

STAATSSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT SECO

EVALUATION NATIONALE STANDORTPROMOTION SCHWEIZ

inFRAS

Zusammenfassung

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_ZUSAMMENFASSUNG D.DOCX



DUFOURSTRASSE 40A
CH-9000 ST. GALLEN
SWITZERLAND

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



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

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.

AKTEURE DER STANDORTPROMOTION, IHRE ROLLE UND AUFGABEN		
Organisation	Rechtsform/Mitglieder	Aufgaben im Rahmen der Standortpromotion
Auftraggeber/Steuerung		
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
Steuerung		
Steuergruppe Landesmarketing	Bund, Kantone (mehrheitlich durch Areas vertreten), S-GE (Einsitz ohne Stimmrecht, nur Empfehlungsrecht)	Steuerungsgremium Austausch und strategische Ausrichtung der einzelnen Akteure Festlegung der Marktbearbeitungsstrategie
Auftragnehmer/Mandatsträger		
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
Beratung		
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.

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