



Standortförderung 2020+: Mehrwert für KMU und Regionen

Dachstrategie für die Standortförderung des Bundes

Dezember 2017



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung

Inhalt

Editorial	5
Dachstrategie Standortförderung 2020+	6
1 Ausgangslage	8
2 Herausforderungen für die Standortförderung des Bundes.....	9
3 Strategie Standortförderung 2020+: Mehrwert für KMU und Regionen	10
3.1 Vision.....	10
3.2 Ziele.....	10
3.3 Handlungsfelder.....	12
3.4 Handlungsprinzipien	14
4 Instrumente der Direktion für Standortförderung.....	15
5 Umsetzung der Strategie: Führung, Verantwortlichkeiten.....	18
5.1 Herausforderungen für die Führung der Direktion für Standortförderung.....	18
5.2 Organisatorische Anpassungen für die Direktion für Standortförderung	19
5.2.1 Practice Groups	19
5.2.2 Führungszyklus	20
Anhang	21
Anhang 1: Matrix Ziele X Handlungsfelder X Instrumente.....	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Herausforderungen und Ziele der Standortförderung des Bundes.....	10
Abbildung 2: Handlungsfelder der Standortförderung des Bundes.....	12
Abbildung 3: Instrumente der Direktion für Standortförderung nach Förderschwerpunkt.....	16
Abbildung 4: Organigramm der Direktion für Standortförderung inkl. Practice Groups	19

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser

Die Schweiz und ihre Regionen sind ein attraktiver Standort für Unternehmerinnen und Unternehmen. Dies ist keine Selbstverständlichkeit, sondern unter anderem das Resultat einer ausgewogenen und vorausschauenden Schweizer Wirtschaftspolitik.

Die Direktion für Standortförderung ist ein Teil der Wirtschaftspolitik des Bundes. Sie trägt zu guten Rahmenbedingungen für Unternehmen bei und setzt mit ihren Instrumenten Anreize für wirtschaftliches Handeln und Eigeninitiative der privaten Akteure. Die vorliegende Dachstrategie Standortförderung 2020+ schafft einen kohärenten Gesamtrahmen für die Aufgaben und Aktivitäten der Direktion für Standortförderung und schärft damit deren Positionierung innerhalb der Wirtschaftspolitik des Bundes.

Als Leiter der Direktion für Standortförderung bin ich überzeugt, dass wir mit der vorliegenden Dachstrategie Synergien zwischen den Instrumenten besser nutzen und die Wirkung der Standortförderung insgesamt erhöhen können. Dafür spricht nicht zuletzt, dass die permanente Weiterentwicklung der Standortförderung ein zentrales Element der Dachstrategie darstellt. Die klar definierten Ziele und Handlungsfelder sowie die Handlungsprinzipien, welche für alle Aktivitäten der Direktion für Standortförderung und ihrer Mitarbeitenden gelten, erhöhen weiter die Glaubwürdigkeit und die Akzeptanz der Standortförderung.

Ich freue mich auf die Umsetzung der Dachstrategie 2020+.



Dr. Eric Jakob

Botschafter, Leiter der Direktion für Standortförderung

Dachstrategie Standortförderung 2020+

Die **Dachstrategie Standortförderung 2020+** bildet einen Gesamtrahmen für die kohärente Ausrichtung der Aktivitäten der Direktion für Standortförderung im Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Sie definiert Vision, Ziele, Handlungsfelder sowie organisatorische Konsequenzen für eine zukünftige Standortförderungs politik des Bundes. Die Strategie ist für alle Ressorts der Direktion für Standortförderung verbindlich, indem alle Aktivitäten und Instrumente einen Beitrag zur Zielerreichung leisten.

Die Standortförderung strebt folgende **Vision** an:

Der Wirtschaftsstandort Schweiz ist attraktiv und leistungsfähig. Die KMU-geprägte Volkswirtschaft ist wettbewerbsfähig und bietet dank hoher Wertschöpfung zukunftsfähige Arbeitsplätze.

Die **Ziele** der Standortförderung zeigen, was erreicht werden soll.

Die **Ziele der Dachstrategie Standortförderung 2020+** sind:

1. **Chancen der Digitalisierung nutzen:** Die Standortförderung des Bundes setzt sich dafür ein, dass KMU und Regionen die Chancen der Digitalisierung nutzen.
2. **Rahmenbedingungen für KMU verbessern:** Die Standortförderung des Bundes trägt zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die KMU bei.
3. **Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsakteure erhöhen:** Die Standortförderung des Bundes leistet mittels fokussierter Förderinstrumente Beiträge zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsakteure.
4. **Regionale Wettbewerbsfähigkeit unterstützen:** Die Standortförderung des Bundes leistet einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen.
5. **Profil Standort Schweiz schärfen und Marktauftritt stärken:** Die Standortförderung des Bundes schärft das Profil des Wirtschaftsstandortes Schweiz im Ausland und stärkt dessen Marktauftritt.

Die **Handlungsfelder** zeigen, wie die Ziele erreicht werden sollen.

Um die Ziele zu erreichen, ist die Direktion für Standortförderung mit ihren Instrumenten und Massnahmen in **sechs Handlungsfeldern** aktiv:

1. Zu tiefen Regulierungskosten beitragen
2. Zugang zu Finanzierung erleichtern
3. Innovationsvorhaben unterstützen
4. Netzwerke und Kooperationen fördern
5. Wissensmanagement und -diffusion stärken
6. Marketingmassnahmen umsetzen

Als Teil der Wirtschaftspolitik des Bundes fokussiert die Direktion für Standortförderung auf die Bedürfnisse der **KMU** und fördert die wirtschaftliche Entwicklung in den **Regionen**. Unter „Regionen“ werden Kantone, Gruppen von Kantonen sowie subkantonale Regionen verstanden. KMU und Kantone/Regionen sind die zentralen **Zielgruppen** der Standortförderung des Bundes.

