

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE  
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES  
CONTROLLO FEDERALE DELLE FINANZE  
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE



# Subventionsprüfung der Exportförderung und Standortpromotion

Staatssekretariat für Wirtschaft

Bestelladresse	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Adresse de commande	Monbijoustrasse 45
Indirizzo di ordinazione	3003 Bern
Ordering address	Schweiz
Bestellnummer	1.18302.953.00425
Numéro de commande	
Numero di ordinazione	
Ordering number	
Zusätzliche Informationen	<a href="http://www.efk.admin.ch">www.efk.admin.ch</a>
Complément d'informations	<a href="mailto:info@efk.admin.ch">info@efk.admin.ch</a>
Informazioni complementari	twitter: @EFK_CDF_SFAO
Additional information	+ 41 58 463 11 11
Abdruck	Gestattet (mit Quellenvermerk)
Reproduction	Autorisée (merci de mentionner la source)
Riproduzione	Autorizzata (indicare la fonte)
Reprint	Authorized (please mention source)

# Inhaltsverzeichnis

Das Wesentliche in Kürze.....	4
L'essentiel en bref .....	6
L'essenziale in breve .....	8
Key facts.....	10
<b>1 Auftrag und Vorgehen .....</b>	<b>14</b>
1.1 Ausgangslage .....	14
1.2 Prüfungsziel und -fragen.....	16
1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze .....	16
1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung .....	16
1.5 Schlussbesprechung .....	16
<b>2 Leistungs- und Wirkungsmessung .....</b>	<b>17</b>
2.1 Das Leistungs- und Wirkungsmessungsmodell in der Exportförderung ist adäquat... 17	
2.2 Mehrwert von S-GE in der Standortpromotion ist grundsätzlich gegeben .....	19
<b>3 Aufgabenumsetzung und Prozessausgestaltung .....</b>	<b>22</b>
3.1 Die Swiss Business Hubs als Alleinstellungsmerkmal von S-GE .....	22
3.2 Keine Anzeichen von übermässiger Marktverzerrung, jedoch Bedarf an mehr Transparenz .....	24
3.3 Föderale Standortpromotion mit Schnittstellenproblemen .....	28
<b>4 Rechenschaftsablage über die Bundesmittel .....</b>	<b>30</b>
4.1 Effizienz des Mitteleinsatzes ist schwierig zu beurteilen .....	30
4.2 Mittelzuweisung zum Geschäftsentwicklungsfonds ist zu klären .....	32
<b>Anhang 1: Rechtsgrundlagen.....</b>	<b>35</b>
<b>Anhang 2: Abkürzungen.....</b>	<b>37</b>
<b>Anhang 3: Bilanz S-GE 2017 .....</b>	<b>38</b>
<b>Anhang 4: Key Performance Indikatoren .....</b>	<b>40</b>

# Subventionsprüfung der Exportförderung und Standortpromotion

## Staatssekretariat für Wirtschaft

### Das Wesentliche in Kürze

---

Mit der Umsetzung der Bundesaufgaben Exportförderung und nationale Standortpromotion beauftragt das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) den privatrechtlichen Verein Switzerland Global Enterprise (S-GE). Im Rahmen dessen erbringt S-GE einerseits Basisdienstleistungen, etwa Informationen zu neuen Marktchancen oder individuelle Marktabklärungen für exportorientierte Unternehmen. Andererseits fördert der Verein die Ansiedelung von ausländischen Unternehmen und Investoren in der Schweiz.

Der Bund entschädigt S-GE für die beiden Mandate mit rund 23,3 Millionen Franken pro Jahr. Zur Umsetzung der Bundesaufgaben bezieht S-GE zudem Leistungen des Aussennetzes des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA). Die Kosten von rund 9,9 Millionen Franken (brutto) werden durch das EDA finanziert. Mittels Leistungsvereinbarungen überwacht das SECO die Aufgabenumsetzung und Zielerreichung von S-GE.

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat die Qualität der Aufgabenumsetzung, die Konformität der Bundesmittelverwendung sowie der Leistungs- und Wirkungsmessung geprüft. Die EFK stellt fest, dass die von S-GE umgesetzten Bundesaufgaben Exportförderung und Standortpromotion wichtige Elemente zur Stärkung der Schweizer Aussenwirtschaft sind und positive Wirkungen entfalten. Es gibt vereinzelt Verbesserungspotenzial in Bezug auf eine effektive Steuerung und Aufsicht der Aufgabenumsetzung.

#### **Daten für die Leistungs- und Wirkungsmessung im Exportförderbereich gezielter nutzen**

S-GE setzt zur Überprüfung der Aufgabenumsetzung und zur Erfolgskontrolle ein mehrstufiges Leistungs- und Wirkungsmodell ein. Das Reporting von S-GE an das SECO entspricht den Vorgaben. In internationalen Vergleichen schneidet S-GE als Exportförderstelle gut ab.

Die EFK ist der Ansicht, dass zusätzliche Datenauswertungen zu wertvollen Informationen über die Aufgabenumsetzung von S-GE beitragen können. Die gezielte Messung von beabsichtigten und nicht erwünschten Wirkungen kann wichtige Aufschlüsse über die Zielerreichung und die Einhaltung der Vorgaben aus der Leistungsvereinbarung liefern.

#### **Die Stellung von S-GE im Exportbereich verlangt nach klaren Regeln beim Leistungsangebot**

Die Vorgaben des Bundes verlangen, dass das Leistungsangebot von S-GE subsidiär, wettbewerbsneutral und in Ergänzung zu privaten Initiativen auszurichten ist. Eine besondere Stellung hat S-GE durch die Nutzung und Mitgestaltung der Swiss Business Hubs als Teil des offiziellen Aussennetzes der Schweiz. Bei einzelnen kostenpflichtigen Leistungen von S-GE stellt sich die Frage nach der Einhaltung des Subsidiaritätsprinzips und der Wettbewerbsneutralität. Dieser Umstand führt seit Jahren zu kontroversen Diskussionen.

Die EFK geht davon aus, dass marktfähige und somit nicht subventionierungswürdige Kundenmandate nur in einem begrenzten Rahmen von rund 5 Prozent aller kostenpflichtigen

Mandate von S-GE liegen dürften. Die EFK empfiehlt, die Abgrenzung klarer zu definieren. Um das Subsidiaritätsprinzip einzuhalten und den Wettbewerb spielen lassen zu können, sollten Kunden auf mögliche Konkurrenzangebote in geeigneter Form aufmerksam gemacht werden.

### **Einsatz und Ausweis der Bundesmittel mit Optimierungspotenzial**

In den Leistungsvereinbarungen des SECO finden sich nur wenige Vorgaben und Zielwerte zur Beurteilung der Effizienz des Ressourceneinsatzes, um möglichst viel Freiheit in der Kundenorientierung zu lassen. Eine valide Beurteilung des Mitteleinsatzes lässt sich auf dieser Basis nur unzureichend vornehmen. Das Finanz- und Rechnungswesen von S-GE ist sehr detailliert und ermöglicht gute Kostenanalysen auf der Zeitachse. Eine Stundenerfassung als ein wichtiges Leistungsmessungsinstrument zur besseren Ermittlung der tatsächlichen Kostenstrukturen befindet sich erst im Aufbau.

S-GE führt in seiner Bilanz einen Geschäftsentwicklungsfonds, der durch Nettoerträge aus der subventionierten Immobilie (Hauptsitz in Zürich) und durch Erträge aus der Mitgliederbewirtschaftung alimentiert wird. S-GE kann diesem Fonds einen Verwendungszweck zuordnen, welcher ausserhalb der Bundesaufgaben liegt. Der Sachverhalt einer Quersubventionierung wäre dadurch gegeben. Eine Zuweisung dieser Erträge an einen zweckgebundenen Fonds innerhalb der Leistungsvereinbarungen wird deshalb empfohlen.

### **Vielversprechende Bestrebungen in Richtung einer effizienten und effektiven Standortpromotion**

Die Standortpromotion in der Schweiz als Verbundaufgabe umfasst alle Staatsebenen. S-GE kommt durch die Promotion der Marke «Schweiz» im Ausland eine tragende Rolle zu. Der Prozess einer Unternehmensansiedlung, mitbedingt durch Interessenkonflikte und Wettbewerb unter den staatlichen Akteuren, führt zu Redundanzen und zu einer Fragmentierung von Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten. Angesichts der eingesetzten Mittel von Bund, Kantone und Gemeinden ist dies nicht kosteneffizient.

Die EFK begrüsst die aktuellen Bestrebungen in Richtung einer fokussierten und auf Kooperation und Koordination basierenden Standortpromotion über die Kantonsgrenzen hinweg. Durch die Bündelung von Kräften und gemeinsam definierten Zielen kann die Schweiz als attraktiver Wirtschaftsstandort weiter gestärkt werden.

Vor dem Hintergrund rückläufiger Unternehmensansiedlungen in den vergangenen Jahren empfiehlt die EFK vermehrte Anstrengungen zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren von Ansiedlungen zu unternehmen. Diese umfassen den Austausch von Daten und Informationen zwischen allen Akteuren der Standortpromotion.

# Audit des subventions pour la promotion des exportations et de la place économique

## Secrétariat d'État à l'économie

### L'essentiel en bref

---

L'association de droit privé Switzerland Global Enterprise (S-GE) est chargée par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) d'exécuter les tâches de la Confédération relatives à la promotion des exportations et de la place économique suisse. S-GE fournit d'une part des prestations de base, telles que des informations sur les nouvelles chances offertes par le marché et des analyses de marché individualisées pour les entreprises actives dans l'exportation. D'autre part, l'association encourage l'implantation d'entreprises et d'investisseurs étrangers en Suisse.

Pour ces deux mandats, la Confédération rétribue S-GE à hauteur d'environ 23,3 millions de francs par an. Dans le cadre de l'exécution des tâches fédérales, l'association reçoit aussi des prestations du réseau extérieur du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE). Les coûts bruts de ces services, qui s'élèvent à quelque 9,9 millions de francs, sont pris en charge par ce Département. Le SECO s'appuie sur les conventions de prestations pour surveiller l'exécution des tâches et la réalisation des objectifs.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné la qualité de l'exécution des tâches, la conformité de l'utilisation des ressources fédérales, l'évaluation des prestations et d'impact. Il constate que la promotion des exportations et de la place économique suisse, telle qu'elle est réalisée par S-GE, est un élément essentiel de la politique économique extérieure suisse et qu'elle déploie des effets positifs. Il existe également des potentiels d'amélioration au plan de l'efficacité de la gestion et de la surveillance de l'exécution des tâches.

#### **Utilisation plus ciblée des données pour évaluer les prestations et l'impact dans le domaine de la promotion des exportations**

S-GE a recours à un modèle de prestations et d'impact en plusieurs étapes pour vérifier l'exécution des tâches et contrôler les résultats. Le rapport remis au SECO par S-GE est conforme aux directives. Dans les comparaisons internationales, S-GE obtient de bons résultats en tant qu'association de promotion des exportations.

Le CDF estime que des analyses supplémentaires de données pourraient fournir des informations précieuses sur l'exécution des tâches par S-GE. En mesurant de façon ciblée les effets escomptés et indésirables, il est possible d'obtenir des renseignements importants sur la réalisation des objectifs et sur le respect des directives de la convention de prestations.

#### **La position de S-GE dans le domaine de l'exportation exige des règles claires concernant les offres de prestations**

Selon les directives de la Confédération, l'offre de prestations de S-GE doit être subsidiaire, neutre du point de vue de la concurrence et effectuée en complément des initiatives privées. S-GE occupe une position singulière car elle a accès et peut contribuer aux Swiss Business Hubs en tant que membre officiel du réseau extérieur de la Suisse. Pour certaines

prestations payantes réalisées par S-GE, la question du respect du principe de subsidiarité et de la neutralité concurrentielle se pose et suscite des controverses depuis des années.

