

Zürich,
14. September 2011

Weisung des Stadtrates an den Gemeinderat

Stadtentwicklung, Stiftung Greater Zurich Area Standortmarketing, Weiterführung Beitrag von Fr. 250 000.– pro Jahr für die Jahre 2012 bis 2015

1. Ausgangslage

Die Standortmarketing-Organisation Greater Zurich Area AG (GZA) wurde 1998 geschaffen, um den Wirtschaftsraum Zürich international als Unternehmensstandort zu vermarkten, für den Standort attraktive ausländische Unternehmen zu akquirieren und diese anschliessend bei ihrem Ansiedlungsprozess in Zusammenarbeit mit den kantonalen oder den städtischen Stellen zu unterstützen. Die AG wird von der gleichnamigen Stiftung getragen, die gleichzeitig deren Alleinaktionärin ist. Die Stiftung ist in Form einer Public Private Partnership organisiert. Mitglieder seitens der öffentlichen Hand sind die Kantone Glarus, Graubünden, Schaffhausen, Schwyz, Solothurn, Zug und Zürich sowie die Städte Winterthur und Zürich. Mitglieder aus dem privaten Sektor sind Alpine Finanz Immobilien AG, Credit Suisse Group, Karl Steiner AG, Rhenus Alpina AG, Swiss Prime Site, Swiss Re Group, Treuco AG, UBS AG, Walder Wyss & Partner Rechtsanwälte, die Zürcher Handelskammer sowie die Zürcher Kantonalbank. Die Stadt Zürich ist im Stiftungsrat durch die Stadtpräsidentin und im Verwaltungsrat der AG durch Brigit Wehrli, Direktorin Stadtentwicklung Zürich, vertreten.

Die Erfolge der GZA in den vergangenen Jahren zeigen, dass eine überregional organisierte Promotion im hart umkämpften globalen Wettbewerb der Standorte im Verbund der öffentlichen und privaten Partner den einzig sinnvollen Weg darstellt. Nur so kann genügend Wirkung erzielt werden. Die Region Zürich ist international sehr stark verflochten und verfügt in ihrer Vielfalt über beste Standortfaktoren. Sie ist für Unternehmen wie für hoch qualifizierte Arbeitnehmende ein attraktiver Arbeits- und Lebensraum. Diese Standortvorteile müssen aber auch international vermarktet werden. Als Zentrum des Wirtschaftsraumes Zürich ist die Stadt deshalb in hohem Mass daran interessiert, ihre Standortvorzüge über die Aktivitäten der GZA zu kommunizieren bzw. für Promotion und Marketing nutzen zu können. Die Ansiedlung neuer Firmen führt dabei nicht zwingend zu einem Zuzug von weiteren Arbeitskräften aus dem Ausland, sondern stärkt die Vielfalt des Arbeitsmarktes auch für die hiesigen Arbeitskräfte.

Der Gemeinderat hat diese Haltung mit seiner Zustimmung zum städtischen Beitrag an die GZA in den vergangenen Jahren bereits mehrmals bestätigt (GRB Nr. 3075/2000, GRB Nr. 338/2003, GRB Nr. 202/2006 und GRB Nr. 2008/348, je Fr. 250 000.– pro Jahr). Aktuell steht die Verlängerung der Beitragsleistung für die Jahre 2012 bis 2015 an. Die bisher jeweils über drei Jahre vereinbarte Beitragsdauer soll neu auf vier Jahre ausgedehnt werden. Damit will sich die Stadt Zürich der Praxis des Kantons Zürich anpassen. In der kantonalen Weisung wird eine Evaluation auf das Ende der Periode 2012 bis 2015 vorgeschlagen, was auch der Stadtrat für sinnvoll hält.

In den Jahren 2009 und 2010 konnten im GZA-Raum 103 bzw. 102 Firmenansiedlungen verzeichnet werden, die auf die gemeinsamen Anstrengungen der GZA AG sowie der Partnerkantone und -städte zurückgehen. Diese 205 Ansiedlungen in zwei Jahren generierten zum Zeitpunkt der Ansiedlung gesamthaft 1684 Arbeitsplätze. Das mittelfristige Potenzial an

Arbeitsplätzen dürfte sich gemäss Absichtserklärung der Unternehmen um ein zweifaches bis dreifaches höher bewegen. Die Betrachtung über die Jahre 2006 bis 2010 ergibt kumuliert 526 Ansiedlungen mit rund 3600 kurzfristig generierten und geschätzten 8700 mittelfristigen Arbeitsplätzen. Rund 80 Prozent der Unternehmensansiedlungen im GZA-Raum stammen aus Europa und Nordamerika. Bezogen auf die Branchen stehen ICT/Telekommunikation, Managementfunktionen/Unternehmensdienstleistungen sowie der Finanz- und Versicherungsbereich an der Spitze.

