem konkretem Ansiedlungspotenzial		●		
Hoher Aufwand für Kantone bei hoher Anzahl weitergeleiteter Prospects				●
<b>Bestandspflege</b>				
Vernachlässigung der Betreuung erfolgter Ansiedlungen			●	

**Tabelle 15** Befragt wurden 25 Akteure, wobei nicht alle Aspekte mit allen Akteuren diskutiert wurden.

### **Grundsätzlich positive Beurteilung der Aktivitäten und Leistungen von S-GE**

Kantone, die in Areas zusammengeschlossen sind, geben an, dass sie selber eher wenig direkten Kontakt mit S-GE haben. Dennoch, die Leistungen von S-GE im Rahmen der Standortpromotion werden von fast allen der befragten Vertreter der Kantone und Regionen positiv gewürdigt, ebenso von den befragten Intermediären. Ein Intermediär hat auch von den Unternehmen ein gutes Feedback zur Arbeit von S-GE und insbesondere zu einzelnen Aussenstellen erhalten.

Auf Anklang stossen insbesondere die Unterlagen und der Web-Auftritt von S-GE, diese seien nützlich, professionell und von guter Qualität. Auch die internen Angebote von S-GE (Location Summit, Academies) werden ausdrücklich als bereichernd, nützlich und von guter Qualität beurteilt. Mehrheitlich wird bekräftigt, dass S-GE sehr professionell arbeite und dass sich die Qualität der Leistungen und die Zusammenarbeit in den letzten drei Jahren stetig verbessert hätten. Ein Regionen-Vertreter betont, dass S-GE eine wichtige Schnittstelle für Kontakte und Vertretungen im Ausland sei.

Kritik an diesen Angeboten ist selten. Ein einzelner Kantons-/Regionen-Vertreter bemängelt die unterschiedliche Qualität der Leistungen von S-GE in den verschiedenen Zielländern. Auch sei das Bewusstsein für marktspezifisches Handeln in der Schweiz noch wenig ausgeprägt und vielleicht durch den entsprechend rigide definierten Handlungsrahmen von S-GE auch nicht einfach umzusetzen. Eine andere Stimme findet, dass die Leistungen von S-GE noch nicht reichen, um ein positives Bild der Schweiz gegenüber Investoren und Intermediären zu vermitteln.

### **Unterschiedliche Beurteilung der Zusammenarbeit**

Den Austausch und die Schnittstellen zwischen den Akteuren beurteilen die befragten Akteure unterschiedlich. Insbesondere geht aus den Gesprächen hervor, dass sich die Intensität des Austausches und der Zusammenarbeit stark unterscheidet und mitunter geprägt ist von den zugrundeliegenden vielfältigen Beziehungsverhältnissen der einzelnen Akteure. Dennoch scheint sich auch diesbezüglich in den vergangenen Jahren vieles gebessert und eingespielt zu haben, insbesondere was den Informationsaustausch anbelangt.

### **Viele, aber wenig brauchbare Prospects**

Kritisch äussern sich die meisten Kantons- und Regionen-Vertreter zu den von S-GE an die Kantone weitergeleiteten Prospects. Es werde noch zu stark auf die Quantität als auf die Qualität fokussiert, was – wie einige anfügen – aber auch durch die LV vorgegeben sei. Nur eine geringe Anzahl der Prospects sei nützlich, man habe bis jetzt daher nur wenige Ansiedlungen über diesen Kanal erzielen können. Zwei Interviewpartner sehen die Ursache für die schlechte Qualität darin, dass S-GE ihre Kunden nach der Weiterleitung nicht betreuen darf und so teilweise den Kontakt verliere.

Es wird zudem darauf hingewiesen, dass die vielen weitergeleiteten Prospects bei den Kantonen einen hohen Aufwand verursachen – insbesondere wenn diese nicht in einer Area organisiert seien. Hier wäre eine stärkere Weiterbearbeitung und Selektion der Prospects nach bestimmten qualitativen Vorgaben durchaus wünschenswert.

### **Vernachlässigung des „Grundrauschens“ und der Nachbearbeitung**

Zwei Regionen-Vertreter bemängeln grundsätzlich, dass sich S-GE zu stark auf das Prospecting konzentriere und dabei das Image-Building vernachlässige. Das „Grundrauschen“ für den Wirtschaftsstandort Schweiz falle daher zu wenig auf und erziele nicht die gewünschten Wirkungen.

Vernachlässigt wird nach Ansicht der Business Hubs-Vertreter auch die Bestandespflege, das heisst die Betreuung von Unternehmen, welche bereits in der Schweiz investiert hätten, resp. welche bereits einmal ein Interesse an einer Ansiedlung geäussert hätten. Dies wäre eigentlich Aufgabe der Kantone. Gemäss Einschätzung der Aussenstellen werde dies in der Schweiz selber höchstens von einzelnen Kantonen regelmässig und konsequent gemacht. Im Ausland kümmere sich zurzeit gar niemand um diese Kontakte: Den Kantonen und den Regionen fehlten das Bewusstsein und die Ressourcen, S-GE, resp. Business Hubs hingegen dürften gemäss der geltenden Leistungsvereinbarung nichts unternehmen.

### 3.3.2. INVESTORENSICHT

Folgend wiedergeben wir die Erkenntnisse und Aussagen aus den Fallbeispielen sowie der Onlinebefragung.

#### **Sehr positive Gesamtbeurteilung und Beurteilung der Teilleistungen**

Wie zuvor bereits erwähnt, fällt die Beurteilung der Schweizer Standortpromotion aus Sicht der befragten Investoren äusserst positiv aus. Diese positive Beurteilung zieht sich durch alle Aktivitätsbereiche, die Aktivitäten der Standortpromotion scheinen somit grundsätzlich gut auf die Bedürfnisse des Investors ausgerichtet zu sein. Sowohl in Bezug auf die Erreichbarkeit, die Qualität und Verlässlichkeit der erhaltenen Informationen, das Interesse und Verständnis der Unternehmensbedürfnisse und -bedingungen, als auch auf persönliche Eigenschaften der zuständigen Ansprechpersonen wie beispielsweise deren Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit wurden durchwegs von rund drei Viertel aller Befragten eine „hohe Zufriedenheit“ oder zumindest eine „Zufriedenheit“ ausgedrückt. Innerhalb dieser positiven Beurteilung wird die niederschwellige Erreich- und Ansprechbarkeit der Akteure der Standortpromotion besonders hervorgehoben.

#### **Bedürfnisorientierung**

Jene Bereiche, die bei der Kundenzufriedenheit im Vergleich leicht abfallen, beziehen sich auf die Kenntnisse, das Verständnis und auch das Interesse an den (branchen-)spezifischen Unternehmensbedingungen. Von einigen Unternehmern wird explizit angemerkt, dass die spezifischen Kundenbedürfnisse nicht auf allen Stufen des Investitionsprozesses gleichermassen im Vordergrund stehen. Die gezielte Abwägung und dann Ansprache der jeweiligen Bedürfnisse, das Verständnis, was gebraucht wird, sollte von Beginn an jeden Kontakt mit dem Unternehmen prägen. So wird beispielsweise auch im Hinblick auf die Organisation von Events darauf hingewiesen, dass auf eine Bündelung von Unternehmen ähnlicher Ausrichtung und ähnlicher Interessen geachtet werden sollte. Damit könnten Informationen, Experten und auch Testimonials zielgerichteter eingesetzt werden.

#### **Passende und aussagekräftige Testimonials mit grossem Einfluss**

Von einigen Unternehmern wird die Rolle, die Testimonials im Entscheidungsprozess spielen, als sehr wichtig hervorgehoben. Allerdings gilt hierbei immer die Bedingungen, dass diese aus der Praxis beigezogenen Fachpersonen eine vergleichbare Situation aufweisen sollten (Herkunftsland/-kultur, Branche, Grösse, generelle Ausrichtung), um als relevante und glaubwürdige Informanten akzeptiert zu werden. Im Gegenzug können gemäss befragten Unternehmen „falsche“

Testimonials auch aufgebautes Vertrauen wieder verringern und Verwunderung hervorrufen. Die Unternehmen fühlen sich in diesem Fall falsch verstanden und nicht richtig aufgehoben. In dieser Hinsicht haben einige der befragten Unternehmen nicht nur positive Erfahrungen gemacht.

### 3.4. ZWISCHENBILANZ DES EVALUATIONSTEAMS

Nachfolgend beurteilt das Evaluationsteam den heutigen Stand der nationalen Standortpromotion und nimmt Stellung zu den Evaluationsfragen. Diese Bilanz basiert auf den durchgeführten Interviews bei den in der Schweiz involvierten Akteuren. Ebenso werden Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse sowie aus den Befragungen der Investoren (online und Fallbeispiele) berücksichtigt.

#### **Wesentliche Massnahmen ergriffen**

Insgesamt zeigt sich, dass der Weg, der für die nationale Standortpromotion mit den neuen Leistungsvereinbarungen 2012–2015 eingeschlagen wurde, nicht von allen, aber von einer grossen Mehrheit der Akteure getragen und begrüsst wird. Als positiv wird vor allem die gestärkte Rolle des Bundes wahrgenommen, die zu einer verbesserten Abstimmung unter den Kantonen und Regionen und zu einem offizielleren und wirksameren Auftritt der Schweizer Standortpromotion im Ausland beigetragen hat. Aus Sicht der meisten Akteure bewährt sich das Gesamtsystem der nationalen Standortpromotion weitgehend oder ist zumindest auf dem richtigen Weg. Die meisten sehen denn auch keinen Bedarf, das System *grundlegend* zu verändern, es besteht aber an wichtigen Stellen noch Klärungs- und Optimierungsbedarf.

Handlungsbedarf besteht aus Sicht der Kantone vor allem bei der Qualität der Prospects. Aus ihrer Sicht liefert S-GE eine zu grosse Menge an Prospects, die sich letztlich als zu wenig Erfolg versprechend erweisen, jedoch einen grossen Aufwand bedeuten. Dass S-GE eher zu viele als zu wenige Prospects liefert, dürfte aber auch direkt damit zusammenhängen, dass der Erfolg von S-GE gemäss Leistungsvereinbarungen an der Anzahl generierter Prospects gemessen wird.

Die weiteren Leistungen von S-GE werden – nach anfänglichen Startschwierigkeiten – von praktisch allen Akteuren positiv gewürdigt. Als wichtig erachtet wird vor allem auch die Offiziellität, welche durch die Business Hubs als Teil der Schweizer Botschaften im Ausland geschaffen wird und so den Zugang zu den Investoren stark erleichtert. Ebenso werden der einheitlichere Auftritt und die verbesserte Kommunikation herausgestrichen.

Aus Sicht des Evaluationsteams sind daher die wesentlichen Massnahmen zur Zielerreichung ergriffen und im Rahmen der Leistungsvereinbarungen umgesetzt worden. Das System Standortpromotion hat noch nicht den Idealzustand erreicht, insbesondere sollte der Qualität der Pros-

pects noch mehr Beachtung geschenkt werden. Der eingeschlagene Weg zeigt jedoch in die richtige Richtung und dürfte die Grundlage für weitere, künftige Anpassungen bilden. Dadurch, dass das Vorhandene – mit Anpassungen – weitergeführt werden soll, wird auch der Systemkontinuität Rechnung getragen, indem alles einen weitgehend verlässlichen Rahmen hat und sich darin weiterentwickeln kann.