Le CDF considère que les mandats compétitifs de ses clients, qui ne nécessitent donc pas de subventions, devraient être limités à un certain pourcentage d'environ 5 % de tous les mandats payants de S-GE. Il recommande ainsi de définir plus clairement cette délimitation. Afin de respecter le principe de subsidiarité et de ne pas entraver la concurrence, les clients devraient être informés de manière appropriée des offres concurrentes.

### **Améliorations possibles dans l'utilisation et la justification de l'affectation des ressources fédérales**

Afin de garantir la plus grande liberté possible pour répondre aux exigences des clients, les conventions de prestations du SECO ne contiennent que peu de directives et de valeurs cibles qui permettraient d'évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources. Dans ces conditions, une évaluation valable de l'utilisation des ressources ne peut être réalisée. Les finances et la comptabilité de S-GE sont très détaillées et permettent une bonne analyse de la répartition des coûts dans le temps. Le relevé des heures, considéré comme un outil important d'évaluation des prestations pour mieux déterminer la structure réelle des coûts, est encore en cours.

S-GE inscrit à son bilan un fonds de développement commercial, qui est financé par les revenus nets issus de l'immobilier subventionné (siège principal à Zurich) et de ceux provenant de la gestion des membres. S-GE peut affecter ce fonds à une utilisation ne relevant pas des tâches de la Confédération, ce qui correspondrait à des subventions croisées. Par conséquent, il est conseillé d'affecter ces revenus à un fonds à caractère lié au sein des conventions de prestations.

### **Efforts prometteurs pour une promotion efficace et efficiente de la place économique nationale**

En tant que tâche commune, la promotion de la place économique suisse s'organise à tous les niveaux de l'État. S-GE joue un rôle essentiel dans cette mission en promouvant la marque « Suisse » à l'étranger. Le processus d'implantation d'une entreprise s'accompagne de conflits d'intérêts et d'une compétition entre les différents acteurs étatiques qui conduisent à des redondances et à une fragmentation des tâches, des rôles et des responsabilités. Cette manière de procéder n'est pas rentable au vu des ressources investies par la Confédération, par les cantons et par les communes.

Le CDF salue les efforts réalisés actuellement, au-delà des frontières cantonales, orientés sur la collaboration et la coordination dans la promotion de la place économique suisse. En regroupant les ressources et en définissant des objectifs de manière commune, il est possible de renforcer encore davantage la Suisse en tant que place économique attrayante.

Compte tenu du recul du nombre d'implantations d'entreprises étrangères ces dernières années, le CDF recommande de redoubler d'efforts pour identifier les facteurs d'une implantation réussie. Il s'agit ainsi notamment d'encourager l'échange de données et d'informations entre tous les acteurs impliqués dans la promotion de la place économique.

**Texte original en allemand**

# Verifica dei sussidi erogati per la promozione delle esportazioni e della piazza economica

Segreteria di Stato dell'economia

## L'essenziale in breve

---

La Segreteria di Stato dell'economia (SECO) incarica l'associazione di diritto privato Switzerland Global Enterprise (S-GE) di attuare i compiti della Confederazione seguenti: la promozione delle esportazioni e la promozione della piazza economica nazionale. In questo contesto S-GE fornisce prestazioni di servizi di base, ad esempio informazioni relative a nuove opportunità di mercato o analisi di mercato individuali per le imprese orientate all'esportazione. Dall'altra parte, l'associazione promuove anche l'insediamento di imprese e investitori esteri in Svizzera.

Per lo svolgimento dei due mandati summenzionati, la Confederazione versa a S-GE circa 23,3 milioni di franchi all'anno. Per attuare i compiti della Confederazione S-GE si avvale inoltre delle prestazioni della rete esterna del Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE). Questi costi, nell'ordine di 9,9 milioni di franchi (lordo) sono sostenuti dal DFAE. La SECO vigila sull'attuazione dei compiti e sul raggiungimento degli obiettivi di S-GE tramite le convenzioni sulle prestazioni.

Il Controllo federale delle finanze (CDF) ha verificato la qualità dei compiti attuati, la conformità dell'impiego dei mezzi federali nonché la misurazione delle prestazioni e dell'efficacia. Il CDF constata che i due compiti della Confederazione attuati da S-GE (promozione delle esportazioni e della piazza economica) sono elementi essenziali per il rafforzamento della politica economica estera e producono effetti positivi. Tuttavia si ravvisa un certo potenziale di miglioramento per quanto riguarda l'efficacia gestionale e la vigilanza sull'attuazione.

### **Promozione delle esportazioni: utilizzare i dati in modo più mirato ai fini della misurazione delle prestazioni e dell'efficacia**

Per verificare l'attuazione dei compiti e controllare i risultati, S-GE impiega un modello di prestazioni e di efficacia a più fasi. I rapporti redatti da S-GE per la SECO sono conformi alle direttive. Nel confronto internazionale, S-GE dimostra di essere un buon servizio di promozione delle esportazioni.

Il CDF ritiene che, mediante valutazioni supplementari dei dati, si possono raccogliere preziose informazioni sull'attuazione dei compiti di S-GE. La misurazione selettiva degli effetti auspicati e di quelli non auspicati può fornire indicazioni importanti sul raggiungimento degli obiettivi e sull'osservanza delle direttive stabilite nella convenzione sulle prestazioni.

### **La posizione di S-GE nel settore delle esportazioni esige regole chiare per l'offerta delle prestazioni**

Le direttive della Confederazione esigono che l'offerta delle prestazioni di S-GE sia strutturata in maniera sussidiaria, neutrale sotto il profilo della concorrenza e complementare alle iniziative private. S-GE riveste una posizione particolare, perché gestisce gli Swiss Business



Hub, i cui team locali fanno parte della rete esterna ufficiale della Svizzera. Per alcune prestazioni a pagamento di S-GE occorre chiedersi se siano rispettati i principi della sussidiarietà e della neutralità concorrenziale. Questa situazione suscita vivaci discussioni da anni.

Secondo il CDF, i mandati dei clienti facilmente collocabili sul mercato e quindi non idonei a ricevere sussidi devono essere limitati, ossia rappresentare circa il 5 per cento della totalità dei mandati a pagamento di S-GE. Il CDF raccomanda una delimitazione più precisa in questo senso. Per rispettare il principio di sussidiarietà e lasciare agire la concorrenza, i clienti dovrebbero essere sensibilizzati, nella forma consona, in merito a possibili offerte dei concorrenti.

### **L'impiego e la documentazione dei mezzi federali sono suscettibili di miglioramenti**

Per consentire la maggior libertà di scelta possibile nell'orientamento al cliente, la convenzione sulle prestazioni della SECO contiene poche direttive e pochi valori di riferimento atti a valutare l'efficacia dell'impiego dei mezzi. Su tale base però non è possibile effettuare una valutazione utile in questo ambito. Le finanze e la contabilità di S-GE sono molto dettagliate e permettono di condurre una buona analisi dei costi sull'asse temporale. È ancora in fase di allestimento un sistema di registrazione delle ore quale importante strumento di misurazione della prestazione per meglio determinare le strutture dei costi.

Nel bilancio di S-GE figura un fondo per lo sviluppo di affari, alimentato dai redditi netti provenienti dagli immobili sussidiati (sede principale di Zurigo) e dai redditi provenienti dall'amministrazione degli affiliati. S-GE può attribuire a questo fondo uno scopo d'impiego che non include i compiti della Confederazione. Sarebbe pertanto soddisfatta la fattispecie del sussidio trasversale. Si raccomanda quindi di inserire l'attribuzione di questi redditi a un fondo a destinazione vincolata all'interno delle convenzioni sulle prestazioni.

### **Impegno convincente volto a una promozione della piazza economica concreta ed efficiente**

In Svizzera la promozione della piazza economica è un compito congiunto che riguarda tutti i livelli statali. Con la promozione del marchio «Svizzera» all'estero, S-GE svolge dunque un ruolo fondamentale. Il processo di insediamento di un'impresa, condizionato anche da conflitti d'interesse e dalla concorrenza tra gli attori statali, conduce a ridondanze e alla frammentazione di compiti, ruoli e responsabilità. Tenendo conto dei mezzi erogati da Confederazione, Cantoni e Comuni, questa situazione non è efficiente dal punto di vista dei costi.

Il CDF accoglie con favore l'impegno attuale verso una promozione della piazza economica mirata e basata sulla collaborazione e sul coordinamento intercantionali. Concentrando le forze e definendo obiettivi comuni, la Svizzera può consolidare ulteriormente la sua reputazione di piazza economica attrattiva.

Poiché negli ultimi anni è stato registrato un calo degli insediamenti di imprese, il CDF raccomanda di intensificare gli sforzi volti a individuare i fattori di successo per nuovi insediamenti. Tali fattori comprendono lo scambio reciproco di dati e informazioni fra tutti gli attori della promozione della piazza economica.

**Testo originale in tedesco**

# Audit of subsidies for export and investment promotion

## State Secretariat for Economic Affairs

### Key facts

---

The State Secretariat for Economic Affairs (SECO) commissions the private law association Switzerland Global Enterprise (S-GE) to implement the federal tasks of export promotion and national investment promotion. Within this framework, S-GE provides basic services such as information on new market opportunities and individual market clarifications for export-oriented companies. Moreover, the association promotes the establishment of foreign companies and investors in Switzerland.

The Confederation pays S-GE around CHF 23.3 million per year for the two mandates. S-GE also obtains services from the external network of the Federal Department of Foreign Affairs (FDFA) to execute the federal tasks. The costs of around CHF 9.9 million (gross) are financed by the FDFA. SECO uses service level agreements to monitor task implementation and the achievement of objectives by S-GE.

The Swiss Federal Audit Office (SFAO) examined the quality of task implementation, conformity in the use of federal funds and performance and impact measurement. The SFAO found that the federal tasks of export and investment promotion implemented by S-GE are important elements for strengthening Switzerland's foreign trade and have positive effects. There is isolated potential for improvement in terms of effective management and supervision of task implementation.

#### **Make more targeted use of data for performance and impact measurement in the area of export promotion**

S-GE uses a multi-level performance and impact model to check task implementation and monitor success. S-GE's reporting to SECO is in line with the specifications. S-GE fares well as an export promotion agency in international comparisons.

The SFAO believes that additional data evaluations could help to provide valuable information on task implementation by S-GE. The targeted measurement of intended and undesired impacts can provide important information on the achievement of objectives and compliance with the requirements of the service level agreement.

#### **S-GE's position in the export sector calls for clear rules on the service offering**

The Confederation's specifications require S-GE's service offering to be subsidiary, competition-neutral and complementary to private initiatives. S-GE has a special position through the use and co-design of Swiss Business Hubs as part of Switzerland's official external network. The question of compliance with the subsidiarity principle and competition neutrality arises with regard to individual S-GE services that are subject to charges. This has led to controversial discussions for years.

The SFAO assumes that marketable and thus non-subsidisable customer mandates are likely to lie only within a limited framework of around 5% of all S-GE mandates subject to charges. The SFAO recommends defining the boundaries more clearly. In order to comply with the subsidiarity principle and allow competition to play a role, customers should be made aware of possible competing offers in an appropriate manner.

### **Optimisation potential concerning the use and disclosure of federal funds**

SECO's service level agreements contain only a few specifications and target values for assessing the efficiency of the use of resources in order to leave as much freedom as possible in customer orientation. A valid assessment of the use of resources cannot be carried out sufficiently on this basis. S-GE's financial and accounting system is very detailed and allows for good cost analyses on the time axis. Time recording as an important performance measurement instrument for better determining the actual cost structures is still being established.

In its balance sheet, S-GE carries a business development fund that is funded by net revenue from subsidised property (headquarters in Zurich) and revenue from member management. S-GE can assign an intended use that lies beyond federal tasks to this fund. Cross-subsidisation would thereby exist. It is thus recommended to allocate this revenue to a restricted fund within service level agreements.