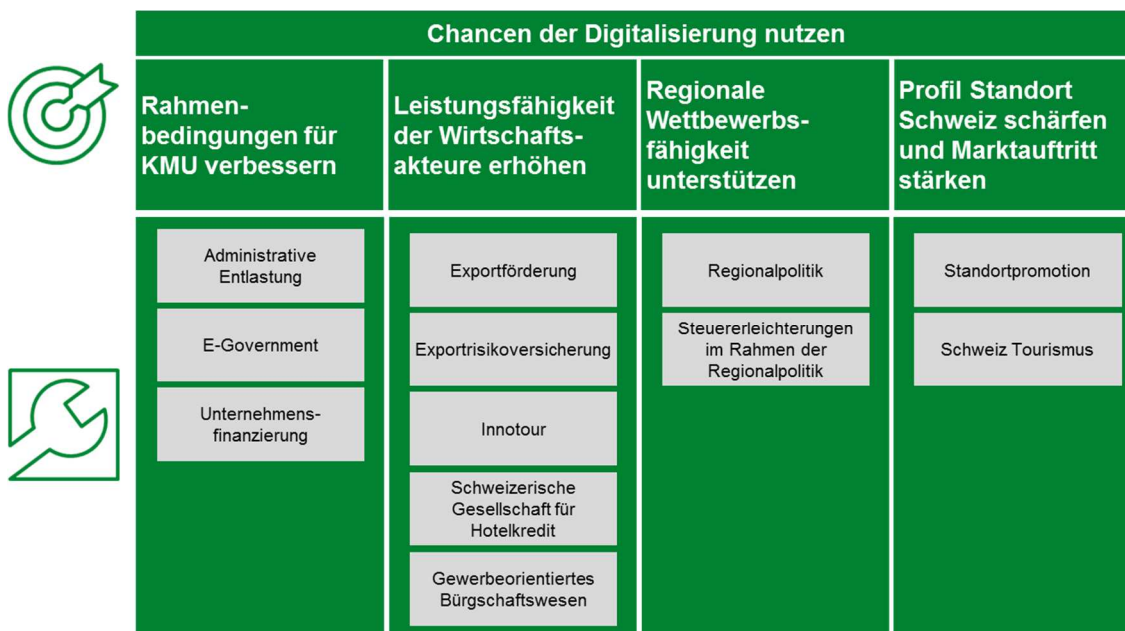
Die Direktion für Standortförderung agiert in einer marktorientierten Wirtschafts- und einer föderalistischen Staatsordnung. Sie fokussiert in ihren Aktivitäten auf **wettbewerbsfördernde Rahmenbedingungen für KMU** und auf **Förderinstrumente, welche einem politischen Auftrag entsprechen**. In der Konzeption und Umsetzung ihres politischen Auftrags, bzw. ihrer Förderinstrumente strebt die Direktion für Standortförderung Lösungen an, welche Anreize für Eigeninitiative und Innovation privater Akteure setzen und eine Steigerung der Produktivität unterstützen. Ausserdem berücksichtigt sie die Grundsätze der nachhaltigen

Entwicklung. Generelle **Handlungsprinzipien**, welche allen Aktivitäten der Direktion für Standortförderung zugrunde liegen, sind demnach **Subsidiarität** und **Nachhaltigkeit**.

Dachstrategie Standortförderung 2020+



Instrumente der Direktion für Standortförderung nach Förderschwerpunkt



1 Ausgangslage

Die Dachstrategie Standortförderung 2020+ ist eine Weiterentwicklung der bisherigen «Dachstrategie» wie sie aus der Botschaft 2016-19 implizit ableitbar ist. Mit dem vorliegenden Papier wird die Strategie explizit ausformuliert. Sie dient insbesondere zur Vorbereitung der nächsten Legislatur 2020–2023. Die Dachstrategie ist insofern als **Arbeitsinstrument** zu betrachten, das aufgrund sich verändernder äusserer oder bundesinterner Voraussetzungen und Ansprüche periodisch anzupassen sein wird.

Die Entwicklung der Dachstrategie in den letzten Jahren kann als **Phase 1** betrachtet werden: Ziel war primär, eine **zeitliche Synchronisierung** der Vorlagen an das Parlament herzustellen (anstelle von Einzelbotschaften) und damit eine Gesamtschau und eine bessere Kohärenz über die vorhandenen Instrumente zu erhalten.

Mit der Standortförderbotschaft 2016–2019 und noch verstärkt mit der Strategie 2020+ wird die **Phase 2** eingeleitet. Nachdem die zeitliche Synchronisierung erreicht ist, geht es nun darum, die **inhaltliche Kohärenz** zu verstärken und einen Gesamtrahmen für die Aufgaben und Aktivitäten der Direktion Standortförderung zu definieren.

Aus der Analyse des Strategieprozesses 2016–2019 soll die Dachstrategie Standortförderung 2020+ namentlich folgenden Anforderungen genügen:

- Gemeinsamkeiten unter den Instrumenten herausarbeiten und damit deren Kohärenz stärken sowie deren Synergiepotenziale besser nutzen;
- Strategieerarbeitung und Umsetzung organisatorisch besser verankern und damit die permanente Weiterentwicklung der Standortförderung ermöglichen und zu einer höheren Verbindlichkeit der Dachstrategie für alle Ressorts führen;
- Ermöglichung einer schlüssigen Kommunikation, was die Standortförderung des Bundes insgesamt leistet.

2 Herausforderungen für die Standortförderung des Bundes

Als Grundlage für die Strategie wurden in einer Voranalyse die Trends und Herausforderungen in den für die Standortförderung des Bundes besonders relevanten Bereichen „Wirtschaftliche Entwicklung“ und „Politisches Umfeld“ identifiziert. Aus diesen Trends und Umfeldentwicklungen sind die wichtigsten zukünftigen Herausforderungen abgeleitet, welche die Strategie adressieren muss und Schwerpunkte der Dachstrategie bilden. Nachstehend werden diese Herausforderungen näher umschrieben und mit den daraus abgeleiteten Zielen (vgl. Kapitel 3.2) und Handlungsfeldern (vgl. Kapitel 3.3) verknüpft.

