

Antrag des Regierungsrates vom 24. August 2011

4822

**Beschluss des Kantonsrates
über die Bewilligung von Beiträgen an die Stiftung
Greater Zurich Area Standortmarketing
für 2012 bis 2015**

(vom)

Der Kantonsrat,

nach Einsichtnahme in den Antrag des Regierungsrates vom 24. August 2011,

beschliesst:

I. Für die Beiträge an die Stiftung Greater Zurich Area Standortmarketing im Zeitraum von 2012 bis 2015 wird ein Objektkredit von Fr. 8 240 000 zulasten der Erfolgsrechnung der Leistungsgruppe Nr. 5300, Amt für Wirtschaft und Arbeit, bewilligt.

II. Dieser Beschluss untersteht dem fakultativen Referendum.

III. Veröffentlichung im Amtsblatt.

IV. Mitteilung an den Regierungsrat.

Weisung

1. Ausgangslage und Zusammenfassung

**1.1 Überprüfung der interkantonalen und
kantonalzürcherischen Standortförderung**

Der Wirtschaftsraum Zürich beschränkt sich nicht auf die Stadt Zürich oder den Kanton Zürich. Er besteht aus einem über die Kantons-
grenzen hinausreichenden Netzwerk von eng miteinander verflochtenen
Regionen, die zusammen den Wirtschaftsraum bilden. Im internationalen
Standortwettbewerb ist deshalb nicht nur das Kantonsgebiet,

sondern der gesamte Wirtschaftsraum als integraler Standort zu positionieren. Aus diesem funktionalen Raumverständnis heraus wurde 1998 mit der Gründung der überregionalen Standortmarketingorganisation Stiftung Greater Zurich Area Standortmarketing (GZA Stiftung) sowie der operativ tätigen Greater Zurich Area AG (GZA AG) die Grundlage für die heutige Aufgabenteilung in der Standortförderung des Kantons Zürich festgelegt. Seither haben sich die Rahmenbedingungen des Standortmarketings gewandelt, insbesondere durch das Hinzukommen neuer Akteure und durch eine deutliche Verschärfung des internationalen und innerschweizerischen Wettbewerbs unter den Wirtschaftsstandorten. Daher hatte der Regierungsrat bereits in seinem Antrag an den Kantonsrat vom 19. Juli 2006 betreffend Bewilligung von Beiträgen an die Stiftung Greater Zurich Area Standortmarketing für 2007–2010 (Vorlage 4340) festgehalten, dass eine ganzheitliche Überprüfung der Standortförderung angezeigt sei, um für die künftigen Herausforderungen gewappnet zu sein.

Unter Berücksichtigung der starken Dynamik des wirtschaftspolitischen Umfelds wurden in der Folge die Möglichkeiten der Aufgabenteilung im Bereich der Standortförderung geprüft; von der Integration aller Standortförderungsaktivitäten in die öffentliche Verwaltung bis hin zum Verzicht auf eine kantonale Wirtschaftsförderung, einschliesslich denkbarer Mischformen. Der Regierungsrat erstattete verschiedentlich Bericht über die laufenden Arbeiten (z. B. Beantwortung der Anfrage KR-Nr. 165/2009 betreffend Strategie der Greater Zurich Area und Bericht und Antrag zum dringlichen Postulat KR-Nr. 365/2009 betreffend Effizienzsteigerung der Zürcher Standortförderung und Standortpromotion, Vorlage 4754). Mit RRB Nr. 1680/2010 legte der Regierungsrat die Ausgangslage, die getätigten Arbeiten sowie die vorläufigen Erkenntnisse aus der Überprüfung ausführlich dar und sprach im Sinne einer Übergangslösung für die Neuausrichtung der GZA AG und GZA Stiftung (GZA) einen Übergangskredit für das Jahr 2011. Dabei stützte er sich auf die vom Stiftungsrat der GZA Stiftung am 8. November 2010 verabschiedeten Eckwerte für die Neuausrichtung und genehmigte diese. Mit diesem Beschluss hat sich der Regierungsrat – wie auch die anderen im Stiftungsrat vertretenen Kantone, Städte und Privaten – nach eingehender Überprüfung und Abwägung verschiedener Möglichkeiten zu einer Weiterführung der Zusammenarbeit in der GZA bzw. im überregionalen Standortmarketing bekannt.