### **Promising efforts to achieve efficient and effective investment promotion**

In Switzerland, investment promotion as a shared task covers all levels of government. S-GE plays an important role by promoting the "Switzerland" brand abroad. Partly due to conflicts of interest and competition among state players, the process of establishing a company leads to redundancies and the fragmentation of tasks, roles and responsibilities. This is not cost-effective given the resources deployed by the Confederation, cantons and communes.

The SFAO welcomes the current efforts towards focused investment promotion based on cooperation and coordination beyond cantonal borders. By joining forces and jointly defining goals, Switzerland can be further strengthened as an attractive business location.

Against the backdrop of declining company establishments in recent years, the SFAO recommends increasing efforts to identify establishment success factors. These include the exchange of data and information between all players involved in investment promotion.

**Original text in German**

# Generelle Stellungnahme der Geprüften

## **Generelle Stellungnahme des SECO**

Das SECO dankt der EFK für den umfassenden und objektiven Prüfbericht. Wir nehmen gerne zur Kenntnis, dass die Bundesaufgaben Exportförderung und Standortpromotion als wichtige Elemente zur Stärkung der Schweizer Aussenwirtschaft bezeichnet werden und gemäss EFK eine positive Wirkung entfalten. Mit den Empfehlungen ist das SECO einverstanden. Es werden Massnahmen definiert, um sie nach Möglichkeit bis Ende 2019 umzusetzen oder zu beschliessen.

Mehrere Empfehlungen beziehen sich schwergewichtig auf die Steuerung und Aufsicht der Aufgabenumsetzung: Die Umsetzung der entsprechenden Punkte soll dazu beitragen, die Aufgaben des SECO inskünftig noch gezielter ausführen zu können. Insgesamt soll jedoch der operationelle Handlungsspielraum von S-GE weiterhin nicht unverhältnismässig durch staatliche Vorgaben und Vorschriften eingeschränkt werden. Insbesondere auch die Ausführungen der EFK zur Einhaltung der Subsidiarität zeigen, dass der bisherige Weg grundsätzlich richtig war. Eine gewisse "Grauzone" hat der Gesetzgeber bewusst in Kauf genommen, weil er will, dass S-GE im übergeordneten Interesse der Exportwirtschaft flexibel und "nahe am Markt" operieren kann. Es ist aber selbstverständlich wichtig, dass weitere Anstrengungen unternommen werden, um beispielsweise marktfähige Einzelmandate noch verstärkt an geeignete Dritte zu geben. Die klare Ausrichtung auf Bundesmandate, welche der Verwaltungsrat 2018 beschlossen hat, wird dazu beitragen, die Rolle und Stellung des privaten Auftragnehmers S-GE weiter zu klären und allfällige Wettbewerbsverzerrungen, soweit sie entstehen sollten, in engen Grenzen zu halten. In einem dynamischen Umfeld, wo die Bedürfnisse der Exportunternehmen rasch ändern können, können und sollen die einzelnen Ausprägungen von staatlichen Förderleistungen ex ante nicht immer genau festgelegt werden.

Die Frage des Geschäftsentwicklungsfonds beabsichtigt das SECO gemäss der EFK-Empfehlung zu regeln. In diesem Zusammenhang wird zu beachten sein, dass S-GE weiterhin über genügend Mittel und Anreize verfügt, um im Rahmen der Bundesmandate innovative Produkte und Massnahmen zu entwickeln, die insbesondere auch veränderten Kundenbedürfnissen Rechnung tragen. Die spezifische Empfehlung zur Liegenschaft entspricht auch einem Anliegen des SECO.

## **Generelle Stellungnahme S-GE**

Switzerland Global Enterprise (S-GE) agiert seit 1927 als zuverlässiger Partner für die Bundesverwaltung bei der Umsetzung volkswirtschaftlich wichtiger Aufgaben wie der Exportförderung und seit 2008 der Standortpromotion. Die EFK bestätigt die hohe Bedeutung der beiden Bundesmandate für die Aussenwirtschaft im Allgemeinen und die positive Wirkung ihrer Umsetzung durch S-GE im Besonderen.

S-GE begrüsst die faktenbasierte und umfassende Darlegung der insgesamt subsidiären Praxis bei der Umsetzung des Exportfördermandats, einer zentralen Vorgabe dieses Service-Public-Auftrags. Die von S-GE durchgeführten kostenpflichtigen Beratungsmandate zu Gunsten der exportierenden Schweizer KMU haben kaum einen Markt und sind zu subven-

tionieren. Lediglich bei ca. 5 Prozent dieser Mandate vermutet die EFK eine mögliche Marktfähigkeit. S-GE wird bei diesen Mandaten die Kunden in geeigneter Form auf mögliche Konkurrenzangebote aufmerksam machen.

Die EFK anerkennt zudem die tragende Rolle von S-GE und der Swiss Business Hubs als neutraler übergeordneter Akteur in der Promotion des Wirtschaftsstandorts Schweiz. S-GE wird die Bestrebungen hin zu mehr Fokussierung, Kooperation und Koordination in dieser nationalen Verbundaufgabe im Interesse des Bundes und der Kantone weiter intensivieren und zum Vorteil aller Beteiligten umsetzen.

Ebenso wird S-GE das SECO bei der Umsetzung von geeigneten Massnahmen tatkräftig unterstützen.

Für die gute Zusammenarbeit und die sachlich geführten Diskussionen bedankt sich S-GE bei der EFK.

# 1 Auftrag und Vorgehen

## 1.1 Ausgangslage

Die Exportförderung und die Standortpromotion stellen wesentliche Elemente der Aussenwirtschaftsförderung der Schweiz dar. Sie zielen darauf ab, die wirtschaftliche Tätigkeit von Schweizer Unternehmen im Ausland zu erleichtern, Arbeitsplätze in der Schweiz zu sichern und die Grundlage für eine koordinierte Vermarktung des Wirtschaftsstandorts Schweiz zu schaffen.

Folgende Aufgaben der Exportförderung und der Standortpromotion («Information über den Unternehmensstandort Schweiz») sind in der Botschaft zur Standortförderung 2016–2019<sup>1</sup> aufgeführt (vgl. Tabelle 1).

Exportförderung	Standortpromotion
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ermittlung und Wahrnehmung von Exportmöglichkeiten von KMU im Ausland</li><li>• Bereitstellung von Information über internationale Marktentwicklungen</li><li>• Beratungsangebote</li><li>• Vermittlung von Kontakten weltweit sowie spezifisch in den Zielmärkten</li><li>• Aufzeigen von Geschäftsmöglichkeiten und Vermittlung von Geschäftspartnern</li><li>• Vermarktung von Schweizer Produkten und Dienstleistungen im Ausland</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erstellung von Grundlagendokumenten und Informationen über nationale Standortfaktoren</li><li>• Analyse von Marktentwicklungen, Durchführung von Informationsveranstaltungen</li><li>• Koordination des Auftritts der Schweiz im Ausland</li><li>• Durchführung von entsprechenden Aus- und Weiterbildungen</li><li>• Übermittlung von qualifizierten Ansiedlungsprojekten</li></ul>

Tabelle 1: Aufgaben Exportförderung und Standortpromotion

Mit beiden Mandaten hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) den privatrechtlichen Verein Switzerland Global Enterprise (S-GE) beauftragt. Im Zuge der Aufgabenerfüllung bezieht S-GE auch Leistungen des offiziellen Aussennetzes des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA). Das Aussennetz umfasst aktuell 22 Swiss Business Hubs (SBH) sowie 5 Trade Points (TP) in ausgewählten Schwerpunktländern. Mit zahlreichen Ländern unterhält S-GE zudem Vereinbarungen zur Zusammenarbeit mit Exportförderstellen wie bilateralen Handelskammern.

Gemäss Bundesbeschlüssen wurden für die Exportförderung 2016–2019 Rahmenkredite in Höhe von insgesamt 94 Millionen Franken sowie für die Standortpromotion Mittel in Höhe von 16,4 Millionen Franken gewährt.

<sup>1</sup> BBl 2015 2381.

Tabelle 2 zeigt die Netto-Abgeltungen an S-GE durch die öffentliche Hand für das Jahr 2017.

<i>Alle Angaben in Mio. CHF (ohne MwSt.)</i>	<b>SECO</b>	<b>EDA</b>	<b>Kantone</b>
Exportförderung	19,45	} 9,90	1,20
Standort Promotion	3,54		
Cleantech	0,56		
SIPPO (bis 2017Q1) <sup>2</sup>	1,05		
<b>Total</b>	<b>24,60</b>	<b>9,90</b>	<b>1,20</b>

Tabelle 2: Finanzierung S-GE durch die öffentliche Hand (2017), Quelle: S-GE

Die Kantone beteiligen sich an den Kosten der nationalen Standortpromotion mit netto rund 1,2 Millionen Franken. Die Mitfinanzierung erfolgt über einen festgelegten Schlüssel. Zusätzlich zu den generellen Abgeltungen tritt die öffentliche Hand vereinzelt als Auftraggeberin von spezifischen Mandaten auf, wofür sie eine direkt zurechenbare Gegenleistung erhält (siehe Kapitel 3.2).

Der Verein S-GE verfügt über die Organe Generalversammlung, Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Revisionsstelle. Da an einem Verein keine Kapitalanteile gehalten werden können und der Bund nicht Mitglied ist, erscheint S-GE nicht auf der Liste der mit Bundesaufgaben betrauten Organisationen im Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (sog. Corporate-Governance-Bericht)<sup>3</sup>.

Das Ressort Exportförderung / Standortpromotion des SECO übt die Aufsicht über S-GE aus. Dazu wurden zwischen dem SECO als Auftraggeber und S-GE entsprechende Vereinbarungen zur Zusammenarbeit<sup>4</sup> sowie Leistungsvereinbarungen für die Jahre 2016–2019 abgeschlossen. S-GE legt dem SECO Rechenschaft ab über die Aufgabenerfüllung im Rahmen von Geschäfts- und Tätigkeitsberichten sowie halbjährlich stattfindenden Controlling-Gesprächen. Zur Überwachung der Aufgabenerfüllung sind in den Leistungsvereinbarungen Zielvorgaben (sog. Key Performance Indikatoren (KPI) mit jährlichen Zielwerten) vorgegeben.

Im Rahmen der vorliegenden Prüfung konzentrierte sich die EFK auf die Bundesmandate Exportförderung und Standortpromotion. Nicht Gegenstand der Prüfung bildeten das Mandat Swiss Import Promotion Programme (SIPPO) und das Submandat Cleantech. Die Messe- und Projektkommission (MPK) ist ebenfalls nicht Gegenstand dieser Prüfung.

<sup>2</sup> Bis 2017 war S-GE auch zuständig für die Umsetzung des Swiss Import Promotion Programme (SIPPO). Neu wurde nach einer Ausschreibung Swisscontact mit der Aufgabe betraut.

<sup>3</sup> Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben, 06.072.

<sup>4</sup> Leitfaden Zusammenarbeit SECO – Switzerland Global Enterprise.

## 1.2 Prüfungsziel und -fragen

Die Prüfungsfragen lauteten:

- Schaffen die staatlich unterstützte Export- und Standortförderung einen ausgewiesenen Mehrwert?
- Setzt S-GE die Bundesaufgaben gemäss den Vorgaben um?
- Ist das Zusammenspiel der für die Umsetzung der Bundesaufträge involvierten Akteure effizient und zielführend?
- Wird über die Subventionsmittel korrekt Rechenschaft abgelegt?

## 1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

Die Prüfung wurde von Martin Koci (Revisionsleitung) und Andrea Siegenthaler sowie Louis Bodenmann vom Februar bis November 2018 durchgeführt. Sie erfolgte unter der Federführung von Andreas Baumann. Die Ergebnisbesprechung hat am 10. September 2018 stattgefunden.