### **Unklare Aufgabenteilung, Doppelspurigkeiten und ungenügende Abstimmung**

Der Markt wird von vielen verschiedenen und zum Teil in Konkurrenz stehenden Akteuren bearbeitet. Die Aktivitäten der verschiedenen Akteure sorgen für ein positives „Grundrauschen“ im Markt einerseits, aber auch für Doppelspurigkeiten andererseits. Es ist zudem unter den Akteuren stellenweise unklar und strittig, wer welche Aufgaben übernehmen soll. Namentlich VertreterInnen der beiden grossen Regionen GZA und GGBA sehen die Aufgabe von S-GE primär oder ausschliesslich darin, den Markt mit allgemeinen Basisinformationen und -aktivitäten zu bearbeiten und das Image der Schweiz im Ausland zu pflegen. Andere Kantone erwarten hingegen eine längere und bessere Betreuung der Investoren durch S-GE, unter anderem weil sie, wie erwähnt, die unbefriedigende Qualität der Prospects bemängeln.

Die Zusammenarbeit und der Informationsfluss zwischen Vertretern der Regionen und Kantone und S-GE/Business Hubs in den Zielländern scheint zudem noch nicht zu befriedigen und teils asymmetrisch zu verlaufen. Der Konflikt gründet aus unserer Sicht im Wesentlichen im inkohärenten, ineinanderfliessenden „Ebenen-Modell“ mit nationalen, regionalen und kantonalen Aktivitäten von Organisationen mit teils gleichgerichteten und teils entgegengerichteten Interessen. Aufgaben, die von S-GE auf übergeordneter Ebene wahrgenommen werden, sind für die einen Regionen und Kantone wertvoll, für die anderen, die in einer der grossen Regionen zusammengeschlossen sind, weniger oder konkurrenzieren sogar die eigenen Aktivitäten.

Aus Sicht des Evaluationsteams sind die Aufgaben deshalb nicht in jedem Fall sinnvoll verteilt, resp. besteht noch keine Einigkeit unter den Akteuren über die Aufgabenteilung. Synergien können daher nicht in jedem Fall genutzt werden. Der Wettbewerb zwischen den Kantonen führt im heutigen Setting noch nicht zu – aus gesamtschweizerischer Sicht – volkswirtschaftlich optimalen Resultaten.

In der latenten Konkurrenzsituation zwischen S-GE und Kantonen/Areas liegt aus unserer Sicht das zentrale Manko des Gesamtsystems. Im Prinzip ist das System auf Kooperation angewiesen, zurzeit besteht aber eine latente Konkurrenzsituation. Diese Art von Koopetition (Kombination von Kooperation und Competition) ist grundsätzlich möglich, erfordert aber bestimmte Bedingungen, insbesondere Vertrauen. Aktuell ist die NSP nicht durch ein vertrauensvolles Klima geprägt und die latente und doch dominierende Konkurrenzsituation verursacht Konflikte.

Zwar scheint die Zusammenarbeit der Akteure im Vergleich zu früher erheblich verbessert. Eine in jedem Fall effektive und effiziente Zusammenarbeit der Akteure kann heute aber noch nicht garantiert werden.

### **Strukturen und Prozesse nicht zwingend investorenfreundlich**

Von praktisch allen befragten Akteuren wird betont, dass der Investor im Zentrum steht und dass die Betreuung möglichst investorenfreundlich gestaltet werden sollte. Es sei für eine gute Standortpromotion ausschlaggebend, mit dem Investor eine Beziehung aufzubauen und eine Vertrauensebene zu schaffen. Vor diesem Hintergrund erachten wir den gegenwärtigen Betreuungsprozess mit einer frühzeitigen und abschliessenden Übergabe von Prospects an die Regionen und Kantone alles andere als kundenfreundlich gegenüber einem Investor. Nach heutiger Regelung verliert er den bestehenden Kontakt und muss einen oder mehrere neue Kontakte mit Regions- oder Kantonsvertretern aufbauen. Seine möglicherweise sensiblen Kontaktdaten werden in der Regel an alle Regionen/Kantone geliefert, was unter Umständen nicht in jedem Fall erwünscht ist. Ebenso kann es sein, dass er von einer grösseren Anzahl von Wirtschaftsförderern unkoordiniert kontaktiert, was auf ihn lästig oder abschreckend wirken kann.

Allerdings zeigt die Befragung der Investoren, dass diese die aktuelle Situation nicht als kritisch beurteilen, sie teilweise sogar schätzen. Auch wenn nur einzelne Aussagen vorliegen, kann gefolgert werden, dass das heutige System nicht grundsätzlich investorenfeindlich ist. Aus Sicht des Evaluationsteams gilt es vielmehr auszuloten, welche Potenziale mit einer verbesserten Ausrichtung auf Investoren noch zusätzlich realisiert werden könnten.

Die Arbeiten an der Evaluation haben zudem gezeigt, dass auf verschiedenen Seiten Zurückhaltung besteht, die Erfolge (und Misserfolge) der Standortpromotion gegenüber dem Evaluationsteam transparent zu machen. Insbesondere herrschen eine grosse Geheimhaltung und wenig Transparenz bezüglich der Kontaktdaten von (potenziellen) Investoren. Der Zugang zu diesen Investorenkontakten wäre aber die Grundlage, um wichtige Rückmeldungen über die Zweckmässigkeit der nationalen Standortpromotion zu erhalten. Künftig wären deshalb zusätzliche Erkenntnisse aus Sicht der Zielgruppe zur Wirksamkeit der Massnahmen nicht nur wünschenswert, sondern notwendig. Erst eine systematische und regelmässige Erfassung dieser Präferenzen ermöglicht es, das System wirklich an die Bedürfnisse der Investoren auszurichten.

Im Zusammenhang mit einer verstärkten Ausrichtung des Systems an den Bedürfnissen der Zielgruppe ist letztlich die „Bestandespflege“ zu erwähnen. Darunter wird die Pflege der in der Schweiz bereits ansässigen ausländischen Investoren im Inland aber auch an den Standorten der Muttergesellschaften im Ausland verstanden. Die Bedeutung der Bestandespflege wird von verschiedener Seite hervorgehoben. Diese Bestandespflege hat die Schweiz bisher vernachlässigt

bzw. aufgrund der wenigen Abwanderungen auch eher vernachlässigen können; eine spezifische Bestandespflege ist aktuell in der Schweizer Standortpromotion nicht vorgesehen und wird nur von vereinzelt Kantonen wahrgenommen. Im Sinne einer stärkeren Kundenorientierung gilt es zu klären, wer bei einer solchen Bestandespflege im In- und Ausland welche Aufgaben übernehmen kann und soll und wie sich die Akteure am optimalsten abstimmen.

### **Fehlende Gesamtstrategie**

Zwar bestehen Leistungsvereinbarungen von Bund und Kantonen mit S-GE, jedoch fehlt eine übergeordnete Dachstrategie für das Gesamtsystem der nationalen Standortpromotion. Eine solche könnte insbesondere helfen, die heute noch bestehenden Unklarheiten bei der Aufgabenteilung zu beheben, indem sich die Aktivitäten der Akteure strategischer ausrichten und besser aufeinander abstimmen und bündeln lassen. Implementiert werden könnte zudem eine periodische Wirksamkeitsprüfung mit verbesserten Indikatoren. So setzen die bestehenden Indikatoren zur Erfolgsmessung von S-GE teils unerwünschte Anreize, indem z.B. bei den Prospects vor allem die Quantität gemessen wird und die Qualität unberücksichtigt bleibt.

Nach aussen ist das Gesamtsystem heute nicht verständlich und es ist nicht klar, wer die nationale Standortpromotion verkörpert, wer sie anstösst und steuert und wie sie politisch legitimiert wird. Dem könnte eine Gesamtstrategie ebenfalls entgegenwirken.

### **Verschärfter Standortwettbewerb unter erschwerten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen**

Die jüngsten innen- und aussenpolitischen Ereignisse tragen zur Verunsicherung potenzieller Investoren und zu einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Schweiz bei. Gleichzeitig scheint sich der internationale Standortwettbewerb und die Konkurrenzkampf bei der Standortpromotion zu verstärken. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Schweizer Standortpromotion in diesem rauerem Umfeld effektiv und effizient genug organisiert ist und ob die Aufgaben optimal zugeordnet sind.

Der Vergleich mit der Standortförderung anderer Länder zeigt, dass bei diesen ebenfalls mehrere Ebenen involviert sind. Die Schnittstellenprobleme sind jedoch wenig präsent. Dafür verfolgen alle – im Gegensatz zur Schweiz – einen mehr oder weniger ausgeprägten Branchenfokus.

Die beschriebenen Mängel in der heutigen Standortpromotion bieten mögliche Anknüpfungspunkte, welche für die künftige Entwicklung berücksichtigt werden können. Im Kapitel 4 wird auf die Meinung der Akteure zu einzelnen Aspekten genauer eingegangen.

## 4. WEITERENTWICKLUNG DER NSP

Teil der diversen Gespräche mit den Akteuren und der Befragung der Zielgruppe waren neben der Beurteilung des bisherigen Systems der Standortpromotion auch Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die folgenden Ausführungen fokussieren auf die zukünftige Entwicklung und zeigen die Wünsche und Anmerkungen der Akteure im Hinblick auf die Gestaltung der Standortpromotion in der Periode ab 2015.

### 4.1. (NEUE) BEDÜRFNISSE UND HERAUSFORDERUNGEN

Einleitend sind die wichtigsten Äusserungen der Akteure zu den künftigen Herausforderungen zusammengestellt, welche im Hinblick auf die kommende Ausgestaltung der nationalen Standortpromotion zu berücksichtigen wären. In den darauffolgenden Abschnitten werden diese Aussagen eingeordnet und im Kontext wiedergegeben.

<b>ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN IM INTERNATIONALEN STANDORTWETTBEWERB</b>				
	<b>Alle oder fast alle</b>	<b>Mehrheitlich</b>	<b>Einige (3-5)</b>	<b>Einzelne (1-2)</b>
<b>Harmonisierungstendenzen auf internationaler Ebene (z.B. Unternehmensbesteuerung)</b>				
Erschwerte Abgrenzungsmöglichkeiten der Schweiz im Vergleich zu Konkurrenzländern	●			
Sich verschärfender internationaler Standortwettbewerb			●	
<b>Innenpolitische Unsicherheiten</b>				
Erhöhte Unsicherheiten für Investitionsentscheide			●	

**Tabelle 16** Befragt wurden 25 Akteure, wobei nicht alle Aspekte mit allen Akteuren diskutiert wurden.

#### **Verschärfter Standortwettbewerb**

Alle befragten Akteure beurteilen die Entwicklungen in den letzten Jahren als Herausforderung für die Standortpromotion der Schweiz. Sie weisen dabei einerseits auf die internationalen Harmonisierungstendenzen hin, insbesondere bei Aspekten der Unternehmensbesteuerung. Diese Entwicklung führt nach Ansicht der Akteure dazu, dass sich die Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Ländern weniger stark abheben kann. Andererseits hätten auch die politischen Entscheidungen der Schweiz in den Bereichen Migration, Unternehmensrecht und Raumplanung eine nicht zu unterschätzende Wirkung gegen aussen, da sie das bisherige Bild der Schweiz ändern. In Anbetracht dieser beiden Entwicklungen weisen einige Akteure darauf hin, dass sich dadurch vor allem auch die Unsicherheiten für Unternehmen erhöhen. Solche Unsicherheiten könnten einen Standortentscheid zugunsten der Schweiz erschweren oder verunmöglichen. Letztlich erwähnen einige befragte Akteure, dass der Standortwettbewerb immer härter wird. So

spiele der Standortwettbewerb nicht nur eine Rolle, wenn es um Ansiedlungen geht, andere Länder hätten auch schon Unternehmen aus der Schweiz abgeworben.

