



**DEPARTEMENT
VOLKSWIRTSCHAFT UND INNERES**

11. Dezember 2024

ANHÖRUNGSBERICHT

Standortpromotion; Stärkung internationale Akquise;
Beitritt Greater Zurich Area; Verpflichtungskredit

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
1. Ausgangslage und Handlungsbedarf	4
2. Umsetzung	6
2.1 Areale und Flächen	6
2.2 Wirtschaftliche Ökosysteme auf Basis der Fokusindustrien	7
2.3 Positionierung und Vermarktung.....	8
2.4 Internationale Akquise.....	9
2.4.1 Prozess	9
2.4.2 Faktoren für die Standortwahl ausländischer Unternehmen	10
2.4.3 Tätigkeiten von Bund und Kantonen.....	11
2.4.3.1 Tätigkeiten des Bundes	11
2.4.3.2 Tätigkeiten der Kantone.....	11
2.5 Stärkung der internationalen Akquise für den Kanton Aargau.....	13
2.5.1 Geprüfte Varianten.....	13
2.5.2 Variante Beitritt zu einer Regionalorganisation.....	13
2.5.3 Greater Zurich Area	15
2.5.3.1 Trägerschaft.....	15
2.5.3.2 Strategie.....	15
2.5.3.3 Bisherige Geschäftserfolge.....	16
2.5.3.4 Finanzierungsmodell.....	18
2.5.3.5 Laufzeit	18
3. Rechtsgrundlagen	18
4. Verhältnis zur mittel- und langfristigen Planung	19
5. Auswirkungen	19
5.1 Personelle und finanzielle Auswirkungen auf den Kanton	19
5.1.1 Personelle Auswirkungen	19
5.1.2 Finanzielle Auswirkungen	20
5.1.2.1 Finanzbedarf und Verpflichtungskredit	20
5.1.2.2 Vergleich mit dem AFP	22
5.1.3 Folgeaufwand.....	22
5.1.4 Kosten-Nutzen-Verhältnis	22
5.2 Auswirkungen auf die Wirtschaft.....	24
5.3 Auswirkungen auf die Gesellschaft	24
5.4 Auswirkungen auf die Umwelt und das Klima.....	25
5.5 Auswirkungen auf die Gemeinden	25
5.6 Auswirkungen auf die Beziehungen zum Bund und zu anderen Kantonen.....	25
6. Wirkungsprüfung	26
7. Weiteres Vorgehen	26

Zusammenfassung

Der Kanton Aargau gehört gemäss verschiedenen Standortrankings zu den Kantonen mit sehr guten Standortvoraussetzungen. Dennoch weist er im Vergleich zu anderen bevölkerungsreichen Kantonen eine geringe Dichte an wertschöpfungsintensiven Unternehmen und ein entsprechend tiefes Bruttoinlandprodukt pro Vollzeitäquivalent auf.

Neben der Schaffung und dem Erhalt attraktiver Rahmenbedingungen für Unternehmen gewinnt die Vermarktungs- und Akquisitionstätigkeit für die Ansiedlung neuer Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Der Aargau fällt im Vergleich mit anderen Kantonen in der eigenen Vermarktung deutlich ab. Die Konkurrenz zwischen den Kantonen wächst, und viele sind Mitglied von Vermarktungsorganisationen (nachfolgend Regionalorganisationen genannt), die als externe Dienstleisterinnen die internationale Akquisition übernehmen (z. B. Basel Area oder Greater Zurich Area) und professionell ausführen.

Die internationale Akquise ist ein sehr kostenintensiver Prozess, da in ausländischen Märkten viele Kontakte geschaffen werden müssen, um eine signifikante Anzahl ansiedlungsinteressierter Unternehmen zu gewinnen. Bestehende Regionalorganisationen verfügen über langjährige Erfahrungen in diesem Prozess und höhere Budgets aufgrund von Beiträgen mehrerer Kantone. Dem Kanton Aargau fehlt nicht nur der direkte Zugang zu ausländischen Märkten über eine Regionalorganisation. Insgesamt verfügt die zuständige Abteilung Standortförderung des Kantons heute – trotz dem Ausbau flankierender Massnahmen etwa im Bereich Areale und Flächen – nicht über die Ressourcen für eine strategische Akquise neuer Unternehmen.

Damit hat der Kanton Aargau heute einen Wettbewerbsnachteil gegenüber anderen Kantonen. Aus Sicht des Regierungsrats ist der Beitritt zu einer etablierten Regionalorganisation mit professioneller Marktbearbeitung die effizienteste Möglichkeit, um diesen Wettbewerbsnachteil auszugleichen. Die Greater Zurich Area (GZA) deckt mit ihrer Strategie die relevanten wirtschaftlichen Fokusindustrien des Kantons Aargau ab und fokussiert auf innovative Unternehmen. Basel Area deckt mit dem Schwerpunkt Life Sciences die für den Kanton Aargau relevanten wirtschaftlichen Fokusindustrien hingegen nur teilweise ab. Sie wäre auch nicht kompatibel mit der heutigen Innovationsförderlandschaft im Kanton Aargau.

Deshalb beantragt der Regierungsrat den Beitritt zur GZA und die Stärkung eigener Vermarktungs- und Akquisefähigkeiten, um die Unternehmensdichte im Kanton Aargau zu erhöhen. Für die Periode 2026–2033 wird ein Verpflichtungskredit von 11,46 Millionen Franken benötigt, der sowohl die Kosten der Mitgliedschaft GZA sowie die Betreuung der zusätzlichen ansiedlungsinteressierten Unternehmen durch die Standortförderung abdeckt. Eine erste Periode von acht Jahren ist vorgesehen, da die Akquise langfristig orientiert ist und nur so eine belastbare Wirkungsprüfung möglich ist. Ein einzelnes Ansiedlungsprojekt dauert typischerweise mehrere Jahre. Zudem ist unmittelbar nach dem Beginn der Mitgliedschaft erst mit wenigen erfolgsversprechenden Kontakten zu rechnen, weil sich Prozesse zuerst einspielen und der Kanton Aargau als Standort im GZA-Portfolio bekannt gemacht werden muss. Deshalb kann erst nach fünf bis sechs Jahren der langfristige Nutzen belastbar beurteilt werden.

Der Kanton Aargau war bereits "Mitglied auf Probe" bei der GZA (2007–2010) und hat diese provisorische Mitgliedschaft aufgrund des nicht befriedigenden Kosten-Nutzen-Verhältnisses beendet. Die GZA konzentrierte sich damals auf steueroptimierende Unternehmen, während sie heute auf innovationsstarke Unternehmen fokussiert, für die der Standort Aargau attraktiv ist. Zudem verfügt die Aargauer Standortförderung heute über umfangreichere Erfahrungen mit Ansiedlungsprozessen und hat auch die Positionierung des Kantons als Unternehmensstandort weiterentwickelt. Damit sind deutlich bessere Voraussetzungen gegeben, um dank der GZA zu Kontakten interessierter Unternehmen zu kommen und diese erfolgreich im Aargau anzusiedeln.

Die Kosten-Nutzen-Bewertung einer stärkeren internationalen Akquise und Vermarktung des Wirtschaftsstandorts Aargau zeigt anhand einer Modellrechnung, dass die jährlichen Mehrkosten spätestens ab dem fünften Jahr gedeckt beziehungsweise übertroffen werden dürften. Die vorangehenden Jahre mit negativem Saldo sind je nach Szenario spätestens nach neun Jahren amortisiert.

1. Ausgangslage und Handlungsbedarf

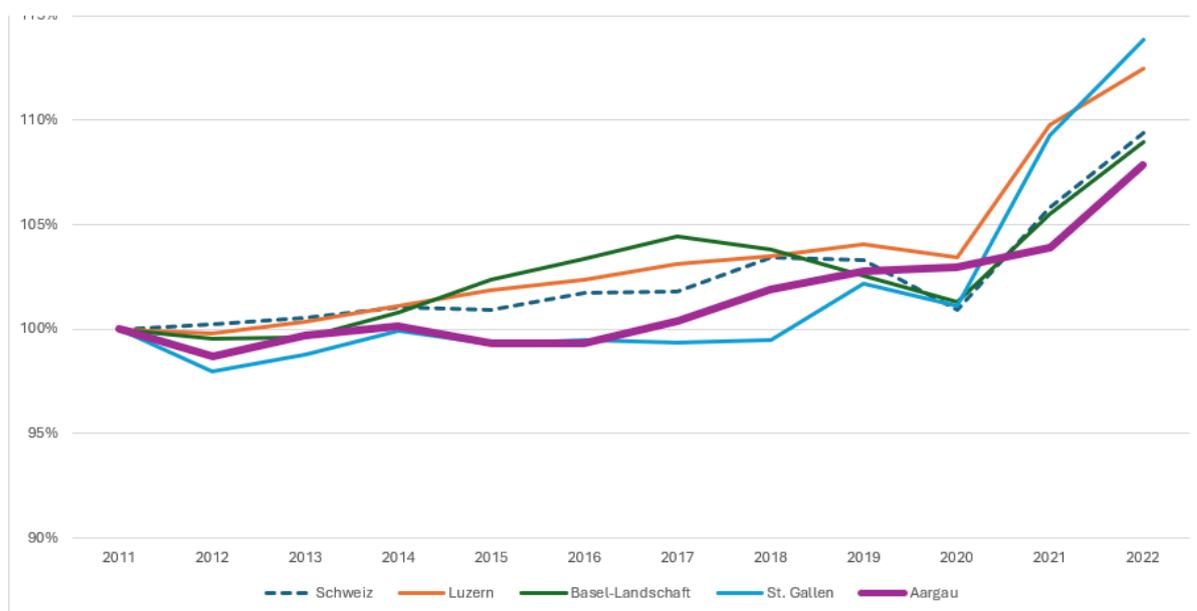
Der Kanton Aargau gehört gemäss verschiedenen Standortrankings zu den Kantonen mit sehr guten Standortvoraussetzungen, weist jedoch im Vergleich zum schweizerischen Durchschnitt eine geringe Dichte an wertschöpfungsintensiven Unternehmen und ein entsprechend tiefes Bruttoinlandprodukt (BIP) pro Vollzeitäquivalent (VZÄ) aus. Tabelle 1 zeigt diese Werte im Vergleich mit strukturähnlichen Kantonen sowie mit dem schweizerischen Durchschnitt. Diese Werte sind ein Abbild der Wirtschaftsstruktur im jeweiligen Kanton.¹

Tabelle 1: BIP pro VZÄ per 2022 ausgewählter strukturähnlicher Kantone, Quelle: Bundesamt für Statistik (November 2024)

Kanton	BIP / VZÄ (in Franken, 2022)
Aargau	173'058
Basel-Landschaft	184'748
Luzern	159'257
St. Gallen	183'880
Durchschnitt aller Schweizer Kantone	183'325

Abbildung 1 zeigt auf, dass der Aargau auch in der Entwicklung seit 2011 nicht mit den Vergleichskantonen und dem Schweizer Durchschnitt mithalten kann. Die für das Jahr 2020 erkennbare negative Entwicklung mit Kompensation im Folgejahr ist auf die Covid-19-Pandemie zurückzuführen.

Abbildung 1: Indexierte Entwicklung des BIP pro VZÄ ab 2011, Quelle: Bundesamt für Statistik und STATENT (November 2024)



¹ Im Kanton Aargau ist unter anderem die Pharmabranche mit ihrer hohen Wertschöpfung überdurchschnittlich wichtig, was den Vorsprung gegenüber Luzern teilweise erklären dürfte. In Luzern weist dafür beispielsweise der Tourismus einen höheren Anteil bei den Beschäftigten auf, bei deutlich tieferer Wertschöpfung. Gleichzeitig ist im Kanton Aargau auch der Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen besonders gross. Dort ist die Wertschöpfung ebenfalls tief, was den Rückstand zu anderen Kantonen teilweise erklären könnte.

Die Ansiedlung neuer Unternehmen erhöht das Steuersubstrat, bringt Arbeitsplätze und leistet damit auch einen Beitrag für kürzere Wege zwischen Wohnen und Arbeiten. Auch bereits ansässige Unternehmen können von Ansiedlungen profitieren: Neue Unternehmen ergänzen und stärken die bestehende Wirtschaftsstruktur und damit einhergehend das Innovationspotenzial eines Wirtschaftsstandorts. Die Impulse neuer Unternehmen können bestehende Unternehmen positiv beeinflussen und deren Entwicklung vorantreiben.² Zudem können sie als Kunden für Zulieferer interessant sein.