1.2 Aufgabenzuweisung und Zusammenarbeit im Bereich der Standortförderung

Der überregionalen Aufgabenerfüllung sind Grenzen gesetzt. Überall dort, wo hoheitliche Aufgaben und Kompetenzen im Vordergrund stehen, ist auf die politischen Gebiete abzustellen. Zur Erfüllung der vielschichtigen Aufgaben sind mehrere Akteure nötig. Mit Blick auf Effizienz und Effektivität der Aufgabenerfüllung bedeutet dies, dass die verschiedenen Träger der Aktivitäten im Standortmarketing mit den ihnen zugeordneten Haupttätigkeiten reibungslos miteinander funktionieren müssen. Durch eine sinnvolle Aufgabenzuweisung ist sicherzustellen, dass die vorhandenen Schnittstellen bestmöglich aufeinander abgestimmt werden können. Dieser Grundsatz ist mit der jetzt noch verfeinerten Zuweisung der Standortförderungsaktivitäten für den Kanton Zürich gewährleistet: Standortpolitische Entscheide werden auf kantonal-politischer Ebene und allenfalls im Rahmen der Metropolitankonferenz Zürich getroffen. Basisinformation, Standortvermarktung und Akquisition werden ausgegliedert (Osec, GZA). Der Geschäftsbereich Standortförderung im Amt für Wirtschaft und Arbeit der Volkswirtschaftsdirektion liefert abgestimmt mit den regionalen Standortförderungsorganisationen Anstösse zur Standortentwicklung, betreibt Bestandespflege, unterstützt Unternehmensgründungen, Innovationen und Technologietransfers, organisiert Branchenschwerpunkte – sogenanntes Clustermanagement – in den ausgewählten Bereichen und unterstützt schliesslich Unternehmen bei Ansiedlungen und bei ihrem Gang durch die Verwaltung (KMU-Dienst).

1.3 Rolle der GZA im Zusammenspiel der Standortförderungsorganisationen

Zürich soll der Wirtschaftsmotor der Schweiz bleiben. Obwohl bereits in innerschweizerischer Hinsicht eine «Sogwirkung» besteht (Urbanisierung, Zentrumsbildung), ist Wachstum – insbesondere qualitatives Wachstum – keine Selbstverständlichkeit. Es gilt, die Entwicklung des Standortes gezielt und gewinnbringend mitzugestalten. Dabei ist massvoll zu handeln und eine umfassende Sichtweise unter Einbezug von Umweltanliegen einzunehmen. Die GZA AG ist mit ihrem Knowhow bereits heute sehr gut positioniert, um hier einen wichtigen Beitrag für den gemeinsamen Erfolg zu leisten: Sie ist in fernen Märkten präsent und verfügt über ein breites Wissen über den Wirtschaftsraum GZA und die darin zusammengeschlossenen Kantone. So konnte sie im Jahr 2010 ein erfreuliches Geschäftsergebnis ausweisen: Gemeinsam mit den Partnerkantonen und -städten wurden 102 Fir-