1. Erhalt bzw. Verbesserung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Schweiz

Die Schweiz gehört zu den wettbewerbsfähigsten Ländern der Welt. Dennoch steht die Schweizer Wirtschaft vor grossen Herausforderungen. Stichworte dazu sind: Frankenstärke, administrative Belastung der Unternehmen, Beziehungen zur Europäischen Union, Zugang zu Fachkräften, Reform der Unternehmenssteuern, Digitalisierung, Automatisierung, usw. Der stete wirtschaftliche Strukturwandel, die Globalisierung von Kapital-, Güter-, Dienstleistungs- und Personenströme sowie die steigenden Anforderungen der zunehmend wissensbasierten Wirtschaft fordern Unternehmen und ihre Mitarbeitenden heraus. Schweizer Unternehmen, insbesondere KMU, stehen verstärkt unter einem Innovations- und Kostendruck.

→ Ziele 1, 2, 3 und 4

→ Handlungsfelder 1-5

2. Strukturschwäche der ländlichen Räume und Berggebiete und (teilweise) der Grenzregionen

Verstärkte Urbanisierung einerseits und niedrige Wertschöpfung sowie geringes Wirtschaftswachstum in ländlichen Räumen und Berggebieten und (teilweise) in Grenzregionen andererseits sind sich gegenläufig verstärkende Trends. Die Tourismuswirtschaft im alpinen Raum, bisher wirtschaftlicher Motor in vielen Alpentälern, steht angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen vor grossen Herausforderungen. Das Verfassungsziel der dezentralen Besiedlung erfordert die Definition und Umsetzung von wirtschaftlichen Entwicklungsperspektiven für alle Regionen, insbesondere im alpin-ländlichen Raum. Die permanent hohe Geschwindigkeit des Strukturwandels stellt für die föderale Schweiz Chancen, aber auch Risiken dar. Fragmentierte und starre Strukturen (kleinräumige administrative Grenzen, organisatorische Kleinstrukturiertheit) können zudem das Nutzen von Synergien behindern.

→ Ziel 4

→ Handlungsfelder 2-5

3. Zunehmender internationaler Standortwettbewerb

Der internationale Standortwettbewerb nimmt laufend zu. Andere Länder investieren zum Teil mehr Ressourcen in die Kommunikation gegenüber potentiellen Investoren, die Anwerbung von Talenten oder in Tourismusförderung und -marketing. Die auf die wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz ausgerichtete Landeskommunikation respektive Landeswerbung soll durch einen effizienten und gezielten Einsatz der vorhandenen Ressourcen bei Bund, Kantonen und den beauftragten Organisationen optimiert werden.

→ Ziel 5

→ Handlungsfelder 4-6

3 Strategie Standortförderung 2020+: Mehrwert für KMU und Regionen

3.1 Vision

Die Direktion für Standortförderung strebt folgende Vision an. Auf ihrer Basis erfolgt die Ausgestaltung der Strategie.

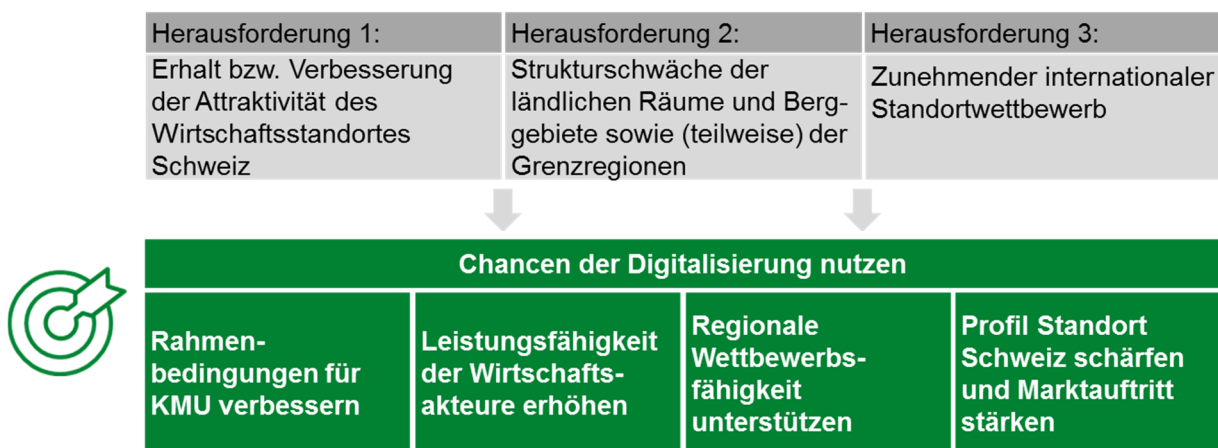


**Der Wirtschaftsstandort Schweiz ist attraktiv und leistungsfähig.
Die KMU-geprägte Volkswirtschaft ist wettbewerbsfähig und bietet dank hoher Wertschöpfung zukunftsfähige Arbeitsplätze.**

3.2 Ziele

Die Ziele der Dachstrategie leiten sich aus den identifizierten Herausforderungen ab (vgl. Abbildung 1). Als gemeinsame Ziele der Direktion für Standortförderung sind sie für die Ressorts verbindlich. Die Ressorts und ihre Instrumente tragen zur Zielerreichung bei. Die Beiträge der Ressorts zu den einzelnen Zielen werden in den im Anschluss an die Verabschiedung der Dachstrategie zu erarbeitenden Ressortstrategien konkretisiert.

Abbildung 1: Herausforderungen und Ziele der Standortförderung des Bundes



Die zukünftige Standortförderungspolitik hat folgende inhaltliche Ziele:

1. Die Standortförderung des Bundes setzt sich dafür ein, dass KMU und Regionen die Chancen der Digitalisierung nutzen

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft eröffnet den KMU und den Regionen, den zentralen Zielgruppen der Standortförderung des Bundes, neue Entwicklungsmöglichkeiten. Die Standortförderung setzt sich dafür ein, dass diese Chancen konsequent genutzt werden. Dabei unterstützt sie die digitale Transformation der Wirtschaft über finanzielle Anreize, beeinflusst Normen, Standards und Regulierungen für digitale Geschäftstätigkeiten, digitalisiert ihre eigenen Dienstleistungen und trägt zur Wissensvermittlung und Vernetzung der Wirtschaft zu digitalen Themen bei.