Die Anzahl internationaler Neuansiedlungen im Aargau, die durch die Standortförderung begleitet wurden, ist rückläufig. Waren es in den Jahren 2008–2014 im Durchschnitt 15 Ansiedlungen pro Jahr, waren es 2015–2022 noch durchschnittlich 8 Ansiedlungen pro Jahr (53 % der Vorperiode). Betrachtet man die Entwicklung von internationalen Ansiedlungen in der Schweiz, basierend auf der Jahresstatistik der Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz (VDK), zeigt sich dort zwar auch ein Rückgang, aber nicht im gleichen Ausmass (in den Jahren 2015–2022 noch 71 % der Ansiedlungen der Jahre 2008–2014). Ein allgemeiner Rückgang der Ansiedlungen führt zu einem stärkeren Wettbewerb unter den Kantonen. Damit wird es für Kantone ohne proaktive Marktbearbeitung im Ausland (direkt oder via Regionalorganisation) noch schwieriger, Leads (Kontakte ansiedlungsinteressierter Unternehmen) zu generieren und sich bei Ansiedlungen durchzusetzen. Sie fallen relativ weiter zurück.

Ansiedlungsinteressierte Unternehmen melden sich selten direkt bei der kantonalen Standortförderung. Noch seltener kommt es in der Folge zu einem direkten Ansiedlungsprojekt oder gar einer erfolgreichen Ansiedlung. Auch in der vom Beratungsunternehmen Ernst & Young AG (EY) verfassten Studie zu den Ansiedlungserfolgen von Greater Zurich Area³ ist der Trend erkennbar, dass diese aktive Kontaktaufnahme seltener wird. Die Ansiedlung von Unternehmen dank aktiver Marktbearbeitung ist hingegen seit Jahren auf einem hohen Niveau. Dies ist ein starkes Indiz dafür, dass viele der angesiedelten Unternehmen ohne ein starkes und proaktives Standortmarketing nicht in die Region der GZA zugezogen wären. Dieser Umstand ist vor dem Hintergrund des starken nationalen und internationalen Standortwettbewerbs nicht erstaunlich.

Neben der Schaffung und dem Erhalt von attraktiven Rahmenbedingungen für Unternehmen nimmt die Bedeutung der Vermarktungs- und Akquisitionstätigkeit für die Ansiedlung von Unternehmen deshalb zu. Der Aargau fällt im Vergleich mit anderen Kantonen in der eigenen Vermarktung klar ab, ist international im Unterschied zu Basel, Zürich, Zug oder Luzern nicht hinreichend bekannt, wird in seiner Attraktivität als Wirtschaftsstandort unterschätzt und bei Ansiedlungsinteressierten häufig nicht in Betracht gezogen oder berücksichtigt.

Weiter wird die Konkurrenz zwischen den Kantonen immer grösser. Viele Kantone investieren als Mitglieder einer überregionalen Vermarktungsorganisation wie Basel Area (BA) oder GZA in die Akquise. Diese übernimmt als externe Dienstleisterin die aufwändige internationale Akquisitionstätigkeit. Im Vergleich zu anderen Kantonen hat der Aargau zudem bisher nur geringe personellen Ressourcen für die Vermarktung des Wirtschaftsstandorts und zur Unterstützung der Akquisitionstätigkeit.⁴

Um zu prüfen, wie der Kanton Aargau proaktive Massnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftsstärke im Aargau etablieren könnte, hat der Grosse Rat den im Aufgaben- und Finanzplan (AFP) 2022–2025 lancierten den Entwicklungsschwerpunkt 245E007 "Erhöhung der Unternehmensdichte, Stär-

² Als Beispiel eine Studie von BAK Economics AG (BAK): Volkswirtschaftliche Bedeutung der Pharmaindustrie (2019): Diese zeigt auf, dass für jeden Arbeitsplatz in einem Pharmaunternehmen rund 5 weitere Arbeitsplätze in dessen Ökosystem geschaffen werden.

³ Evaluationsbericht über Ansiedlungserfolge der Greater Zurich Area durch Ernst & Young (Evaluationsbericht GZA durch EY) , Seiten 35–36 (https://www.greaterzuricharea.com/sites/default/files/2022-09/ey-bericht_ansiedlungserfolg_der_greater_zurich_area_im_zeitraum_2018-2021_und_2009-2021.pdf.)

⁴ Basierend auf einem internen Grobvergleich (Mittel, Stellen). Ein direkter Vergleich ist schwierig, da Aufgaben und Zuständigkeiten in jedem Kanton anders geregelt sind und sich gewisse Kantone Vermarktungsressourcen – insbesondere zur Marktbearbeitung in Zielländern – bei einer Regionalorganisation einkaufen.

kung der Ansiedlungsstrategie" (ESP Unternehmensdichte) beschlossen. Im AFP 2025–2028 ist dieser wie folgt abgebildet:

Abbildung 2: Darstellung ESP Unternehmensdichte im AFP 2025-2028

245E007 Erhöhung der Unternehmensdichte im Kanton Aargau, Stärkung der Ansiedlungsstrategie	
Zielsetzung	Durch eine Stärkung der Akquisitions- und Ansiedlungsstrategie wird die Unternehmensdichte im Kanton Aargau erhöht. Der Fokus liegt dabei auf innovativen und wertschöpfungsintensiven Unternehmen.
2022/2023	Konzeptionierung der Akquisestrategie, inklusive Definition der Positionierung, der Zielmärkte sowie der Kooperationsmodelle
2023/2024	Entscheid bezüglich künftiger Akquisestrategie
2025	Öffentliche Anhörung; Entscheid Grosser Rat
ab 2026	Umsetzung
Der Aargau hat im Vergleich zu anderen bevölkerungsreichen Kantonen eine geringe Dichte an wertschöpfungsstarken Unternehmen. Das Steuersubstrat von juristischen Personen im Aargau ist im interkantonalen Vergleich unterdurchschnittlich. Die bisherigen Arbeiten umfassten die Analyse von bestehenden Branchenclustern und die Identifizierung von wirtschaftlichen Ökosystemen mit Wachstumspotenzial. Es wurden mögliche Zielmärkte festgelegt und erste Massnahmen zur Stärkung der Akquisitionstätigkeit im Bereich der Vermarktung als Wirtschaftsstandort umgesetzt. Mögliche Modelle zur Umsetzung einer verstärkten Akquise wurden evaluiert. Es wird nun der Anhörungsbericht zur Entscheidung im Grossen Rat im 2025 erarbeitet.	
Bruttoaufwand	Mio. Fr.
Verpflichtungskredit: Regierungsrat	0.70

2. Umsetzung

Für eine erfolgreiche Akquisestrategie sind verschiedene Bausteine notwendig. Im Bereich Verfügbarkeit von Arealen und Flächen, bei der Identifikation und Bearbeitung relevanter wirtschaftlicher Ökosysteme und deren Fokusindustrien sowie bei der Positionierung und Vermarktung des Wirtschaftsstandorts sind bereits Arbeiten umgesetzt. Gegenstand dieses Berichts ist der letzte Baustein, die Verstärkung der internationalen Akquise.

2.1 Areale und Flächen

Ohne verfügbare Flächen ist keine Expansion oder Neuansiedlung möglich. Der Kanton Aargau verfügt per Ende 2023 über 550 Hektaren (ha) an nicht bebauten Arbeitszonen (Summe von Arbeitszonen mit einer Mindestgrösse von 0,1 ha, davon sind rund 85 % zusammenhängenden Flächen, die grösser als 0,5 ha sind)⁵. Etwas mehr als die Hälfte davon gilt als baureif. Damit verfügt der Kanton Aargau über die grössten unbebauten Arbeitszonen aller Kantone der Metropolitanregion Zürich (AG, ZH, LU, SZ, TG, SG, SH).

Neuansiedlungen sowie das Wachstum von ansässigen Unternehmen erfolgen nicht zwingend auf der grünen Wiese, sondern häufig innerhalb bereits überbauter Areale und Bürogebäude. Konkrete flächendeckende Zahlen zu verfügbaren Büroflächen und Industriebrachen sowie zu Wegzügen aus dem Aargau liegen für den Kanton Aargau nicht vor.

Durch die gezielte Förderung und Bereitstellung von geeigneten Arealen und Flächen kann der Kanton Aargau optimale Voraussetzungen für die Ansiedlung neuer Unternehmen und die Expansion bereits ansässiger Unternehmen schaffen, was letztlich zur wirtschaftlichen Stärkung der jeweiligen Region beiträgt.

Um erfolgreiche Ansiedlungen zu ermöglichen, hat die Standortförderung ergänzend zu den Arbeiten innerhalb des ESP Unternehmensdichte auch die Tätigkeiten im Bereich Areale und Flächen (Bauzone I und II) verstärkt. Mit einer neu geschaffenen Projektleitungsstelle (bewilligt mit AFP 2024–2027) werden folgende Ziele verfolgt:

- Kenntnisse über relevante Areale (bebaut) und Flächen (unbebaut), um bei Anfragen schnell passende Angebote liefern zu können. Eine schnelle Reaktionszeit ist ein wichtiger Entscheidungsfaktor bei Interessenten.

⁵ Bauzonenstatistik & Stand der Erschliessung 2023, Abteilung Raumentwicklung BVU (<https://www.ag.ch/media/kanton-aargau/bvu/raumentwicklung/grundlagen-und-kantonalplanung/raumbeobachtung/bauzonen/bauzonenstatistik/bauzonenstatistik-2022.xlsx>)

- Persönliche Kontakte zur Eigentümerschaft von noch unbebauten Flächen aufbauen und pflegen. Vertrauen schaffen, damit Flächen bei Anfragen durch die Standortförderung freigegeben werden können.
- Unterstützung bieten, um bestehende Areale zu transformieren und Prozesse anstossen und begleiten, um interessante Flächen marktfähig zu machen.

2.2 Wirtschaftliche Ökosysteme auf Basis der Fokusindustrien

In Analogie zu biologischen Ökosystemen beschreibt ein wirtschaftliches Ökosystem eine dynamische Struktur von Unternehmen und weiteren Institutionen, wie Bildungs- oder Forschungseinrichtungen, die über gemeinsame Technologien und Produkte oder über Lieferketten miteinander verbunden sind. Bekannte Beispiele von solchen Ökosystemen sind das Silicon Valley (IT) in Kalifornien oder der Pharma- und Chemiecluster in der Nordwestschweiz. Spezialisierte Anbieter, der branchenspezifische Arbeitsmarkt und das Vorhandensein von Know-how machen Ökosysteme interessant für Unternehmen, die ebenfalls im betreffenden Bereich tätig sind:

- Unternehmen eines wirtschaftlichen Ökosystems benötigen Mitarbeitende mit vergleichbaren und interdisziplinären Kompetenzen. Diese sind in einem Ökosystem vorhanden.
- Formeller und informeller Wissensaustausch unter allen Akteuren führt zu Diversifikation, kann Risiken reduzieren sowie Zugänge zu neuen Kompetenzen, Technologien und Märkten ermöglichen.
- Unternehmen können Produkte und Dienstleistungen meist nicht im Alleingang herstellen, sondern sind auf spezialisierte Zulieferer, Logistiker, Berater und weitere Dienstleister angewiesen. Diese sind in einem wirtschaftlichen Ökosystem ebenfalls vorhanden.

Ein wirtschaftliches Ökosystem kann die Attraktivität eines Unternehmensstandorts durch die Wahrnehmung von Leuchtturmprojekten und Erfolgsmeldungen der Akteure zusätzlich erhöhen, was wiederum Investitionen und Fachkräfte anzieht, Unternehmensansiedlungen und -expansionen in der Region begünstigt und somit das lokale Wirtschaftswachstum fördert und die Wertschöpfung wachsen lässt.

Im Rahmen des ESP Unternehmensdichte hat die Standortförderung die für den Aargau relevanten wirtschaftlichen Fokusindustrien und Subindustrien definiert, die in Kombination mit der bestehenden Innovations- sowie Bildungs- und Forschungslandschaft wirtschaftliche Ökosysteme bilden (vergleiche Tabelle 2). Als Basis zur Definition der Fokusindustrien und deren Subindustrien dienten die beiden wirtschaftlichen Kennzahlen Arbeitsplätze und Bruttowertschöpfung.

Die Fokusindustrien bilden die Stärken und Potenziale des Aargaus ab⁶. Ressourcen der Standortförderung werden damit dort eingesetzt, wo am ehesten mit einer Steigerung der Wertschöpfung zu rechnen ist. Unternehmen expandieren oder siedeln sich eher an, wenn sie Teil eines starken Ökosystems sind. Bei Unternehmen ohne Anknüpfungspunkte bei der bestehenden Wirtschaftsstruktur im Kanton sind die entsprechenden Erfolgchancen viel tiefer.

⁶ Bezüglich Wertschöpfung sind auch der Finanzsektor sowie die Investitionsgüterbranche im Aargau auf den vorderen Plätzen. Diese zwei Branchen sind aber im Verhältnis zu anderen Kantonen zu schwach entwickelt. Logistik und Handel wird nicht explizit separat erwähnt, da die Wertschöpfungsintensität insgesamt eher tief ist. Teilweise sind Logistik und Handel auch integraler Bestandteil bei den Fokusindustrien Food and Beverages sowie Digital Tech.