In der ersten Hälfte 2011 hat sich die Greater Zurich Area AG in einem umfassenden Strategieprozess eine neue Strategie für die kommenden Jahre gegeben.

2. Neuausrichtung der GZA

2.1 Umsetzung des Stiftungsratsbeschlusses vom 8. November 2010

Der Stiftungsrat hat mit Beschluss vom 8. November 2010 die Grundzüge der Neuausrichtung festgelegt. Diese werden seither durch die GZA schrittweise umgesetzt. Die Strukturüberprüfung der GZA hat zur Erkenntnis geführt, dass die bestehende Struktur für eine partnerschaftlich aufgebaute Standortvermarktung zweckmässig ist. Das Potenzial der Public Private Partnership wurde in der Vergangenheit jedoch zu wenig ausgeschöpft. Deshalb sollen die privaten Stifter im Zuge der Neuausrichtung durch aktives Beziehungsmanagement vermehrt involvierte Partner werden. Ziel ist es auch, längerfristig neue private Stifter für die GZA Stiftung zu gewinnen. Erfreulicherweise konnte mit Rhenus Alpina bereits im Mai 2011 ein etabliertes und sehr gut vernetztes Unternehmen als neues Stiftungsmitglied mit 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 war die Neubestellung des Verwaltungsrates der GZA AG an der Stiftungsratssitzung vom 3. Februar 2011. Im Sinne des Public Private Partnership stellen sowohl die öffentliche Hand wie auch die Privatwirtschaft Vertreterinnen/Vertreter im Verwaltungsrat. Aufgrund des Schwergewichts der öffentlichen Hand bei der Finanzierung stellen deren Vertreterinnen/Vertreter mit 4 Sitzen – gegenüber 3 Sitzen der Privatwirtschaft – auch die Mehrheit im Verwaltungsrat. Als Präsident des auf den 1. März 2011 neu konstituierten Verwaltungsrates wurde Dr. Balz Hösly gewählt, der als Fachmann für strategische Veränderungsprozesse sowie als ehemaliger CEO der Osec über eine breite Erfahrung im Standortmarketing verfügt.

2.2 Situationsanalyse und Strategieentwicklung der GZA AG

Bei der Festlegung der Eckwerte der Neuausrichtung der GZA Ende 2010 wurde festgehalten, dass die Tätigkeiten der GZA AG vorrangig auf die Akquisition und die dazu nötigen Promotionsaktivitäten sowie auf ansiedlungsinteressierte Unternehmen ausgerichtet werden sollen. Die allgemeine Promotion der Schweiz als attraktiver Wirtschaftsstandort soll national durch die Osec oder weitere Partner erfolgen. Seit seiner Neukonstituierung hat der Verwaltungsrat der GZA AG – auf Grundlage der bisherigen Erkenntnisse und Analysen, unterstützt durch Roland Berger Strategy Consultants – die neue strategische Positionierung erarbeitet. Dabei arbeitete er konstruktiv mit dem Stiftungsrat zusammen.

Die Strategieüberprüfung der GZA AG erfolgte auf Grundlage bereits vorangegangener Projektarbeiten: In einem ersten Schritt wurde eine eingehende Situationsanalyse vorgenommen. Dazu wurden bereits vorhandene Grundlagen und Studien aufgearbeitet. Es wurden Gespräche und Interviews mit Mitarbeitenden, Vertretern der Stifter sowie angesiedelten Unternehmen geführt und gezielt weiterführende Analysen und Vergleiche vorgenommen. Im Sinne eines Zwischenergebnisses führten diese Arbeiten zu den relevanten strategischen Fragestellungen und zur Darstellung von möglichen Optionen. Alle diese Grundlagen wurden vom Verwaltungsrat der GZA AG analysiert, die Optionen zur strategischen Positionierung

eingehend diskutiert und die neue Strategie im Grundsatz verabschiedet. Am 19. August 2011 wurde die Strategie durch Stiftungsrat und Verwaltungsrat gemeinsam finalisiert und vom Stiftungsrat verabschiedet.