### **Bedürfnis nach spezifischer Beratung**

In Anbetracht der Herausforderungen wird in den Gesprächen auf verschiedene Investorenbedürfnisse hingewiesen, welchen noch vermehrt entsprochen werden sollte. Ein Hub-Vertreter betont, dass die Marktunterscheidung wichtig ist, dass nicht alle Märkte mit der gleichen Strategie bearbeitet werden können. In Schwellenländern sei reines Awareness-Building noch eher möglich, in reifen Märkten müsse bei der Kontaktaufnahme hingegen fokussiert vorgegangen werden, um die Investoren zu erreichen und ihren Ansprüchen zu genügen.

Einige Befragte betonen, die Vorteile und die Attraktivität des Standortes müssten für die Investoren klarer und präziser hervorgehoben werden. Geschätzt würden ausserdem gute Testimonials, welche bei den entsprechenden Veranstaltungen (z.B. bei Kamingesprächen) von ihren eigenen Erfahrungen erzählen und so einen Beitrag leisten könnten. Letztlich sei eine fokussierte Herangehensweise entscheidend, um auf die Bedürfnisse des Investors eingehen und ihm spezifische Antworten auf seine Fragen liefern zu können. In diesem Sinne weisen zwei Hub-Vertreter darauf hin, dass die Generierung von Prospects immer als Relationship-Management zu sehen sei, bei welchem aufgrund der Marktanalyse die richtigen Firmen zum richtigen Zeitpunkt angesprochen werden müssten. Zu diesen Kontaktpersonen sollte darauf hin ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, welches die Grundlage biete, für eine erfolgreiche Ansiedlung.

### **Das Gesamtsetting an Politikfeldern gewinnt an Einfluss**

Da die Standortentscheidungen letztendlich von vielen Faktoren massgeblich beeinflusst werden, die ausserhalb des Systems der Standortpromotion liegen, gewinnt auch das Gesamtsetting der Politik und der Entwicklungsrichtung an Bedeutung. Insbesondere Fragen im Umkreis von Arbeitskräften, Niederlassungsmöglichkeiten, Wohnungsmarkt und Lebensqualität nehmen grossen Einfluss. Bei vielen dieser Fragen war die Schweiz lange Zeit gut aufgestellt und konnte von einem guten internationalen Image profitieren. In den vergangenen Jahren hat sich dieses Bild der Schweiz leicht gewandelt, und zu einigen Fragen wird in Zukunft höchstwahrscheinlich grösserer Informationsaufwand und Aufklärungsarbeit notwendig werden. Wichtig erscheint, dass Standortpromotion bewusst als integrales Element in der Kette der verschiedenen Politikfelder mit den entsprechenden Abhängigkeiten wahrgenommen und nach aussen wie auch nach innen kommuniziert wird.

## 4.2. KONZEPTION

### 4.2.1. INNENSICHT

Das gegenwärtige Konzept der nationalen Standortpromotion wird in den Grundzügen von fast allen Akteuren akzeptiert (vgl. Kapitel 3.1.1). In den Gesprächen kommt trotzdem ein breites Spektrum an Verbesserungen und Anpassungsmöglichkeiten zur Sprache (siehe folgende Tabelle).

<b>MÖGLICHE ANKNÜPFUNGSPUNKTE FÜR VERBESSERUNGEN IN DER KONZEPTION</b>				
	<b>Alle oder fast alle</b>	<b>Mehrheitlich</b>	<b>Einige (3–5)</b>	<b>Einzelne (1–2)</b>
<b>Einordnung Standortpromotion</b>				
Vertrauen schaffen				●
Klärung der Zuständigkeiten im Rahmen einer übergeordneten NSP-Strategie				●
Stärkere Führungsrolle durch das SECO			●	
<b>Ausrichtung der Leistungen</b>				
Konsequenterer Ausrichtung des Systems auf die Zielgruppe (Investorenfokus)	●			
Aktivitäten vermehrt auf Branchen statt auf Zielländer ausrichten (Branchenfokus)			●	
Verlust von Offenheit und Flexibilität durch Branchenfokus			●	
<b>Aufgaben von S-GE im Ansiedlungsprozess</b>				
Weiterreichende Möglichkeiten für S-GE im Ansiedlungsprozess			●	
Übernahme aller Aktivitäten im Ausland				●
Bessere Nutzung der Potenziale in den SBH			●	

**Tabelle 17** Befragt wurden 25 Akteure, wobei nicht alle Aspekte mit allen Akteuren diskutiert wurden.

Die folgenden Abschnitte vertiefen einige dieser Aspekte.

#### **Vertrauen schaffen**

Als wichtig für eine erfolgreiche Standortpromotion erachten die Akteure, dass Vertrauen beim Investor geschaffen wird. Dazu braucht es ein kundenorientiertes Vorgehen, welches seinerseits gute Branchenkenntnisse voraussetzt. Auch müssen die Rahmenbedingungen (z.B. Steuererleichterungen) transparent und faktenbasiert kommuniziert werden.

#### **Klärung der Zuständigkeiten**

Gemäss einzelnen Stimmen könnte eine übergeordnete NSP-Strategie Abhilfe schaffen und die Zuständigkeiten bei der Aufgabenteilung klären. Einzelne Vertreter schlagen ausserdem vor, zuerst zu klären, wer für eine übergeordnete NSP-Strategie zuständig sei. Für zwei Regionen-

Vertreter muss auf der Ebene der Aufgabendefinition angesetzt werden, damit für jeden Akteur klar sei, welches seine Aufgaben seien und welche Regelungen dazu bestünden. Andere Kantons-/Regionen-Vertreter und Hub-Vertreter wünschen sich, dass das Seco eine Führungsfunktion einnehmen und die übergeordnete Sicht vermehrt einbringen sollte. Demgegenüber sind aber auch Stimmen zu hören, die eine grössere Flexibilität fordern und eine rigide Abgrenzung der Aufgabenfelder als wenig hilfreich und förderlich einstufen.

Ein Akteur schlägt vor, dass der Bund generell eine stärkere Rolle übernehmen sollte, damit die Schweiz gegen aussen abgestimmter und kohärenter auftritt und den Investoren eine einfache Zusammenarbeit geboten wird. Dies aber immer mit dem Ziel, dass die Aktivitäten des Bundes letztlich den Kantonen dienen sollen. Unter anderem zu diesem Zweck könnte eine Standortfördererkonferenz eingerichtet werden.

### **Konzeptionelle Verbesserungen des Ansiedlungsprozesses**

Ein zentraler Anknüpfungspunkt für Verbesserungen ist nach Ansicht von Kantons- und Regionen-Vertreter der Ansiedlungsprozess. Die Vorschläge reichen dabei von moderaten Anpassungen bis hin zu grundlegenden Änderungen. Eine moderate Anpassung wäre beispielsweise, wenn S-GE Prospects nicht mehr an alle Kantone senden, sondern selber eine Vorselektion vornehmen würde. In die Kategorie der grundlegenden Änderungen fällt der Vorschlag, dass sich die Kantone auf die Standortpromotion im Inland beschränken und die Standortpromotion im Ausland an einen Akteur übertragen wird. In eine ähnliche Richtung zielen die Intermediäre, die sich eine Ansprechperson über den gesamten Ansiedlungsprozess hinweg wünschen.

Noch radikaler ist der Vorschlag, S-GE konkrete Zielvorgaben zu setzen und den Kantonen zu garantieren, dass damit ein bestimmtes Wertschöpfungs- oder Mitarbeiterwachstum einhergehe. Das Vorgehen, resp. die Instrumente dazu würden bei diesem Ansatz nicht vorgeschrieben, sondern könnten durch S-GE selbst bestimmt werden.

### **Stärkerer Investorenfokus**

Fast alle Gesprächspartner, so auch der Bund, sind der Ansicht, dass die Aktivitäten noch konsequenter auf die Investoren ausgerichtet werden müssen. Diskutiert werden unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten. Einige Akteure schlagen vor, dass die Aktivitäten künftig nicht auf Zielmärkte, sondern auf Branchen ausgerichtet werden sollten. Ein anderer Akteur ist der Ansicht, dass die Standortpromotion zielgerichteter ausgestaltet werden muss und der Branchenfokus mit Zielländern kombiniert werden sollte. Andere warnen hingegen davor, ausschliesslich einen Branchenfokus zu verfolgen, da dies wenig Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen und ebenso wünschenswerten Ansiedlungen in anderen Sektoren zulasse. Unbestritten scheint,

dass ein gewisser Branchenfokus eine bessere Nutzung von Multiplikatoren erlaube. Zwei Regionen-Vertreter empfehlen, die Zielländer expliziter auszuwählen bzw. aufzuteilen.

### **Nutzung der Hubs**

Die zunehmende Nutzung der Hubs wird grundsätzlich begrüsst und als vorteilhaft für alle Beteiligten angesehen. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass bei den Aussenstellen des EDA (neben den Business Hubs und ihren Mitarbeitenden könnte dies auch das weitere Botschafts- oder Konsulatspersonal sein) noch viel Potenzial bestehe, indem mit Bewusstseinsbildung und Information auf die Erfordernisse der Standortpromotion aufmerksam gemacht und damit eine Multiplikatorwirkung generiert werden könne. Als wichtig wird insbesondere ein ausreichender und aktueller Informationsstand über die Bedingungen für Ansiedlungen in der Schweiz und den Kantonen gesehen. Weitere Vorschläge betreffen die personellen Ressourcen der Hubs (Aufstockung, bessere Ausbildung).

### **Namensgebung S-GE**

Einige Gesprächspartner bemängeln die Namensführung von S-GE. Es ist zwar allen klar, dass eine neuerliche Umbenennung wenig hilfreich ist, da der Wechsel erst vor kurzem stattfand. Gleichzeitig gilt die aktuelle Bezeichnung als wenig aussagekräftig, insbesondere im Vergleich mit Standortpromotionsgesellschaften in anderen Ländern („Invest in...“). Es werde aus dem Namen zudem nicht klar, ob es sich um einen privaten oder offiziellen, staatlichen Akteur handle.

## **4.2.2. INVESTORENSICHT**

Sowohl bei den Fallbeispielen als auch bei der Onlinebefragung hatten die 29 Unternehmen auch die Möglichkeit, Vorschläge zur Optimierung der Schweizer Standortpromotion zu machen und Bedürfnisse sowie Empfehlungen zu äussern.