Tabelle 2: Relevante Fokus- und Subindustrien Kanton Aargau; eigene Darstellung

Fokusindustrien	Relevante Subindustrien
Energy and Automation	<ul style="list-style-type: none"> • Energie • Werkzeug- und Maschinenbau • Advanced Manufacturing • Elektro- und Messtechnik • Mobility • Robotics • Photonics
Chemicals and Materials	<ul style="list-style-type: none"> • Chemicals • Plastics • Metall • Surface Technology • Baustoffe
Life Sciences and Health	<ul style="list-style-type: none"> • Pharma • Contract Development and Manufacturing Organisation (CDMO) • Medizintechnik • Rehabilitation • Preventive Healthcare
Food and Beverages	<ul style="list-style-type: none"> • Nutrition and Nutraceuticals (gesundheitsfördernde Stoffe) • Functional Food and Beverage • Engineering and Processing • Food- and Agritech
Digital Tech	<ul style="list-style-type: none"> • Software and Services • Hardware • Trade and Distribution • Data Center

Eine professionelle Unterstützung von Akteuren, die keiner der definierten Fokusindustrien angehören, bleibt trotzdem gewährleistet. Die Standortförderung steht als Anlaufstelle allen Wirtschaftsakteuren innerhalb und ausserhalb des Kantons bezüglich ihrer Anliegen zum Wirtschaftsstandort Aargau offen.

2.3 Positionierung und Vermarktung

Auf nationaler Ebene besteht unter den Kantonen ein "Gentlemen's Agreement", welches das aktive Abwerben von Unternehmen untersagt. Deshalb sind ausländische Direktinvestitionen in Form von Unternehmensansiedlungen für einen prosperierenden Wirtschaftsstandort wichtig. Der internationale Wettbewerb um diese Unternehmensansiedlungen ist gross und stellt hohe Anforderungen an die Akteure. Nur wer kundenorientiert agiert, klare Positionierungsvorteile aufzeigen kann und in kürzester Zeit reagiert, hat überhaupt eine Chance, ins Gespräch zu kommen und letztlich berücksichtigt zu werden.

Der Kanton Aargau verfügt über keinen Standortvorteil, der für die Positionierung auf dem internationalen Markt für sich ein Alleinstellungsmerkmal darstellt. Er bietet jedoch eine sehr interessante Kombination an Standortvorteilen, die ihn zu einer erstklassigen Wahl machen: Unternehmen profitieren von der lebendigen Innovationslandschaft, den renommierten Bildungs- und Forschungsinstitutionen, den gut ausgebildeten Fachkräften sowie einer idealen Erreichbarkeit (zentrale Lage zwischen Basel und Zürich sowie Grenzkanton). Die Steuerbelastung für juristische Personen liegt im interkantonalen Vergleich im Mittelfeld und interessante Industrie- und Gewerbeareale und -flächen

sind vorhanden, auch wenn diese noch besser verfügbar gemacht werden müssen (siehe Kapitel 2.1). Im Vergleich mit anderen Kantonen punktet der Aargau auch bei den Preisen für Immobilien und Gewerbeflächen. Die Verwaltung im Kanton Aargau gilt gemäss direkten Rückmeldungen von Unternehmen im Vergleich zu anderen Kantonen als nahbar und agil. Beim Freiheitsindex von Avenir Suisse⁷ hat der Aargau 2023 den 2. Platz belegt.

Bezüglich Wirtschaftsstruktur kann sich der Aargau gegenüber anderen Kantonen mit seinen zwei starken Fokusindustrien Energy and Automation und Chemicals and Materials differenzieren. In den anderen Bereichen Life Sciences and Health, Food and Beverages sowie Digital Tech, die auch in anderen Kantonen stark vertreten sind, kann sich der Aargau durch seine ausgeprägten Kompetenzen in den Bereichen Engineering, Prototyping sowie durch technisch anspruchsvolle, komplexe Produktion hochwertiger Güter (etwa in den Branchen Pharma oder Kunststoffe) abheben.

Mit der Einführung der OECD-Mindeststeuer ergibt sich für die Schweiz und damit auch für den Kanton Aargau eine neue interessante Ausgangslage: Grosse internationale Unternehmen können nicht mehr im bisherigen Ausmass von lokalen Tiefsteuern profitieren, andere Standortfaktoren oder ein spezifischer Mix von Faktoren werden damit wichtiger. Ebenfalls führen die geopolitischen und epidemiologischen Krisen dazu, dass wieder vermehrt kürzere Lieferketten in den Fokus rücken und damit europäische Standorte wichtiger werden (Onshoring).

Die Vermarktung des Wirtschaftsstandorts gemäss der definierten Positionierung ist eine zentrale Aufgabe der Standortförderung. Mit dem ESP Unternehmensdichte wird die Vermarktung des Wirtschaftsstandorts gestärkt. Hauptelement ist die im Oktober 2024 lancierte Website aargau.swiss für den Wirtschaftsstandort Aargau, die kurz und prägnant dessen Vorteile wie beispielsweise die Erreichbarkeit, Wirtschaftsstruktur oder die Innovationsförderangebote aufzeigt. Dabei werden primär die folgenden zwei Zielgruppen angesprochen: Aargauer Unternehmen werden über Entwicklungsmöglichkeiten und Förderangebote im Kanton Aargau informiert, ansiedlungsinteressierte Unternehmen aus der Schweiz und dem Ausland werden auf den Aargau aufmerksam gemacht und über seine Standortvorteile orientiert. Die Website ist als Vermarktungs- und Akquisitionsinstrument aufgesetzt und zweisprachig verfügbar (Deutsch und Englisch).

2.4 Internationale Akquise

2.4.1 Prozess

Beim internationalen Standortmarketing geht es im Wesentlichen darum, die Standortvorteile zu untermauern und das Risiko der Ansiedlung für ein interessiertes Unternehmen mit zeitgerechten und transparenten Informationen über den möglichen neuen Standort deutlich zu senken. Dabei gibt es zwei Hauptprozesse, die ineinandergreifen:

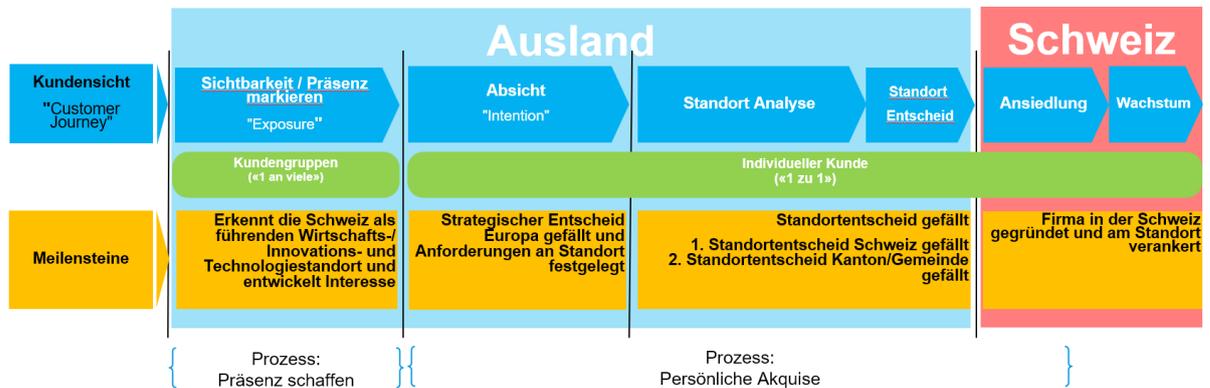
- **Präsenz schaffen:** Durch vielfältige Marketingmassnahmen wird bei zahlreichen Kontakten mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern auf unterschiedlichen Kanälen auf die Vorzüge des Wirtschaftsstandorts aufmerksam gemacht. Dabei ist das Ziel, möglichst viele Kontakte für den nachfolgenden Prozess "persönliche Akquisegespräche" generieren zu können.
- **Persönliche Akquisegespräche:** Erfahrungsgemäss kann man die "Faktor-10-Regel" anwenden. Demnach sind für jährlich zehn zusätzliche Ansiedlungen mindestens 100 qualifizierte persönliche Kontakte (Gespräche mit den Entscheidungsträgerinnen und -trägern ansiedlungswilliger Unternehmen vor Ort) notwendig. Um zu diesen 100 Kontakten zu kommen, sind 1'000 potenzielle Kontakte mit Unternehmen notwendig, die ein Interesse für einen neuen Standort haben. Um diese potenziell interessierten 1'000 Kontakte zu erreichen, muss eine Vermarktungsorganisation an 10'000 Kontaktpunkten (zum Beispiel Gespräche und Prospektabgabe an Messen und Veranstal-

⁷ <https://www.avenir-suisse.ch/freiheitsindex/>

tungen, aber ohne Social-Media-Aktivitäten) auf sich aufmerksam machen, was der vorangehend erläuterten Phase "Präsenz schaffen" entspricht.

Während diesen zwei Prozessen finden beim Kunden verschiedene Entscheide statt, die Meilensteine markieren. Die nachfolgende schematische Darstellung stellt die wichtigsten Schritte sowie die Meilensteine eines Akquiseprozesses zusammenfassend dar:

Abbildung 3: Schematische Darstellung Akquiseprozess



Die zwei Hauptprozesse, erfordern aus folgenden Gründen einen langfristigen Umsetzungshorizont:

- **Vertrauensaufbau und Beziehungsmanagement:** Der Aufbau von Vertrauen zwischen an einer Ansiedlung interessierten Unternehmen und dem Standort braucht Zeit. Unternehmen wollen sicherstellen, dass der Standort langfristig stabile und vorteilhafte Bedingungen bietet.
- **Entscheidungsprozesse der Unternehmen:** Unternehmen treffen strategische Standortentscheidungen basierend auf umfangreichen Analysen und Planungen. Diese Prozesse sind komplex und zeitaufwändig und erfordern eine sehr rasche Reaktionszeit der Standortmarketingorganisation bei Fragen der Unternehmen.

2.4.2 Faktoren für die Standortwahl ausländischer Unternehmen

Gemäss einer Untersuchung von EY sind folgende sieben Faktoren am wichtigsten⁸:

- Grad der Umsetzung von neuen Technologien durch Konsumentinnen und Konsumenten sowie die öffentliche Verwaltung
- Politischer Umgang mit Klimawandel und Nachhaltigkeit
- Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte
- Liquidität der Finanzmärkte und verfügbares Kapital
- Politische Stabilität
- Lebensqualität
- Infrastruktur

Auch hier kann der Kanton Aargau weniger mit einem herausragenden Alleinstellungsmerkmal als mit einem guten Mix in der Breite punkten.

⁸ Zitiert aus EY-Evaluationsbericht GZA, Seite 5 (https://www.greaterzuricharea.com/sites/default/files/2022-09/ey-bericht_ansiedlungserfolg_der_greater_zurich_area_im_zeitraum_2018-2021_und_2009-2021.pdf.)

2.4.3 Tätigkeiten von Bund und Kantonen

2.4.3.1 Tätigkeiten des Bundes

Switzerland Global Enterprise (S-GE) ist die offizielle Schweizer Organisation für Exportförderung und Standortpromotion. Im Rahmen des Mandats Standortpromotion vermarktet S-GE im Auftrag des Bundes (Staatssekretariats für Wirtschaft, SECO) und der Kantone den Wirtschafts- und Innovationsstandort Schweiz im Ausland auf der Basis einer Leistungsvereinbarung zwischen S-GE, SECO und allen 26 Kantonen. S-GE hat zum Ziel, einerseits eine flächendeckende Grundinformation über die nationalen Standortfaktoren in den wichtigsten ausländischen Märkten sicherzustellen (Standortpromotion) und andererseits Prospects (interessierte Unternehmen) in definierten wirtschaftlichen Ökosystemen zu akquirieren und diese dann den Kantonen und Regionalorganisationen zur weiteren Bearbeitung und Akquisition zu übergeben.

Switzerland Innovation (SI) vermarktet die Schweizer Innovationparks (u.a. Park Innovaare beim Paul Scherrer Institut [PSI] in Villigen) im Ausland. Dabei werden Prospects mit starkem Fokus auf Innovationstätigkeit generiert, die zu Ansiedlungen in den Innovationsparks führen sollen.

Präsenz Schweiz unterstützt die Interessenwahrung der Schweiz im Ausland mit Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit.

Swissnex ist das offizielle globale Schweizer Netzwerk, welches die schweizerischen Institutionen in Bildung, Forschung und Innovation mit den entsprechenden ausländischen Institutionen verbindet.

