

An den Landrat

---

Glarus, 1. März 2011

## **Interpellation Martin Landolt, Näfels, "Greater Zurich Area"**

Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

Am 7. Dezember 2010 reichte Martin Landolt die Interpellation „Greater Zurich Area“ ein (s. Beilage).

### **1. Ausgangslage**

Die Ansiedlung von ausländischen Unternehmen in der Schweiz ist eine Verbundaufgabe von Bund und Kantonen. Seit 1. Januar 2008 nimmt der privatrechtliche Verein Osec Business Network Switzerland (Kompetenzzentrum der Schweizer Aussenwirtschaftsförderung) die operative Verantwortung für die Standortpromotion des Bundes wahr. Der Bund erhöhte seine Mittel und erwartet von den Kantonen ebenfalls Beiträge zu Gunsten des Landesmarketings und zum Bündeln der Kräfte.

Auf kantonaler Ebene fand ein Konzentrationsprozess statt: So vergrösserte sich die Greater Zurich Area (GZA), welcher der Kanton Glarus seit Beginn (1998) angehört und die als Public Private Partnership (PPP) konzipiert ist, laufend (ZH, SZ, GL, ZG, SO, SH, GR; Städte Zürich, Winterthur; Unternehmen aus dem Wirtschaftsraum Zürich); im Norden ergänzte sich die Basel Area (BS, BL) um den Kanton Jura und im Westen erweiterte sich die DEWS (VD, VS, NE, JU) zur Greater Geneva-Berne Area (GGBA).

### **2. Situation**

Vor diesem veränderten Umfeld und aufgrund verschiedener Vorbehalte von Mitgliedskantonen ist die vom Interpellant erwähnte Studie im November 2008 von den Kantonen Schwyz und Zürich beim Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen (IDT-HSG) in Auftrag gegeben worden, um Struktur und Auftrag der Gesamtorganisation GZA zu überprüfen (Stiftung und operative Organisation).

## 2.1. *Inhalte der Studie (Januar 2010)*

Die Studie des IDT-HSG kam im Wesentlichen zu folgenden Schlüssen:

- Durch konsequente Präsenz schaffte es die GZA, den Grossraum Zürich international gut zu positionieren und ein «Grundrauschen» für die Region herzustellen.
- Im Akquisitionsbereich, d. h. bei der Übergabe qualitativ hochwertiger «Leads» an die Mitgliedkantone, hielten sich die Erfolge in Grenzen. Die erfolgreichen Leads sowie die sich daraus ergebenden Ansiedlungen zeigen extreme Spannweiten zwischen den Mitgliedkantonen. GZA-Ansiedlungen wurden für einige Kantone sehr teuer.
- Laufende Aufgabenausweitung (Gremienarbeiten usw.) und unklare Aufgabenabgrenzung erschweren die Konzentration auf die Kernaufgabe der Akquisition sowie die Kontinuität bei deren Bearbeitung. Schätzungen zufolge werden nur etwa 50 Prozent der GZA-Mittel für die direkte Akquisition von ausländischen Unternehmen aufgewendet. Das sehr breite Betätigungsfeld führt zu einer undeutlichen Positionierung im institutionellen Umfeld, in dem sich neue Institutionen entwickelten, die den Handlungsspielraum der GZA zunehmend einengen. Sie verstärken die Konkurrenz (GGBA) oder beeinflussen die Aufgabefelder der GZA (z. B. integriertes Destinationsmarketing Zürich, Metropolitan-konferenz).
- Die derzeitigen Strukturen (PPP-Modell, Stiftung und GZA AG mit VR) eignen sich nur bedingt für die Bewältigung der Herausforderungen, zum Teil erschweren sie sogar eine konzentrierte Akquisitionsarbeit. Problematische Governance-Prozesse verstärkten die strukturellen Herausforderungen.
- Im operativen Bereich finden sich ebenfalls einige Stolpersteine, die den gemeinsamen Weg zum Erfolg behindern (geringe «Produktkenntnis» der zu vertretenden Kantone, inhomogene bzw. wenig standardisierte Kommunikationsprozesse mit den Kantonen als Auftraggeber und Kunden).
- Eine zeitnahe Neuausrichtung der GZA wird unerlässlich sein. Viele der erkannten Schwächen gelten als Symptome; der Kern des Problems findet sich in den unklaren und breiten Aufgaben der GZA. Grundlage aller Veränderungsüberlegungen ist die Klärung des inhaltlichen Auftrags. Dazu wurden zwei Varianten aufgezeigt: weitgehend gleich bleibendes Aufgabenportfolio mit weiterhin breiten wirtschaftspolitischen Zielsetzungen (Stiftungsaufgabe) oder klare Konzentration ausschliesslich auf die Akquisitionsaufgabe.
- Die Strukturen sind vom Aufgabenprofil abhängig. Für die strukturellen Optimierungen sind insbesondere vier Kernfragen zu klären: Eignung der PPP-Struktur als Trägermodell; Zukunftsfähigkeit des 2-Stufen-Modells Stiftung / AG; Zuständigkeit für die strategische und operative Führung; Finanzierung.