men für eine Niederlassung im Wirtschaftsraum gewonnen. Insgesamt haben diese Unternehmen bereits im ersten Jahr ihrer Ansiedlung über 800 neue Arbeitsplätze geschaffen. Auch bei den sogenannten Leads (konkrete Ansiedlungsprojekte) konnte eine erfreuliche Zunahme verzeichnet werden. Mit der nachstehend dargelegten neuen Strategie (siehe Ziff. 2.3) kann die GZA AG künftig noch schlagkräftiger auftreten. Aufgabenteilung und Zusammenarbeit mit anderen Organisationen wurden klar geregelt. Es besteht nun sowohl im Hinblick auf die Aktivitäten als auch in Bezug auf gewünschte Branchen und Unternehmensfunktionen sowie auf Akquisitionsmärkte eine nachvollziehbare und partnerschaftlich ausgearbeitete Strategie. Die Marktbearbeitung erfolgt zielgerichtet und mit klaren Vorgaben anhand festgelegter Indikatoren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die systematische Aufgabenüberprüfung zwar einige Zeit in Anspruch genommen hat, dass nun aber die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt sind. Der Grundgedanke der überregionalen Standortförderung ist dabei, dass die beteiligten Partner unterschiedliche Hauptaufgaben erfüllen, die sich im Gesamtprozess der Ansiedlungen ergänzen. Dabei profitiert im Idealfall jeder von den Stärken des anderen. Das Ziel besteht darin, die verschiedenen Partner und Aktivitäten im Standortmarketing zu einem möglichst reibungslos laufenden Uhrwerk zusammenzufügen. Die strategische Neuausrichtung der GZA legt den Grundstein dazu.

2. Neuausrichtung der GZA

2.1 Umsetzung des Stiftungsratsbeschlusses vom 8. November 2010

Die Eckwerte für die Umgestaltung der GZA wurden vom Regierungsrat Ende 2010 auf Grundlage der damaligen Erkenntnisse und in Genehmigung des Stiftungsratsbeschlusses vom 8. November 2010 in den Grundzügen festgelegt (vgl. RRB Nr. 1680/2011, S. 11 und 12). Sie werden seither durch die GZA schrittweise umgesetzt.

Die Strukturüberprüfung der GZA hat zur Erkenntnis geführt, dass mit der bestehenden Struktur den Besonderheiten der partnerschaftlich aufgebauten Standortvermarktung Rechnung getragen werden kann. Das Potenzial der Public Private Partnership wurde in der Vergangenheit jedoch nicht voll ausgeschöpft. Deshalb sollen die privaten Stifter im Zuge der Neuausrichtung durch aktives Beziehungsmanagement vermehrt einbezogen werden. Das Ziel ist dabei auch, längerfristig neue private Stifter für die GZA Stiftung gewinnen zu

können. Erfreulicherweise konnte mit Rhenus Alpina bereits im Mai 2011 ein etabliertes und sehr gut vernetztes Unternehmen als neues Stiftungsmitglied und für den Einsitz im Stiftungsrat gewonnen werden. Der neu bestellte Stiftungsrat der GZA Stiftung wird – wie bis anhin unter Vorsitz des Kantons Zürich – durch Vertreterinnen und Vertreter der Geldgeber (Kantone, Städte, Private) gebildet.

Ein wichtiger Schritt für die Neuausrichtung konnte durch die Neubestellung des Verwaltungsrates der GZA AG an der Stiftungsratssitzung vom 3. Februar 2011 vollzogen werden. Durch die Zuweisung von vier Sitzen an die öffentliche Hand und drei Sitzen an die Privatwirtschaft kann dem Gedanken der Public Private Partnership auch im Verwaltungsrat der GZA AG vermehrt Rechnung getragen werden. Als Präsident des auf den 1. März 2011 neu konstituierten Verwaltungsrates wurde Dr. Balz Hösly gewählt, der als Fachmann für strategische Veränderungsprozesse und Distributionskanäle sowie als ehemaliger CEO der Osec über eine breite Erfahrung im Standortmarketing verfügt.

2.2 Situationsanalyse und Strategieentwicklung der GZA AG

Die Eckwerte für die Neuausrichtung der GZA AG wurden Ende 2010 ebenfalls in den Grundzügen festgelegt. Dabei wurde festgehalten, dass die Tätigkeiten der GZA AG vorrangig auf die Akquisition und die dazu nötigen Promotionsaktivitäten für die Kunden des Wirtschaftsraumes, also ansiedlungsinteressierte Unternehmen, ausgerichtet werden sollen. Die allgemeine Promotion der Schweiz als attraktiver Wirtschaftsstandort soll durch die Osec oder weitere Partner erfolgen. Seit der Neukonstituierung befasste sich der Verwaltungsrat – auf der Grundlage der bisherigen Erkenntnisse und Analysen, unterstützt durch Roland Berger Strategy Consultants – mit der Erarbeitung und Festlegung der neuen strategischen Positionierung der GZA AG. Bei der Umsetzung dieser wichtigsten und vordringlichsten Aufgabe im Rahmen der Neuausrichtung arbeiteten Verwaltungsrat und Stiftungsrat eng zusammen.