Im Jahr 2022 hat S-GE ein Sounding Board "Nationale Standortpromotion" ins Leben gerufen mit dem Ziel, die Aktivitäten aller oben erwähnten Institutionen zu koordinieren und für einen möglichst wirkungsvollen Auftritt im Ausland zusammenzubringen.

Seit April 2021 läuft im nordamerikanischen Markt die Pilotinitiative Business Location Switzerland⁹. Dabei bündeln die verschiedenen Akteure von Bund und den Regionalorganisationen die Kräfte und treten gemeinsam für den Markt Schweiz auf. Die Laufzeit ist aktuell unbeschränkt und Erfahrungen werden für weitere Schritte laufend evaluiert und Optimierungen umgesetzt.

2.4.3.2 Tätigkeiten der Kantone

Alle Schweizer Kantone setzen in verschiedenen Ausprägungen und Intensitäten Ansiedlungsstrategien um, wie die Übersichten gemäss den Tabellen 3 und 4 zeigen. Die meisten Kantone delegieren die internationale Akquisetätigkeit an externe Dienstleister (Regionalorganisationen) und stellen damit sicher, dass sie im Ausland vor Ort kompetent Kundenkontakte pflegen und potenziell interessante Unternehmen akquirieren. Tabelle 3 zeigt die Regionalorganisationen und ihre Mitglieder.

Tabelle 3: Akquisetätigkeiten der Kantone, die Mitglied in einer Regionalorganisation sind

Name der Regionalorganisation	Mitgliedskantone	Tätigkeit	Bemerkungen
Greater Zurich Area	ZG, ZH, SH, TI, SZ, UR, GR, SO, GL	Internationale Akquise mit Büros vor Ort (USA, China und Korea); technologieorientiert, Fokus auf innovationsstarke Unternehmen in den definierten Technologie-Ökosystemen.	Public-Private-Partnership-Modell (PPP). Hohe Flexibilität. Sehr gut ausgebautes Partnernetzwerk im In- und Ausland.

⁹ <https://businesslocation.swiss/>

Name der Regionalorganisation	Mitgliedskantone	Tätigkeit	Bemerkungen
Basel Area Business & Innovation	BS, BL, JU	Internationale Akquise mit Vertretungen in den USA und China; thematisch werden Life Sciences inklusive Produktion und Digitalisierung beworben.	Basel Area betreibt neben der Akquise das gesamte Technologie- und Innovationsfördersystem der Region, inklusive Switzerland Innovation Park Basel Area.
Greater Geneva Berne Area	BE, VD, GE, VS, NE, FR	Internationale Akquise mit Vertretungen in USA, Kanada, Brasilien, China, Deutschland sowie Grossbritannien. Fokus auf die in der Region vorhandenen Ökosysteme sowie internationale Organisationen.	Schlanke, rein öffentliche Organisation mit klarem Fokus auf das aktive Führen der Auslandvertretungen. Ausrichtung speziell auf französischsprachige Unternehmen. Als Wirtschaftsraum für den Kanton Aargau entfernter.
St. Gallen Bodensee Area	SG, TG, AI, AR	Keine Auslandakquise, reaktives Bearbeiten von S-GE Prospects.	Gemeinsamer Auftritt der vier Kantone, aber keine Auslandpräsenz und entsprechend wenig Wirkung am Markt.

Die Kantone Aargau, Luzern, Ob- und Nidwalden sind in keiner Regionalorganisation verbunden und agieren selbstständig. Die folgende Tabelle zeigt ihr Akquisemodell.

Tabelle 4: Akquisetätigkeiten von Kantonen, die keiner Regionalorganisation angehören

Kanton	Akquisemodell	Bemerkung
LU	Internationale Akquise mit Vertretung in den USA und Partnern in Benelux, proaktive Bearbeitung vor Ort der S-GE Prospects hauptsächlich in USA. Grossbritannien, Deutschland und Benelux: Bearbeitung von Luzern aus.	Public-Private-Partnership-Modell (PPP); da auch ansässige Unternehmen Mitglieder sind, erfüllt die PPP neben der Akquise gewisse Aufgaben der Standortpflege.
NW und OW	Auslandakquise mit Fokus auf Ansiedlung von Family Offices (und damit verbunden reichen Privatpersonen). Unternehmensansiedlungen nicht im Fokus.	Fokus auf vermögende Privatpersonen ist abhängig von einer Tiefsteuerstrategie für sehr reiche Personen.
AG	Reaktives Bearbeiten von S-GE Prospects; proaktive Beratertage in Zusammenarbeit mit der Handelskammer Deutschland-Schweiz; Unterstützung der Auslandakquise des Park Innovaare.	

Es besteht keine öffentlich zugängliche Datengrundlage, um die internationalen Ansiedlungserfolge der einzelnen Kantone zu quantifizieren. Die Kantone publizieren in der Regel die Gesamtzahl ihrer Ansiedlungserfolge, die auch solche aus anderen Kantonen beinhaltet.

Generell kann festgehalten werden, dass der Erfolg der internationalen Akquise weniger vom Modell der Standortpromotion abhängig als vielmehr von einer klaren Profilierung (Ökosysteme und Zielmärkte) und den Gesamtinvestitionen in die Standortpromotion inklusive ergänzender Aktivitäten zur Verbesserung der Standortqualität.

2.5 Stärkung der internationalen Akquise für den Kanton Aargau

2.5.1 Geprüfte Varianten

Im Rahmen des ESP Unternehmensdichte wurden verschiedene Varianten zur Stärkung der internationalen Akquise geprüft. Die nachfolgenden Varianten wurden aus den aufgezeigten Gründen wieder verworfen:

Beibehalten Status quo: Der Wettbewerb im Ansiedlungsgeschäft ist national und international sehr intensiv, Unternehmen nutzen diese Situation zu ihrem Vorteil. Ein Verbleib beim Status quo würde bedeuten, dass der Kanton Aargau in diesem Wettbewerb weiter zurückfallen würde. Damit hat der Status quo zwar keine Mehrkosten, aber volkswirtschaftlich ein schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Leicht verstärkte Akquise durch weitere Vermarktungsmassnahmen: Für eine leichte Verstärkung der Vermarktungsmassnahmen ist mit Kosten von rund Fr. 450'000.– jährlich (davon Fr. 150'000.– Personalkosten und Fr. 300'000.– Sachkosten) zu rechnen. Damit könnten die Chancen für positive Standortentscheide erhöht werden. Allerdings weist eine solche verhältnismässig kleine Massnahme einen sehr geringen Skaleneffekt auf. Zudem kann die internationale Akquise damit nicht über den gesamten Prozess – etwa die intensive Bearbeitung und Kontakte im Ausland – verstärkt werden. Deshalb weist auch diese Variante ein schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis aus.

Deutlich verstärkte Akquise durch Mandatsträger: Diese Variante ist an die Akquisetätigkeit des Kantons Luzern (Alleingang) angelehnt. Die Voraussetzungen dieses Modells lassen sich nicht ohne weiteres auf den Kanton Aargau übertragen: Im Kanton Luzern wurde für diese Tätigkeiten die Public-Privat-Partnership-Organisation "Luzern Business" gegründet, bei welcher der Kanton Mitglied ist und knapp die Hälfte der Kosten finanziert. Diese Organisation besteht aus einer breiten Mitgliederstruktur mit verschiedenen Unternehmen, die im internationalen Raum ein wertvolles persönliches Netzwerk bieten. Es ist unsicher, ob sich im Kanton Aargau langfristig ein vergleichbares Netzwerk aufbauen lässt. Luzern profitiert zudem von einer starken Marke, die aus dem Tourismus bekannt ist. Ergänzend dazu setzt Luzern klar auf eine Tiefsteuerstrategie, die durch die neue OECD-Mindeststeuer¹⁰ zwar abgeschwächt wird, aber dennoch für alle Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 750 Millionen Franken für den Standortentscheid unterstützend wirken kann.

Diese Handlungsoption kostet rund 1,3 Millionen Franken jährlich. Ein solches Modell ist allerdings mit sehr grossen Unsicherheiten verbunden, weil der Aufbau einer Public-Private-Partnership und eines umfassenden internationalen Netzwerks sowie die Etablierung einer starken Marke sehr viel Zeit und Ressourcen benötigt und bestenfalls langfristig eine Rendite bringt.

2.5.2 Variante Beitritt zu einer Regionalorganisation

Da bei den verworfenen Modellen wenig Wirkung oder grosse Risiken zu erwarten sind, favorisiert der Regierungsrat den Beitritt zu einer etablierten grossen Regionalorganisation. Mit einem solchen Beitritt kann die Marktbearbeitung am professionellsten durchgeführt werden, was den grössten Ansiedlungserfolg verspricht. Solche Organisationen verfügen über mehrjährige Erfahrung, eine eingespielte Organisationsstruktur in der Schweiz und den Zielmärkten sowie über ausreichend grosse Budgets für den Akquiseprozess gemäss Kapitel 2.4.1. Sie greifen auf ein umfassendes Netzwerk zurück und setzen personelle Ressourcen direkt vor Ort im Ausland ein, um persönliche Kontakte schnell und nachhaltig zu pflegen. Deshalb ist im Vergleich mit den oben erwähnten Varianten von den niedrigsten Kosten pro Ansiedlung und einem geringen Risiko von Fehlinvestitionen auszugehen (vergleiche Kapitel 5.1.4 zum positiven Kosten-Nutzen-Verhältnis). Der leichte Ausbau der Vermarktungsmassnahmen lässt demgegenüber wenig Wirkung erwarten, da Kontakte nicht direkt im Ausland gepflegt werden können. Und der Aufbau eigener Auslandsvertretungen auf Mandatsbasis ist

¹⁰ Grosse, international tätige Unternehmen mit einem Umsatz ab 750 Millionen Franken sollen zu mindestens 15 Prozent besteuert werden. Darauf haben sich über 130 Staaten weltweit in einem OECD/G20-Projekt geeinigt. Quelle: <https://www.economiesuisse.ch/de/schwerpunkte/oecd-mindeststeuer>.

mit ähnlich hohen Kosten verbunden wie der Beitritt zu einer Regionalorganisation, bei sehr viel grösseren Risiken.

Der gemeinsame Auftritt mehrerer Kantone im Ausland ist sinnvoll, da zunächst das Interesse für den Standort Schweiz bzw. einen der Schweizer Wirtschaftsräume geweckt werden muss. Ist dieses Interesse vorhanden, kann gezielt auf die Anliegen der Interessenten eingegangen und jeweils der ideale Standort ermittelt werden. In diesem Moment stehen die Kantone zwar in gewisser Konkurrenz zueinander, können aber durch eine klare eigene Positionierung erfolgreiche Ansiedlungen realisieren. In diesem Sinn ist von einer wertvollen "Coopetition"¹¹ zu sprechen. Ergänzend ermöglicht der Wissenstransfer in einer solchen Organisation Lerneffekte auch für die kantonalen Standortförderorganisationen, die eine kontinuierliche Verbesserung und Erhöhung der Erfolgsquote bei Ansiedlungen fördern.

Für eine wirksame gemeinsame Vermarktung ist ein geografisch zusammenhängender Wirtschaftsraum hilfreich, zumal wirtschaftliche Ökosysteme auch dank Nähe funktionieren. Damit kommen für den Kanton Aargau grundsätzlich die GZA oder die BA in Frage. Der Kanton Bern hat zwar ebenfalls eine kleine gemeinsame Grenze mit dem Kanton Aargau. Der Fokus innerhalb der Greater Geneva Berne Area liegt aber klar im französischsprachigen Raum. Zur St. Gallen Bodensee Area fehlt nicht nur der geographische Bezug, die Organisation verfügt auch nicht über die notwendige Auslandpräsenz.

Aufgrund der geografischen Lage wäre für den Kanton Aargau eine Doppelmitgliedschaft denkbar: für das Fricktal bei BA und für den restlichen Kantonsteil bei GZA. In den Gesprächen wurde die Möglichkeit einer Doppelmitgliedschaft von beiden Regionalorganisationen klar abgelehnt. Eine Mitgliedschaft kommt nur in Frage, wenn man als ganzer Kanton wie die anderen Kantone Vollmitglied ist.

Mit einer Mitgliedschaft bei BA ist hauptsächlich die Fokusindustrie Life Sciences and Health abgedeckt. Dies wäre für den Raum Fricktal zwar sehr passend, jedoch nicht für die weiteren relevanten wirtschaftlichen Ökosysteme und Wirtschaftsräume im Aargau. Die Fokusindustrien der GZA haben hingegen einen hohen Deckungsgrad mit den im Kanton Aargau vorhandenen Fokusindustrien.