2.3 Die strategische Neupositionierung der GZA AG

Geschäftsfeld I: Dienstleistungen für Unternehmen

Die strategische Positionierung der GZA AG wird konsequent kundenorientiert ausgestaltet und auf die internen Prozesse der Unternehmen bei der Standortevaluation ausgerichtet. Ansiedlungsinteressierte Unternehmen wünschen ein optimiertes Schnittstellenmanagement aller im Standortmarketing engagierten Partner, d. h., sie wollen möglichst «nahtlos» betreut werden. Dabei bestimmen die Unternehmensbedürfnisse jeweils die Art der Dienstleistungen, welche die GZA AG erbringt. So können beispielsweise Unternehmen, welche bei der Standortevaluation über eigene Ressourcen (oder eigene Berater) und Erfahrungen in ähnlichen Projekten verfügen sowie kein wesentliches Bedürfnis nach einer externen Koordination des Prozesses haben, von der GZA AG direkt dem entsprechenden Zielkanton übergeben werden. Andere ressourcenschwächere Unternehmen können für ihre Standortevaluation eine individuell abgestufte Betreuung oder Begleitung seitens der GZA AG in Anspruch nehmen.

Um den maximalen Erfolg für den Wirtschaftsraum GZA erzielen zu können, ist eine Partnerschaftskultur zwischen allen Beteiligten der entscheidende Faktor für die Erbringung von Dienstleistungen zugunsten von ansiedlungsinteressierten Unternehmen. Die optimale Rollenverteilung im Geiste der Zusammenarbeit muss deshalb ein gewisses Mass an Flexibilität zulassen.

Geschäftsfeld II: Akquisition und Promotion/Schnittstellenmanagement

Die Hauptaufgabe der GZA AG ist die Akquisition von Unternehmen für den Wirtschaftsraum. Die GZA AG stützt sich dabei auf folgende Akquisitionskanäle (in Klammer dahinter die bis heute pro Akquisitionskanal erzielten Resultate in Prozent aller bisherigen Ansiedlungen):

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

Daneben stellt die GZA AG auf ihrer Website und in Form von Printmaterial qualifizierte Informationen zur Verfügung, welche die Kunden für eigene Recherchen und weiterführende Abklärungen nutzen können.

Die Bewirtschaftung der verschiedenen Akquisitionskanäle stellt hohe Anforderungen an die Informationsaufbereitung. Die neue Strategie soll Doppelspurigkeiten verhindern. Die GZA AG betreibt deshalb nur die zu einer erfolgreichen Akquisition nötigen Promotionsaktivitäten und richtet diese dabei vollständig auf ihre verschiedenen Akquisitionskanäle aus. So braucht es z. B. für die Direktansprachen eine sehr fokussierte, für Osec-Vermittlungen hingegen nur geringe Promotion des Wirtschaftsraumes und seiner Stärken. Um hierbei die grösstmögliche Effizienz zu gewährleisten, betreiben die GZA AG und die anderen mitbeteiligten Akteure ein aktiv geführtes Schnittstellenmanagement. Die Zusammenarbeit der GZA AG mit den Kantonen, Städten und der Osec sowie die Aufgabenteilung untereinander werden klar strukturiert und Überschneidungen entflochten. Mit der neuen Strategie kann die GZA AG deutlich schlagkräftiger am Markt auftreten.

Die Tätigkeit der Osec basiert auf einer Leistungsvereinbarung mit den Kantonen zur nationalen Standortpromotion im Ausland für die Jahre 2012 bis 2015. Sie wurde von der Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz einstimmig zur Ratifikation durch die Kantone verabschiedet und liegt diesen zur Unterzeichnung bis Ende September 2011 vor. Die Vereinbarung basiert

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 zu stark eingeschränkt wird. Mit der Leistungsvereinbarung wurde auch abschliessend geklärt, dass derzeit keine Ausweitung der Aktivitäten der Osec vorgesehen ist. Um die Effektivität 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 ist eine Steigerung der Effektivität der Promotion der Schweiz und der GZA sowie die Gewinnung von zusätzlichen Ansiedlungsprojekten für die GZA. Die neue Strategie und die dadurch im allgemeinen Promotionsbereich entstehenden Anliegen und Bedürfnisse der GZA AG werden bei der Osec aktiv eingebracht und noch besser mit denjenigen der Osec abgestimmt.