Die Prüfung folgte in den relevanten Bereichen den allgemeinen Grundsätzen der Wirtschaftlichkeitsprüfung der International Standards of Supreme Audit Institutions.

## 1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die notwendigen Auskünfte wurden der EFK von S-GE und SECO umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen sowie die benötigte Infrastruktur standen dem Prüfteam vollumfänglich zur Verfügung.

## 1.5 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 30. November 2018 statt. Teilgenommen haben seitens SECO: der Leiter der Direktion für Standortförderung und der Ressortleiter (Exportförderung / Standortpromotion). Seitens S-GE haben teilgenommen: der CEO, der Bereichsleiter Kommunikation + Marketing und der Leiter Sourcing + Services. Seitens EFK haben teilgenommen: die Mandatsleiterin, der Fachbereichs- und der Revisionsleiter sowie ein weiterer Mitarbeiter.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung den Amtsleitungen bzw. den Generalsekretariaten obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE



## 2 Leistungs- und Wirkungsmessung

Zur Bemessung und Überprüfung der erbrachten Leistungen und Wirkungen der Exportförderung und der Standortpromotion durch S-GE sind im Rahmen der Leistungsvereinbarungen spezifische Indikatoren (KPI) und Zielwerte vorgegeben. Diese umfassen die Leistungsdimensionen Angebot und Dienstleistungen, Kooperationen, Wirksamkeit und Mitteleinsatz, Governance und Reporting sowie Kommunikation. Der Grad der Zielerreichung und allfällige Abweichungen davon sind von S-GE im Rahmen der Jahresberichterstattung zu dokumentieren. Die Zielwerte der KPI werden auf jährlicher Basis überprüft und bei Bedarf angepasst.

### 2.1 Das Leistungs- und Wirkungsmessungsmodell in der Exportförderung ist adäquat

In der aktuellen Periode 2016–2019 sind für den Bereich Exportförderung in der Leistungsvereinbarung folgende vier KPI mit Zielwerten vorgegeben (vgl. Anhang 5):

- KPI 1: Triggered Actions
- KPI 2: Anzahl unterstützte KMU
- KPI 3: Weiterempfehlungsrate durch Schweizer Exporteure
- KPI 4: Wirkungsindikator.

Neben Datenauswertungen (auf Basis des Customer Relationship Management (CRM)-Systems von S-GE) zu angebotenen und beanspruchten Dienstleistungen werden Kundenfeedbacks von einem unabhängigen Institut systematisch eingeholt und ausgewertet.

Dabei können die befragten Personen aus einer Liste diejenigen Wirkungen angeben, welche sich im Zuge der Inanspruchnahme der S-GE-Dienstleistung ergaben. Im Rahmen dieser Befragung werden die Teilnehmenden zudem aufgefordert anzugeben, ob sie die erzielte Wirkung auch ohne die Dienstleistung von S-GE erreicht hätten (Ermittlung des Impuls- bzw. Mitnahmeeffekts) sowie ob sie Dienstleistungen von S-GE an andere Personen bzw. Unternehmen weiterempfehlen würden.

Die Leistungs- und Wirkungsmessung der Exportförderung von S-GE erfolgt auf Basis eines Vier-Stufen-Modells. Das Modell umfasst neben der Zielerreichungsmessung noch weitere Zieldimensionen. Für alle Stufen der Wirkungskette (Output, Outcome Impact) werden systematisch Daten erhoben.

2014 wurde eine Studie<sup>5</sup> zu den volkswirtschaftlichen Wirkungen der Exportförderung von S-GE durchgeführt. Die Studie attestiert S-GE grundsätzlich eine gute Performance. Die Berechnungen ergaben einen Multiplikatoreffekt von 1:22, d. h. für jeden eingesetzten Subventionsfranken in die Exportförderung resultieren daraus erhöhte Exportumsätze von 22 Franken bei den Unternehmen.

---

<sup>5</sup> HTW Chur (2014). Switzerland Global Enterprise: Wirkungsreport Export 2014.

## Internationale Vergleiche / Benchmark

Weitere Möglichkeiten, die Qualität und Wirkung einer Exportförderstelle besser abschätzen zu können, bestehen über internationale Vergleiche. Die Schwierigkeiten solcher Vergleiche liegen in der unterschiedlichen Auftragslage, Organisation und Umfang an Dienstleistungen der jeweiligen Förderstellen. Vergleiche erfolgen daher zumeist auf Basis volkswirtschaftlicher Indikatoren bzw. offizieller und internationaler Statistiken. Der EFK liegen vereinzelt internationale Untersuchungen<sup>6</sup> mit Beteiligung der Schweiz bzw. von S-GE vor. Die Ergebnisse zeigen, dass S-GE im internationalen Umfeld vergleichsweise gut abschneidet.

S-GE engagiert sich aktiv im Rahmen der Arbeiten des Internationalen Handelszentrums (International Trade Centre – ITC) mit Sitz in Genf. Das ITC hilft den Mitgliedsländern im Aufbau institutioneller Strukturen und fördert dadurch Exporttätigkeiten in den Ländern. Zu den strategischen Aufgaben der ITC gehören die Stärkung des internationalen Handels, die Unterstützung und Beratung von Handelskammern sowie die Beratung von Politik und Verwaltung.

### Beurteilung

S-GE verfügt über ein umfassendes Leistungs- und Wirkungsmessungsmodell, welches zahlreiche Indikatoren und Messgrößen umfasst. Die EFK erachtet dies als eine zentrale Grundlage für ein gutes Reporting an das SECO, das darauf basierend die Leistungserbringung und die Wirkungen von S-GE beurteilt und überwacht.

Die KPI werden für die Dauer einer Leistungsperiode (vier Jahre) vereinbart. Die EFK erachtet es als wichtig, dass die aktuellen KPI (vorbehaltlich einer notwendigen Anpassung oder Weiterentwicklung) auch für die kommende Leistungsperiode weitgehend übernommen werden. Dies erlaubt längere Zeitvergleiche und erleichtert die Ermittlung von relevanten Einflussfaktoren.

Die EFK ist der Ansicht, dass aus den bestehenden Daten weitere nützliche Informationen generiert werden könnten. Entsprechend könnten detaillierte Statistiken zur Kundschaft von S-GE erstellt werden, beispielsweise eine Auswertung von Neu- und Stammkunden sowie Bezug von Dienstleistungen. Gemäss Angaben von S-GE werden Daten dazu seit 2015 erhoben. Dies würde erlauben, mehr über die erwünschten Anstosswirkungen von S-GE bei den KMU zu erfahren.

Zudem könnte mehr darüber in Erfahrung gebracht werden, über welche Kanäle die KMU auf S-GE gestossen sind (KPI 3: Weiterempfehlung von anderen Kunden). In der aktuellen Form wird nur die Bereitschaft zur Weiterempfehlung erhoben. Durch eine direkte Abfrage bei (Neu-)Kunden könnten bessere Informationen über die tatsächliche Weiterempfehlungsrate erhoben werden.

Auch im Bereich der Wirkungsmessung (KPI 4: Wirkungsindikator) würden gezielte Analysen von einzelnen, spezifischen Wirkungen unter Berücksichtigung der Phase der Exportaktivitäten einer Unternehmung weiterführende Informationen zu den massgeblichen Wirkungen von S-GE-Leistungen liefern.

Nicht zuletzt würde dadurch die Steuerungs- und Aufsichtsrolle des SECO gestärkt.

---

<sup>6</sup> Lederman et al (2009). Export Promotion Agencies Revisited sowie Lederman et al. (2010). Export promotion agencies: Do they work?

### **Empfehlung 1 (Priorität 2)**

Die EFK empfiehlt dem SECO zu prüfen, mit den vorhandenen Informationen und Daten zusätzliche Kennzahlen zur Beurteilung der Aufgabenerfüllung im Rahmen der Exportförderung zu erheben.

### **Stellungnahme des Geprüften**

Einverstanden. S-GE wird gebeten, dieses Anliegen bereits bei der Ersellung des Jahresberichts 2018 an das SECO zu berücksichtigen. Das SECO wird geeignete Kennzahlen prüfen und genauer festlegen, welche vertiefenden und erklärenden Daten bzw. Informationen es von S-GE zusätzlich benötigt, ohne dass der Reportingaufwand insgesamt ansteigt. In diesem Zusammenhang wird auch die Einführung eines Controlling-Cockpits zu prüfen sein.

## **2.2 Mehrwert von S-GE in der Standortpromotion ist grundsätzlich gegeben**

Im Bereich der Standortpromotion sind gemäss Leistungsvereinbarung 2016–2019 folgende KPI vorgegeben (vgl. Anhang 5):

- KPI 1: Triggered Actions
- KPI 2: Generierung von Projects und Leads
- KPI 3: Zufriedenheitsumfrage.

Die konkrete Ausgestaltung der Indikatoren und die jährlichen Zielwerte werden von der Steuerungsgruppe Landesmarketing (SG-LM) jährlich festgelegt. Die SG-LM, welche im Co-Präsidium durch das SECO und die Konferenz Kantonalen Volkswirtschaftsdirektorinnen und Volkswirtschaftsdirektoren (VDK) koordiniert wird, ist das strategische Steuerungsorgan der nationalen Standortpromotion. Die SG-LM legt unter anderem die Schwerpunkte der Aktivitäten im Ausland auf ausgewählte Schlüsselbranchen fest. Die SG-LM entscheidet über die Anzahl potenzieller Ansiedlungsprojekte (sog. Prospects und Leads) pro Jahr, die von S-GE generiert werden sollen. Diese leitet S-GE anschliessend an die Kantone weiter, die dann für die eigentliche Ansiedlung verantwortlich zeichnen.

Das SBH-Aussennetz von S-GE dient potenziellen Investoren als erste Anlaufstelle für weiterführende Informationen zum Standort Schweiz (vgl. auch Kapitel 3.1). Insofern nimmt S-GE eine tragende Rolle in der Anbahnung von potenziellen Ansiedlungsprojekten ein. 2016 erhielten die Kantone insgesamt 218 Prospects von S-GE.

Die Umfrage «ABC-Rating» dient zur Bewertung der Qualität von Ansiedlungsprojekten durch die Kantone. Gemäss einer Analyse der Umfrageergebnisse 2016 wurden wertvolle Rückschlüsse zur weiteren Verbesserung der Qualität von Ansiedlungsprojekten ermittelt.

Der KPI 3 Zufriedenheitsumfrage zur Umsetzung der Standortförderung zeigt, dass die Kantone 2017 in unterschiedlichem Masse mit den Leistungen von S-GE zufrieden waren. Aus den Ergebnissen können die Stärken und Schwächen der Umsetzung ermittelt sowie weiterführend gezielte Verbesserungsmöglichkeiten angegangen werden.

Zusätzlich wird die Zufriedenheit der angesiedelten Unternehmen mit dem Ansiedlungsprozess erhoben («Investorenbefragung»). Aus den Ergebnissen werden Hinweise zur Verbesserung dieses Prozesses gesammelt. Eine vorliegende Umfrageauswertung aus dem

Jahre 2016 zeigt, dass die Einschätzungen der angesiedelten Unternehmen sehr zufriedenstellend ausfallen.

Der Erfolg von Standortpromotionsaktivitäten als Mass für die generierte Wertschöpfung wird vielfach anhand der Anzahl an Firmenansiedlungen und neu geschaffener Arbeitsplätze ausgewiesen. Die VDK erhebt diese Daten auf Basis der kantonalen Wirtschaftsförderstellen jährlich und publiziert sie in aggregierter Form. Die Abbildung 3 zeigt die Anzahl der Ansiedlungen und neu geschaffener Arbeitsplätze in der Schweiz von 2005 bis 2017.