### **Koordinierte Vielfalt der Ansprechpersonen**

Wie zuvor erwähnt, wurde die Vielfalt der Ansprechpersonen von keinem der befragten Unternehmen als problematisch erachtet, im Gegenteil. Viele fanden mehrere Kontaktpersonen und dadurch unterschiedliche Informationsquellen zur Absicherung und Abstützung des Gesamtbildes des Standortes für den Prozess als wichtig. Allerdings gilt diese positive Einschätzung nur unter zwei Bedingungen:

- › Voraussetzung ist, dass – zumindest nach aussen in Richtung Investor – ein grundsätzlich koordiniertes Auftreten gesichert ist.

- › Ebenso wird als wichtig erachtet, dass der jeweilige Erstkontakt über die kommende Vielfalt an Ansprechpersonen grundsätzlich informiert, sodass der Investor damit nicht überrascht wird. Voraussetzung hierfür ist wiederum, dass der Erstkontakt (im Fall der befragten Unternehmen zumeist die Business Hubs) selbst über die verschiedenen Zuständigkeiten informiert ist und über eine entsprechende Übersicht verfügt.

### **Flexibilität der Ansprechpersonen**

Im Hinblick auf die Vielfalt der im Prozess beteiligten Akteure wird von den befragten Unternehmen zudem als wichtig erachtet, dass diese auch relativ flexibel für den Investor zur Verfügung stehen können. Das heisst, dass die Vielfalt für den Investor neben der Absicherung und Breite der Informationen auch den Vorteil bringt, dass er gemäss seiner Vorlieben und persönlichen Präferenzen bei Anfragen relativ frei wählen kann. Diese Flexibilität wird an der Schnittstelle von Ansiedlungsprozess und Bestandspflege zum Teil schon gelebt, für die übergeordneten Ebenen im Prozess wird von einem Teil der Investoren noch eine stärkere Flexibilität gewünscht. Hier sollten verschiedene Ansprechpersonen im Prozess über die Möglichkeit verfügen, weiterhin als Ansprechperson für den Investor zur Verfügung zu stehen, falls gewünscht. Anschliessende Weiterleitungen und verlaufende Übergänge werden von den Investoren nicht als Problem gesehen.

### **Netzwerk an relevanten Experten**

Um die vielen spezifischen Fragen einzelner Unternehmen abdecken zu können, erwarten sich die Unternehmen entsprechende Experten, die professionelle und neutrale Auskunft geben können. Einige der befragten Unternehmen haben sich in der Hinsicht eine bessere Unterstützung erwartet und sich ihre Experten letztendlich weitgehend selbst zusammengesucht. Hier könnten proaktiv die Bedürfnisse der Unternehmen interpretiert und entsprechende Experten identifiziert und genannt werden.

### **Branchen- und Unternehmenskenntnisse**

Um die Unternehmensbedürfnisse bestmöglich abschätzen und verstehen zu können, wird von einigen Unternehmen die Bedeutung branchenspezifischer Herangehensweisen hervorgehoben. Diese ist wieder in engem Zusammenhang mit der Auswahl relevanter Testimonials und Ansprechpartner zu sehen. Auch wäre die Organisation branchenspezifischer Events im Ausland eventuell aussagekräftiger für interessierte Unternehmen.

## 4.3. UMSETZUNG/LEISTUNGEN

### 4.3.1. INNENSICHT

Einleitend zeigt wiederum die folgende Tabelle die wichtigsten Äusserungen der Akteure zur künftigen Ausgestaltung der Leistungen. In den nachfolgenden Abschnitten werden diese Aussagen eingeordnet und im Kontext wiedergegeben.

<b>MÖGLICHE ANKNÜPFUNGSPUNKTE FÜR VERBESSERUNGEN IN DER UMSETZUNG UND BEI DEN LEISTUNGEN</b>				
	<b>Alle oder fast alle</b>	<b>Mehrheitlich</b>	<b>Einige (3-5)</b>	<b>Einzelne (1-2)</b>
<b>Leistungen im Ansiedlungsprozess – Prospect-Generierung und Lead-Management</b>				
Verstärkte Ausrichtung auf Qualität statt Quantität bei den Prospects	●			
Einführung von Qualitätskriterien oder eines Rankings für Prospects			●	
Verbessertes Relationship-Management bei Bedarf in konkreten Projekten				●
Stärkerer Fokus auf Image-Building, Prospecting nur bei Bedarf				●
Lead Management nur in Ländern, wo noch keine Kantone oder Regionen aktiv sind				●
Begleitung (i.S.v. Lead Management) bei besonders grossen, investitionsintensiven Projekten				●
Zielüberprüfung anhand der Anzahl konkreter Ansiedlungen statt anhand der Anzahl Prospects				●
<b>Kommunikation</b>				
Verbesserte Abstimmung der Kommunikationsarbeiten der einzelnen Akteure				●
Schnellere und aktuellere Information der Akteure durch S-GE bei für die NSP relevanten politischen Entscheiden		●		
Verbesserte Kommunikation des Profils von S-GE gegen Innen resp. selbstbewussteres Auftreten von S-GE			●	
Verstärktes Lobbying zugunsten der NSP durch SECO und S-GE (Selbstverständnis stärken)			●	
Selbstbewussteres Auftreten von S-GE gegen Aussen			●	
Weitere Vereinheitlichung sowie Nutzung von Synergien beim Aussenaufttritt			●	
<b>Veranstaltungen</b>				
Verbesserte Ausrichtung auf Kantonsbedürfnisse und proaktivere Kommunikation				●
Überarbeitung der Teilnahmebedingungen, resp. Anpassung an veränderte Veranstaltungsformate				●

**Tabelle 18** Befragt wurden 25 Akteure, wobei nicht alle Aspekte mit allen Akteuren diskutiert wurden.

### **Verbesserung des Ansiedlungsprozesses bei den Prospects**

Praktisch alle Kanton- und Regionen-Vertreter und Hub-Vertreter sehen Optimierungsmöglichkeiten bei der Entwicklung von Prospects durch S-GE. Nach Ansicht der befragten Kantone sollte das Augenmerk verstärkt auf die Qualität der Prospects anstatt auf die Anzahl gelegt werden. Mit welchen Massnahmen dies erreicht werden soll, darüber gehen die Meinungen allerdings auseinander. Die Bandbreite reicht von Qualitätskriterien für Prospects (drei Nennungen), über ein Ranking der Prospects bis hin zu Zielkriterien, die nicht mehr Prospects, sondern die effektiv resultierenden Ansiedlungen abbilden. Als Qualitätskriterien sind denkbar: geplante/mögliche Arbeitsplätze, Umsatz, Reife des Projekts, Produktionsbereich, geplante Investitionen etc.

### **Verbesserung des Ansiedlungsprozesses beim Lead Management**

Nach Ansicht von Kantons-Vertretern lässt sich der Ansiedlungsprozess verbessern, wenn S-GE auch das Lead-Management übernehmen würde. Über den Umfang des Lead-Managements gehen die Meinungen allerdings auseinander: Die Bandbreite reicht von bisher nicht bearbeiteten Ländern über „nationale“ Offerten für besonders grosse Ansiedlungsprojekte bis hin zu situativer Weiterbetreuung von Prospects durch S-GE. Dass S-GE ihre Kunden über die Awareness-Building hinaus betreuen könnten, würden auch Intermediäre begrüßen.

RegionenvertreterInnen hingegen schlagen vor, dass sich S-GE stärker auf das Image-Building konzentrieren solle und nicht auf das Prospecting. Dass sich S-GE bei Bedarf situativ länger um ein Unternehmen kümmert, ist jedoch auch für sie denkbar.

### **Generell aktivere Kommunikation**

Verschiedene Akteure wünschen sich, dass S-GE seine Position besser kommunizieren und generell stärker zur Kommunikation beitragen sollte, z.B. mit Informationsmaterial zu aktuellen Themen, oder indem sie die Kommunikation zu Abstimmungsergebnissen koordinieren. Dabei seien die Kommunikationsaktivitäten der verschiedenen Akteure aufeinander abzustimmen und Synergien zu nutzen (Webdesign, Erneuerung der Homepage etc.).

Einige Gesprächspartner sehen ausserdem noch Raum für ein verstärktes Lobbying zugunsten der Standortpromotion auf nationaler Ebene, einerseits durch S-GE selber, andererseits auch durch das SECO. S-GE könnte nach deren Ansicht als Gefäss verstanden werden, um Standortpromotion in der Politik als Aufgabenfeld zu positionieren und ihr ein entsprechendes Gesicht zu verleihen.

### **Proaktivere Kommunikation von S-GE-Veranstaltungen**

Zwei Kantonsvertretern sehen im Bereich der von S-GE organisierten Veranstaltungen Verbesserungsmöglichkeiten. Diese sollten proaktiver kommuniziert und besser aufeinander abgestimmt werden. Durch den von der SG LM gut geheissenen Fokus auf kleinere Anlässe reduziert sich für die Kantonsvertreter bei der Teilnahme an diesen Anlässen die Anzahl neuer Kontaktmöglichkeiten. Dadurch sollten sich aus Sicht einzelner Kantonsvertreter auch die Bedingungen für die Teilnahme an derartigen Kamingsgesprächen etc. anpassen. Letzterer Punkt bezieht sich insbesondere auf Veranstaltungen im Ausland, welche für die Teilnehmenden teils erheblichen Reiseaufwand mitbringen. In diesem Zusammenhang wurde beispielsweise die Zusammenlegung von zwei Veranstaltungen in einer machbaren räumlichen Distanz an zwei aufeinanderfolgenden Tagen angedacht, um das Kosten-Nutzenverhältnis zu verbessern.

Thematisiert wird auch die Zulassung zu den Veranstaltungen. Hier müsse man sich Gedanken machen, wie die Kantone effektiv teilnehmen könnten, resp. nach welchen Gesichtspunkten einzelne Meinungen gewichtet und berücksichtigt werden sollten. Dabei wird explizit nicht jene Zeit zurückgewünscht, als Vertreter aller Kantone teilnehmen konnten. Sie weisen aber darauf hin, dass die heutige Lösung mit den Regionenvertretern ebenfalls nicht optimal sei: Erstens nehme sie keine Gewichtung der Regionen nach Anzahl der dadurch vertretenen Kantone vor, zweitens sei sie für Kantone ohne übergeordnete Area schwer zu koordinieren und drittens erlaube sie nur eine geringe Kontinuität bei der Präsenz in einzelnen Märkten.

### **4.3.2. INVESTORENSICHT**

Folgend wiedergeben wir die Erkenntnisse und Aussagen aus den Fallbeispielen sowie der Onlinebefragung.

#### **Verstärkte Nutzung von relevanten Testimonials**

Wie zuvor erwähnt, wird von Seiten der Investoren den Testimonials eine einflussreiche Rolle eingeräumt. Hier ist einerseits grösste Sorgfalt bei der Auswahl relevanter und interessanter Beispiele wichtig, um den Investor mit seinen Bedürfnissen und Bedingungen zielgerichtet ansprechen zu können. Andererseits ist hierfür auch ein guter Draht zu bereits angesiedelten Unternehmen von Nöten, um anlassbezogen bereits angesiedelte Unternehmen für entsprechende testimonial-Aktivitäten und Kontaktaufnahmen gewinnen zu können.