Strategieüberprüfung und Neuausrichtung der GZA AG erfolgten auf der Grundlage der vorangegangenen Projektarbeit: In einem ersten Schritt wurde eine eingehende Situationsanalyse vorgenommen. Dazu wurden die bereits vorhandenen Studien ausgewertet, es wurden Gespräche und Interviews mit Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern, Vertreterinnen und Vertretern der Stifter sowie angesiedelten Unternehmen geführt und gezielte weiterführende Analysen und Vergleiche vorgenommen. Im Sinne eines Zwischenergebnisses führten diese Arbeiten zu den wesentlichen strategischen Fragestellungen und zur Darstel-

lung von möglichen Optionen. Nach einer eingehenden Beurteilung der Ergebnisse der Projektarbeit im Verwaltungsrat der GZA AG wurden die Grundsätze der Strategie festgelegt. Am 19. August 2011 hat der Stiftungsrat die Strategie beraten und einstimmig gutgeheissen.

2.3 Die strategische Neupositionierung der GZA AG

Die strategische Ausrichtung der GZA AG wird konsequent auf die Kundinnen und Kunden ausgerichtet, d. h. auf den internen Prozess eines Unternehmens bei der Standortevaluation. Im Rahmen des Strategieprozesses wurde aufgrund der Betrachtung der Ansiedlungstätigkeit aus Sicht der Unternehmensbedürfnisse klar, dass die bisherige lineare Betrachtungsweise zur Erfüllung der anfallenden Aufgaben – und die daraus resultierende vorläufige Zuweisung derselben – zu kurz greift und daher nicht wie ursprünglich angedacht umsetzbar ist. Wichtig ist aus Sicht der ansiedlungsinteressierten Unternehmen nicht eine genaue Trennung der Aktivitäten aufgrund von Begrifflichkeiten, sondern ein optimiertes Schnittstellenmanagement zwischen der GZA AG und den Kantonen und Städten gegenüber der Kundin oder dem Kunden, der möglichst «nahtlos» betreut werden will. Dabei bestimmen die Unternehmensbedürfnisse jeweils die Art der Dienstleistungen, welche die GZA AG erbringt. Nach dem Kundenbedürfnis und dem sich daraus ergebenden Dienstleistungsangebot bestimmen und unterscheiden sich daher die Rollen und Verantwortlichkeiten der GZA AG, der Kantone und der Städte von Fall zu Fall. So können beispielsweise Unternehmen, die bei der Standortevaluation über eigene Mittel und Erfahrungen in ähnlichen Projekten verfügen und kein wesentliches Bedürfnis nach einer externen Koordination des Prozesses haben, von der GZA AG direkt dem entsprechenden Zielkanton übergeben werden. Ressourcenschwächere Unternehmen können demgegenüber für ihre Standortevaluation eine individuell abgestufte Betreuung oder Begleitung seitens der GZA AG in Anspruch nehmen.

Um die Dienstleistungen zugunsten von ansiedlungsinteressierten Unternehmen bestmöglich erbringen zu können, ist eine Partnerchaftskultur zwischen allen Beteiligten der entscheidende Faktor. Die Rollenverteilung soll nicht starr festgelegt werden, sondern muss ein gewisses Mass an Flexibilität zulassen. Nur so kann bestmöglich auf die Kundenbedürfnisse und -ressourcen eingegangen werden.