Fokussierung der Aktivitäten

Die Akquisitionstätigkeit der GZA AG soll sich künftig nur auf die Ansiedlung von Unternehmen mit nachhaltiger Absicht, im Wirtschaftsraum zu verbleiben, sowie auf Branchen bzw. Unternehmensfunktionen mit hoher Wertschöpfung konzentrieren. Nach eingehender Analyse entschied man sich zudem zur Konzentration der Kräfte auf lediglich zwei **Fokusmärkte**, nämlich den USA und China, einen **Branchenbereich** (Präzisionstechnologie: Elektro- und Präzisionsgeräte, Medtech- und Cleantech-Industrie) sowie eine **Unternehmensfunktion** (europäische Hauptsitzfunktion, v.a. in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie, sowie Life Science).

Nur selektiv sollen zusätzlich der EU-Markt sowie auftauchende Ansiedlungsoportunitäten bearbeitet werden. Die GZA Mitgliedskantone und die GZA haben sich dabei auf ein innovatives Rollenmodell geeinigt, bei dem die Marktbearbeitung durch die GZA AG organisiert und koordiniert wird und die Kantone gewisse personelle Ressourcen für akquisitorische Schwerpunktaktivitäten zur Verfügung stellen. Dank dieses Ressourcenpoolings zugunsten des Wirtschaftsraumes werden auch Zusammenarbeit und Informationsaustausch in der Region und damit das Teamwork und das Teambewusstsein aktiv gefördert.

Sodann wird die Vermittlung von Kunden durch bestehende strategische Partner gefördert. Durch ein aktives Partnermanagement sollen wichtige Partner dazu motiviert werden, der GZA ansiedlungsinteressierte Unternehmen zu vermitteln. Gleichzeitig soll eine attraktive Website unter Einbezug von Social Media jene Unternehmen, die einen neuen Standort recherchieren, motivieren, sich mit der GZA AG und ihren Spezialisten direkt in Verbindung zu setzen. Diese Aktivitäten lassen sich unter der Bezeichnung **reaktive Strategie** zusammenfassen.

Dabei bestimmen die der GZA AG zur Verfügung stehenden Mittel sehr direkt ihren aktiven und reaktiven Leistungsumfang. Im Rahmen der Neuausrichtung der GZA wurde auch eine Anpassung des Budgets diskutiert. Aufgrund der inzwischen durchgeführten Analyse zeigt sich im Hinblick auf mögliche Finanzierungsszenarien ein klarer Skaleneffekt: Für die Bereitstellung der Basisinformationen zum Wirtschaftsraum GZA und für die reaktive Strategie werden etwa 2 Mio. Franken pro Jahr benötigt. Dies mehr oder weniger unabhängig davon, wie viele Märkte (Branchen und/oder Regionen) aktiv bearbeitet werden. Diese Basisfinanzierung wird also auch dann benötigt, wenn gar keine aktive Präsenz der GZA vor Ort mit eigenen Ressourcen vorhanden wäre. Beim aktuellen Budget von 3,2 Mio. Franken können, wie erwähnt, zwei Regionen (die USA und China), eine Branche (Präzisionstechnologie) sowie eine Unternehmensfunktion (Hauptsitze) aktiv bearbeitet werden. Mit einem doppelt so hohen Budget (6,4 Mio. Franken) könnten bereits sechs Regionen und sechs Branchen (ein-

schliesslich Unternehmensfunktionen) aktiv bearbeitet werden.

Dies bedeutet, dass – realistisch betrachtet – ein deutlicher Anstieg des Gesamtbudgets nötig ist, bevor die GZA AG eine weitere Region in die Fokus-Strategie aufnehmen kann. Dazu ist die Gewinnung neuer privater Stifter zentral. Auf jeden Fall müssen sich der Stiftungsrat bei einer Budget-Diskussion bewusst sein, welche Leistungen von der GZA AG bei vorgegebenem Budget realistischweise erwartet werden dürfen und wofür die zur Verfügung gestellten Mittel nicht ausreichen.