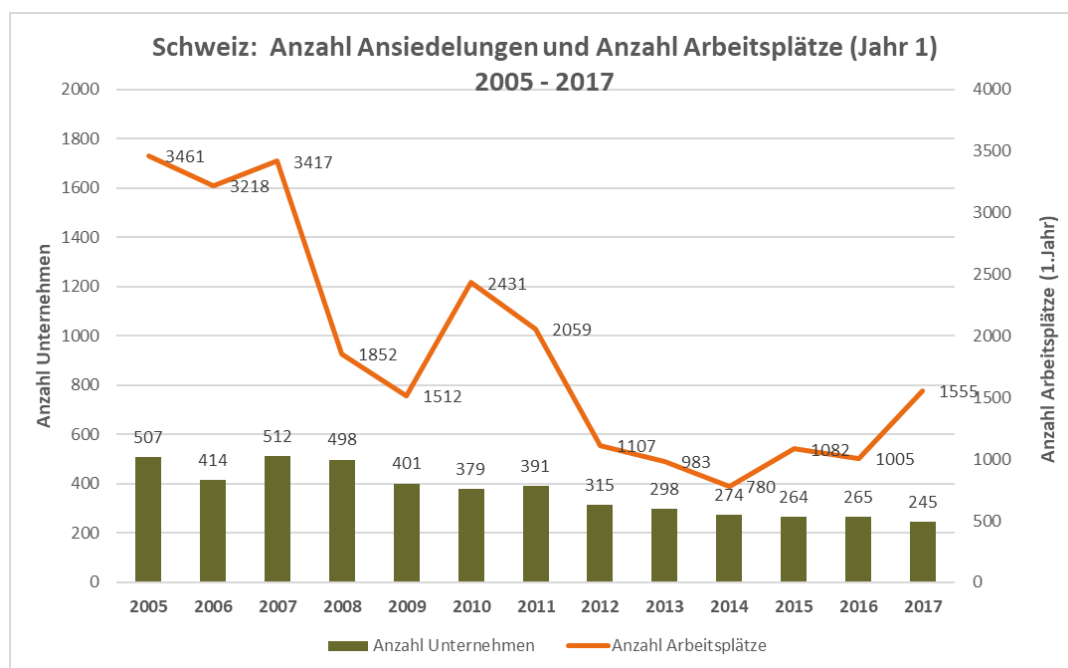


Abbildung 3: Ansiedlungen und geschaffene Arbeitsplätze in der Schweiz 2005–2017; Quelle: VDK, S-GE (eigene Darstellung)

Der Abbildung ist zu entnehmen, dass die Anzahl der Ansiedlungen in der Schweiz seit rund zehn Jahren rückläufig ist. Auch die der neu geschaffenen Arbeitsstellen ist seit 2007 tendenziell rückläufig, ist aber in den letzten Jahren wieder gestiegen. Gemäss Auswertungen von S-GE resultierte im Zeitraum 2012–2016 rund jede siebte Ansiedlung direkt über die nationale Standortpromotion. Im Jahr 2017 wurde jede 5. Ansiedlung durch die Nationale Standortpromotion initiiert. Aus den veröffentlichten Statistiken der VDK zu den Ansiedlungen geht nicht hervor, über welche Quelle bzw. Leistung die jeweilige Ansiedlung zustande kam.

Zahlen zu den Ansiedlungsaktivitäten in einzelnen Regionen oder Kantonen liegen nicht umfassend vor. In gleicher Weise gibt es nur wenige öffentlich zugängliche Informationen, wie sich die Unternehmen seit ihrer Ansiedlung entwickelt haben und wie sich beispielsweise die Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze entwickelt hat. Statistiken zu abgewanderten Unternehmen liegen nur vereinzelt vor. Zudem fehlen verlässliche Angaben zu den bei Ansiedlungen oftmals gewährten Privilegien.

Zur Schätzung der volkswirtschaftlichen Effekte von Ansiedlungen wird pro neu geschaffenen Arbeitsplatz von Steuereinnahmen (Gesamt Betrachtung Unternehmenssteuern und Einkommenssteuern) in der Höhe von rund 30 000 Franken pro Person und Jahr ausgegangen. Für die Jahre 2012–2016 ergeben sich gemäss Schätzungen von S-GE daraus Gesamtsteuereinnahmen von rund 450 Millionen Franken. Stellt man diese Einnahmen den aufgewendeten Mitteln für die Standortpromotion 2012–2016 von rund 150 Millionen

Franken (d. h. 30 Millionen Franken pro Jahr, vgl. auch Kapitel 3.3) gegenüber, ergibt dies einen Hebeleffekt von 1:3.

Die Regionalorganisation Greater Zurich Area (GZA) geht in einer Studie<sup>7</sup> davon aus, dass jeder in den Wirtschaftsstandort GZA eingesetzte Franken einen Nutzen von 5 Franken an zusätzlichen Steuereinnahmen bringe.<sup>8</sup> Weiterführende Angaben zu sonstigen Investitionen werden in den Berechnungen genauso wenig berücksichtigt wie indirekte Wertschöpfung und allfällig gewährte Privilegien.

### **Beurteilung**

S-GE (zusammen mit den SBH) kommt mit der Promotion der Marke «Schweiz» im Ausland eine wichtige Aufgabe in der Standortpromotion zu. Der offizielle Charakter des Aussennetzes und die dadurch erzielbare Aussenwirkung stellt einen wesentlichen Vorteil für die ganze Schweiz dar. Davon profitieren auch die Kantone und die Regionalorganisationen.

Die EFK erachtet die eingesetzten Instrumente für die Leistungs- und Wirkungsmessung als wichtige Mittel zur Datenerhebung und zur Überprüfung der Zielerreichung und Weiterentwicklung der Standortförderung.

Die vorgegebenen KPI sind in der Lage, wesentliche Aspekte der Aufgabenumsetzung beurteilen zu können. Aus den Ergebnissen lassen sich die Stärken und Schwächen des Systems ermitteln und bei Bedarf verbessern oder weiter stärken.

Die EFK sieht einen Nachteil darin, dass öffentlich verfügbare Informationen und Daten zu den erfolgten Ansiedelungen nur in begrenzter Form vorliegen. Auf kantonaler und regionaler Ebene lassen sich vereinzelt Daten finden, jedoch unterschiedlich in Zeitraum und Detailgrad. Dies ist zur Beurteilung der Wirkung der eingesetzten Mittel auf allen Staatsebenen nicht förderlich.

Für die bessere Beurteilung einer erfolgreichen Ansiedelung wäre es wichtig zu wissen, über welche Quelle und Leistungen Ansiedelungen zustande gekommen sind.

Die von der VDK veröffentlichten Daten zu den gesamtschweizerischen Ansiedelungen und neu geschaffenen Arbeitsplätzen sind eine wichtige Informationsbasis für die Erfolgsbeurteilung der Standortpromotion und deren langfristige Entwicklung. Die Aussagekraft der veröffentlichten Zahlen bleibt in dieser aggregierten Form jedoch beschränkt. Hier sieht die EFK noch Potenzial in der besseren Nutzung der Daten und Informationen.

### **Empfehlung 2 (Priorität 2)**

Die EFK empfiehlt dem SECO als Mitglied der SG-LM zu beantragen, die Zahlen und Informationen der VDK besser auszuwerten und zu nutzen. Ziel muss sein, dass den involvierten Akteuren mehr Informationen zu erfolgreichen und nachhaltigen Ansiedelungen zur Verfügung stehen.

### **Stellungnahme des Geprüften**

Einverstanden. Das SECO wird dies 2019 beantragen.

<sup>7</sup> Ernst & Young (2014). Ansiedlungserfolg der Greater Zurich Area (GZA) im Zeitraum 2009–2013.

<sup>8</sup> Die EFK hat die Modellannahmen nicht überprüft. Inwiefern die Ergebnisse dieser Studie mit den Schätzungen von S-GE vergleichbar sind, bleibt daher offen.

## 3 Aufgabenumsetzung und Prozessausgestaltung

Modalitäten der Aufgabenumsetzung werden in den Leistungsvereinbarungen festgelegt. In beiden Bundesaufgaben Exportförderung und Standortpromotion wird unter anderem der subsidiäre Charakter der Aufgabenumsetzung betont. Das Subsidiaritätsprinzip erfordert, dass S-GE die Leistungen im Bereich Exportförderung «im übergeordneten Interesse der Schweiz» und «in Ergänzung zur privaten Initiative» erbringt. Die Leistungen sollen zudem «nicht von anderen privaten Anbietern mit kommerziellen Interessen in vergleichbarer Weise angeboten werden» und andere Förderleistungen von ergänzenden und nichtgewinnorientierten Anbietern sollen nicht übermässig konkurriert werden.

Auch in der Leistungsvereinbarung zur Standortpromotion finden sich entsprechende Passagen: «Basierend auf der Aufgabenteilung zwischen der Beauftragten und den Kantonen soll sich die Beauftragte auf die Leistungen konzentrieren, die anstatt kantonal besser zentral und damit nur einmal erbracht werden». Weiter heisst es: «Die Beauftragte konzentriert sich auf die Erbringung von Leistungen, welche dem übergeordneten Interesse des Unternehmensstandorts Schweiz dienen».

### 3.1 Die Swiss Business Hubs als Alleinstellungsmerkmal von S-GE

Die SBH stellen für S-GE einen zentralen Baustein in der Leistungserbringung und Aufgabenumsetzung dar. In der S-GE-Unternehmensstrategie 2017–2021 werden die SBH als Alleinstellungsmerkmal, sog. Unique Selling Position (USP), gewertet. Der offizielle Charakter des EDA-Aussennetzes hilft S-GE, Türen zu Wirtschaft, Behörden und Politik zu öffnen.

Die Kosten, die in den SBH im Zusammenhang mit den S-GE-Aktivitäten anfallen (Exportförderung und Standortpromotion), werden vom EDA getragen und separat ausgewiesen. Die nachfolgende Tabelle zeigt vertieft die in Tabelle 2 aufgeführte Position für das Jahr 2017.

Kosten/Einnahmen in Mio. CHF (2017)	
Personalkosten (83,12 FTE), inkl. AGBs (ohne Auslandzahlungen)	7,95
Arbeitsplatzkosten Total	1,03
Operatives Budget (Kosten für die Exportförderung)	0,92
<b>Total Kosten</b>	<b>9,90</b>
Gebühreneinnahmen aus der Exportförderung	0,77
<b>Nettokosten</b>	<b>9,13</b>

Tabelle 4: Kostentabelle Swiss Business Hubs 2017; Quelle: EDA

Die Modalitäten der Zusammenarbeit zwischen SECO, EDA und S-GE sind in der tripartiten Vereinbarung<sup>9</sup> geregelt. Weitere Leistungsvereinbarungen existieren zwischen S-GE und den einzelnen SBH und den bilateralen Handelskammern.

<sup>9</sup> SECO/EDA/S-GE (o. J.): Tripartite Vereinbarung zur Zusammenarbeit betreffend den Einsatz der schweizerischen Auslandsvertretungen für die Aussenwirtschaftsförderung.

Der Verwaltungsrat von S-GE trifft Entscheide über die Schliessung und/oder Eröffnung von neuen SBH nach festgelegten Kriterien. Vorgängig ist hierzu die Zustimmung des EDA und SECO einzuholen.

Die quantitativen und qualitativen Leistungsziele für die SBH werden von S-GE in jährlichen Zielvereinbarungen festgelegt. Dabei werden u. a. Umsatzziele<sup>10</sup> vereinbart.

Die personalrechtliche, organisatorische und administrative Verantwortung sowie das Vertragsverhältnis mit den SBH-Personen liegt beim EDA bzw. dem Missionschef oder Generalkonsul. S-GE trägt die Fachverantwortung für die Leistungserbringung der SBH in den Bereichen Exportförderung und Standortpromotion und bietet entsprechende Aus- und Weiterbildungen an.