BA nimmt zudem ausdrücklich keine neuen Mitglieder auf, die nicht bei allen drei Aktivitätsbereichen: Investment Promotion, Innovationsförderung und Innovationspark zusammenarbeiten. Der Kanton Aargau müsste also seine etablierten und erfolgreichen Innovationsfördermassnahmen neu auf die Innovationsförderlandschaft von BA ausrichten, was den Nutzen für Aargauer Unternehmen schwächen könnte.

Aus diesen beiden Gründen – Deckungsgrad Fokusindustrien und bewährte Innovationsförderung – ist ein Beitritt zur GZA für den Kanton Aargau vorteilhafter.

Die GZA ist für einen Beitritt des Kantons Aargau offen. Die GZA kann die relevanten wirtschaftlichen Fokusindustrien im Kanton Aargau (inkl. Life Sciences) im Rahmen ihrer Auslandsakquise mitvermarkten. Der aargauische Innovationsfokus verstärkt ideal die Ausrichtung der GZA auf innovationsgetriebene Unternehmen innerhalb der wirtschaftlichen Ökosysteme (mehr zu GZA in Kapitel 2.5.3.).

In den Jahren 2007–2010 war der Kanton Aargau bereits "Mitglied auf Probe" bei der GZA. Der Entscheid zum Austritt beziehungsweise gegen einen definitiven Beitritt erfolgte aufgrund der nicht befriedigenden Zahl an konkreten Ansiedlungen während dieser Zeitperiode sowie wegen grundsätzlichen Differenzen über die Führungsstruktur (Governance) der Organisation. Für die zu tiefen Ansiedlungszahlen gibt es zwei Hauptgründe: Einerseits war die GZA damals auf steueroptimierende Unternehmen und ein wenig differenzierendes, quantitatives Standortmarketing ausgerichtet. Beides war für den Aargau nicht attraktiv. Andererseits verfügte der Kanton Aargau noch nicht über genügend Kenntnisse und Erfahrung in der Akquise und war in den eigenen Vermarktungsaktivitäten deutlich

¹¹ Kombination von Wettbewerb (Competition) und Kooperation (Cooperation)

schlechter aufgestellt als andere GZA-Mitgliedkantone. Zudem war die damalige Mitgliedschaft mit drei Jahren zu kurz, um die langfristige Wirkung auf normalerweise mehrjährige Prozesse wie internationale Ansiedlungen beurteilen zu können.

Während der Mitgliedschaft bei der GZA sammelte die Standortförderung im Kanton Aargau wertvolle Erfahrungen und konnte gegen Ende der Mitgliedschaft bei einigen Standortentscheidungen immerhin den undankbaren zweiten Platz belegen. Die GZA hat ihre Führungsstrukturen 2011 bereinigt und positioniert sich heute mit einem klaren strategischen Fokus (vgl. Kapitel 2.5.3). Zudem weist die Standortförderung Kanton Aargau inzwischen langjährige Erfahrung in der Akquise und der Begleitung von am Standort Aargau interessierten Unternehmen auf, die sich im Aargau angesiedelt haben.

Die jährlichen zusätzlichen Kosten für diese Variante sind mit rund 1,4 Millionen Franken am höchsten. Sie können aber gemäss Modellrechnung zeitnah amortisiert werden (vgl. Kapitel 5.1).

2.5.3 Greater Zurich Area

2.5.3.1 Trägerschaft

Die Standortmarketingorganisation GZA wurde 1998 gegründet. Sie besteht aus einer Trägerschaft in Form der Stiftung Greater Zurich Area Standortmarketing und der operativ tätigen Greater Zurich Area AG. Letztere ist zu 100 Prozent Eigentum der Stiftung. Die Stiftung ist als öffentlich-private Partnerschaft (Public-Private-Partnership) aufgebaut: Neben den 11 öffentlichen Mitgliedern (Kantone ZH, UR, SZ, GL, ZG, SO, SH, GR, TI sowie Stadt Zürich und Region Winterthur) unterstützen 29 Förderorganisationen¹² aus Privatwirtschaft und Wissenschaft die Stiftung Greater Zurich Area Standortmarketing und die operativ tätige Greater Zurich Area AG.

Der Stiftungsrat wird von Amtes wegen von Regierungsrätin Carmen Walker Späh, Volkswirtschaftsdirektorin des Kantons Zürich, dem mit Abstand grössten Geldgeber der Stiftung, präsiert. Die operativ tätige Greater Zurich Area AG wird von einem Verwaltungsrat¹³ strategisch geführt. Die Kompetenzen und Interaktionen der beiden Gremien sind klar koordiniert bzw. abgegrenzt und funktionieren gut.

2.5.3.2 Strategie

Die GZA ist im ganzen Akquiseprozess (vgl. Kapitel 2.4.1) im Ausland aktiv. Sobald es bei den interessierten ansiedlungswilligen Unternehmen um die konkrete Standortwahl innerhalb des GZA-Gebiets geht, arbeitet die GZA eng mit den für den Kunden in Frage kommenden Kantonen zusammen, die aktiv in den Prozess eingebunden werden.

Die GZA setzt auf die Akquisition von kompetenzorientierten, innovativen Unternehmen und Investitionsprojekten (z.B. Etablierung einer Forschungsabteilung oder einer anderen Einheit, aber [noch] kein umfassender Unternehmensstandort), welche die relevanten technologischen Ökosysteme im Wirtschaftsraum Greater Zurich Area nachhaltig stärken, eine hohe Wertschöpfung generieren und in aller Regel mit hoch qualifizierten Arbeitskräften arbeiten. Die von der GZA fokussierten Ökosysteme sind Life Sciences (BioPharm und Medtech), Advanced Manufacturing, Informationstechnologie, Fintech & Blockchain, Foodtech und Robotik und Intelligente Systeme. Sie decken folgende für den Aargau relevanten Fokusindustrien ab (siehe Kapitel 2.2): Life Sciences & Health, Automation, Food & Beverages und Digital Tech. Die GZA ist auch bereit, die zwei für den Aargau ebenfalls relevanten wirtschaftlichen Ökosysteme Energy (in Kombination mit Automation) sowie Chemicals and Materials neu in ihre Akquisetätigkeit zu integrieren, wenn mit dem Beitritt des Kantons zusätzliche finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.

¹² Siehe auf Website: <https://www.greaterzuricharea.com/de/public-private-partnership>

¹³ Siehe auf Website: <https://www.greaterzuricharea.com/de/verwaltungsrat>

Die von GZA und ihren Partnern (Mitgliedskantone und -städte) akquirierten Unternehmen und Investitionsprojekte verfolgen meist forschungsintensive und technologisch anforderungsreiche Tätigkeiten, haben eine hohe Wertschöpfung und bieten wissensintensive Dienstleistungen und Produkte an. Hierzu bietet der Wirtschaftsstandort Aargau ebenfalls ein gutes Umfeld sowie wertvolle bestehende Netzwerke. Dabei wird nicht primär ein quantitatives Wachstum mit laufend steigendem Ressourcenumsatz verfolgt, sondern ein qualitatives Wachstum, das heisst: höhere Qualität und grössere Vielfalt der Produkte, neue Lösungen und mehr Effizienz.

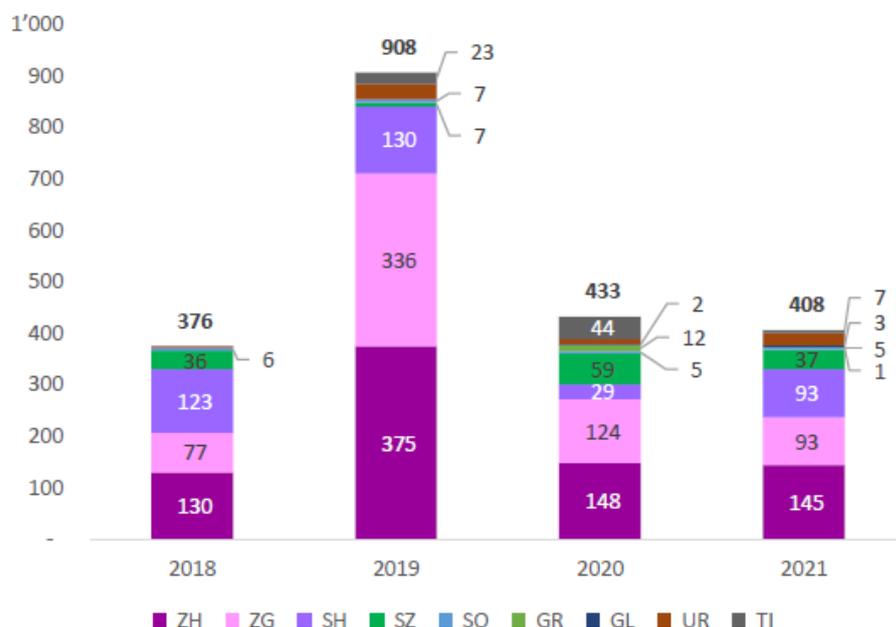
2.5.3.3 Bisherige Geschäftserfolge

Anzahl Unternehmen und Arbeitsplätze: Zwischen 2018 und 2021 liessen sich mit Vermittlung der GZA und ihren Partnern (Mitgliedskantone und -städte) 445 Unternehmen in den Mitgliedskantonen nieder. Trotz eines signifikanten Rückgangs der Anzahl neuangesiedelter Unternehmen im Jahr 2020 (Covid-19-Pandemie) kam es in dieser Zeit mit durchschnittlich 111 Ansiedlungen pro Jahr zu einer erheblichen Zunahme im Vergleich zur Vorperiode (92 Unternehmen pro Jahr).

Per Ende 2021 waren von diesen 445 noch 402 Unternehmen aktiv, was einem Wert von knapp 90 % der Ansiedlungen entspricht. Betrachtet man die Periode 2009–2021 waren es noch 71 %, was für eine solche Zeitperiode im Vergleich zu Expansionen und Neugründungen als guter Wert eingestuft werden kann.

Die insgesamt 402 neu angesiedelten Unternehmen, die am Ende dieses Zeitraums aktiv waren, schufen netto 2'014 Arbeitsstellen in der Greater Zurich Area.

Abbildung 4: Anzahl geschaffene Arbeitsplätze noch aktiver Unternehmen innerhalb des Wirtschaftsraums GZA (Quelle EY Evaluationsbericht "Ansiedlungserfolg der Greater Zurich Area AG", Ausgabe 7. September 2022)



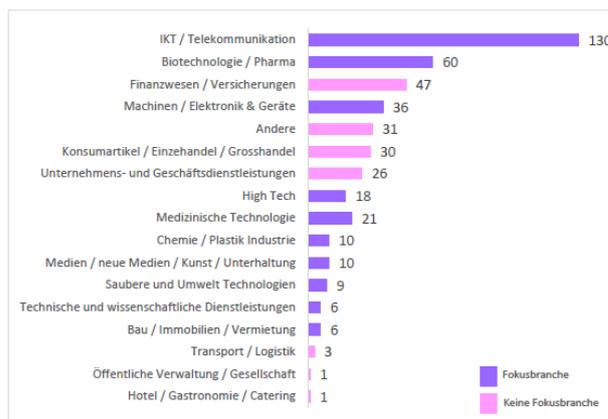
Neben den zwei wirtschaftsstarke Kantonen Zug und Zürich kann der Kanton Schaffhausen am drittmeisten neu geschaffener Stellen verbuchen. Diese Erfolge dürften unter anderem den langjährigen und schlagkräftigen Standortförderungsmaßnahmen mit kompetenten Ansprechpersonen zuzuschreiben sein. Auch der Kanton Tessin profitierte durch die Mitgliedschaft bei der GZA bereits in den ersten Jahren, was sich auf seine Positionierung als Wirtschaftsstandort für Mechatronic, Life Sciences sowie Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Investitionen in die kantonale Innovationsförderlandschaft zurückführen lässt. Die Anzahl geschaffener Arbeitsplätze im Tessin ist hingegen noch tief. Ein Grund dafür ist, dass erst seit drei Jahren Ansiedlungen ausgewiesen werden können und die Unternehmen Arbeitsplätze in der Regel nach und nach schaffen. Die tatsächlichen Erfolge dieser Ansiedlungen werden sich daher erst in den nächsten Jahren zeigen.

Zu den Geschäftsergebnissen der GZA liegen mit dem Jahresberichten 2022 und 2023 aktuelle Zahlen vor, allerdings nur in der Summe über alle neun Kantone: Im Jahr 2023 führten die Aktivitäten von GZA zu 89 Ansiedlungen, was gegenüber 2022 mit 109 Unternehmen und dem Durchschnitt der Jahre 2018–2021 von 111 Unternehmen ein Rückgang ist. GZA führt diesen auf die generellen Unsicherheiten aufgrund der geopolitischen Spannungen und die damit verbundene Verringerung von Aktivitäten der Unternehmen zurück.