Geschäftsfeld II:

Akquisition und Promotion / Schnittstellenmanagement

Die Hauptaufgabe der GZA AG soll die Akquisition von Unternehmen für den Wirtschaftsraum darstellen. Der Kontakt zu den Unternehmen erfolgt dabei über die folgenden Akquisitionskanäle (in Klammern sind die bis heute pro Akquisitionskanal erzielten Ergebnisse in Prozenten aller bisherigen Ansiedlungen):

- Direktansprachen von selektionierten Unternehmen (41%),
- Spontananfragen von potenziellen Unternehmenskunden (21%),
- Vermittlungen interessierter Unternehmen durch strategische Partner (20%),
- Aktivitäten der Osec: Events und Vermittlungen (17%).

Daneben stellt die GZA AG Informationen zur Verfügung, welche die Kundinnen und die Kunden für erste Recherchen und weiterführende Abklärungen nutzen können. Die Bewirtschaftung der verschiedenen Akquisitionskanäle stellt hohe Anforderungen an die Informationsaufbereitung. Auch wenn sich aufgrund der föderalistischen Struktur gewisse Doppelspurigkeiten nicht vermeiden lassen, sollen diese durch die neue Strategie auf ein Mindestmass vermindert werden. Im Bereich der Promotion sollen diese auf den je nach Akquisitionskanal nötigen Umfang beschränkt werden. So braucht es z. B. für Direktansprachen der GZA eine sehr zielgerichtete, für Ansprachen durch die Osec hingegen eine eher grob strukturierte Promotion des Wirtschaftsraumes und seiner Stärken. Um grösstmögliche Wirkung zu gewährleisten, betreiben die GZA AG und die anderen beteiligten Partner ein Schnittstellenmanagement. Die Zusammenarbeit der GZA AG mit den Kantonen, Städten und der Osec sowie die Aufgabenteilung untereinander werden klar geregelt und Überschneidungen bestmöglich entflochten. Mit der neuen Strategie kann die GZA AG deutlich schlagkräftiger am Markt auftreten.

Die Leistungsvereinbarung der Kantone mit der Osec über die schweizerische Standortpromotion im Ausland für 2012 bis 2015 wurde von der Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz einstimmig zur Ratifikation durch die Kantone verabschiedet und liegt diesen zur Unterzeichnung bis Ende September 2011 vor. Die Vereinbarung beruht in den Grundzügen auf dem bereits vorhandenen Vertrag. Sie erhält aber neuerdings auch Grundätze über die Aufgaben- und Rollenteilung (Governance) sowie verbindliche Verhaltensregeln. Im Zentrum steht der einheitliche und koordinierte Auftritt des Wirtschaftsstandorts Schweiz im Ausland, ohne dass dabei die Autonomie der Kantone im Standortwettbewerb negativ berührt wird. Mit der Leistungsvereinbarung wurde auch abschliessend geklärt, dass derzeit keine Ausweitung der Aktivitäten der Osec (insbesondere des Lead-Management) vor-

gesehen ist. Um die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen mittel- bis langfristig zu sichern, ist von unabhängiger Stelle ab Mitte der Laufzeit der Leistungsvereinbarung eine Evaluation der Standortpromotion der Osec im Ausland vorgesehen. Bei der Zusammenarbeit von GZA AG und Osec sollen künftig Synergien besser genutzt werden. Ziel sind eine Steigerung der Wirksamkeit der Promotion auf den Ebenen Schweiz und GZA sowie die Gewinnung von zusätzlichen Leads für die GZA. Die neue Strategie und die dadurch im allgemeinen Promotionsbereich entstehenden Bedürfnisse der GZA AG werden bei der Osec eingebracht und die Tätigkeiten (z. B. im Bereich der Unterlagenerstellung) werden noch besser mit jenen der Osec abgestimmt.