#### **Vergleichbare Angebote**

Die Aktivitäten und das Auftreten der Kantone wurden von den Investoren durchwegs sehr positiv empfunden. Wie bereits dargelegt, wurde es auch nicht als problematisch angesehen von

mehreren Kantonen kontaktiert zu werden. Dennoch wird von einigen Investoren in dem Zusammenhang eine verbesserte Vergleichbarkeit der Angebote und Dokumentationen gewünscht. Dies würde eine Sichtung und Einordnung der Informationen oftmals erleichtern.

### **Englischkenntnisse**

So sehr der professionelle Auftritt der Schweizer Standortpromotion einerseits gelobt wird, so sehen doch einige Unternehmen ein Verbesserungspotenzial bei den Englisch-Sprachkenntnissen einiger Akteure. Da die Englischkenntnisse gewissermassen das Tor zu den Investoren darstellen, wären Muttersprachler in vielen Fällen hilfreich, um Missverständnisse zu vermeiden und das Gegenüber optimal ansprechen und abholen zu können.

### **Nachbetreuung und anhaltendes Interesse**

Dem Follow-up-Prozess und der Nachbetreuung wird seitens der befragten Unternehmen ebenfalls eine wichtige Rolle eingeräumt. Einige Unternehmen betonten, dass ein anhaltendes Interesse auch nach der erfolgten Ansiedlung zudem von Bedeutung sein kann, da die angesiedelten Unternehmen in ihren Netzwerken als Multiplikatoren für weitere Interessenten aus den jeweiligen Herkunftsländern wirken.

## **4.4. ZWISCHENFAZIT DES EVALUATIONSTEAMS**

Basierend auf den Einschätzungen der Akteure und Investoren ziehen wir folgendes Zwischenfazit:

### **Stärkerer Investorenfokus und verbesserte Qualität der Prospects**

In den Gesprächen mit den Akteuren werden viele einzelne Vorschläge hinsichtlich künftiger Verbesserungen gemacht. Diese sind noch nicht in jedem Fall konsistent, resp. widersprechen sich teilweise auch. Ebenso decken sie nicht alle Aspekte der Standortpromotion ab, sondern geben den Stimmungsbarometer und die Verbesserungsvorschläge der Befragten zum Zeitpunkt der Interviews Anfang 2014 wider.

Vor dem Hintergrund eines sich verstärkenden internationalen Wettbewerbs um Investoren und Unternehmen besteht unter den befragten Akteuren Einstimmigkeit bei zwei Punkten:

- › Die nationale Standortpromotion soll sich stärker auf die Zielgruppe ausrichten (Investorenfokus).
- › Die Qualität der von S-GE generierten Prospects soll künftig verbessert werden. Die Anzahl der Prospects kann im Gegenzug verringert werden.

Strittig bleibt, wie die Ziele im Detail erreicht werden sollen. Für viele wäre es denkbar und teilweise wünschbar, dass S-GE die Prospects über einen längeren Zeitraum betreut und selektiver an die Regionen bzw. Kantone weiterleitet. Im Weiteren müsste sichergestellt werden, dass die Informationen nach der Übergabe an die Regionen und Kantone zurückfliessen (was u.a. auch die Bestandespflege erleichtern würde).

Umstritten bleibt auch, ob der teils mehrfache Auftritt von S-GE, Regionen und Kantonen im Ausland zu einem positiven Grundrauschen oder zu Doppelspurigkeiten führt, die die Standortpromotion aus gesamtschweizerischer Sicht zu wenig effizient, wirksam und effektiv machen.

### **Weitere Verbesserungsmöglichkeiten**

Aus den Interviews ergibt sich weiterer Handlungsbedarf bei folgenden Aspekten:

- › Die Kommunikation unter den Akteuren ist besser aufeinander abzustimmen.
- › Bei politischen Entwicklungen, welche die Standortgunst der Schweiz beeinflussen, ist die Standortpromotion gefordert. S-GE soll die Aufgabe proaktiv wahrnehmen, die Akteure mit Informationen zu unterstützen, welche gegenüber der Zielgruppe kommuniziert werden können.
- › Bund und S-GE könnten sich noch stärker für die nationale Standortpromotion einsetzen und so für ein besseres Selbstverständnis sorgen.
- › Die nationale Standortpromotion wird noch nicht optimal gesteuert. Die bestehenden Instrumente sollen überprüft und die Aktivitäten der verschiedenen Akteure gebündelt und strategischer ausgerichtet werden.
- › Das Branchenknowhow soll gestärkt und der Fokus auf Zielländer und -branchen geklärt werden.

## 5. FOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN ZUR WEITERENTWICKLUNG

### AUF DEM RICHTIGEN WEG

Die Evaluation zeigt, dass der für die nationale Standortpromotion eingeschlagene Weg von einer grossen Mehrheit der Akteure getragen und begrüsst wird. Als positiv wird vor allem die gestärkte Rolle des Bundes wahrgenommen, die zu einer verbesserten Abstimmung unter den Kantonen und Regionen und zu einem offizielleren und wirksameren Auftritt der Schweizer Standortpromotion im Ausland beigetragen hat. Aus unserer Sicht sind der Bund und die Kantone mit dem Gesamtsystem der nationalen Standortpromotion auf dem richtigen Weg. Es erscheint uns zweckmässig und angezeigt, in der Standortpromotion auf ausländischen Märkten die Kräfte möglichst zu bündeln und für die gesamte Schweiz einheitlicher aufzutreten.

Nach anfänglichen Startschwierigkeiten hat sich S-GE mit guten Leistungen etabliert. Der Einbezug der Business Hubs als Teil der Schweizer Botschaften im Ausland schafft Offizialität und erleichtert den Zugang zu den Investoren. Der Auftritt und die Kommunikation sind vereinheitlicht und verbessert.

In frühen Phasen des Ansiedlungsprozesses, wenn sich ein Investor noch gar nicht für die Schweiz entschieden hat, ist aus unserer Sicht eine national geführte Standortpromotion effizienter und effektiver. In späteren Phasen des Ansiedlungsprozesses, wenn die Investitionsabsichten in der Schweiz konkreter werden, sollen hingegen die Regionen und Kantone die Federführung übernehmen.

Es bestehen Anzeichen, dass sich die Schweiz in Zukunft im internationalen Standortwettbewerb noch vermehrt behaupten muss und sich nicht mehr gleichermassen auf die hervorragenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abstützen kann. Vor diesem Hintergrund wird es umso wichtiger, die Standortpromotion für die gesamte Schweiz möglichst effizient und wirkungsvoll auszugestalten. Dabei spielt es aus Schweizer Sicht keine Rolle, in welcher Region sich ein Unternehmen ansiedelt, sondern dass es sich ansiedelt. Die Leistungsvereinbarung mit S-GE hat dieses kooperative Element zugunsten einer wirkungsvollen Standortpromotion für die gesamte Schweiz gegenüber dem (reinen) Konkurrenzmodell unter den Kantonen und Regionen gestärkt.

#### **Empfehlung**

##### **E1. Leistungsvereinbarung fortführen und weiterentwickeln.**

Die Neuorganisation der nationalen Standortpromotion und die Leistungsvereinbarung mit S-GE haben sich bewährt. Bund und Kantone sollen die Leistungsvereinbarungen mit S-G fortführen

und weiterentwickeln. Dadurch wird auch der Systemkontinuität Rechnung getragen, die von den Akteuren gefordert wird.

## UNKLARHEITEN UND DIFFERENZEN BEI DER AUFGABENTEILUNG

Die Evaluation hat gezeigt, dass über wesentliche Aspekte der Aufgaben- und Rollenteilung unter einzelnen Akteuren Unklarheiten und Differenzen bestehen, die auf unterschiedlichen Interessen gründen und geklärt werden müssen. Im Wesentlichen geht es darum, wie weit die Aktivitäten von S-GE im Bereich des Prospecting gehen sollen.<sup>8</sup> Die Leistungsvereinbarungen des SECO und der Kantone mit S-GE wurden diesbezüglich zu wenig klar formuliert. Durch die Überlappung der Aufgaben ergibt sich eine strukturell bedingte Konkurrenzsituation um potenzielle Investoren und als Folge daraus um die Mittel für Standortpromotion.

Namentlich für die beiden grossen Regionen GZA und GGBA kann die Prospect Generation von S-GE eine latente Konkurrenz darstellen oder zumindest nicht den gleichen Nutzen stiften, da die beiden Regionen seit längerer Zeit auf gleichen Märkten Standortpromotion für ihre Gebiete betreiben. Diese Regionen sehen denn auch die Aufgabe von S-GE primär oder ausschliesslich darin, den Markt mit allgemeinen Basisinformationen und -aktivitäten zu bearbeiten und das Image der Schweiz im Ausland zu pflegen. Auf der anderen Seite wünschen andere Regionen (BaselArea, SGBA) und Kantone explizit eine hochwertige Prospect oder teils sogar Lead Generation und bemängeln die unbefriedigende Qualität der bisher gelieferten Prospects.

Der Konflikt gründet aus unserer Sicht im Wesentlichen im inkohärenten, ineinanderfließenden „Ebenenmodell“ mit nationalen, regionalen und kantonalen Aktivitäten von Organisationen mit teils gleichgerichteten und teils gegengerichteten Interessen. Aufgaben, die von S-GE auf übergeordneter Ebene wahrgenommen werden, sind für die einen Regionen und Kantone wertvoll, für die anderen, die in einer der grossen Regionen zusammengeschlossen sind, weniger oder konkurrenzieren sogar die eigenen Aktivitäten.

In der Folge sind auf den ausländischen Märkten neben S-GE auch Regionen und Kantone aktiv. Dies kann als „positives Grundrauschen“ für die Schweizer Standortpromotion wahrgenommen werden oder als ineffiziente Doppelspurigkeit und Redundanz, bei der zudem die Informationen aus Konkurrenzgründen nicht wie gewünscht in beide Richtungen fließen.

Diese parallelen Aktivitäten von der national ausgerichteten S-GE, den Regionen und Kantonen in der gleichen Phase des Ansiedlungsprozesses machen das System inkohärent und bergen Konfliktpotenzial.

<sup>8</sup> Interessanterweise wird die Leistung von S-GE in Anzahl generierter Prospects gemessen, einer Aufgabe also, die nicht von allen Kantonen/Areas gleichermassen getragen ist. Dies stellt einen bislang noch ungelösten Widerspruch dar.

## **Empfehlungen**

### **E2. Rollen und Aufgaben der Partner in der LV klären.**

Die nationale Standortpromotion ist als Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Kantonen bzw. Regionen definiert. Die Rollen und Aufgaben von S-GE und den Kantonen/Regionen und die Modalitäten der Zusammenarbeit sind im Hinblick auf die nächste LV besser zu klären und für alle Partner in der LV von S-GE und/oder in einer separaten Vereinbarung unter den Partnern festzuhalten.

### **E3. Aufgabenfeld von S-GE gezielt erweitern.**

Die Aufgabenerweiterung, die S-GE im Rahmen der Qualitätsoffensive anstrebt, zielt in die richtige Richtung. S-GE soll das Prospecting fortführen und intensivieren, indem sie die Investoren auf den ausländischen Märkten eingehender und länger betreut und indem sie ein Kriterienraster anwendet, um nicht mehr, sondern Erfolg versprechendere und volkswirtschaftlich wertvollere Prospects zu ermitteln.