Die Dienstleistungen in der Exportförderung sind in einem Handbuch («Manual on Basic Services») zusammengefasst. Die SBH erbringen zum grössten Teil Leistungen für S-GE im Rahmen der Umsetzung der Bundesmandate. Diese umfassen kostenlose und kostenpflichtige Leistungen. Der Aufwand der SBH für die Erbringung kostenpflichtiger Mandate wird auf rund 5-10 % des gesamten Arbeitspensums geschätzt. Die Gebühreneinnahmen aus der Stundenverrechnung (0,77 Millionen Franken) werden dem EDA Budget zugeführt.

Einzelne SBH-Leiter/-innen im EDA-Anstellungsverhältnis sind dem Versetzungsrhythmus des EDA unterstellt (Personalrotation). Aus Sicht von S-GE besteht hierbei das Risiko, dass wertvolles Wissen und Beziehungen verloren gehen und neu aufgebaut werden müssen. Im Rahmen einer paritätisch zusammengesetzten Kommission kann S-GE jedoch gemeinsam mit Vertretern von SECO und EDA auf die Stellenbesetzung der SBH-Leiter/-innen Einfluss nehmen. Begründete Anträge auf Ausnahmen vom klassischen Vier-Jahreszyklus können gestellt werden und werden vom EDA so weit wie möglich berücksichtigt.

### **Beurteilung**

Die SBH sind für S-GE ein zentrales Element in der Umsetzung der Bundesmandate. Sie sind mit ihrem offiziellen Charakter eine Stärke des Systems. Die EFK ist aber auch der Ansicht, dass S-GE durch die de facto alleinige Nutzung, aber auch die Mitgestaltung des offiziellen Aussennetzes der Schweiz Vorteile gegenüber Mitbewerbern entstehen. Dies obschon die Leistungen der SBH grundsätzlich auch diesen zugänglich wären.

Es ist für die EFK nicht abschliessend beurteilbar, ob und in welchem Ausmass sich die aktuelle Praxis der Stellenbesetzungen in den SBH nachteilig auswirkt. Eine bessere Lösung als die tripartite Vereinbarung – gekoppelt mit einer aktiven und konstruktiven Zusammenarbeit zwischen EDA, SECO und S-GE – ist zurzeit nicht ersichtlich.

---

<sup>10</sup> Beim SBH USA wurden 2016 versuchsweise auch Margenziele eingesetzt. Gemäss Angaben S-GE werden heute keine Margenziele mehr vereinbart.

## 3.2 Keine Anzeichen von übermässiger Marktverzerrung, jedoch Bedarf an mehr Transparenz

Auf konkrete Angaben zur Umsetzung von spezifischen Leistungen oder Abgrenzungen wird in der Leistungsvereinbarung Exportförderung weitgehend verzichtet. Dadurch sollen S-GE unternehmerische Freiheiten in der Umsetzung gewährt werden.

S-GE nimmt aufgrund des Leistungsauftrags eine zentrale Stellung in der Exportförderung der Schweiz ein.

Eine kürzlich publizierte Evaluation<sup>11</sup> stellt fest, dass bei einigen Aktivitäten, die S-GE gemäss Leistungsauftrag zu erbringen hat, ein gewisser Graubereich bei den firmenspezifischen marktfähigen Beratungsleistungen von S-GE besteht. Es könne nicht immer exakt abgegrenzt werden, wo Bedürfnisse exportorientierter Unternehmen vorhanden sind, die nur vom Service Public von S-GE oder bereits von privaten Akteuren hinreichend befriedigt werden können. Entsprechend kommt die Evaluation zu einer Reihe von Empfehlungen, die zur Klärung dieser Frage beitragen sollen.

Ein 2017 vom SECO in Auftrag gegebenes Rechtsgutachten von kpm<sup>12</sup> führte aus, dass die Verwaltungstätigkeit bzw. die Erfüllung öffentlicher Aufgaben im Hinblick auf mögliche eigenwirtschaftliche Tätigkeiten der Organisation einen Wettbewerbsvorteil darstellen und zu unzulässigen Wettbewerbsverzerrungen führen könnte. Aufgrund der Tätigkeit im Bereich der Bundesaufgabe habe S-GE daher fast zwangsläufig Kontakt mit allen Akteuren der Exportwirtschaft, was die Akquisition von Aufträgen im eigenwirtschaftlichen Bereich erheblich erleichtern und sie sich dadurch einen Marktvorteil gegenüber allfälligen Konkurrenten verschaffen würde. Der Verwaltungsrat von S-GE hat daraufhin kommuniziert, dass S-GE keine eigenwirtschaftlichen Tätigkeiten anstrebt.

Der Erlös aus «Lieferung und Leistungen», der unmittelbar im Zusammenhang mit der Erfüllung der Bundesaufgabe der Exportförderung erwirtschaftet wurde, betrug 2017 insgesamt 7,72 Millionen Franken. Davon wurden 3,78 Millionen Franken (Nettoumsatz ohne Berücksichtigung der Mitgliederrabatte) durch kostenpflichtige Beratungsleistungen (ca. 10,6 % des S-GE Betriebsertrages) erwirtschaftet. Der Kostenträger «kostenpflichtige Beratung» wies 2017 ein negatives Betriebsergebnis von 1,12 Millionen Franken (-29,7 %) aus.

Bei den einzelnen Mandaten werden nur die Erlöse und die direkten Kosten dargestellt. Eine Stundenrapportierung pro Mandat erfolgt noch nicht. Eine Nachkalkulation einzelner Mandate ist somit nur eingeschränkt möglich.

Aus der Kostenträgerrechnung lässt sich ein durchschnittlicher Kostendeckungsbeitrag für die S-GE internen Aufwendungen (Erlös minus direkte Sachkosten) im Jahr 2017 von 23,5 % pro Mandat errechnen.

### **Firmenspezifische Einzelmandate**

2016 und 2017 beauftragten jeweils knapp 800 Unternehmen S-GE mit firmenspezifischen kostenpflichtigen Einzelmandaten. Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt die Verteilung der firmenspezifischen Einzelmandate nach Mandatsgrösse für die Jahre 2016 und 2017.

---

<sup>11</sup> Universität St.Gallen und ECOPLAN (2018). Evaluation der Zusammenarbeit mit Dritten in der Exportförderung.

<sup>12</sup> kpm (2017). Rechtsfragen zu Switzerland Global Enterprise (S-GE): Handlungsspielräume von S-GE zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Verhältnis zum Bund.



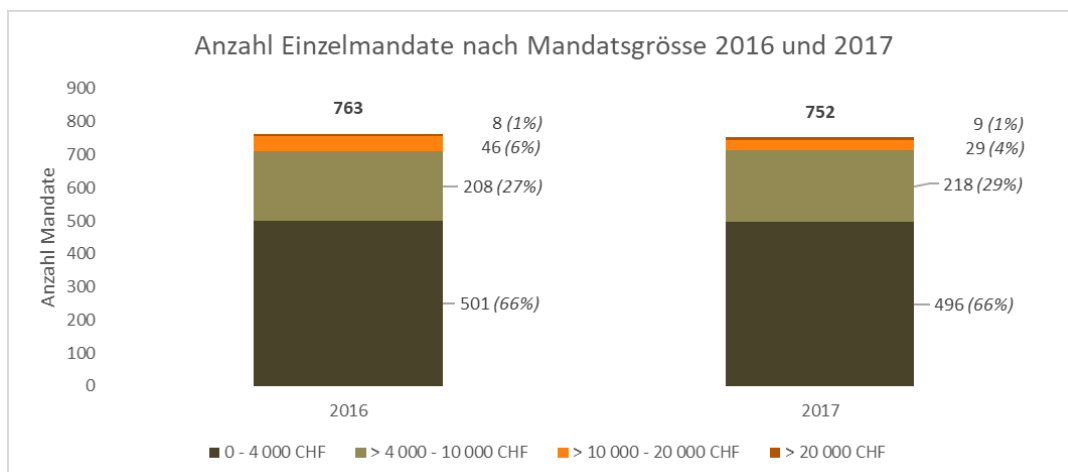


Abbildung 5: Firmenindividuelle Beratungsmandate 2016 und 2017 nach Mandatsgrösse; Quelle: S-GE, eigene Darstellung

Aus der Abbildung geht hervor, dass 2016 und 2017 bis zu 95 % aller Mandate von S-GE einen Erlös unter 10 000 Franken erzielten. 2016 wiesen 46 Mandate einen Erlös über 10 000 Franken und weitere 8 Mandate einen Erlös über 20 000 Franken auf. 2017 finden sich 29 Mandate mit einem Erlös über 10 000 Franken und weitere 9 Mandate mit einem Erlös grösser als 20 000 Franken. Gemäss Angaben von S-GE dienen ca. 75 % des Erlöses zur Deckung der Kosten aus dem Einbezug lokaler Experten in den Zielmärkten.

Der Gesamtumsatz (Auftragsvolumen) für firmenspezifische Beratungsmandate über 10 000 Franken belief sich im Jahr 2016 auf 0,81 Millionen Franken und 2017 auf 0,71 Millionen Franken (vgl. Abbildung 6).

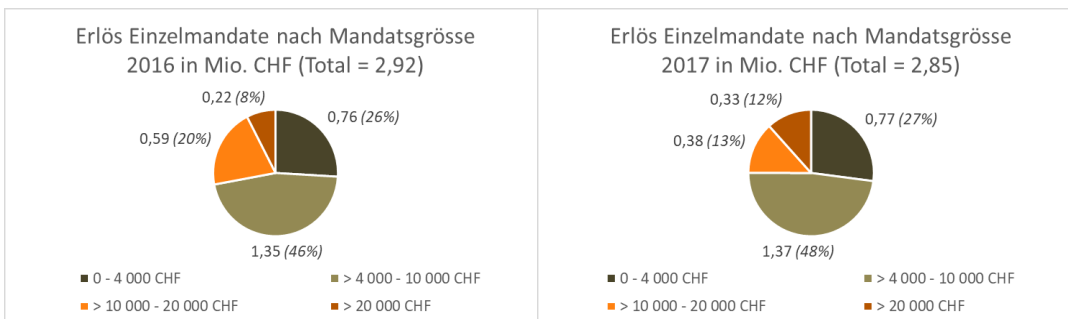


Abbildung 6: S-GE: Erlöse nach Mandatsgrösse firmenindividuelle Beratungsmandate 2016 und 2017; Quelle: S-GE, eigene Darstellung

### Kollektivmandate<sup>13</sup>

Aus den Abbildungen 7 und 8 geht hervor, dass 2016 rund 55 % der insgesamt 49 Kollektivmandate und 2017 rund 45 % der insgesamt 38 Kollektivmandate einen Erlös über 10 000 Franken generierten. 27 Kollektivmandate wiesen 2016 und 2017 einen Erlös grösser als 20 000 Franken aus. Die Kollektivmandate über 10 000 Franken erzielten eine Gesamterlössumme pro Jahr von rund 1,08 Millionen bzw. 0,76 Millionen Franken. Die Hauptauftraggeber dieser Kollektivmandate sind Verbände, Hochschulinstitutionen sowie kantonale Handelskammern, Wirtschaftsförderstellen und Kantone. Bei diesen Kollektivmandaten handelt es sich hauptsächlich um die Organisation von Delegationsreisen.

<sup>13</sup> Kollektivmandate sind Mandate institutioneller Kunden wie Verbände, Hochschuleinrichtungen, Kantone etc.