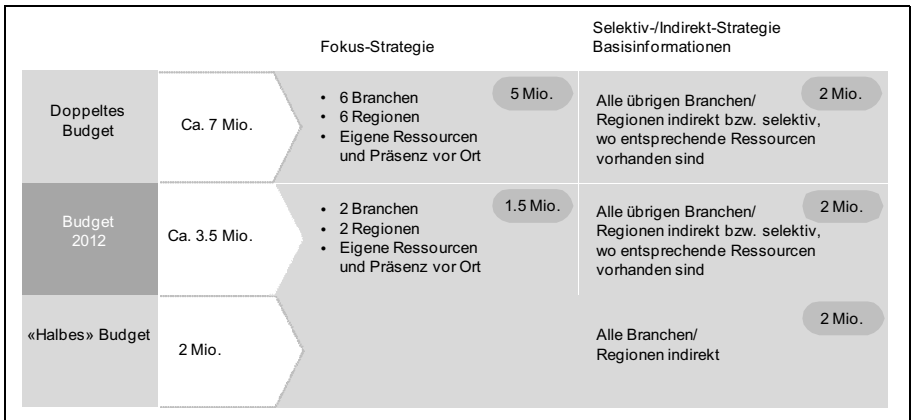
Aktivitätenstrategie

Die Akquisitionstätigkeit der GZA AG soll sich auf die Ansiedlung von Unternehmen mit nachhaltiger Absicht, im Wirtschaftsraum zu verbleiben, sowie auf Branchen bzw. Unternehmensfunktionen mit hoher Wertschöpfung konzentrieren. Aufgrund einer Analyse sollen die Tätigkeiten der GZA AG schwergewichtig auf zwei Fokusmärkte (USA und China), einen Branchenbereich (Präzisionstechnologie: Elektro- und Präzisionsgeräte, Medtech- und Cleantech-Industrie) sowie eine Unternehmensfunktion (Europäische Hauptsitzfunktion, vor allem in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie [ICT] sowie Life Science) ausgerichtet werden. Die GZA wird ihre Akquisitionstätigkeit im Sinne einer Fokusstrategie auf diese Bereiche konzentrieren.

Zusätzlich sollen im Rahmen einer Selektiv-Strategie der Markt der EU sowie auftauchende Ansiedlungs-Opportunitäten bearbeitet werden. Die GZA-Mitglieds Kantone und die GZA selbst haben sich dabei auf ein Rollenmodell geeinigt, bei dem die Marktbearbeitung durch die GZA AG organisiert und koordiniert wird und die Kantone ihre personellen Mittel für akquisitorische Schwerpunktaktivitäten zur Verfügung stellen. Dank dieses Ressourcenpoolings zugunsten des Wirtschaftsraumes werden der Informationsaustausch und die Zusammenarbeit in der Region gestärkt.

Sodann wird die Vermittlung von Kundinnen und Kunden durch strategische Partner gefördert. Durch eine stärkere Einbindung und ein Partnermanagement sollen die Partner dazu motiviert werden, der GZA ansiedlungsinteressierte Unternehmen zu vermitteln. Weiter sollen Unternehmen, die einen neuen Standort suchen, mit einem verstärkten Internetauftritt unter Einbezug von Social Media angeregt werden, sich direkt mit der GZA AG und ihren Spezialistinnen und Spezialisten in Verbindung zu setzen. Diese Tätigkeiten sind unter der Bezeichnung indirekt wirkende oder reaktive Strategie zusammengefasst.

Der Umfang der von der GZA AG angebotenen Leistungen wird durch die zur Verfügung stehenden Mittel bestimmt. Im Rahmen der Strategieentwicklung hat sich gezeigt, dass der Mittelbedarf nicht linear ansteigt, sondern einem Skaleneffekt unterliegt:



Die Darstellung zeigt, dass kein Raum für eine Verkleinerung des Budgets bleibt, sofern von der GZA AG neben der als Grundlage notwendigen, indirekt wirkenden (reaktiven) Strategie auch eine Fokussierung sowie selektive Akquisitionstätigkeiten erwartet werden. Der Skaleneffekt zwingt zu einer klaren Aussage darüber, welche Leistungen von der GZA AG bei vorgegebenem Budget realistischerweise erwartet werden dürfen und wofür die zur Verfügung gestellten Mittel nicht ausreichen. Die Aufnahme einer weiteren Region in die Fokus-Strategie bedingt deutlich mehr Mittel. Damit die Tätigkeit der GZA für die Zukunft gesichert und ausgebaut werden kann, werden Stiftungsrat und Verwaltungsrat nach der Sicherung der Beiträge des Kantons Zürich ein Konzept ausarbeiten, um neue private Stifter für die Public Private Partnership zu gewinnen.