### **E4. Contacting und Prospecting im Ausland sollen primär Aufgaben von S-GE sein.**

In der frühen Phase der Standortpromotion im Ausland (Contacting/Prospecting) soll S-GE die Federführung übernehmen. Neben Japan soll S-GE dort wo sinnvoll auch in weiteren Märkten Erfahrungen mit dem Lead Management machen.

### **E5. Regeln für den Auftritt auf Aussenmärkten schaffen und zweiseitigen Informationsfluss sicherstellen.**

Auch in Zukunft können mehrere Partner in Aussenmärkten aktiv sein. Um Doppelspurigkeiten zu verringern und die Wirksamkeit des Auftritts zu verbessern, sollen Regeln (Code of Conduct) für die Zusammenarbeit unter den Partnern, die gegenseitige Abstimmung der Aktivitäten und den Informationsfluss geschaffen werden. Dabei sollen die Interessen der gesamten Schweiz im Vordergrund stehen.

## **STRUKTUREN UND PROZESSE ZU WENIG INVESTORENFREUNDLICH**

Die Standortpromotion möglichst wirkungsvoll zu gestalten, heisst, die Standortpromotion möglichst investorenfreundlich zu gestalten. Auf diesen Grundsatz haben während der Evaluation praktisch alle Seiten hingewiesen: der Investor stehe im Zentrum und für eine gute Standortpromotion sei es ausschlaggebend, mit dem Investor eine Beziehung aufzubauen und eine Vertrauensebene zu schaffen. Zwar erhält die Schweizer Standortpromotion von den ausgewählten

und befragten Investoren keine schlechten Noten und es scheint so, dass die Investoren im Verlauf des Ansiedlungsprozesses durchaus auch mit verschiedenen Ansprechpersonen umgehen können. Aufgrund der spezifischen Auswahl der befragten Investoren – alle stehen in einem frühen Stadium eines laufenden Ansiedlungsprozesses mit der Schweiz – sollte das Ergebnis aber nicht überinterpretiert werden. Die Strukturen und Prozesse möglichst investorenfreundlich zu gestalten, bildet ein wichtiges Kriterium, das die nationale Standortpromotion beeinflussen kann. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob der gegenwärtige Betreuungsprozess mit einer frühzeitigen und abschliessenden Übergabe von Prospects an die Regionen und Kantone investorenfreundlich ist. Der Investor ist in der Regel froh um eine zentrale Ansprechperson (one stop shop). So wie es heute geregelt ist, verliert er den bestehenden Kontakt und muss einen oder mehrere neue Kontakte mit Regions- oder Kantonsvertretern aufbauen. Seine möglicherweise sensiblen Kontaktdaten werden in der Regel an alle Regionen/Kantone geliefert, was nicht immer in seinem Interesse ist. Er wird danach unter Umständen von einer grösseren Anzahl von Wirtschaftsförderern unkoordiniert kontaktiert, was auf ihn lästig oder abschreckend wirken kann.

Auch wenn die Befragung der kleineren Zahl von Investoren im Rahmen der Evaluation keine Anhaltspunkte lieferte, dass die bestehenden Strukturen und Prozesse in der Schweizer Standortpromotion für die Investoren ein weit verbreitetes Problem darstellen, sollte der Kontakt zum Investor und dessen Übergabe von S-GE an die Regionen bzw. die Kantone Übergabe möglichst einfach und kundenfreundlich gestaltet werden.

### **Empfehlung**

#### **E6. Prozesse investorenfreundlicher gestalten durch einheitlichere Begleitung und aktive Prozesssteuerung.**

S-GE soll den Investor in der ersten Phase des Promotionsprozesses enger begleiten und selektiver an Regionen oder Kantone weiterleiten können, soweit dies vom Investor gewünscht wird und soweit alle Regionen/Kantone transparent informiert werden.

## **SCHWÄCHEN BEIM BRANCHENKNOWHOW UND DIGITALEN ANGEBOT**

Die Befragung der Investoren unterstreicht, dass der Investor von der Standortpromotion Branchen-Knowhow erwartet. Ein solches Knowhow konnte die nationale Standortpromotion bisher zu wenig bieten. Dies ist insofern bedeutsam, weil Unternehmen dazu tendieren, sich in jenen Regionen anzusiedeln, wo sich bereits Betriebe aus der gleichen Branche sowie Zulieferer oder Kunden häufen. Dahinter steckt die Annahme, dass diese Regionen den Branchen eine hohe Standortgunst und Lokalisationsvorteile durch die Konzentration gleichartiger Unternehmen bieten. S-GE richtete ihre Aktivitäten bisher nicht nach bestimmten Branchen aus. S-GE schlägt

vor, die Märkte nicht nur nach Massgabe von Zielländern, sondern auch nach Fokusbranchen zu bearbeiten und will dazu entsprechendes Branchen-Knowhow aufbauen bzw. einbeziehen. Für S-GE würde damit die Einschränkung auf fixe Zielmärkte gelockert.

Der Branchenfokus erscheint angezeigt und setzt bei S-GE zusätzliches Knowhow und zusätzliche Ressourcen voraus. Offen und zu klären bleibt, wie sich der neue Ansatz auf Fokusbranchen konkret auf die Marktbearbeitung von S-GE und auf die bisherige Organisation auf Zielländer auswirkt. Aus unserer Sicht soll der neue Ansatz einerseits dazu beitragen, den Markt gezielter, kompetenter und letztlich erfolgreicher zu bearbeiten. Andererseits soll er die Kräfte der Standortpromotion auf jene Branchen bzw. Unternehmen lenken, deren Ansiedlung für die Schweizer Volkswirtschaft bedeutsam ist, wirtschaftliche Impulse verleiht und Nutzen stiftet.

Der neue Ansatz sollte aber die Zielmärkte nicht ausser Acht lassen, sondern mit dem bisherigen Ansatz von Zielmärkten matrixartig verknüpft werden. Zielmärkte könnten im Sinne von prioritären Märkten beibehalten werden. Sie sollen aber für S-GE nicht ausschliessen, auch in andern Ländern aktiv zu sein, wenn dies Erfolg verspricht und die Kräfte von S-GE nicht verzettelt. Der neue Ansatz erscheint zweckmässig, könnte aber nochmals erhöhte Anforderungen an die strategische und operative Abstimmung mit den Kantonen und Regionen stellen. Um die Definition der Fokusbranchen und deren Gewichtung könnte es unter den Kantonen Konflikte geben.

Auch im Bereich der Basisinformation bestehen Defizite, indem die Informationen, die dem Investor auf dem Internet angeboten werden, zu wenig umfassend, zu wenig branchenspezifisch und mit den Informationen von Regionen und Kantonen zu wenig verknüpft sind. Bei den Basisinformationen und den allgemeinen Promotionsaktivitäten steht die vermehrte Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus und Präsenz Schweiz im Raum, ohne dass bisher substantielle Ergebnisse erzielt wurden.

Die Qualitätsoffensive 2014/15 von S-GE zielt grundsätzlich in die richtige Richtung. Sie ortet Nachholbedarf beim digitalen Informationsangebot und schlägt vor, die „globale digitale Reputation des Wirtschaftsstandorts Schweiz zu stärken“. Auf der Webseite von S-GE sollen u.a. für Kantone und Regionen Landingpages geschaffen und weitere Informationen über den Wirtschaftsstandort Schweiz bereitgestellt werden.

## Empfehlungen

### **E7. Branchen-Knowhow bei S-GE stärken.**

Investoren erwarten von der Standortpromotion spezifische Branchenkenntnisse. S-GE soll diese Branchenkenntnisse bei den eigenen Mitarbeitenden im In- und Ausland und durch die gezielte Zusammenarbeit mit Knowhow-Trägern bei Schweizer Unternehmen und Branchenverbänden, bei den Hochschulen, der KTI, den Regionen und Kantonen beschaffen.

### **E8. Marktbearbeitung nach Fokusbranchen und prioritären Ländern ausrichten.**

Die Märkte sollen in erster Linie nach ausgewählten Branchen bearbeitet werden. Zielländer sollen daneben beibehalten werden, im Sinne von prioritären Märkten, die Aktivitäten in weiteren Ländern nicht ausschliessen. Die neue Marktbearbeitungsstrategie ist mit dem Bund und den Kantonen/Regionen auf strategischer und operativer Ebene eingehend abzustimmen. Fokusbranchen sind auch nach Massgabe der wirtschaftlichen Impulse und des wirtschaftlichen Nutzens für die Schweizer Volkswirtschaft zu definieren.

### **E9. Basisinformationen von S-GE ausbauen und auf aktuelle Ereignisse reagieren.**

S-GE sollte weitere Basisinformationen in attraktiver Form bereitstellen, die für den Investor bedeutsam sind (z.B. Steuern, F&E, (Berufs-)Schulsystem) und die effizienter von einer zentralen Stelle für die Schweiz und die verschiedenen Kantone aufbereitet werden. S-GE soll zudem in der Lage sein, in Abstimmung mit dem Bund mit den Basisinformationen und Communiqués auf aktuelle politische Ereignisse und Verunsicherungen bei den Investoren zu reagieren. Synergien mit Schweiz Tourismus und Präsenz Schweiz sind zu nutzen.

### **E10. Digitales Informationsangebot ausbauen und mit den Kantonen/Regionen verknüpfen.**

S-GE sollte auf den relevanten digitalen Kommunikationskanälen (Internet, evtl. Mobile, evtl. Social Media) zielgruppengerecht ausbauen (was nutzen und benötigen Investoren?) und den Zugang zu nationalen, regionalen und kantonalen Informationen für Investoren vereinfachen. Die digitalen Inhalte von S-GE, Regionen und Kantonen sollen aufeinander abgestimmt, dort wo sinnvoll vereinheitlicht und verknüpft werden.

## WIRKUNG UND NUTZEN DER STANDORTPROMOTION UNBESTIMMT

Die Evaluationsarbeiten haben gezeigt, dass es trotz offiziellem Mandat des Bundes teils schwierig ist, Zugang zu Informationen und Informationsquellen zu erhalten. So konnte zum Beispiel nicht in Erfahrung gebracht werden, wie viele oder welche Unternehmen sich über den Kontakt

mit S-GE und/oder den Regionen oder Kantonen letztlich in der Schweiz angesiedelt haben. Auch blieb die Analyse der Investorensicht auf eine kleine Gruppe von Investoren beschränkt.

Die Arbeiten an der Evaluation haben gezeigt, dass auf verschiedenen Seiten Hemmungen bestehen, die Erfolge (und Misserfolge) der Standortpromotion gegenüber dem Evaluationsteam transparent zu machen und Zugang zu Investorenkontakten zu verschaffen, die wichtige Rückmeldungen über die Zweckmässigkeit der nationalen Standortpromotion geben könnten. Um die nationale Standortpromotion möglichst erfolgreich zu gestalten, wären Erkenntnisse über die Wirksamkeit der Massnahmen notwendig. Daten, um die Wirksamkeit der Standortpromotion zu überprüfen, wären vorhanden. Bisher fehlte die Bereitschaft, diese offen zu legen.