2. Die Standortförderung des Bundes trägt zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die KMU bei

Der Erhalt und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU ist ein zentrales Anliegen der Standortförderung. Die Direktion für Standortförderung setzt sich dafür ein, dass Regulierungsvorhaben möglichst KMU-freundlich ausgestaltet werden. Gleichzeitig sucht sie aktiv nach Möglichkeiten, bestehende administrative Belastungen abzubauen. Weiter initiiert die Direktion für Standortförderung Massnahmen und setzt Impulse für die kontinuierliche Verbesserung der Rahmenbedingungen für KMU, beispielsweise im Bereich der Exportförderung, der Unternehmensfinanzierung und des E-Government für KMU.

3. Die Standortförderung des Bundes leistet mittels fokussierter Förderinstrumente Beiträge zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsakteure

Wichtiges Ziel der Direktion für Standortförderung ist der Einsatz fokussierter Förderinstrumente – dies auf der Basis politischer Aufträge. Mittels Beratungs-, Coaching-, Versicherungs- oder Vernetzungsdienstleistungen, Massnahmen für einen erleichterten Zugang zu Finanzierungen sowie finanzieller Beiträge an Projekte und Vorhaben wird eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft von KMU, Kantonen und weiteren Partnern angestrebt. Die Förderinstrumente werden ergänzend zu den allgemeinen wirtschaftspolitischen Vorhaben eingesetzt, um die Akteure bei der Schaffung von zukunftsfähigen Arbeitsplätzen und der Steigerung der Wertschöpfung zu unterstützen.

4. Die Standortförderung des Bundes leistet einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen

Die Direktion für Standortförderung trägt dazu bei, in allen Regionen der Schweiz Unternehmertum und Innovationskraft und damit deren Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Dabei legt sie einen besonderen Fokus auf das Berggebiet, weitere ländliche Räume und (wo erforderlich) Grenzregionen. Sie leistet damit einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen. Ihre Massnahmen zielen darauf ab, in den Regionen vorhandene Potenziale auszuschöpfen und die Partnerschaft zwischen Stadt und Land zu stärken. Voraussetzung für die Förderung ist, dass die Regionen eigene Initiativen entwickeln. Räumlich wird dabei das Prinzip der „dezentralen Konzentration“ verfolgt.

5. Die Standortförderung des Bundes schärft das Profil des Wirtschaftsstandortes Schweiz und stärkt dessen Marktauftritt

Neben der Sicherstellung einer hohen Standortqualität muss im internationalen Standortwettbewerb auch in Zukunft die Attraktivität des Standortes als Unternehmens- und Tourismusstandort kommuniziert werden. Dafür braucht es eine effiziente und abgestimmte Vorgehensweise der beteiligten Akteure auf Bundes- und Kantonsebene.

3.3 Handlungsfelder

Die Handlungsfelder zeigen auf, *wie* die oben genannten Ziele erreicht werden sollen. Es wurden insgesamt sechs Handlungsfelder definiert, welche – zielübergreifend – im Vordergrund stehen sollen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Handlungsfelder der Standortförderung des Bundes



1. Zu tiefen Regulierungskosten beitragen

Die Direktion für Standortförderung setzt sich innerhalb der Bundesverwaltung für eine KMU-verträgliche Politik ein. Bestehende und zukünftige Regulierungsvorhaben sollen durch die Aktivitäten der Direktion für Standortförderung (in Zusammenarbeit mit der Direktion für Wirtschaftspolitik und weiteren Partnern) so beeinflusst werden, dass sie für die KMU mit möglichst wenig Aufwand und möglichst tiefen Regulierungskosten verbunden sind.

2. Zugang zu Finanzierung erleichtern

Die Direktion für Standortförderung unterstützt leistungsfähige Unternehmen beim Zugang zu Finanzierung für Wachstums- und Innovationsvorhaben. Sie leistet fokussierte Unterstützung, wo im grundsätzlich gut funktionierenden Schweizer Fremdkapitalmarkt Ineffizienzen bestehen. Solche Marktineffizienzen können beispielsweise auftreten, wenn ein Unternehmen das Informationsbedürfnis der Bank nicht befriedigen kann (Informationsasymmetrie). Ineffizienzen können weiter durch geringe Kreditgrössen zu Tage treten, falls die anfallenden Transaktionskosten oder ein im Vergleich zum Ertrag grosser Aufwand seitens der Banken (Skaleneffekte) einen negativen Einfluss auf die Kreditvergabe haben. Darüber hinaus trägt die Direktion für Standortförderung zu wettbewerbsfördernden Rahmenbedingungen der Unternehmensfinanzierung im Allgemeinen bei. Sie setzt sich für den Abbau regulatorischer Hürden für neue KMU-Finanzierungskanäle ein.

3. Innovationsvorhaben unterstützen

Zentraler Wachstumsmotor für die Schweizer Volkswirtschaft ist die Innovationsleistung der Wirtschaftsakteure am Standort Schweiz. Die Aktivitäten der Standortförderung sollen dazu beitragen, dass einerseits geeignete Rahmenbedingungen für die Innovationstätigkeit geschaffen werden. Andererseits soll die Standortförderung durch gezielte Fördermassnahmen dafür sorgen, dass Innovationsvorhaben realisiert werden können. Dabei lässt sich die Standortförderung von einem ganzheitlichen Innovationsverständnis leiten,

welches Vorhaben in den Bereichen Produkte- und Dienstleistungsentwicklung, von Organisations- und Prozessentwicklung sowie von Distributions- und Kunden- resp. Marktentwicklung abdeckt. Sie unterstützt damit primär weniger technologie- respektive forschungsintensive Innovationen und ist damit komplementär zu Innosuisse und anderen Innovationsförder-Instrumenten, die mehrheitlich forschungsintensive Innovationen im Fokus haben.