Zusammenfassung

Als Ergebnis der Strategie-Erarbeitung stellt sich die strategische Positionierung der GZA AG wie folgt dar:

- Die GZA unterstützt mit ihren Aktivitäten in Promotion und Akquisition die innovative Entwicklung und Vielfalt des Wirtschaftsraumes Zürich durch die Ansiedlung von international tätigen Unternehmen, die neue Arbeitsplätze und nachhaltiges Steuersubstrat erzeugen.

- Die aktive Marktbearbeitungsstrategie ist abhängig von den zur Verfügung stehenden Mitteln. Bis auf Weiteres konzentriert die GZA ihre Aktivitäten auf die Märkte USA und China sowie auf Unternehmen in den Bereichen der Präzisionstechnologie (Elektro- und Präzisionsgeräte, Cleantech, Medtech usw.) und solche mit einem Bedürfnis nach einem europäischen Hauptsitz, insbesondere in der ICT- und Life-Sciences-Industrie. Selektiv bearbeitet die GZA den EU-Markt zusammen mit den Standortförderungsorganisationen der Partnerkantone sowie Opportunitätsmärkte und -branchen. Als anerkannte Anlaufstelle positioniert sie sich für Ansiedlungsfragen und unterstützt anfragende Unternehmen bei der Evaluation eines neuen Standorts.
- Die GZA ist Kompetenzzentrum für die Vermarktung des Wirtschaftsraumes Zürich. Sie hebt sich mit der Qualität ihrer Dienstleistungen von ihren Konkurrenten in der Schweiz und in Europa ab. Zusammen mit ihren öffentlichen und privatwirtschaftlichen strategischen Partnern stellt die GZA eine nahtlose Betreuung der interessierten Unternehmen sicher. Mit einer aktiven Kommunikation sorgt sie für einen positiven Ruf bei ihren Zielgruppen und Stakeholdern.

3. Begleitung der Umsetzung

3.1 Einflussnahme durch den Kanton Zürich

Der Kanton Zürich muss als grösster Geldgeber der GZA die Möglichkeit haben, die Umsetzung der Neuausrichtung zu begleiten und Einfluss zu nehmen. Dies ist sichergestellt: Der Vorsteher der Volkswirtschaftsdirektion ist Stiftungsratspräsident, der Generalsekretär der Volkswirtschaftsdirektion ist Mitglied des Stiftungsrates der GZA Stiftung. Der Chef des Amtes für Wirtschaft und Arbeit ist Mitglied des Verwaltungsrates der GZA AG. Zudem ist durch Vertretungen des Kantons Zürich in weiteren Organen (z. B. durch den Vorsteher der Volkswirtschaftsdirektion im Metropolitanrat) eine weitergehende Koordination zur Verhinderung von Doppelspurigkeiten gegeben.

3.2 Leistungsevaluation

Die Festlegung der strategischen Ausrichtung sowie die Sicherstellung einer nachhaltigen Finanzierung sind im Rahmen der Neuausrich-

tung die wichtigsten und dringendsten Aufgaben: Die zukünftige Organisation und die Ressourcenallokation leiten sich aus der neuen strategischen Positionierung ab. Deren Festlegung hat entsprechend weitreichende Auswirkungen auf das Geschäftsmodell. Die erfolgreiche Umsetzung verlangt klare Rahmenbedingungen und erfordert bei der GZA AG breite Mitarbeiterfähigkeiten.