Die bestehenden Indikatoren zur Erfolgsmessung von S-GE greifen teils zu kurz, sind zu wenig aussagekräftig (Medienberichte) oder setzten unerwünschte Anreize (Prospects). Einige Akteure schlagen vor, anstelle der Prospects die Anzahl der tatsächlich realisierten Ansiedlungen als Indikator heranzuziehen und daraus abgeleitet eine Kennzahl über die Erfolgsquote von Prospects zu bilden. Dieser Vorschlag zielt grundsätzlich in eine richtige Richtung, auch wenn die effektive Ansiedlung nur noch bedingt das Ergebnis der Tätigkeit von S-GE ist. Der Indikator setzt voraus, dass S-GE über den weiteren Verlauf des Promotionsprozesses in den Regionen/Kantonen besser informiert wird und dass als Vergleichsgrösse die Erfolgsquote von Ansiedlungen ohne S-GE-Einfluss erfasst wird. Evtl. könnte sich zudem die Anzahl Leads/Besuche in der Schweiz, die aufgrund der Tätigkeit von S-GE entstanden sind, als Indikator anbieten.

Im Weiteren sollten die Indikatoren Gelegenheit bieten, die Kunden- bzw. Investorenbedürfnisse verstärkt in den Vordergrund zu rücken, indem regelmässige Investorenfeedbacks eingeholt und deren Kundenzufriedenheit als KP-Indikator definiert wird.

Die Indikatoren zur Mediennutzung sollten sich verstärkt auf das digitale Angebot von S-GE beziehen und handlungsbezogene Aktivitäten messen (z.B. Kontaktaufnahmen, Anmeldungen via Web, Downloads).

## **Empfehlungen**

### **E11. Wirksamkeit und Nutzen der Standortpromotion mess- und überprüfbar machen.**

Bund, Regionen und Kantone sollten ein Monitoring- und Evaluationssystem schaffen, um die Wirkungen und den Nutzen der nationalen Standortpromotion systematisch zu überprüfen und offen zu legen. Gegenüber der Öffentlichkeit sind die Ergebnisse der Standortpromotion und deren volkswirtschaftliche Bedeutung transparent zu machen.

**E12. Zielerreichungsindikatoren überarbeiten.**

Die bestehenden Indikatoren zur Messung der Zielerreichung von S-GE (KPI) sind zu überarbeiten. Die Indikatoren sollen in engem Bezug stehen zu den Zielen und Schwerpunkten der Tätigkeit von S-GE und sie sollen durch S-GE steuerbar und messbar sein. Sie sollen die gewünschten Anreize setzen, die Tätigkeit von S-GE im Sinne eines strategischen Controllings wirksam steuern und in ein übergeordnetes Monitoring- und Evaluationssystem integriert werden.

**STRATEGISCHE STEUERUNG**

Die nationale Standortpromotion wird durch die Leistungsvereinbarungen mit S-GE und durch die Steuergruppe Landesmarketing gesteuert. Mit diesen beiden Instrumenten werden zurzeit in erster Linie die Aufgaben, Kompetenzen und Marktbearbeitungsstrategien von S-GE definiert. Für die Aktivitäten der Kantone und Regionen und deren Zusammenarbeit untereinander, mit dem Bund sowie S-GE bestehen abgesehen vom Bundesgesetz und der Botschaft zur Standortförderung keine expliziten Instrumente. Das heisst auch, das Gesamtsystem wird implizit durch die LV und die Steuergruppe Landesmarketing geregelt. Letztere ist aus unserer Sicht in der heutigen Form und Zusammensetzung (allein) nicht geeignet, die nationale Standortpromotion strategisch und operativ zu steuern und die Aktivitäten unter den Akteuren abzustimmen. Da die Kantone aus den Regionen durch die Regionen vertreten werden, nehmen diese eine Doppelrolle ein, die unter Umständen problematisch und demokratisch schwach legitimiert sein kann. Die Steuerungsgefässe sind aus unserer Sicht zu überprüfen, bei Bedarf zu unterteilen (politisch-strategische Steuerung, operative Steuerung, breite Austauschplattform) und politisch besser abzustützen. Sie sollen dazu beitragen, nach aussen das Gesamtsystem verständlich zu machen und aufzuzeigen, wer und was die nationale Standortpromotion verkörpert und was sie bewirkt. Zur effizienteren Bündelung und Abstimmung der Aktivitäten könnte in Ergänzung zur LV eine übergeordnete Dachstrategie für das Gesamtsystem der nationalen Standortpromotion entworfen werden.

**Empfehlungen****E13. Politisch-strategische Steuerung des Gesamtsystems optimieren.**

Die Steuerung der nationalen Standortpromotion ist in folgende Richtung zu optimieren:

- › bessere Trennung und Abstimmung von politischen, strategischen und operativen Aufgaben,
- › bessere politische Abstützung der Vertretung in der Steuergruppe Landesmarketing, insbesondere betreffend Delegierte aus den Regionen,

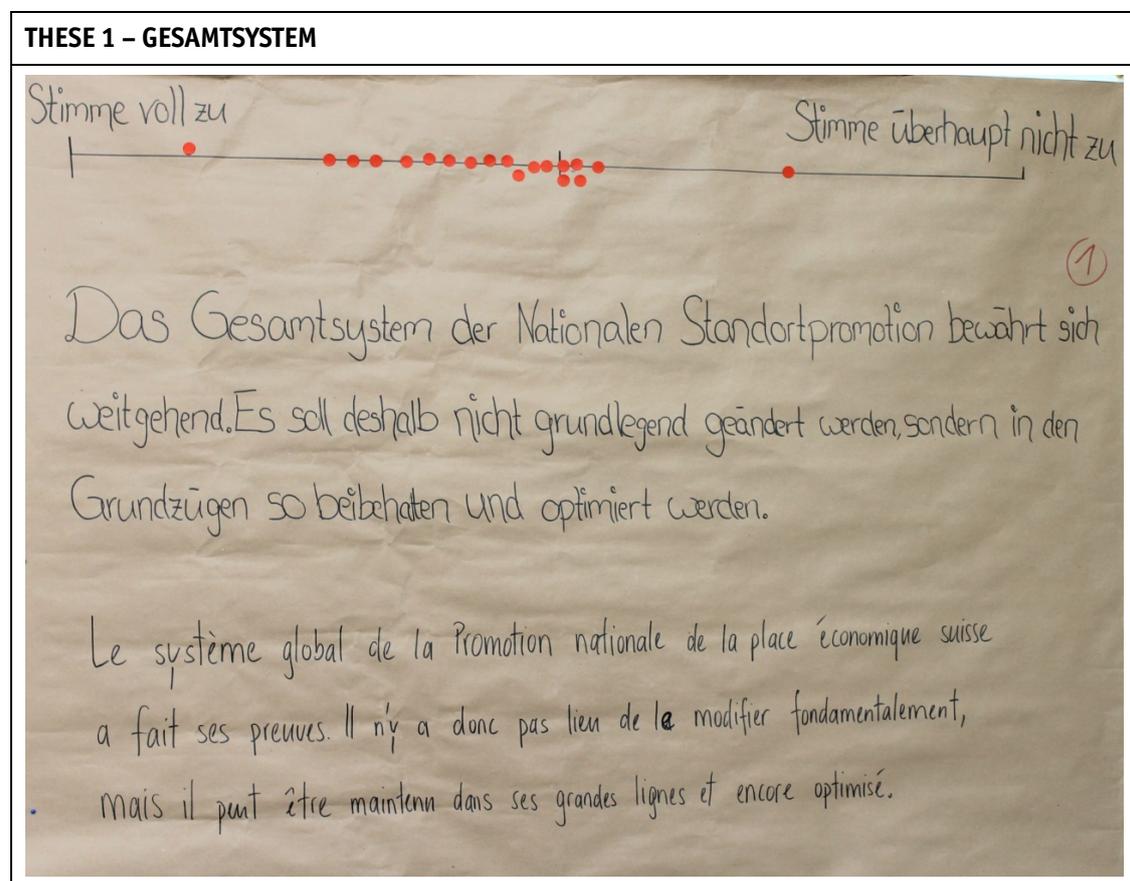
- › Stärkung der Rolle des Bundes, geeigneter Einbezug von Präsenz Schweiz und Schweiz Tourismus,
- › Schaffen von Austausch- und Abstimmungsplattformen auf strategisch-operativer Ebene, Einbezug von kantonalen Amtsleitern,
- › Schaffung von mehr Transparenz, vermehrte Berichterstattung.

#### **E14. Übergeordnete Dachstrategie für das Gesamtsystem schaffen.**

Bund, Kantone und Regionen könnten eine übergeordnete Dachstrategie für das Gesamtsystem der nationalen Standortpromotion schaffen. Die Dachstrategie ergänzt die LV mit S-GE und stimmt die Aktivitäten aller relevanter Partner auf Ebene Bund (inkl. Präsenz/Tourismus Schweiz), S-GE, Kantonen und Regionen strategisch aufeinander ab und reagiert bei Bedarf auf neue Herausforderungen.

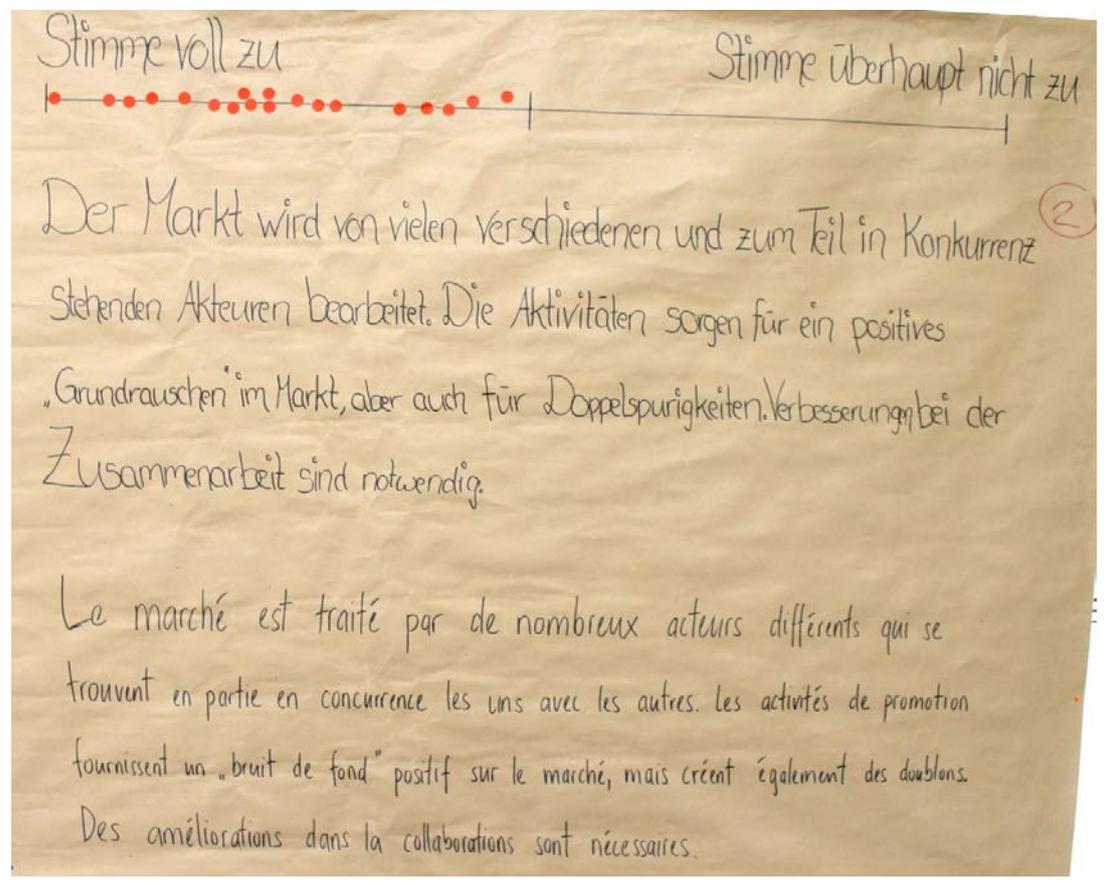
## ANNEX

Im Rahmen des diesjährigen Investment Summits (8. April 2014, Zürich) hat das Evaluationsteam mit den teilnehmenden Akteuren am Nachmittag anlässlich eines Workshops vier Thesen zum System nationale Standortpromotion diskutiert. Dabei äusserten sich die einzelnen Akteure, inwiefern sie den einzelnen Thesen zustimmen. Die folgenden Bilder wiedergeben das Spektrum der abgegebenen Meinungen.