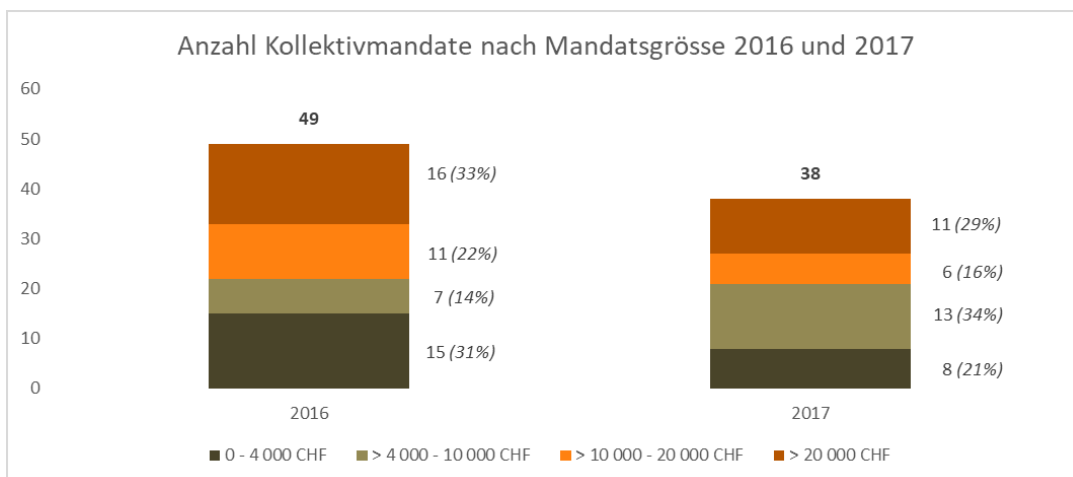


Abbildung 7: S-GE: Erlöse nach Mandatsgrösse Kollektivmandate 2016 und 2017; Quelle: S-GE, eigene Darstellung

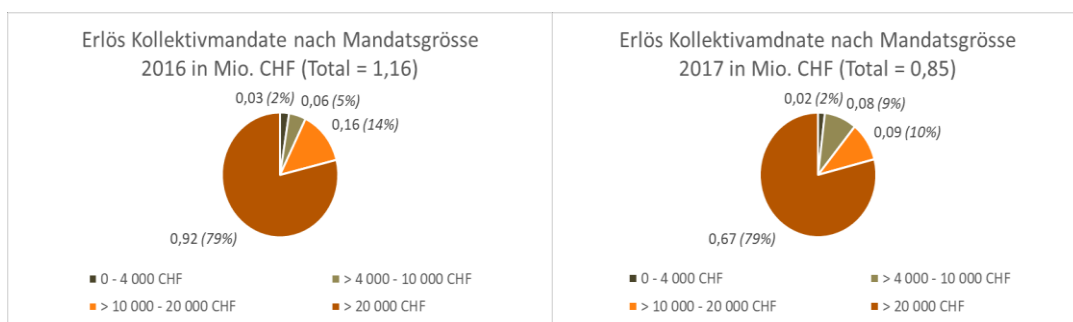


Abbildung 8: Erlöse Kollektivmandate nach Mandatsgrösse 2016 und 2017. Quelle: S-GE, eigene Darstellung.

### Preiskalkulationsmodell von S-GE

Das Preiskalkulationsmodell von S-GE für Beratungsdienstleistungen weist viele Variablen auf. Zur Ermittlung der Kosten eines Mandats werden verschiedene Zu- und Abschläge, beispielsweise in Abhängigkeit zur Umsatzgrösse des Kunden, vorgenommen. Durch ihre Beiträge erhalten Mitglieder von S-GE Vorteile in Form von Rabatten etwa beim Bezug von kostenpflichtigen Leistungen.

Marktanalysen zum Angebot oder zu den Marktpreisen von Exportdienstleistungen in der Schweiz sind keine vorhanden.

### Beurteilung

Die Leistungsvereinbarung zur Exportförderung umschreibt das Leistungsangebot nur in groben Zügen. Dies schafft Freiheiten in der Umsetzung, hat aber auch Nachteile in Bezug auf die Überprüfbarkeit der Leistungserbringung, zum Beispiel in der Einhaltung des Subsidiaritätsprinzips oder den subventionierungsfähigen Leistungen und deren Kosten.

Die geforderte subsidiäre Aufgabenerfüllung wird aus Sicht der EFK schon dadurch erschwert, dass S-GE durch den offiziellen Charakter des SBH-Netzwerks, die kostenlosen Leistungen und die damit verbundene aktive Kundenakquisition Wettbewerbsvorteile (im Bereich der 5 % der kostenpflichtigen Beratungsmandate) geniesst.

Die EFK kann nachvollziehen, dass die Exportförderung des Bundes prominent wahrgenommen werden muss, um einen Gesamtnutzen für die Schweizer Exportwirtschaft zu stiften.

Beratungsmandate mit einem Umsatz kleiner als 10 000 Franken, die überwiegend durch KMU vergeben werden, haben kaum einen Markt und sind zu subventionieren, weil diese sonst gar nicht realisiert würden. Die Berechnungen der EFK zeigen, dass bis zu 95 % aller firmenspezifischen Mandate in diese Kategorie gehören. Bei den restlichen rund 5 % aller kostenpflichtigen Einzelmandate (rund 40 – 50 Mandate pro Jahr in den Jahren 2016 und 2017) mit einem Erlös über 10 000 Franken hingegen stellt sich die Frage nach der Einhaltung des Subsidiaritätsprinzips und der Wettbewerbsneutralität. Basierend auf verfügbaren Daten der Jahre 2016 und 2017 geht die EFK in ihren Berechnungen davon aus, dass das Auftragsvolumen möglicher marktfähiger bzw. nicht subventionierungswürdiger firmenspezifischer Leistungen von S-GE zwischen 500 000 und 800 000 Franken liegen dürfte. Bei Kollektivmandaten sind Abschätzungen zur Marktfähigkeit schwierig vorzunehmen. Wegen des Subsidiaritätsprinzips und der Wettbewerbsneutralität müsste S-GE aus Sicht der EFK bei marktfähigen Mandaten den Preis zu Vollkosten oder einen Marktpreis (Vollkosten inklusive Marge) verrechnen.

Das Kalkulationsmodell von S-GE ist komplex aufgebaut und eignet sich nur bedingt für die Ermittlung eines Marktpreises. In gleicher Weise ist schwierig abzuschätzen, inwiefern sich das Modell auch zur Ermittlung eines Kostenbeitrages bei subventionierten Leistungen bewährt. Potenzial besteht nach Ansicht der EFK in der Vereinfachung des Kalkulationsschemas. Eine stichprobenweise Nachkalkulation beider Arten (subventionierte und nicht subventionierte Leistungen) sollte durchgeführt werden.

### **Empfehlung 3 (Priorität 1)**

Die EFK empfiehlt dem SECO, mit überprüfbaren Kriterien (Unternehmensgrösse, Umsatz, Art der Beratungsleistung usw.) festzulegen, welche kostenpflichtigen Beratungsleistungen bis zu welcher Höhe subventioniert werden dürfen. Bei kostenpflichtigen Beratungsleistungen, bei welchen potentiell ein Markt besteht, ist ein Marktpreis anzustreben. Um das Subsidiaritätsprinzip einzuhalten und den Wettbewerb spielen lassen zu können, sollten Kunden in diesen Fällen auf mögliche Konkurrenzangebote in geeigneter Form aufmerksam gemacht werden.

### **Stellungnahme des Geprüften**

Einverstanden, wobei bei der Festlegung der Kriterien eine gewisse Flexibilität eingebaut werden muss: In einem dynamischen Umfeld, in dem die Bedürfnisse der Unternehmen rasch ändern können, können und sollen aus Sicht des SECO nicht alle Ausprägungen der Exportförderleistungen ex ante vom Staat definiert bzw. festgelegt werden. Der beauftragte Exportförderer soll Kunden verstärkt – und überprüfbar – auf Angebote Dritter aufmerksam machen.

### 3.3 Föderale Standortpromotion mit Schnittstellenproblemen

Die nachhaltige Ansiedelung von wertschöpfungsintensiven Unternehmungen stellt ein übergeordnetes Ziel der Förderung des Wirtschaftsstandortes Schweiz dar. Die Kantone und die Regionalorganisationen<sup>14</sup> sind zentrale Akteure in der Standortpromotion. Seit rund 20 Jahren ist auch der Bund bzw. S-GE mit Aufgaben in der Standortpromotion betraut. In der Leistungsvereinbarung ist festgehalten, dass S-GE ihre Leistungen in enger Zusammenarbeit mit den Kantonen und den Regionalorganisationen sowie mit weiteren öffentlichen und privaten Akteuren zu erbringen hat.

Die Standortpromotion der Schweiz steht in einem zunehmend hart geführten internationalen Konkurrenzkampf. Bei Unternehmensansiedelungen stehen die Kantone und Regionalorganisationen in der Schweiz ebenfalls in Wettbewerb zueinander.

Der Ansiedelungsprozess und die Aufgabenverteilung vom Einholen von Interessensbekundungen potenzieller Investoren aus dem Ausland bis hin zur effektiven Ansiedelung ist zwischen den Akteuren aufgeteilt: S-GE ist vorwiegend für die Vermarktung des Wirtschaftsstandortes Schweiz im Ausland und der Generierung von potenziellen Ansiedelungsvorhaben zuständig. Die Kantone und die Regionalorganisationen sind insbesondere für die weiteren Schritte bis zur effektiven Ansiedelung und Nachbetreuung der angesiedelten Unternehmungen verantwortlich. Es steht den Kantonen und Regionalorganisationen frei, darüber hinaus Standortmarketing in eigener Sache zu betreiben.

Die Finanzierung der nationalen Standortpromotion wird durch Mittel des Bundes (rund 3,5 Millionen Franken pro Jahr) sichergestellt. Die Kantone beteiligen sich ebenfalls an den Tätigkeiten von S-GE mit insgesamt rund 1,2 Millionen pro Jahr. In welchem Ausmass sich Kosten der SBH für die Standortpromotion der Schweiz ergeben, wird nicht ausgewiesen.

Die an den Regionalorganisationen beteiligten Kantone finanzieren diese über einen festgelegten Finanzierungsschlüssel. Die aufgewendeten Mittel der Kantone und der Regionalorganisationen wurden gemäss einer Studie<sup>15</sup> 2010 auf rund 24 Millionen Franken pro Jahr geschätzt.

Interessenkonflikte zwischen den Kantonen und zwischen den Regionalorganisationen stellen eine wesentliche Herausforderung für eine effektive und effiziente Standortförderung in der Schweiz dar. Aus diesem Grund haben 2017 S-GE und die Kantone eine gemeinsame Grundlage für eine fokussierte Marktbearbeitung der nationalen Standortpromotion unter Einbezug aller Akteure entwickelt («Basisstrategie»).

2018 wurde von Kantonsvertretern der SG-LM eine «Charta der Kantone» erarbeitet. Die Charta soll helfen, die Prioritäten und Interessen der einzelnen Kantone besser aufeinander abzugleichen mit dem Ziel einer verstärkten Zusammenarbeit.

Wie bereits erwähnt, ist die Anzahl von ausländischen Unternehmensansiedelungen und neu geschaffenen Arbeitsplätzen in der Schweiz seit Jahren rückläufig (vgl. auch Kapitel 2.2). Im Zuge dessen wird von zahlreichen Akteuren auch die Wichtigkeit einer nachhaltigen Betreuung von bereits angesiedelten Unternehmen in der Schweiz gesehen. Die

---

<sup>14</sup> Greater Zürich Area (GZA), Greater Geneva Bern Area (GGBA), BaselArea.Swiss, St.GallenBodenseeArea (SGBA)

<sup>15</sup> Osec (2010): Standort Schweiz. Grosse Herausforderungen – neuer Fokus. Rahmenbedingungen, Analysen, Perspektiven. Studie im Auftrag der Osec.

Standortkantone stehen hier in erster Linie in der Pflicht. Erfahrungswerte einzelner Kantone zeigen, dass angesiedelte Unternehmen beispielsweise im Rahmen einer Expansion weitere Investitionen tätigen und auf diese Weise zur weiteren Wertschöpfung beitragen.