Zusammenfassung der neuen Strategie

Die neue strategische Positionierung der GZA AG stellt sich wie folgt dar:

- Die GZA unterstützt mit ihren Promotions- und Akquisitionsaktivitäten die innovative Entwicklung und Vielfalt des Wirtschaftsraumes Zürich durch die Ansiedlung von international tätigen Unternehmen, welche neue Arbeitsplätze und nachhaltiges Steuersubstrat generieren.
- Die aktive Marktbearbeitungsstrategie ist abhängig von den zur Verfügung stehenden Mitteln. Die GZA beschränkt deshalb bis auf weiteres 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. Nur 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 eine positive Reputation bei ihren Zielgruppen und Stakeholdern.

Die GZA verfolgt damit auch eine Verzichtsstrategie:

Geografisch: Aufgegeben werden die Länder Indien, Japan, Brasilien und Russland, wo die GZA vorher ebenfalls teilweise tätig war. Die personellen Ressourcen werden auf China und die USA konzentriert. Europa wird nur noch in Zusammenarbeit (und mit personellen Ressourcen der Kantone) bearbeitet.

Branchen: Die Ansiedlungsbemühungen werden in erster Linie auf Unternehmen der Präzisionstechnologie (Elektro- und Präzisionsgeräte, Cleantech, Medtech) oder auf europäische Hauptsitze, vorab in den Branchen ICT und Life Science, ausgerichtet. Man wird sich also nicht mehr aktiv um Unternehmen aus allen Branchen bewerben. Damit will man Unternehmen in der GZA Raum holen, die dem Standort nachhaltig etwas bringen.

3. Finanzierung

Die GZA wird finanziert durch die Mitgliedskantone, die Städte Zürich und Winterthur sowie private Unternehmen. Die Mitgliedskantone der Stiftung bezahlen seit 1999 unverändert Fr. 1.50 pro Einwohnerin/Einwohner an die GZA. Die GZA bezahlt aus diesen Mitteln auch für den grössten Teil ihrer Mitgliedskantone den von diesen der Osec geschuldeten Beitrag für die nationale Standortpromotion. Die beiden Städte Zürich und Winterthur sind von der Pro-Kopf-Regelung ausgenommen und bezahlen, wie auch die privaten Stifter, pauschale Beiträge.

Insgesamt leisteten die Kantone und die Städte im Jahr 2011 einen Beitrag von 2,9 Mio.

Franken an die GZA. Die privaten Stifter zusammen trugen Fr. 650 000.– bei. Darin ist das neue Stiftungsmitglied Rhenus Alpina noch nicht enthalten. Dieses leistet den ersten vollen Beitrag im Geschäftsjahr 2012.

Der Regierungsrat des Kantons Zürich hat auf Basis der neuausgerichteten Strategie der GZA dem Kantonsrat mit Beschluss vom 24. August 2011 beantragt, für die Jahre 2012 bis 2015 Beiträge an die GZA in der Höhe von jährlich Fr. 2 060 000.– zu entrichten (einschliesslich Osec-Beitrag). Die Beitragssumme wird damit an die offizielle Einwohnerzahl per Ende 2010 angepasst.

Die Stadt Zürich leistet seit Ihrem Beitritt zur GZA einen unveränderten Beitrag von jährlich Fr. 250 000.–.

Aufgrund der angeführten Überlegungen beantragt der Stadtrat dem Gemeinderat, den bisherigen städtischen Beitrag von jährlich Fr. 250 000.– an die Stiftung Greater Zurich Area Standortmarketing für die Jahre 2012 bis 2015 weiterzuführen. Der Kredit für das Jahr 2012 ist im Voranschlag von Stadtentwicklung Zürich eingestellt, die weiteren Beiträge im AFP.

Dem Gemeinderat wird beantragt:

Der Stiftung Greater Zurich Area Standortmarketing wird für die Jahre 2012 bis 2015 ein jährlicher Beitrag von Fr. 250 000.– ausgerichtet.

Die Berichterstattung im Gemeinderat ist der Stadtpräsidentin übertragen.

Im Namen des Stadtrates
die Stadtpräsidentin
Corine Mauch
der Stadtschreiber
Dr. André Kuy