Mit dem Objektkredit sollen die Beiträge für vier Jahre bewilligt werden. Dieser Zeitraum soll sowohl die unternehmensinterne Umsetzung der Neuausrichtung ermöglichen als auch eine aussagekräftige Ausgangslage für eine Evaluation schaffen: Die strategische Ausrichtung muss zunächst über das Geschäftsmodell und die Tätigkeiten der GZA AG umgesetzt werden und im Markt ankommen, bevor eine Aussage darüber möglich ist, ob und inwiefern sich die Neuausrichtung bewährt hat. Mögliche Indikatoren für die Leistungsmessung werden hingegen bereits jetzt untersucht. Die GZA soll auf jeden Fall am Erfolg der ganzen Region gemessen werden. Im Rahmen der Strategieerarbeitung wurden dafür folgende Hauptpunkte erarbeitet:

- Messgrössen: Leads (konkret bearbeitete Ansiedlungsprojekte), Ansiedlungen, qualitäts- und leistungsorientierte Indikatoren, Vermittlungen von strategischen Partnern.
- Messprinzipien: Die Kantone messen sich an der Summe von GZA- und kantonalen Ansiedlungen, die GZA misst sich an der Summe aller Leads und Ansiedlungen über alle Kantone (Partnerschaftsgedanke: Zusammenspiel aller Standortförderungsorganisationen).
- Messrelevanz: Es werden nur Ansiedlungen mit einer langfristigen Wirkung über mehrere Jahre gemessen (alle Ansiedlungen mit einer Dauer von weniger als fünf Jahren werden neutralisiert).

4. Finanzierung

Der unter Ziff. 2.3 ausgewiesene Skaleneffekt zeigt, dass das heutige Budget für die Umsetzung der neuen Strategie notwendig ist und nicht angepasst werden kann. Längerfristig steht allerdings die Schaffung eines Finanzierungsmodells mit einer Leistungskomponente zur Diskussion. Eine Flexibilisierung zum jetzigen Zeitpunkt wurde Ende 2010 vom Stiftungsrat abgelehnt (vgl. RRB Nr. 1680/2010, S. 12).

Gemäss dem seit 1999 unveränderten, statutarischen Verteilschlüssel zahlen die Mitgliederkantone der Stiftung grundsätzlich Fr. 1.50 pro Einwohnerin oder Einwohner und Jahr. Sie finanzieren gemeinsam rund 80% des Gesamtbudgets, die privaten Stifter rund 20%. Der

Anteil des Kantons Zürich liegt bei ungefähr 50% des Gesamtbudgets. In der Vergangenheit leistete der Kanton Zürich die folgenden Jahresbeiträge:

2003–2006	Fr. 1 810 000	Vorlage 4030a
2007–2010	Fr. 1 880 000	Vorlage 4340
2011	Fr. 1 880 000	RRB Nr. 1680/2010

Ende 2010 betrug die offizielle Einwohnerzahl im Kanton 1 371 007 Personen. Das ergibt für den Zeitraum 2012–2015 einen Beitrag von insgesamt Fr. 8 240 000. Die jährlichen Beiträge des Kantons Zürich an die GZA Stiftung belaufen sich auf Fr. 2 060 000.

Es handelt sich um eine neue, einmalige Ausgabe. Die Ausgabenbewilligung unterliegt der Ausgabenbremse und bedarf der Zustimmung der Mehrheit aller Kantonsratsmitglieder (Art. 56 Abs. 2 lit. a KV), der Kantonsratsbeschluss untersteht sodann dem fakultativen Referendum (Art. 33 Abs. 1 lit. d Ziff. 1 KV). Die jährlichen Beiträge gemäss dem GZA Kredit 2007–2010 von Fr. 1 880 000 sind für die Planjahre 2011–2014 im KEF 2011–2014 eingestellt. Die Anpassung der Beiträge soll im KEF 2012–2015 nachgeführt werden.

5. Antrag

Der Regierungsrat beantragt dem Kantonsrat, der Vorlage zuzustimmen.

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin:	Der Staatsschreiber:
Gut-Winterberger	Husi