Ansiedlungserfolg nach Branchen: Im Kern umfasst die Strategie der GZA die Ansiedlung von Unternehmen, die Technologien mit hohem Innovationsgrad und hoher Wertschöpfung bringen. Die wichtigsten Branchen sind IT-/Telekommunikationstechnologien und Life Sciences. Dazu kommen Robotik und autonome Systeme, Fintech, Blockchain und Advanced Manufacturing. Ziel der GZA ist es, die ausgewählten Technologiefelder und Branchen primär in ausgewählten geographischen Fokusbereichen systematisch zu bearbeiten. Wegen der grossen Überschneidung mit den relevanten wirtschaftlichen Fokusindustrien im Kanton Aargau (vgl. Kapitel 2.2) besteht eine günstige Ausgangslage, um bei künftigen Ansiedlungserfolgen partizipieren zu können.

Von den 445 Neuansiedlungen in der Greater Zurich Area 2018–2021 stammen 306 Unternehmen, beziehungsweise rund 69 %, aus den definierten Fokusbranchen. Im Vergleich zur letzten Betrachtungsperiode nahm die Anzahl der Neuansiedlungen in den Fokusbranchen um rund 9 Prozentpunkte zu, was auf eine erfolgreiche Umsetzung der festgelegten Strategie der GZA schliessen lässt.¹⁴

Abbildung 5: GZA Ansiedlungen je Branche oder Technologie; Quelle EY Evaluationsbericht "Ansiedlungserfolg der Greater Zurich Area AG", Ausgabe 7. September 2022



Qualitative Erfolge: Bei der Akquise fokussiert die GZA auf die Ansiedlung internationaler Unternehmen, die nicht nur Arbeitsplätze schaffen, sondern auch durch ihre Innovationskraft zur nachhaltigen Entwicklung der Region beitragen. Dazu trägt auch die GZA-Mitgliedschaft der beiden wichtigen Standort-Universitäten von Weltrang (ETH und Universität Zürich) bei, mit denen die GZA in regelmässigem Austausch steht. So fördert und stärkt die GZA Netzwerke und Ökosysteme in innovativen Bereichen wie Biotechnologie, Medtech und ICT, was den Strukturwandel hin zu einer wissens- und wertschöpfungsintensiven Wirtschaft erleichtert und unterstützt. Die Region wird so als führender Technologiehub gefestigt und auch der Austausch zwischen Wissenschaft, Unternehmen und öffentlichen Institutionen intensiviert. Weil diese Netzwerke und Ökosysteme nicht an Kantons-grenzen gebunden sind, profitiert der Kanton Aargau von dieser Stärkung der Region und nicht nur von Ansiedlungen im eigenen Kantonsgebiet.

¹⁴ Zitiert aus EY-Evaluationsbericht GZA, Seite 16 (https://www.greaterzuricharea.com/sites/default/files/2022-09/ey-bericht_ansiedlungserfolg_der_greater_zurich_area_im_zeitraum_2018-2021_und_2009-2021.pdf.)

Mit der Ansiedlung von Unternehmen, die im Wirtschaftsraum Mehrwert schaffen und nachhaltige Arbeitsplätze und Steuereinnahmen generieren, trägt die GZA nicht zuletzt auch zur langfristigen wirtschaftlichen Stabilität und damit zur erhöhten Krisenresistenz der Region bei.

2.5.3.4 Finanzierungsmodell

Der Mitgliederbeitrag der Kantone für die GZA wird anhand der Bevölkerungszahl des Kantons erhoben. Einzig für den Kanton Zürich gibt es eine Deckelung, weil der Kanton bevölkerungsmässig sehr gross ist, schnell wächst und die Städte Zürich und Winterthur zusätzliche Beiträge leisten. Der Mitgliederbeitrag wird jeweils für eine Vierjahresperiode festgelegt. Massgebend ist die Bevölkerungszahl ein Jahr vor Start einer Beitragsperiode. Beispielhaft heisst das: Für den Mitgliederbeitrag der Periode 2028–2031 wird die Bevölkerungszahl per 31. Dezember 2026 mit Fr. 1.40 multipliziert (vgl. Kapitel 5.1.3 für die Kosten für den Kanton Aargau). Ergänzende Beiträge kommen von Städten und Unternehmen, die ebenfalls Mitglied der GZA sind.¹⁵

Mit einem Beitritt des Kantons Aargau würde das Budget der GZA deutlich wachsen. Die GZA würde in diesem Zusammenhang kurzfristig eine Ausweitung ihrer Fokustätigkeiten (siehe oben 2.5.3.2) und mittelfristig eine Optimierung ihres Finanzierungsmodells prüfen. Eine klare Prognose dazu ist gegenwärtig noch nicht möglich oder quantifizierbar.

2.5.3.5 Laufzeit

Um einen nachhaltigen Effekt zu erzielen sowie eine Wirkungsbeurteilung vornehmen zu können, wird eine Laufzeit der Mitgliedschaft GZA von acht Jahren festgelegt. Zuerst müssen Prozesse etabliert und der Kanton Aargau als Standort im GZA-Portfolio verankert und bekannt gemacht werden. Internationale Ansiedlungen sind langfristige Geschäfte und dauern typischerweise mehrere Jahre vom ersten Kontakt bis Start des Betriebs. Schliesslich erlaubt eine Mitgliedschaft bis zunächst 2033 auch, für die Evaluation im Hinblick auf eine weitere Kreditvorlage für die Zeit nach 2033 auf die geplante GZA-eigene Auswertung abzustützen.

3. Rechtsgrundlagen

Die rechtlichen Grundlagen für die Standortförderung sind im Gesetz über die Standortförderung (Standortförderungsgesetz, SFG) und in der Verordnung über die Standortförderung (Standortförderungsverordnung, SFV) festgelegt. Gemäss § 7 lit. a SFG führt der Kanton Aargau Massnahmen zur Promotion des Unternehmensstandorts durch. Die Ziele der Standortförderung und der Standortpromotion nennt § 2 SFG unter anderem:

§ 2 Ziele

Mit der Standortförderung verfolgt der Kanton folgende Ziele:

- a) nachhaltiges Wachstum der Volkswirtschaft,
- b) Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Aargau,
- c) Erhaltung und Schaffung eines hohen Volkseinkommens pro Kopf und hoher Wertschöpfung pro Arbeitsplatz,
- ...
- e) Stärkung der Attraktivität als Wirtschaftskanton,
- ...
- g) Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen.

¹⁵ Öffentliche und private Unterstützer sind hier zu finden: <https://www.greaterzuricharea.com/de/public-private-partnership>

4. Verhältnis zur mittel- und langfristigen Planung

Mit der Verabschiedung des Entwicklungsleitbilds (ELB) 2021–2030 vom 31. März 2021 hat der Regierungsrat die strategischen Schwerpunkte für die künftige Entwicklung des Kantons Aargau gesetzt. Mit dem ELB-Umsetzungsprogramm "Aargau 2030 – Stärkung Wohn- und Wirtschaftsstandort" (Aargau 2030) und der Lancierung verschiedener Massnahmen will der Regierungsrat eine nachhaltige Stärkung des Wohn- und Wirtschaftsstandorts sicherstellen. Zu den unternehmensrelevanten Schwerpunkten von Aargau 2030 gehören die Steuerstrategie, die Umsetzung wirtschaftlicher Entwicklungsschwerpunkte gemäss Richtplan, Grundlagenarbeiten zum strategischen Landerwerb, die Förderung ressourcenschonender Innovationen oder die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Der ESP Unternehmensdichte wirkt mit den angestrebten Inhalten direkt in diese Richtung. Insbesondere sind eine wirksamere Vermarktung und Akquise eine wichtige Grundlage dafür, die dank Aargau 2030 verbesserten Standortfaktoren auch in Ressourcenstärkung umzusetzen. Aargau 2030 verbessert die Grundlagen für die Vermarktung. Der ESP Unternehmensdichte hilft, diese Grundlagen bekannt zu machen und den entsprechenden Erfolg bei den Unternehmensansiedlungen auszulösen.

5. Auswirkungen

5.1 Personelle und finanzielle Auswirkungen auf den Kanton

5.1.1 Personelle Auswirkungen

Eine Mitgliedschaft in einer Standortmarketingorganisation wie GZA garantiert nicht per se Ansiedlungserfolge (vgl. Kapitel 2.4.3.2 und Kapitel 2.5.3). Es braucht einerseits eine starke eigene Vermarktung des Wirtschaftsstandorts (Positionierung, Verbesserung der Standortfaktoren, Promotion des Standorts). Die GZA stellt nicht die Vermarktung aller Mitgliedkantone sicher, sondern muss auf die starke Vermarktung der Kantone zurückgreifen können. Ist dies nicht gegeben, werden diejenigen Kantone erfolgreicher abschneiden, die in die eigene Vermarktung investieren. Andererseits werden mehr und zusätzliche Ansiedlungsanfragen bei der Standortförderung eingehen als bisher, die schnell und kompetent bearbeitet werden müssen, um die Unternehmen für den Aargau zu gewinnen.

Dafür müssen mehr personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Ergänzend ist zu beachten, dass neue Unternehmen nach einer Ansiedlung in ihrer Entwicklung weiter begleitet werden, was den Ressourcenbedarf weiter erhöht. Die Pflege der bestehenden Unternehmen gehört ebenfalls zu den Aufgaben der Standortförderung.

Um eine Erhöhung der Unternehmensdichte im Aargau durch den Beitritt zu einer Regionalorganisation gewinnbringend umsetzen zu können, werden zwei ordentlichen Stellen mit einem Pensum von je 100 % benötigt.

Tabelle 5: Einreihung ordentlichen Stellen

AB	Stelle	Lohnstufe	Funktion	Stellen
AB 245	Ordentlichen Stelle, Projektleiter/in Team Vermarktung	LS 14	Fachspezialist/in	1.0
AB 245	Ordentlichen Stelle, Projektleiter/in Team Standortpflege und -marketing	LS 14	Fachspezialist/in	1.0

Tabelle 6: Lohnaufwand

in Franken	P 2026	P 2027	P 2028	P 2029	P 2030ff	Total 2026–2033
Bruttolohn (100 %)	260'000	260'000	260'000	260'000	260'000	2'080'000
Arbeitgeberbeiträge 15 %)	40'000	40'000	40'000	40'000	40'000	320'000
Total	300'000	300'000	300'000	300'000	300'000	2'400'000

5.1.2 Finanzielle Auswirkungen

5.1.2.1 Finanzbedarf und Verpflichtungskredit

Der für einen Beitritt GZA notwendige Finanzbedarf setzt sich aus folgenden Positionen zusammen:

- Vorlauf- und Planungskosten
(laufender ESP Unternehmensdichte, bewilligter Verpflichtungskredit)
- Personalkosten Standortförderung
- Sachkosten Vermarktung
- Mitgliederbeiträge GZA
- Reserve
- Wegfall Mitgliederbeitrag S-GE ab 2028

Vorlaufkosten: Die Vorbereitungskosten sind in der Kreditkompetenzsumme ebenfalls zur berücksichtigen. Dies betrifft den ESP Unternehmensdichte, den der Regierungsrat bis 31. Dezember 2025 verlängert hat, um die Vorbereitungen eines Beitritts per 1. Januar 2026 sicherzustellen.

Personal- und Sachkosten Standortförderung: Um die intensive Betreuung der Prospects sowie die zeitgemässe und erfolgreiche Vermarktung des Wirtschaftsstandorts sicherzustellen, sind zwei zusätzliche Stellen bei der Standortförderung notwendig (vgl. Kapitel 5.1.1). Zudem fallen Sachkosten für Vermarktungsaktivitäten und Abklärungen an. Dafür ist ein Betrag von Fr. 100'000.– jährlich vorgesehen.

Mitgliederbeiträge GZA: Der Mitgliederbeitrag für die GZA ist von der Bevölkerungszahl abhängig und beträgt Fr. 1.40 pro Kopf (vgl. Kapitel 2.5.3.4). Die GZA kommt dem Kanton Aargau zweifach entgegen:

- In den ersten beiden Jahren wird ein reduzierter Betrag verrechnet, da die Prozesse aufeinander abgestimmt werden müssen und sich der Nutzen erst nach und nach einstellt. Im Jahr 2026 reduziert die GZA den ordentlichen Mitgliederbeitrag um zwei Drittel, im Jahr 2027 noch um ein Drittel.
- Gemäss Finanzreglement GZA wird der Mitgliederbeitrag für die Beitragsperiode 2028–2031 auf Basis der Bevölkerungszahl am 1. Januar 2027 berechnet. Die GZA ist jedoch bereit, bis 2031 auf Basis der tieferen Bevölkerungszahl am 1. Januar 2025 zu kalkulieren.