4. Netzwerke und Kooperationen fördern

Kleinräumige Strukturen und Fragmentierungen (Räume, Wertschöpfungsketten) sollen durch die Förderung von Kooperationen und Netzwerken überwunden werden. Es geht um die Ausnutzung von Skalenerträgen, Synergien und eine effizientere Ressourcennutzung bzw. Aufgabenteilung. Netzwerke und Kooperationen ermöglichen eine Vervollständigung (Verlängerung, Verbreiterung) der Wertschöpfungsketten sowie einen verbesserten Informationsfluss.

5. Wissensmanagement und -diffusion stärken

Der Bund generiert aufgrund seiner Tätigkeit im Bereich Forschung und Analysen Wissen, welches für die Aktivitäten der Wirtschaftsakteure wertvoll ist. Die Forschungs- und Analysetätigkeit im Bereich Standortförderung bezieht sich auf die zentralen Herausforderungen in den entsprechenden Themenbereichen und vermittelt den beteiligten Akteuren die jeweiligen Resultate. Die Standortförderung optimiert bestehende und schafft wo nötig auch neue Plattformen, welche die Wissensdiffusion ermöglichen und vernetzt die Wissensträger. Die Orientierung an sowie die Vermittlung von „Best Practices“ sowie das Setzen von Benchmarks – national und international – sind dabei zentrale Elemente.

6. Marketingmassnahmen umsetzen

Die Vorteile des Standortes Schweiz müssen im internationalen Wettbewerb um Unternehmen und Touristen mittels gezielter und wirksamer Marketing- und Kommunikationsmassnahmen bekannt gemacht werden. Marketing und Kommunikation zum Standort ist eine notwendige Ergänzung zu den Massnahmen, welche auf den Erhalt der Standortqualität zielen. Nur mittels wirkungsvoller Kommunikation können diese Vorleistungen auch in Wert gesetzt werden. Im internationalen Standortwettbewerb, in dem Konkurrenzstandorte mit hohem Mitteleinsatz um die eigenen Vorteile werben, ist ein profiliertes, fundiertes und glaubwürdiges Standortmarketing für den Unternehmens- und Tourismusstandort Schweiz wichtig.

3.4 Handlungsprinzipien

Die Direktion für Standortförderung ist Teil der allgemeinen Wirtschaftspolitik des Bundes und damit bei der Umsetzung ihres politischen Auftrags der Einhaltung marktwirtschaftlicher Grundsätze verpflichtet. In Einklang mit der gängigen wirtschaftspolitischen Theorie setzt sie sich primär für **wettbewerbsfördernde Rahmenbedingungen** ein, wobei sie einen besonderen Fokus auf die **Bedürfnisse der KMU** legt. Daneben arbeitet sie **auf der Basis politischer Aufträge** mit **fokussierten Förderinstrumenten**. Für die Direktion für Standortförderung gelten für all ihre Aktivitäten **zwei wegleitende Handlungsprinzipien: Subsidiarität und Nachhaltigkeit**.

1. Subsidiarität

Die Standortförderung des Bundes erfüllt ihre Aufgaben subsidiär zu privaten Akteuren und Kantonen/Gemeinden. Sie wird also dann tätig, wenn private oder andere öffentliche Leistungsträger zur Erfüllung einer im öffentlichen Interesse liegenden Aufgabe nicht oder nicht in genügendem Ausmass in der Lage sind. Sie schafft Anreize für wirtschaftliches Handeln, Innovation und Eigeninitiative privater Akteure sowie staatlicher Akteure auf regionaler und lokaler Ebene, wobei sie Eigenleistungen der Nutzniesser voraussetzt.

Subsidiarität bedeutet aber auch, dass staatliche und private respektive andere öffentliche Leistungsträger zusammenarbeiten. Die Standortförderung umfasst u.a. gemeinsame Aufgaben von Bund und Kantonen. Die Standortförderung des Bundes wirkt in diesen Bereichen ergänzend zu den kantonalen Tätigkeiten. Deshalb werden die Instrumente des Bundes komplementär auf die kantonalen Instrumente abgestimmt.

2. Nachhaltigkeit

Als nachhaltige und langfristig orientierte Politik strebt die Standortförderung sowohl bei der Entwicklung von Konzepten wie in der Ausgestaltung und Umsetzung von Förderinstrumenten Lösungen an, welche sowohl bezüglich der wirtschaftlichen, sozialen und natürlichen Ressourcen deren effizientesten Einsatz ermöglichen und damit die Ressourcenproduktivität erhöhen. Insbesondere folgende Themenbereiche sind dabei relevant: Umgang mit der knappen Ressource Raum, Nützen vs. Schützen, Folgen des Klimawandels, Zuwanderung aufgrund der Standortförder-Aktivitäten, usw.

4 Instrumente der Direktion für Standortförderung

Zur Erreichung der übergeordneten Zielsetzung verfügt die Standortförderung über ein wirkungsvolles Instrumentarium. Die Instrumente der Standortförderung basieren entweder auf Bundesgesetzen oder auf bundesrätlichen Strategien. Sie sind primär überbetrieblich ausgerichtet. Damit sollen die Zusammenarbeit und die Koordination verschiedener raumrelevanter Akteure gefördert werden. Daneben existieren einzelne einzelbetrieblich ausgerichtete Instrumente. Diese stehen jedoch, um allfällige Wettbewerbsverzerrungen zwischen den Nutzniessenden der Standortförderungsmassnahmen zu reduzieren, in der Regel allen Unternehmen gleichermassen zur Verfügung. Im Folgenden werden die verschiedenen Instrumente aufgrund ihres Förderschwerpunkts¹ den vier Zielen der Standortförderung zugeordnet und kurz beschrieben:

1. Instrumente zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die KMU

Mit einer auf die spezifischen Bedürfnisse der KMU abgestimmten Politik sollen die Rahmenbedingungen der bestehenden Unternehmen ständig optimiert, Neugründungen erleichtert und die nachhaltige Entwicklung der Unternehmen ermöglicht werden. Dazu stehen der Direktion für Standortförderung die administrative Entlastung sowie E-Government zur Verfügung. Mit der **administrativen Entlastung** sollen Regulierungskosten gesenkt bzw. tief gehalten werden, ohne die Ziele einer Regulierung und damit die berechtigten Schutzbedürfnisse der Bevölkerung zu beeinträchtigen. Das **E-Government** ist ein wirksames Mittel, um die administrative Belastung der Unternehmen zu reduzieren und die Produktivität der öffentlichen Verwaltung zu steigern. Ziel ist es, die Verwaltungstätigkeit mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologie so bürgernah und so wirtschaftlich wie möglich zu gestalten. Bewilligungs-, Antrags- und Meldeverfahren sollen vereinfacht und die Anzahl, Dauer und Komplexität der Behördengänge für KMU reduziert werden. Weiter trägt die Direktion für Standortförderung zu wettbewerbsfördernden Rahmenbedingungen in der **Unternehmensfinanzierung** ein.