Fazit: Es wird vor allem die komplizierte Stakeholder-Struktur von GZA AG und Stiftung kritisiert, weniger die Arbeit.

## 2.2. *Stiftungsratsbeschluss vom November 2010*

Aufgrund dieser Ergebnisse und der Erkenntnisse zweier vom Stiftungsrat eingesetzter Arbeitsgruppen (ArG Hofmann, Regierungsrat AG, unter Beizug der Boston Consulting Group; nach Austritt Kanton AG die ArG Stocker, Regierungsrat ZH) beschloss der Stiftungsrat am 8. November 2010:

- Die Struktur mit der Zweiteilung in Stiftung und AG wird beibehalten.
- Der Stiftungsrat wird durch Vertreterinnen und Vertreter der Geldgeber gebildet (alle betroffenen Kantone, Städte, Private; Vorsitz Zürich).
- Ziel ist eine aktiv gelebte Private Public Partnership. Von den privaten Geldgebern (Stiftungsrat und Verwaltungsrat) wird erwartet, dass sie ihre Netzwerke in den Zielmärkten einbringen.
- Der Verwaltungsrat wird mit Personen besetzt, die über Fachwissen verfügen und aktiv im Geschäft tätig sind. Die Vertreterinnen und Vertreter der Kantone sollen keine Politiker sein. Der Verwaltungsrat umfasst sieben Mitglieder:
  - drei Vertreterinnen oder Vertreter der Kantone,

- eine Vertreterin oder einen Vertreter der Städte,
- drei Vertreterinnen oder Vertreter der Privaten.
- Als Präsidentin oder Präsident wird eine fachkundige Person aus der Privatwirtschaft gesucht.
- Für die zukünftige Ausrichtung der GZA AG wurde beschlossen:
  - Ausrichtung: Vorrangige Ausrichtung der Tätigkeiten der GZA AG auf die Akquisition, sekundär Promotion des Wirtschaftsraumes, allgemeine Promotion der Schweiz durch Osec oder weitere Partner.
  - Märkte: Erarbeiten eines mehrjährigen Marktbearbeitungskonzepts auf der Grundlage der verschiedenen Unterlagen (IDT St. Gallen, Boston Consulting Group), welches die Aktivitäten der Organisationen im Umfeld (Osec, Kantone, Städte) berücksichtigt.
  - Indikatoren: Implementierung von Indikatoren für die Leistungsmessung.
  - Governance: Organisation des VR nach den Grundsätzen der «Good Governance».
  - Kooperation: Prüfen einer vertieften Zusammenarbeit mit anderen Standortmarketing-Organisationen.
  - Know-how-Austausch: geeignete Gefässe schaffen, um Know-how zwischen den privaten Geldgebern und den Marktverantwortlichen der GZA austauschen zu können.
  - Auf eine Flexibilisierung der Beträge wird einstweilen verzichtet.