Gemäss Referenzszenario der Bevölkerungsprojektion werden am 1. Januar 2025 736'349 Personen im Kanton Aargau leben.¹⁶ Der daraus abgeleitete Betrag wird für die Kreditkalkulation gerundet. Für die Jahre 2032 und 2033 ist dann die Bevölkerungszahl am 1. Januar 2031 von 789'168 Personen massgebend. Dies ergibt folgende Mitgliederbeiträge:

¹⁶ Bevölkerungsprojektionen: <https://www.ag.ch/de/verwaltung/dfr/statistik/zahlen-und-vergleiche/datenauswahl?rewriteRemoteUrl=/data/BN22TBN5TGN1TN1MN1>
Der Mitgliederbeitrag wird auf Basis des effektiven Werts per 1. Januar 2025 berechnet.

Tabelle 7: Mitgliederbeitrag GZA (Formel: Bevölkerungszahl * 1.4 Fr. * Rabatt * Anzahl Jahre der Periode), auf Basis Bevölkerungsprognose.

Ab 2028 ist auch der Jahresbeitrag des Kantons Aargau an S-GE enthalten, den der Kanton heute aus dem Globalbudget bezahlt.

Periode	Massgebliche Bevölkerungszahl	Mitgliederbeitrag in Fr.	Mitgliederbeitrag gerundet in Fr.
2026 (Rabatt: 2/3)	736'349	343'630	
2027 (Rabatt: 1/3)	736'349	687'259	
2026–2027			1'031'000
2028–2031	736'349	4'123'554	4'124'000
2032–2033	789'168	2'209'670	2'210'000
Total 8 Jahre		7'364'113	7'365'000

Die Beträge werden für die Kreditsumme auf die nächsten Fr. 1'000.– aufgerundet.

Reserve: Da das Bevölkerungswachstum höher oder tiefer ausfallen kann, wird eine Reserve eingeplant. Die Reserve ist so dimensioniert, dass sie einen Mitgliederbeitrag gemäss Szenario "hoch" der Bevölkerungsprojektionen sicher abdeckt. Nach der Formel $\{(Bevölkerungszahl\ "hoch" - Bevölkerungszahl\ Referenzszenario) * Fr.\ 1,40\}$ ergeben sich folgende Werte pro Jahr:

- 2028–2031: $(738'049 - 736'349) * 1.4 = 2'380$
- 2032/2033: $(803'274 - 789'168) * 1.4 = 19'748$

Diese Summe wird auf Fr. 35'000.– aufgerundet.

Wegfall Mitgliederbeitrag S-GE ab 2028: Wenn der volle Mitgliederbeitrag erreicht ist (ab 2028), wird der kantonale Beitrag an die nationale Vermarktungsorganisation Switzerland Global Enterprise S-GE (Fr. 110'000.–/Jahr) via GZA bezahlt und entlastet das Globalbudget des Aufgabenbereichs 245 (vgl. Kapitel 2.5.3.4).

Insgesamt resultieren damit Aufwendungen gemäss folgender Tabelle:

Tabelle 8: Finanzbedarf und Verpflichtungskredit für die Periode 2026–2033 sowie Vorlaufkosten.

Bisher für Vorhaben aufgelaufener Aufwand (ESP Unternehmensdichte) per 31.12.2023 in Fr.:	251'945
Erwartete Aufwendungen (ESP Unternehmensdichte) bis 31.12.2025 (in Fr., gerundet)	608'055
Für Vorhaben zu erwartende Aufwendungen (Finanzbedarf) ab 01.01.2026 bis 31.12.2033 (8 Jahre Laufzeit), in Fr.:	
• Ordentliche Stellen (Personalkosten inkl. Arbeitgeberbeiträge)	2'400'000
• Sachkosten	800'000
• Mitgliederbeitrag Greater Zurich Area 2026 / 2027 (reduzierte Beiträge)	1'031'000
• Mitgliederbeitrag 2028–2031 (Fr. 1'031'000.– pro Jahr)	4'124'000
• Mitgliederbeitrag 2032 / 2033	2'210'000
• Reserve	35'000
Total zu erwartende Aufwendungen / erforderlicher Verpflichtungskredit, in Fr.	11'460'000
Wegfall Mitgliederbeitrag S-GE, in Fr. (ab 2028 via GZA)	./. 660'000

Für das Vorhaben soll ein Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von Fr. 11'460'000.– beantragt werden. Der Verpflichtungskredit ist als Objektkredit ausgestaltet (§25 Abs. 1 Gesetz über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen [GAF]) und wird im Globalbudget (Funktionsbereich [FB] 150) geführt.

Verpflichtungskredite ab einer Kreditkompetenzsumme von 5 Millionen Franken erfordern stets eine Einzelvorlage in Form einer Botschaft des Regierungsrats an den Grossen Rat (§ 24 Dekret über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen [DAF] Der Beschluss des Grossen Rates untersteht dem fakultativen Referendum (§ 63 Abs. 1 Bst. d Verfassung des Kantons Aargau [Kantonsverfassung, KV]).

5.1.2.2 Vergleich mit dem AFP

Im AFP 2025–2028 sind die Kosten für den ESP Unternehmensdichte eingestellt, nicht jedoch Kosten für den Beitritt. Ebenfalls eingestellt sind Kosten von Fr. 110'000.– jährlich für den Mitgliederbeitrag S-GE, die bei einem Beitritt zur GZA ab 2028 wegfallen werden.

Tabelle 9: Vergleich mit dem Aufgaben- und Finanzplan 2025–2028, inkl. Kosten Mitgliedschaft S-GE, die ab Vollmitgliedschaft GZA im Mitgliederbeitrag GZA inbegriffen sind.

In Franken	Bis 2023	Bu 2024	Bu 2025	P 2026	P 2027	P 2028 –2031	P 2032 –2033	Total 2022–2033
AFP 2025– 2028 AB 245 Globalbudget (FB 150)	251'945	416'872	182'100	110'000	110'000	440'000	220'000	1'730'917
Finanzbedarf gemäss aktuellem Projektstand Globalbudget (FB150)	251'945	416'872	182'100	744'000	1'087'000	5'724'000	3'045'000	11'450'917
Abweichung Globalbudget (FB 150)	–	–	–	634'000	977'000	5'284'000	2'825'000	9'720'000

Anmerkung: (+) Aufwand/Verschlechterung; (-) Ertrag/Verbesserung

5.1.3 Folgeaufwand

Bei der Bearbeitung von konkreten Ansiedlungsprojekten fallen neben der Standortförderung auch Arbeiten bei weiteren kantonalen und kommunalen Stellen an, insbesondere im Bereich Bau und Planung. Diese sind in der Kreditsumme nicht berücksichtigt. Diese Aufwände können nicht quantifiziert werden.

5.1.4 Kosten-Nutzen-Verhältnis

Verschiedene Auswertungen und Studien¹⁷ gehen davon aus, dass bei einem neuangesiedelten Unternehmen, das durch Akquisetätigkeiten der Standortförderung begleitet wurde, pro Arbeitsplatz

¹⁷ Der Kanton St.Gallen stützt sich auf einen Steuerertrag von Fr. 20'000.– pro Arbeitsplatz

https://www.ratsinfo.sg.ch/geschaefte/4307?documentTitle=Botschaft%20und%20Entw%C3%BCrfe%20der%20Regierung%20vom%209.%20M%C3%A4rz%202010&documentUrl=%2Fmedia%2Fdocuments%2Fpublished%2F64319351-f93c-434a-9887-5bb7b8395a06_i2zBMK9.pdf#documents

Eine Evaluation der Greater Zurich Area (GZA) durch die Ernst & Young AG hat einen Wert von rund Fr. 70'000.– pro Unternehmen (im Schnitt 6.3 Arbeitsplätze) ergeben, was als untere Grenze der Bandbreite einen Wert von rund Fr. 10'000.– pro Arbeitsplatz ergibt.

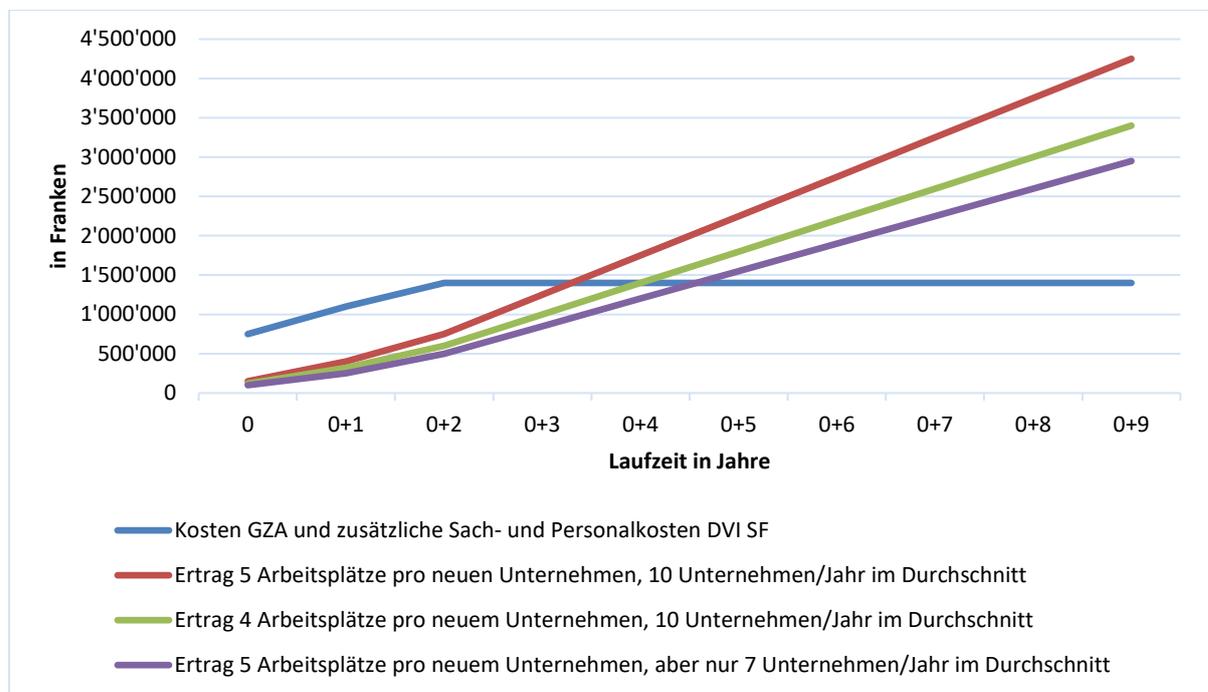
https://www.greaterzuricharea.com/sites/default/files/2022-09/ey-bericht_ansiedlungserfolg_der_greater_zurich_area_im_zeitraum_2018-2021_und_2009-2021.pdf

durchschnittlich insgesamt Fr. 10'000.– bis Fr. 20'000.– pro Jahr über die Steuererträge bei juristischen und natürlichen Personen an die öffentliche Hand zurückfliessen. Im Mittel werden in den ersten drei Jahren fünf bis sieben Arbeitsplätze geschaffen. Viele dieser Ansiedlungsprojekte wachsen danach in den weiteren Jahren auf bis zu 30 Arbeitsplätze je Unternehmen an.

Bei einer Zielsetzung von langfristig durchschnittlich zehn zusätzlichen Ansiedlungen¹⁸ pro Jahr würden innert dreier Jahre 50–70 zusätzliche Arbeitsplätze im Kanton Aargau geschaffen werden. Der damit verbundene jährlich wiederkehrende Steuerertrag läge bei dieser konservativen Betrachtung bei 0,5–1,4 Millionen Franken. Im Folgejahr würde sich dieser auf 1–2,8 Millionen Franken summieren, im dritten Jahr auf 1,5–4,2 Millionen Franken usw.

Nachfolgende Abbildung zeigt diese Modellrechnung grafisch. Für die Basiszahlen wurde jeweils der tiefere Wert der genannten Bandbreiten angenommen: Es wurde pro Arbeitsplatz mit 10'000 Franken pro Jahr an Steuerertrag und mit fünf Arbeitsplätzen pro Ansiedlung gerechnet. Die Zahl der Ansiedlungen steigt in der Modellrechnung von drei im ersten Jahr auf zehn ab dem vierten Jahr (braune Kurve). Die grüne Kurve zeigt die Steuererträge, wenn eine Ansiedlung nur zu vier statt fünf Arbeitsplätzen führt. Die konservativere Annahme von langfristig durchschnittlich nur sieben neuen Unternehmen pro Jahr zeigt die lila Linie.

Abbildung 6: Modellrechnung Schätzung Marketingkosten (Investition, blau) versus zusätzliches Steueraufkommen (Ertrag) pro Jahr.