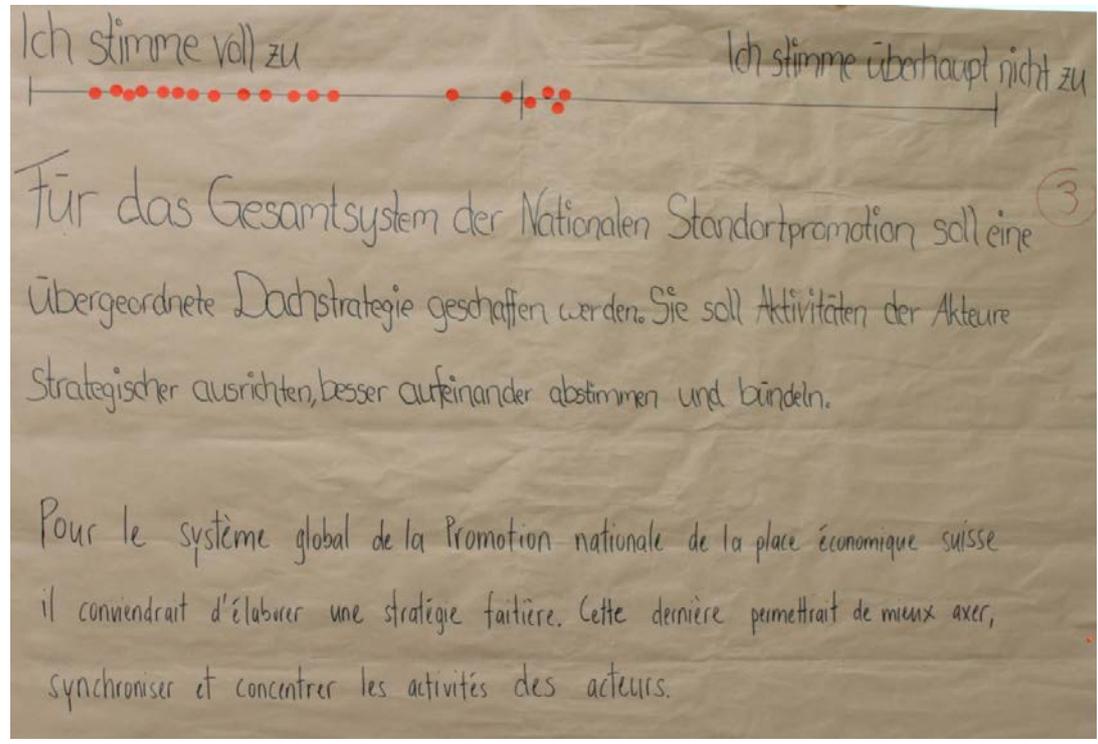


Figur 13

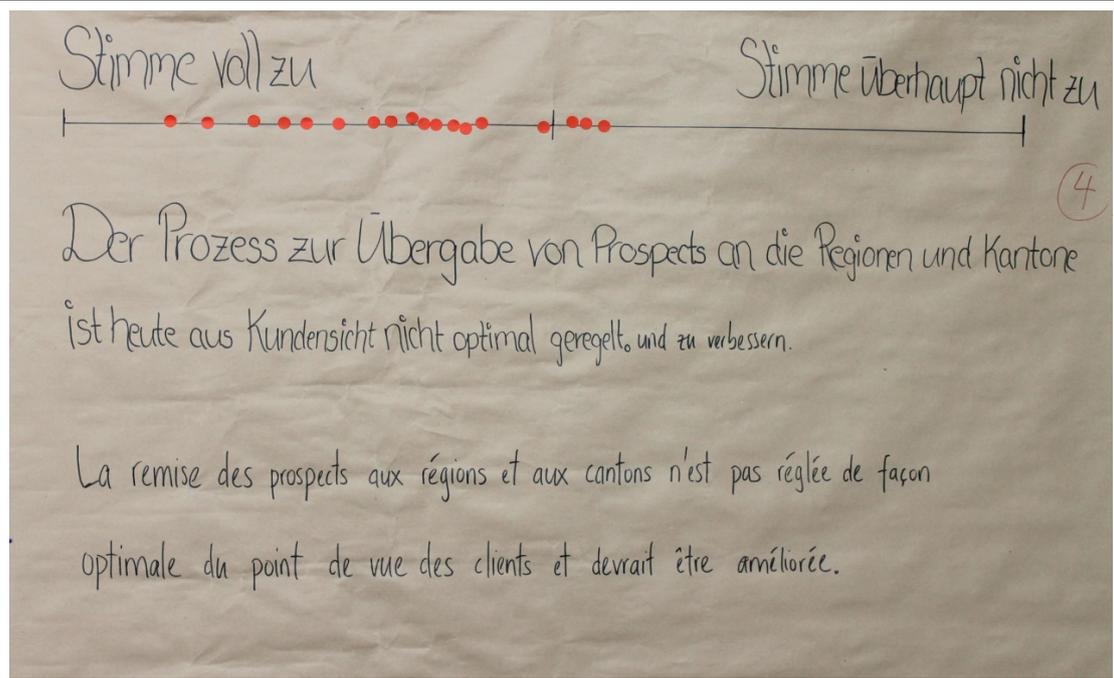
## THESE 2 – KONKURRENZ/DOPPELSPURIGKEITEN



Figur 14

**THESE 3 – DACHSTRATEGIE**

Figur 15

**THESE 4 – ÜBERGABE PROSPECTS**

Figur 16

## LITERATUR

- ABA 2014:** Research Location Austria - Dynamic innovative strength in the center of Europe. Fact Sheet, Invest in Austria, Vienna.
- Agence française pour les investissements internationaux [AFII] (2014):** Rapport annuel 2013. Investissements étrangers créateurs d'emploi en France. Paris: AFII.
- Bundesrat 2005:** Bericht über die Koordination der Landeswerbung in Erfüllung des Postulats 04.3199 sowie des Postulats 03.3434, 9. Dezember 2005, Bern.
- Bundesrat 2007:** Botschaft über die Standortförderung 2008-2011, 07.024, 28. Februar 2007, Bern.
- Bundesrat 2011:** Botschaft über die Standortförderung 2012-2015, 11.019, 23. Februar 2011, Bern.
- Delbiaggio, K. und Egli, H. 2012:** Studie zu den kantonalen und ausserkantonalen Auswirkungen von Firmenansiedlungen, Studie im Auftrag des SECO, 9. Juli 2012, Luzern.
- Ecoplan 2013:** Standortförderung und Zuwanderung: Hintergrundbericht, Studie im Auftrag des SECO, Dezember 2013, Bern.
- Ernst & Young 2010:** Evaluation Leistungsvereinbarungen „Exportförderung“ und „Information Unternehmensstandort Schweiz“ 2008-2011, Schlussbericht, 22. September 2010, Zürich.
- Germany Trade & Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH [GTAI] (2014):** Geschäftsbericht 2013. Berlin: GTAI.
- Germany Trade & Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH [GTAI] (o.J.):** Globale Märkte. Lokales Wissen. Berlin: GTAI.
- GTI 2013:** Corporate Governance Bericht 2013. Germany Trade and Invest, Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH, Berlin.
- GTI 2013a:** Geschäftsbericht 2012 – Kompetenz für eine Weltwirtschaft im Wandel. Germany Trade and Invest, Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH, Berlin.
- GTI 2014:** Image-Broschüre. Germany Trade and Invest, Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH, Berlin.
- IFA 2013:** Ihr Unternehmen in Frankreich. Agence française pour les investissements internationaux, Invest in France, Germany – Austria – Switzerland, Paris.
- IFA 2014:** Bilan 2013 des Investissements Étrangers Créateurs d'emploi en France. Agence française pour les investissements internationaux, Invest in France, Paris.
- Invest in France Agency [IFA] (2013):** 2012 Report. Job-creating foreign investment in France. Paris: IFA.

- Osec 2012:** Standortpromotion 2008-2011, Jahresbericht 2011, zuhanden des SECO als Grundlage für das Controlling-Gespräch, Zürich.
- Osec 2013:** Standortpromotion 2012-2015, Jahresbericht 2012, zuhanden des SECO als Grundlage für das Controlling-Gespräch, Zürich.
- Ramsteck, W. (2009):** Strukturreformen der deutschen und britischen Aussenwirtschaftsförderung in Zeiten der Globalisierung: Die Rolle staatlicher und gesellschaftlicher Einflussfaktoren. *Aussenwirtschaft*, 64(3), S. 223-251.
- S-GE 2014a:** Standortpromotion 2012-2015, Jahresbericht 2013, zuhanden des SECO als Grundlage für das Controlling-Gespräch, Zürich/Lugano/Lausanne.
- S-GE 2014b:** Qualitätsoffensive, Detailkonzept 2014/2015 zuhanden des SECO, Zürich/Lugano/Lausanne.
- UK Trade & Investment [UKTI] (2011):** Memorandum of Understanding between the National Inward Investment Service and Solent Local Enterprise Partnership Limited. Abgerufen am 3. Juni 2014 von [http://solentlep.org.uk/uploads/documents/24965\\_UKTI\\_MoU\\_NatInwardInvestSolent\\_AW21.pdf](http://solentlep.org.uk/uploads/documents/24965_UKTI_MoU_NatInwardInvestSolent_AW21.pdf)
- UK Trade & Investment [UKTI] (2012):** Inward Investment Report 2011/12. London: UKTI.
- UK Trade & Investment [UKTI] (2013a):** UK Trade & Investment Annual Report and Accounts 2012-13. Norwich: The Stationary Office.
- UK Trade & Investment [UKTI] (2013b):** UKTI at a glance 2013/14. London: UKTI.
- UK Trade and Invest 2013:** Increasing the UK's exports and attracting inward investment. Department for Business, Innovation & Skills, Foreign & Commonwealth Office, UK Trade & Investment and UK Export Finance, London.
- UK Trade and Invest 2014:** Why overseas companies should set up in the UK. Information material, London.