Die Struktur wird somit insofern vereinfacht, als Public Private Partnership auch im VR gelebt wird und die Kantone stärkeres Gewicht erhalten. Auf die Akquisition von Unternehmen wird noch stärker fokussiert. Genauer Auftrag und Abgrenzung zu den Aufgaben anderer Organisationen wird mit dem neuen VR erarbeitet; dieser ist mittlerweile bestellt.

Studie sowie Diskussionen in Arbeitsgruppen sind dem Regierungsrat bekannt. Er wurde von der Vertreterin des Kantons im Stiftungsrat der GZA jeweils ins Bild gesetzt.

### **3. Schlüsse und Haltung des Regierungsrats**

- Die Studie zeigt auf, dass dank der GZA AG von 2005 bis 2008 insgesamt 133 Neuan siedlungen erfolgten, die kurzfristig 549 Arbeitsplätze in der Region schufen.
- Sie zeigt extreme Spannweiten zwischen den Kantonen; demzufolge sind Ansiedlungen für die Mitgliedkantone unterschiedlich kostenintensiv. In jeden neu geschaffenen Arbeitsplatz wurden 23'813 Franken investiert, was dem international üblichen finanziellen Aufwand für die Ansiedlung eines ausländischen Unternehmens entspreche und in Anbetracht des volkswirtschaftlichen Nutzens jeder neuen Stelle (Konsum, Steuern) ökonomisch attraktiv sei.
- Für den Kanton Glarus ist die Bilanz der angesiedelten Firmen nicht gut. 2005 bis 2008 weist der Kanton Glarus 22 eigene Ansiedlungen aus, jedoch seit Beginn seiner Mitgliedschaft nur eine einzige (Kleinst-)Ansiedlung aus der GZA.
- Die Mitgliedschaft markiert in den Zielländern aber eine gewisse Präsenz des Glarnerlandes, deren Ergebnis kaum gemessen werden kann. Der Kanton ist mit der GZA, die unsere Anliegen auf nationaler Ebene vertritt und von deren Netzwerk er profitiert, in eine funktionierende Region eingebettet.
- Der Kanton könnte sich aus jeglicher Zusammenarbeit und Mitfinanzierung zurückziehen und als „Trittbrettfahrer“ vom Wirtschaftsraum Zürich profitieren. Diese Haltung wäre aber weder politisch opportun noch sachgerecht. Bei einem Austritt aus der GZA müsste sich der Kanton direkt dem Landesmarketing des Bundes (Osec Business Network Switzerland) – mit ähnlichen Kostenfolgen – beteiligen; nun geschieht dies via GZA.
- Mit den eingeleiteten Strukturänderungen verfügt die GZA nun über die Voraussetzungen, sich effizienter ihrer Kernaufgabe, der Akquisition von ausländischen Unternehmen, zu widmen. Der Regierungsrat wird jedoch die eingeleiteten Strukturänderungen aufmerksam verfolgen.

- Von Akquisitionen profitiert jeweils nicht nur der neue Standortkanton, sondern der ganze Wirtschaftsraum. Mitarbeitende einer neuen Firma arbeiten in einem Kanton, wohnen aber oft in einem zweiten, kaufen in einem dritten ein und machen in einem vierten Ferien.
- Ein ganzer Wirtschaftsraum hat grössere Akquisitionskraft als ein einzelner Kanton.

Die Mitgliedschaft in der GZA AG lohnt sich weiterhin.

Genehmigen Sie, Herr Präsident, sehr geehrte Damen und Herren, den Ausdruck unserer vorzüglichen Hochachtung.

**Im Namen des Regierungsrates**

*Röbi Marti*, Landammann  
*Hansjörg Dürst*, Ratsschreiber

Beilage: Interpellation