Der Modellrechnung in Abbildung 6 ist zu entnehmen, dass je nach Szenario die zusätzlichen Steuererträge spätestens ab dem fünften Jahr höher sind als die Kosten der verstärkten Akquise. Kumuliert sind die Erträge je nach Szenario nach dem sechsten, siebten oder spätestens nach 8,5 Jahren höher als die kumulierten Kosten. Damit ist der Aufwand der Anfangsphase amortisiert.

Für Ansiedlungserfolge erbringen auch weitere Abteilungen und Ämter Leistungen, die nicht über die Kosten der Standortförderung ausgewiesen werden. Doch auch unter Berücksichtigung des Gesamtaufwands lohnt sich eine Intensivierung des Promotionsgeschäfts für den Kanton Aargau und kann einen nachhaltigen und wesentlichen Beitrag an die Ressourcenstärke des Kantons – dem hauptsächlichen Ziel der Akquisitionsstrategie – leisten.

¹⁸ Die Zahl von zehn Ansiedlungen pro Jahr ergibt sich aus dem Vergleich mit vertraulichen Daten zu den strukturell ähnlichen Kantonen Luzern, Basel-Landschaft und St. Gallen sowie dem Kanton Tessin, der in diesem Zeitraum neu Mitglied der GZA wurde. Dabei werden die unterschiedlichen Akquisemodelle im Vergleich berücksichtigt.

Erfolgreiche Ansiedlungen bringen mittelfristig (10–20 Jahre) durchschnittlich eine zweistellige Anzahl von Arbeitsplätzen. Sehr grosse Unternehmensansiedlungen geniessen hohe öffentliche Aufmerksamkeit, sind aber selten. Bachem im Sisslerfeld¹⁹ ist ein solches Beispiel, bei dem das Unternehmen auf einer längeren Zeitachse betrachtet von bis zu 3'000 Arbeitsplätzen ausgeht. Solche grossen Ansiedlungsprojekte führen nur zum Erfolg, wenn die Standortfaktoren für das Unternehmen stimmen, die kantonale Standortförderung den meist über mehrere Jahre dauernden Prozess professionell begleiten und orchestrieren kann, die betroffenen Gemeinden die notwendigen Planungsarbeiten zeitnah umsetzen können, alle involvierten Verwaltungsstellen optimal zusammenarbeiten und der Kanton seine Möglichkeiten zugunsten des Unternehmens ausschöpft.

Bei der Abwägung von Kosten und Nutzen ist schliesslich zu berücksichtigen, dass der Kanton Aargau als Mitglied der GZA nicht nur Prospects (Kontakt zu konkret ansiedlungsinteressierten Unternehmen) erhält, sondern auch Zugang zum Netzwerk und zum Know-how der GZA.

Für erfolgreiche Ansiedlungen müssen geeignete Areale und Flächen zur Verfügung stehen. Die aktuell verfügbaren Areale und Flächen zu kennen und teilweise zu entwickeln, ist eine Verbundaufgabe von kantonaler und regionaler Standortförderung sowie den Gemeinden. Damit müssen Gemeinden und Standortförderungen – unabhängig von einem GZA-Beitritt – Vorarbeiten leisten. Projekte zur Verbesserung dieser Prozesse laufen. So lanciert der Regierungsrat 2025 parallel zum vorliegenden Geschäft ein Programm zur Stärkung der regionalen Standortförderung im Kanton Aargau in den wirtschaftlichen Potenzialräumen. Dieses Geschäft wird dem Grossen Rat im Rahmen der Sammelvorlage für Verpflichtungskredite und Nachtragskredite 2025, I. Teil, im März 2025 unterbreitet.

5.2 Auswirkungen auf die Wirtschaft

Der Wirtschaftsstandort ist einem stetigen Strukturwandel unterworfen. Mit der Akquisition neuer Unternehmen sollen das qualitative Wachstum und die Wertschöpfung gestärkt werden. Neue Unternehmen schaffen direkte und indirekte Arbeitsplätze, was die Beschäftigungsrate erhöht und die lokale Wirtschaft stärkt. Bestehende lokale Zulieferer und Dienstleister profitieren, was zu einer Stärkung insbesondere der regionalen Wirtschaft führt. Darüber hinaus fungieren neue Unternehmen oft als Innovationstreiber, indem sie neue Technologien und Prozesse einführen, die Effizienz und die Wettbewerbsfähigkeit steigern und zur langfristigen wirtschaftlichen Dynamik beitragen.

5.3 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Die Gesellschaft ist auf Arbeitsplätze und Lehrstellen angewiesen. Die Erhöhung der Unternehmensdichte führt zu zusätzlichen Arbeitsplätzen und Lehrstellen – ein direkter Nutzen für die Aargauer Bevölkerung. Aufgrund des laufenden wirtschaftlichen Strukturwandels ist der Kanton Aargau auf den Zuzug neuer Unternehmen angewiesen, um das aktuelle Wohlstandsniveau halten zu können. Da der Fokus auf innovativen, wertschöpfungsstarken Branchen liegt, ist der Anteil an attraktiven, qualifizierten Arbeitsplätzen mit Zukunftspotential und entsprechend hohem Lohn gross.

Schliesslich können neue Unternehmen durch Sponsoring, Partnerschaften und lokales Engagement zur Stärkung des Gemeinwesens beitragen. Diese Massnahmen fördern den sozialen Zusammenhalt und unterstützen die Entwicklung einer lebendigen, integrativen Gemeinschaft. Zusätzlich können neue Unternehmen auch soziale Innovationen vorantreiben, indem sie moderne Arbeitsmodelle und nachhaltige Praktiken einführen, die zur Verbesserung der Lebensqualität und des sozialen Gefüges beitragen.

¹⁹ Medienmitteilung vom 5. Oktober 2022 zu dieser Ansiedlung: https://www.ag.ch/de/aktuell/medien/medienmitteilungen?mm=bachem-plant-produktionsstandort-im-sisslerfeld-d506c428-8d74-4a0f-8f6a-49d49b0039cb_de

5.4 Auswirkungen auf die Umwelt und das Klima

Unternehmen haben positive wie negative Umweltauswirkungen. Sie lösen zusätzlichen Verkehr aus, benötigen Energie, Flächen und Ressourcen, ihre Produktion kann Emissionen verursachen. Je nach Tätigkeit und Branche können ihre Produkte umgekehrt dritten helfen, ihre Umweltauswirkungen zu reduzieren. Ein gutes Beispiel dafür ist die für den Kanton Aargau wichtige Fokusindustrie Energie, die unter anderem Produkte zur Elektrifizierung und Steigerung der Energieeffizienz anbietet. Wenn diese Produkte aus dem Kanton Aargau exportiert werden, tragen sie weltweit zu Klimaschutz und Ressourceneffizienz bei.

Generell weisen die für den Kanton Aargau strategisch wichtigen Fokusindustrien eine hohe Wertschöpfung gemessen am Ressourceneinsatz aus. Dieser Fokus – der mit den Schwerpunkten der GZA korrespondiert – hilft, das Wirtschaftswachstum vom Ressourcenverbrauch zu entkoppeln. Begleitende Standortfördermassnahmen unterstützen diesen Prozess. Zu nennen sind etwa der Schwerpunkt Energietechnologien und Ressourceneffizienz des Hightech Zentrums Aargau oder der Entwicklungsschwerpunkt "Förderung ressourcenschonender Innovation".

Die GZA nimmt in ihrer Strategie neu ebenfalls explizit das Thema Nachhaltigkeit auf und betont, dass verstärkt alle Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigt werden sollen.²⁰ So könnten Unternehmen für einen Standort in der GZA gewonnen werden, die nicht nur ökonomisch erfolgreich sind, sondern ihre Verantwortung im Nachhaltigkeitsbereich wahrnehmen. Die GZA hat ein strategisches Ziel definiert, um sich international unter den nachhaltigsten Regionalorganisationen zu positionieren.

5.5 Auswirkungen auf die Gemeinden

Zuziehende Unternehmen können Aufgaben für Gemeinden auslösen: Flächen müssen erschlossen und möglicherweise umgezont werden und Baugesuche sind zu bearbeiten. Allenfalls müssen Schulen und weitere Infrastrukturen ausgebaut werden, wenn die Bevölkerung wegen zusätzlicher Arbeitsplätze wächst. Gleichzeitig wächst das Steuersubstrat. Bei typischen Ansiedlungen mit einer eher kleinen Zahl von Arbeitsplätzen sind die positiven und negativen Auswirkungen im Einzelfall überschaubar. Bei grösseren Ansiedlungen kann erheblicher Aufwand auf eine Gemeinde zukommen. Es können auch mehrere Gemeinden betroffen sein, was zusätzlichen Koordinationsaufwand zwischen den Gemeinden mit sich bringt. Umgekehrt ist in diesen Fällen auch der Ertrag grösser, dieser stellt sich jedoch vor allem mittel- und langfristig ein.

Insbesondere städtische Zentren und Regionen investieren selbst in die Standortpromotion. Sie können dank einer GZA-Mitgliedschaft von zusätzlichen Prospects profitieren.

Wie unter Ziffer 5.1.4 erwähnt, wird parallel zum Beitritt GZA ein Programm zur Stärkung der regionalen Standortförderung im Kanton Aargau in den wirtschaftlichen Potenzialräumen lanciert. Die guten Standortfaktoren des Kantons Aargau sollen durch klare Schwerpunktsetzung, gezielten Mitteleinsatz und effizientere Zusammenarbeit in den Regionen und Gemeinden mit wirtschaftlichem Potenzial zur Geltung gebracht werden. Damit wird die wirtschaftliche Entwicklung hin zu einem wertschöpfungsintensiveren Wirtschaftsstandort unterstützt.

5.6 Auswirkungen auf die Beziehungen zum Bund und zu anderen Kantonen

Gegenüber dem Bund und seiner nationalen Standortpromotion, die er an S-GE delegiert hat, ändert sich in formeller Hinsicht, dass der Jahresbeitrag via GZA und nicht mehr direkt vom Kanton Aargau ausgerichtet wird. Zudem würde die Vertretung in der Begleitgruppe der nationalen Standortpromotion für die Kantone, die nicht einer Regionalorganisation angehören (AG, NW, OW, LU), nicht mehr durch den Aargau als grössten Kanton wahrgenommen. In der Zusammenarbeit mit den anderen Kantonen ändert sich nichts.

²⁰ Vergleiche Jahresbericht 2023, Vorwort der damaligen GZA Geschäftsführerin Sonja Wollkopf Walt und weitere Beiträge.
<https://www.greaterzuricharea.com/sites/default/files/2024-03/Greater%20Zurich%20Area%20Jahresbericht%202023.pdf>

6. Wirkungsprüfung

Die Wirkungsprüfung erfolgt auf Basis des Wirkungsberichts, den die Stiftung GZA über das operative Standortmarketing der GZA AG seit 2011 alle vier Jahre (bis anhin durch EY) erstellen lässt. Deren quantitativen Analysen fokussieren dabei auf drei Kriterien: Anzahl Ansiedlungen, Anzahl neu geschaffene Arbeitsplätze und generierte Steuereinnahmen. Als eine der ganz wenigen Standortmarketingorganisationen Europas verfügt die GZA damit auch über eine konsolidierte Wirkungsmessung des Standortmarketings über eine Periode von zwölf Jahren. Die von den Kantonen gelieferten, nicht öffentlichen Kennzahlen erlauben zusätzliche Vergleiche. Der nächste Wirkungsbericht der GZA für die Jahre 2023–2026 steht im Jahr 2027 an. Diese Ausgabe wird für den Aargau im Falle eines Beitritts nach nur einem Jahr Mitgliedschaft noch nicht aussagekräftig sein. Der darauffolgende Bericht im Jahr 2031 über die Jahre 2027–2030 wird jedoch eine erste sinnvolle Wirkungsprüfung ergeben. Der Wirkungsbericht wird ergänzt durch eine intern erstellte Kosten-Nutzen-Analyse aus Sicht des Kantons Aargau sowie einer bereits vor 2031 einsetzenden laufenden Evaluation der GZA-Mitgliedschaft.

7. Weiteres Vorgehen

Öffentliche Anhörung	6. Januar – 6. April 2025
Ausarbeitung Botschaft	April – Mai 2025
Beratung in Kommissionen Grosser Rat	Juni 2025
Beratung im Plenum Grosser Rat	September 2025
Ablauf Referendumsfrist	Dezember 2025
Beitritt oder Absage an Greater Zurich Area	Bis Ende 2025

Vorgesehener Antrag an den Grossen Rat:

1.

Dem Beitritt des Kantons Aargau zur Greater Zurich Area per 1. Januar 2026 wird zugestimmt.

2.

Für die Erhöhung der Unternehmensdichte und den Beitritt zur Greater Zurich Area wird ein Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von 11,46 Millionen Franken beschlossen.

3.

Der Regierungsrat wird ermächtigt, die Mitgliedschaftsvereinbarung mit der Greater Zurich Area abzuschliessen.