2. Instrumente für Beiträge zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsakteure

Mit der Exportförderung und der Exportrisikoversicherung verfügt die Standortförderung des Bundes über zwei Instrumente, welche darauf abzielen, die wirtschaftliche Tätigkeit von Unternehmen im Ausland zu erleichtern. Mit der **Exportförderung** beauftragt, unterstützt die Switzerland Global Enterprise (S-GE) Schweizer Unternehmen bei der Identifikation und Wahrnehmung von Absatzmöglichkeiten im Ausland und bei ihrer internationalen Positionierung als wettbewerbsfähige (Nischen-)Anbieter. Die **Exportrisikoversicherung** SERV bietet ihrerseits Exporteuren und Finanzierungsinstituten Exportfinanzierungslösungen an und erleichtert damit den Schweizer Exporteuren die Übernahme von Auslandsaufträgen, bei denen der Zahlungseingang aufgrund politisch und wirtschaftlich unsicherer Verhältnisse gefährdet ist.

Das Förderprogramm **Innotour** zielt spezifisch auf die Tourismusbranche ab. Mit Innotour sollen Innovationen und Kooperationen im Tourismus gefördert und tourismusrelevantes Wissen geschaffen werden, welches der Tourismusbranche zur Verfügung gestellt werden kann.

Ferner verfügt die Standortförderung des Bundes über Instrumente, welche den Zugang der KMU zur Finanzierung erleichtern sollen. Die **Schweizerische Gesellschaft für Hotkredit SGH** gewährt subsidiär zu privaten Kapitalgebern Darlehen an Beherbergungsbetriebe in Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten für die Erneuerung und den

¹ Die meisten Instrumente der Direktion für Standortförderung verfolgen mehrere Ziele. Gleichwohl lässt sich pro Instrument jeweils ein primäres Ziel identifizieren.

Kauf von Beherbergungsbetrieben, Neubauten und Ablösungen. Das **gewerbeorientierte Bürgschaftswesen** soll leistungs- und entwicklungsfähigen KMU den Zugang zu Bankdarlehen erleichtern. Dabei vergibt der Bund selber keine Bürgschaften, sondern beteiligt sich an den Verlusten privater Bürgschaftsorganisationen und richtet Finanzhilfen an die Verwaltungskosten dieser Organisationen aus.


3. Instrumente zur Unterstützung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit

Die Unterstützung regionaler Entwicklungsperspektiven wird in erster Linie von der Projektförderung im Rahmen der **Regionalpolitik** wahrgenommen. Diese verfolgt das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Berggebiets, der weiteren ländlichen Räume und der Grenzregionen zu stärken, um damit einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in diesen Räumen zu leisten. Durch Förderung des Unternehmertums, der Innovationsfähigkeit und der Wertschöpfung via Initiativen, Projekten und Programmen sowie Infrastrukturvorhaben in den Zielgebieten soll die Leistungsfähigkeit der lokalen Akteure erhöht werden. Zudem können im Rahmen der Regionalpolitik **Steuererleichterungen** an industrielle Unternehmen oder produktionsnahe Dienstleistungsbetriebe gewährt werden, um die Schaffung und Neuausrichtung von Arbeitsplätzen in strukturschwachen regionalen Zentren zu unterstützen.

4. Instrumente zur Schärfung des Profils des Standorts Schweiz und zur Stärkung des Marktauftritts

Um im weltweiten Standortwettbewerb erfolgreich bestehen zu können, muss sich die Schweiz als wertschöpfungsstarker und wissensintensiver Wirtschaftsstandort profilieren. Ebenso wichtig ist es, zum Beispiel potenzielle Investoren, Entrepreneurs, Knowhow-Träger und Touristinnen und Touristen über die Standortvorteile zu informieren. Die Aufgabe, im Ausland über den Wirtschaftsstandort zu informieren und gezielte Promotionsmassnahmen durchzuführen, nimmt die vom Bund mit der **Standortpromotion** beauftragte S-GE wahr. Für das touristische Landesmarketing ist **Schweiz Tourismus** zuständig.

Abbildung 3: Instrumente der Direktion für Standortförderung nach Förderschwerpunkt

Chancen der Digitalisierung nutzen			
 Rahmenbedingungen für KMU verbessern	Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsakteure erhöhen	Regionale Wettbewerbsfähigkeit unterstützen	Profil Standort Schweiz schärfen und Marktauftritt stärken
Administrative Entlastung	Exportförderung	Regionalpolitik	Standortpromotion
E-Government	Exportrisikoversicherung	Steuererleichterungen im Rahmen der Regionalpolitik	Schweiz Tourismus
Unternehmensfinanzierung	Innotour		
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit		
	Gewerbeorientiertes Bürgschaftswesen		

Die Instrumente der Standortförderung sollen wesentliche Beiträge zu den aufgeführten Zielen leisten. Die Instrumente sind dabei nicht ausschliesslich einem Handlungsfeld zugeordnet, sondern wirken im Optimalfall in mehreren Handlungsfeldern.² Dies hat zur Folge, dass pro Handlungsfeld mehrere Instrumente im Einsatz sind (vgl. Anhang 1). Damit können verstärkt Synergien ausgeschöpft und die Kohärenz unter den einzelnen Instrumenten der Standortförderung gestärkt werden. Dies bedingt gleichzeitig aber auch eine optimale Abstimmung zwischen den verschiedenen, einem Handlungsfeld zugeordneten Instrumenten. In diesem Sinne sind **die Instrumente der Standortförderung laufend zu überprüfen**.

² Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass nicht alle Instrumente in sämtlichen Handlungsfeldern aktiv sind.

5 Umsetzung der Strategie: Führung, Verantwortlichkeiten

5.1 Herausforderungen für die Führung der Direktion für Standortförderung

Wie bei den externen Herausforderungen (vgl. Kapitel 2) wurden im Rahmen von internen Arbeitsgruppen auch interne, die Steuerung und Führung der Direktion betreffende Herausforderungen analysiert. Folgende zentralen Herausforderungen für die Führung der Direktion für Standortförderung wurden identifiziert:

1. Komplexes Umfeld mit wechselnden Anforderungen der Stakeholder

Die Direktion für Standortförderung agiert in einem sich stetig wandelnden Umfeld. Sie wird sowohl seitens Stakeholder (KMU-Wirtschaft, Kantone, externe Beauftragte, usw.) als auch seitens der Politik mit sich verändernden Ansprüchen konfrontiert. Ein kontinuierlicher **Austausch mit den wichtigsten Stakeholdern** ist unabdingbar, um deren Ansprüche zu kennen. Die Direktion für Standortförderung muss zudem in der Lage sein, neue Themen – zum Beispiel im Zusammenhang mit der Digitalisierung – frühzeitig zu erkennen. Insgesamt ist ein hohes Verständnis für das Umfeld notwendig, um vorausschauend zukunftsfähige Förderinstrumente für KMU und Regionen/Kantone anzubieten.

2. Abstimmung mit anderen Politikbereichen

Die Standortförderung des Bundes ist Teil der allgemeinen Wirtschaftspolitik. Dies bedingt erstens eine stete Abstimmung mit übergeordneten Strategien und Vorgaben der Wirtschaftspolitik (SECO, WBF). Daneben sind sowohl KMU als auch die Regionen von vielen weiteren Politikentscheidungen betroffen (Raumordnungspolitik, Umweltpolitik, etc.). Die Direktion für Standortförderung sieht es als ihre Aufgabe, die Interessen ihrer Stakeholder in den verschiedenen Politikbereichen einzubringen. Eine **horizontale Vernetzung und Abstimmung mit anderen Politikbereichen** soll mithelfen, eine möglichst weitgehende Kohärenz zwischen den verschiedenen Politikbereichen sicherzustellen.

3. Effizienter Einsatz der Bundesmittel

Ein Grossteil der Instrumente der Direktion für Standortförderung ist zur Erfüllung ihrer Aufgaben auf Finanzbeschlüsse durch das Parlament angewiesen. Angesichts der angespannten finanziellen Situation des Bundes stellen sich vermehrt Fragen zur **Wirksamkeit der Förderinstrumente** resp. der eingesetzten Fördermittel. Eine nachgewiesene Wirkung der Förderinstrumente und der effiziente Einsatz der Bundesmittel dürften an Bedeutung gewinnen.

4. Governance der externen Beauftragten

Eine Besonderheit der Direktion für Standortförderung ist die Vielzahl von externen Beauftragten³, mit denen ein Grossteil der Aufgaben bewältigt wird. Die Wirkung der Standortförderung des Bundes hängt damit zentral von einer guten **Governance der externen Beauftragten** ab. Die Vorgaben an die Beauftragten wie die Überwachung und Steuerung erfordert einen klaren, nachvollziehbaren und verbindlichen Rahmen, welcher eine optimale Balance zwischen Steuerung/Kontrolle und unternehmerischer Verantwortung der jeweiligen Organisationen gewährleistet.

³ Regiosuisse, Schweiz Tourismus ST, Switzerland Global Enterprise S-GE, Schweizerische Exportrisikoversicherung SERV, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH, vier Bürgerschaftsorganisationen.

5.2 Organisatorische Anpassungen für die Direktion für Standortförderung

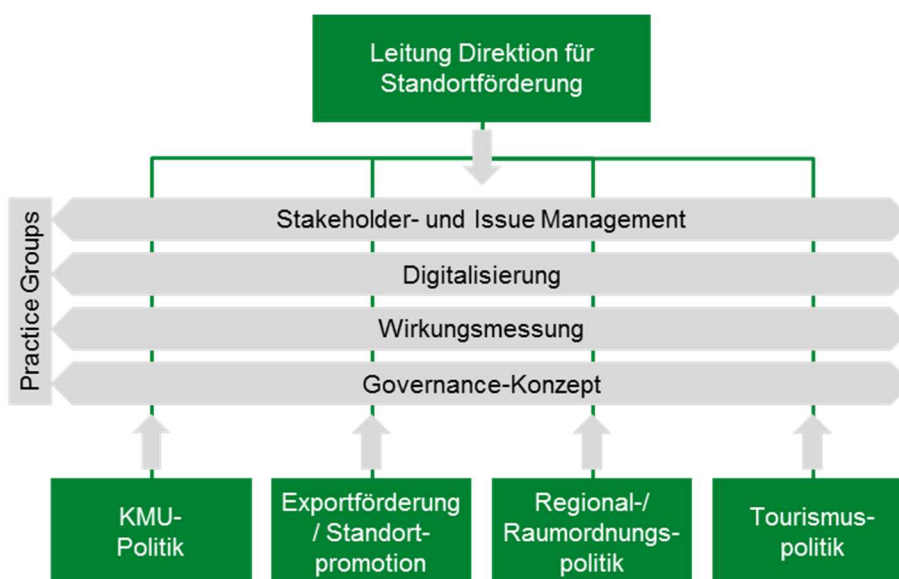
Die organisatorische Weiterentwicklung der Direktion für Standortförderung ist ein permanenter Prozess. Die Führung dieses Prozesses liegt in der Verantwortung des Leiters der Direktion. Um die organisatorische Weiterentwicklung der Direktion für Standortförderung auch strukturell zu verankern, sind folgende Voraussetzungen zu schaffen:

5.2.1 Practice Groups

Die in Ziff. 5.1 identifizierten Herausforderungen betreffen die Direktion für Standortförderung wie auch die einzelnen Ressorts. Sie können damit als strategische Querschnittsthemen für die Ressorts und die Direktion insgesamt bezeichnet werden und sollen von ressortübergreifenden Arbeitsgruppen, so genannten **Practice Groups**, betreut werden (vgl. Abbildung 4). Mit den Practice Groups soll konkret ressortübergreifend Know-how zum entsprechenden Thema aufgebaut und weiterentwickelt werden. Sie stehen damit als zentrale Wissensträger und -vermittler zur Verfügung. Zunächst geht es darum, diese Practice Groups aufzubauen und zu testen. Sinnvollerweise wird die Funktionsweise dieses Systems nach einer angemessenen Periode zu beurteilen und gegebenenfalls anzupassen sein.

Das interne Organigramm der Direktion für Standortförderung zur Umsetzung der Strategie 2020+ sieht wie folgt aus:

Abbildung 4: Organigramm der Direktion für Standortförderung inkl. Practice Groups



Die Practice Groups leiten sich aus den oben beschriebenen Herausforderungen für die organisatorische Weiterentwicklung der Direktion für Standortförderung ab:

1. Stakeholder- und Issue-Management

Mit einem kontinuierlichen Stakeholder- und Issue-Management sollen die für die Standortförderung wichtigen Themen identifiziert werden. Es handelt sich dabei um ein Instrument, welches es ermöglicht, einerseits Schwächen des heutigen Instrumentariums zu identifizieren wie auch den zukünftigen Handlungsbedarf zu bestimmen und damit die Aktualität und Bedürfnisorientierung des Instrumentariums zu gewährleisten. Ergänzend können internationale Benchmarks wichtige Impulse geben.

2. Digitalisierung

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft eröffnet den KMU und den Regionen neue Entwicklungsmöglichkeiten. Die Direktion für Standortförderung setzt sich dafür ein,

dass diese Chancen genutzt werden. Dabei ist sie sowohl auf Regulierungsebene als auch in der Entwicklung und Umsetzung von Förderinstrumenten tätig. Damit sie diese Rolle wahrnehmen kann, ist ein tiefes Verständnis des Themas nötig.

3. Wirkungsmessung

Mit einer auf das Neue Führungsmodell Bund (NFB) abgestimmten Wirkungsmessung für alle Instrumente der Standortförderung soll deren Effektivität und Nutzen besser erhoben und dargelegt werden, bzw. entsprechende Lücken sollen möglichst geschlossen werden. Die Wirkungsmessung soll sicherstellen, dass das Instrumentarium inhaltlich wie bezüglich der Ressourcenausstattung und Umsetzung richtig aufgesetzt ist.

4. Governance-Konzept

Die Zusammenarbeit mit externen Beauftragten ist ein weiteres Querschnittsthema. Das bestehende Governance-Konzept ist zu überarbeiten und im Lichte der Entwicklungen der Eignerstrategie Bund anzupassen. Es soll zukünftig innerhalb der Direktion für Standortförderung als Leitlinie für die Beauftragung bzw. Führung externer Umsetzungspartner gelten.

5.2.2 Führungszyklus

Die Umsetzung der Dachstrategie Standortförderung 2020+ erfolgt im Rahmen der operativen Führungssysteme der Direktion. Die Strukturierung der Direktionssitzungen sowie die individuellen Zielsetzungen der Ressorts und deren Beurteilung werden so angepasst, dass ein Umsetzungscontrolling sichergestellt ist. Querschnittsthemen/Practice Groups werden im internen Organigramm sowie in den Funktionsbeschrieben abgebildet. Die entsprechenden Führungsdokumente sind anzupassen. Die quartalsweise stattfindenden Strategiesitzungen der Direktion thematisieren standardmässig die Umsetzung der Strategie. Beurteilungen und Gespräche mit Mitarbeitenden werden entsprechend ergänzt.

Anhang

Anhang 1: Matrix Ziele X Handlungsfelder X Instrumente

Fett: entspricht der Hauptfunktion des jeweiligen Instruments

Was Wie	Chancen der Digitalisierung nutzen			
	Rahmenbedingungen für KMU verbessern	Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsakteure erhöhen	Regionale Wettbewerbsfähigkeit unterstützen	Profil Standort Schweiz schärfen und Marktauftritt stärken
Zu tiefen Regulierungskosten beitragen	. Admin. Entlastung . Admin. Entlastung (KMU-Forum) . E-Gov			
Zugang zu Finanzierung erleichtern	. Unternehmensfinanzierung (Startup-Finanzierung)	. SGH (Darlehen) . NRP (Darlehen) . SERV . Bürgerschaftswesen	. SGH (Darlehen) . NRP (Darlehen)	
Innovationsvorhaben unterstützen	. Unternehmensfinanzierung (Startup-Finanzierung)	. SGH (Beratung, Darlehen) . Innotour (Innovation) . ST (Beratung) . NRP (Projektförderung)	. SGH (Beratung/Darlehen) . Innotour (Modellhafte Projekte) . ST (Beratung) . NRP (Projektförderung) . NRP (Steuererl.) . S-GE (Standortpromotion via Innovationspark)	
Netzwerke und Kooperationen fördern		. ST (Marketing, Kooperation) . Innotour (Kooperation) . NRP (Projektförderung)	. Innotour (Kooperation) . NRP (Koordination Sekt.pol.)	. ST (Marketing, Kooperation) . S-GE (Standortpromotion)
Wissensmanagement und -diffusion stärken	. Unternehmensfinanzierung (Berichte/Studien)	. S-GE (Exportförderung) . ST (Informationsvermittlung) . Innotour (Wissensaufbau) . NRP (Wissenssystem) . SGH (Wissenstransfer)	. Innotour (Wissensaufbau in modellhaften Projekten) . SGH (Impulsprogramme) . NRP (Wissenssystem)	. NRP (regionale Strategien)
Marketingmassnahmen umsetzen		. ST (Promotion) . S-GE (Standortpromotion, Exportförderung)		. ST (Promotion) . S-GE (Standortpromotion)