Die zunehmende Erkenntnis aus Untersuchungen<sup>16</sup>, dass Ansiedelungen in der kleinräumigen Schweiz über die Kantonsgrenzen hinweg zu regionalen und volkswirtschaftlichen Nutzeneffekten führen, begünstigen integrale und nationale Ansätze der Standortpromotion. Sie lassen den Kantonswettbewerb zunehmend in den Hintergrund geraten.

### **Beurteilung**

Die Aufgabenteilung in der Förderung von Unternehmensansiedelungen in der Schweiz ist zweckmässig konzipiert. S-GE fällt primär die Aufgabe zu, die Marke «Schweiz» als attraktiver Unternehmensstandort im Ausland bestmöglich zu positionieren und potenzielle Investoren anzuwerben. Die Kantone und Regionalorganisationen sind für die weiterführenden Schritte zuständig, da sie mehr über die jeweiligen Vor- und Nachteile ihres Kantons oder ihrer Region wissen und sie für Abwicklung der Formalitäten einer Ansiedlung zuständig sind.

Der Erstkontakt mit interessierten Unternehmen oder Investoren stellt dabei einen entscheidenden Faktor dar, um deren konkrete Anforderungen und Bedürfnisse abzuholen. S-GE ist in diesem Rahmen angehalten, eine gegenüber den Kantonen neutrale Position einzunehmen und den freien Wettbewerb zwischen den Kantonen spielen zu lassen.

Die Standortpromotion der Schweiz ist gewollt föderal aufgebaut. Sie wird von Bund, Kantonen und Regionalorganisationen wahrgenommen. Ein entsprechend hoher Koordinationsaufwand mit dem Risiko von Doppelspurigkeiten im operativen Geschäft ist inhärent gegeben. Wenngleich die Akteure unterschiedliche Aufgaben und Ziele wahrnehmen sollen, so offenbaren sich zahlreiche Redundanzen und Schnittstellenprobleme. Interessenkonflikte und die sich daraus ergebende Konkurrenzsituation zwischen den Akteuren lassen keine effiziente End-to-End-Prozessverantwortung für eine Ansiedlung zu. Die EFK erachtet diese Umstände als systemgegeben.

Die Fragmentierung des Ansiedlungsprozesses führt letztlich zu fragmentiertem Wissen. Wesentliches Wissen über Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien bleibt einzelnen Akteuren vorbehalten und diffundiert auf diese Weise nicht zwischen den Akteuren. Wichtige Lernmöglichkeiten gehen verloren bzw. werden nicht für andere nutzbar gemacht.

Die EFK begrüsst die laufenden strategischen und operativen Weiterentwicklungen im Bereich der Standortpromotion in der Schweiz. Sowohl die Basisstrategie wie auch die Charta haben das Potenzial, bestehende Herausforderungen in Zukunft besser meistern zu können. Die stärkere Fokussierung der Standortpromotion auf volkswirtschaftliche Effekte ist ein erfolgsversprechender Ansatz. Dies ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund der rückläufigen bzw. stagnierenden Ansiedlungszahlen in den letzten Jahren notwendig, soll sich der Konkurrenzkampf unter den Akteuren der Standortpromotion nicht verschärfen und die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz im internationalen Wettstreit nicht unnötig an Terrain verlieren. Der SG-LM kommt hierbei eine zentrale Rolle zu. Sie ist aufgefordert, die Umsetzung der Basisstrategie und der Charta als neue Impulse zur Stärkung der Standortpromotion in der Schweiz mit allen Kräften voranzutreiben.

---

<sup>16</sup> Hochschule Luzern (2012). Studie zu den kantonalen und ausserkantonalen Auswirkungen von Firmenansiedlungen.

## 4 Rechenschaftsablage über die Bundesmittel

Gemäss Jahresrechnung S-GE betrug der Betriebsertrag 2017 35,61 Millionen Franken und setzt sich aus Beiträgen der öffentlichen Hand von 25,79 Millionen Franken (ca. 72,5 %, vgl. Tabelle 1) und erwirtschafteten Erlösen aus Lieferung und Leistungen im Umfang von 9,82 Millionen zusammen. Der grösste Teil der Erlöse aus Lieferung und Leistungen wurden unmittelbar im Zusammenhang mit der Erfüllung der Bundesaufgabe erwirtschaftet (rund 7,9 Millionen Franken). Mitgliederbeiträge und Liegenschaftserträge machten rund 1,9 Millionen Franken aus.

Die Bundesmittel sind gemäss Leistungsvereinbarung zwischen S-GE und SECO wirksam, zielorientiert, zweckgebunden und haushälterisch einzusetzen.

### 4.1 Effizienz des Mitteleinsatzes ist schwierig zu beurteilen

S-GE ist betraut mit der Leistungserbringung in den Kernbereichen Information, Koordination, Beratung sowie Standort- und Auslandmarketing (vgl. Tabelle 1). Nähere Spezifikationen oder Vorgaben zum Leistungsumfang, Leistungsvolumen oder zur Leistungsqualität bestehen nicht.

Ergänzend zum externen Rechnungswesen führt S-GE eine detaillierte Kostenrechnung mit einer Kostenträgerrechnung. Im Rahmen der formellen Controlling-Gespräche mit dem SECO wird u. a. die kostenartenorientierte Kostenträgerrechnung besprochen.

Gemäss Angaben von S-GE betrug 2017 der Aufwand für die Supportfunktionen IT, Finanzen, Infrastruktur + Logistik, Human Resources HR ohne Training, und Teile von Corporate (Sekretariat VR / GL sowie Umsetzung Strategien HR / IT) ca. 6.7 Millionen Franken. Diese Administrationskosten entsprechen rund 19 % des Betriebsaufwandes oder etwa 27 % der ordentlichen Bundesbeiträge.

Der Aufwand für Kommunikation und Marketing betrug rund 6 Millionen Franken (entspricht ca. 17 % des Betriebsaufwandes).

Die aktuelle Geschäftsleitung weist sieben Mitglieder auf. Der Mitarbeiterbestand lag Ende 2017 insgesamt bei 103 (entspricht 89 Vollzeitäquivalenten).

Gemäss Vorgabe in der Leistungsvereinbarung dürfen die nicht zurechenbaren Gemeinkosten nicht grösser als 10 % des gesamten Aufwandes sein.

Art. 5 des Exportförderungsgesetzes<sup>17</sup> besagt, dass der Beauftragte sich verpflichtet, die Exportförderung mit einem minimalen administrativen Kosten- und Organisationsaufwand zu betreiben.

#### Beurteilung

Die Verteilung der Kosten auf Kostenstellen, Projekte und auf Kostenträger ist sehr detailliert. Effizienzpotenzial liegt hier allenfalls in der Reduktion der Kostenobjekte und der Vereinfachung der Werteflüsse. Hingegen fehlt eine klassische Stundenrapportierung bzw. sie befindet sich gemäss Angaben S-GE im Aufbau.

<sup>17</sup> Bundesgesetz über die Förderung des Exports (SR 946.14) vom 6. Oktober 2000 (Stand 13. Juni 2006)

Die kostenartenorientierte Kostenträgerrechnung macht zur Beurteilung der Bundesmandate Sinn. Aus Sicht der EFK bildet aber die Gliederung nach einem Deckungsbeitragschema (Umsatzkostenverfahren) eine bessere Grundlage für die Preiskalkulation, die Nachkalkulation, die Führung und die Überwachung der Gemeinkosten.

Der von S-GE ausgewiesene Administrationskostensatz von 19 % ist aus Sicht der EFK konservativ berechnet. EFK-Berechnungen resultieren in höheren Werten. Schulungskosten für S-GE und SBH Personal, die Führung der SBH durch die Einheit Global Network und sämtliche Corporate Kosten können ebenfalls als Teile der Administration gesehen werden.

In der Leistungsvereinbarung finden sich nur vereinzelte und unspezifische Vorgaben und Zielwerte zur Beurteilung des effizienten Mitteleinsatzes. S-GE ist angehalten, ein kostengünstiges Angebot bereitzustellen. Es stellt sich z. B. die Frage, was eine kostenlose Erstberatung im Durchschnitt kosten darf. Weitere definierte Sollgrößen, etwa das Verhältnis direkte Kosten/Administrationsaufwand pro Leistungskategorie, würden eine bessere Kontrolle des Ressourceneinsatzes in der Administration ermöglichen. Insgesamt sieht die EFK an dieser Stelle den Bedarf an klar definierten Vorgaben und Indikatoren, um den haushälterischen Umgang mit den Bundesmitteln besser erfassen, beurteilen und steuern zu können.

Die aktuelle Vorgabe in der Leistungsvereinbarung, Gemeinkosten in zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten aufzuteilen, ist nach Ansicht der EFK nicht zielführend und ermöglicht Gestaltungsmöglichkeiten. Es besteht dabei das Risiko, dass Kosten und Erträge nicht den Mandaten und deren Produkten direkt zugewiesen werden. Eine Vollkostensicht und eine Finanzierungsicht auf die Produkte der Leistungsvereinbarung werden erschwert. Eine Vereinfachung der Kostenträgerrechnung (Basis Mandate und Produkte) würde zu einer höheren Transparenz und Überprüfbarkeit führen.

Die EFK kann nicht abschliessend beurteilen, ob die vorliegenden Administrationskosten betriebswirtschaftlich gerechtfertigt sind. Umfang und Aufgaben der Geschäftsleitung, Salärniveau oder Führungsspanne dienen allenfalls als Hinweise für die Einschätzung eines ökonomischen Mitteleinsatzes. Es fehlen aber robuste und objektiv überprüfbare Vorgaben des Bundes. Koordinationsaufgaben (Innen-, Aussennetz, Organisationen), Repräsentationsaufgaben (offizielle Schweiz) sowie Aufwendungen für Weiterentwicklungen beispielsweise im Bereich Digitalisierung könnten Ursachen höherer Administrationskosten sein.

Fehlende bzw. unscharfe Zielwerte oder Benchmarks erschweren nicht zuletzt auch die Bemessung der Rahmenkredite oder des Finanzierungsantrags. Die Effizienz der Aufgabenerfüllung über die Leistungsperiode ist insgesamt nur eingeschränkt überprüfbar.

#### **Empfehlung 4 (Priorität 2)**

Die EFK empfiehlt dem SECO, zur Überprüfung der Effizienz des Mitteleinsatzes Vorgaben und Ziele mit konkretisierten und messbaren Sollgrößen zu definieren und danach zu steuern. Zu deren Einhaltung soll ein entsprechendes Controlling etabliert werden. Dabei ist ein pragmatisches Vorgehen wichtig, um die unternehmerische Freiheit von S-GE nicht unnötig einzugrenzen.

#### **Stellungnahme des Geprüften**

Das SECO prüft im Quervergleich zu anderen Förderinstrumenten des Bundes und unter Beachtung der unternehmerischen Freiheit von S-GE die Entwicklung und Einführung neuer KPIs zur Messung der Effizienz des Mitteleinsatzes. Allenfalls könnte letzteres auch in 2-3 Jahren als Thema in einer externen Evaluation aufgenommen werden.

## 4.2 Mittelzuweisung zum Geschäftsentwicklungsfonds ist zu klären

Die Geschäftsberichte von S-GE werden jährlich durch die externe Revisionsgesellschaft KPMG nach den Rechnungslegungsstandards SWISS GAAP FER geprüft. KPMG bestätigt, dass die Jahresrechnung 2017 einem den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage entspricht.

Die aktuellen Vereinsstatuten vom 14. Mai 2013 regeln nicht die Vermögensverhältnisse bei Kündigung der Bundesmandate und bei Weiterführung des Vereins. Die Statuten können jederzeit durch die Mitgliederversammlung geändert werden. In den Vereinsstatuten ist zudem festgehalten, dass die Mitglieder kein Anrecht auf das Vereinsvermögen haben und bei einer Liquidation der Überschuss an den Bund ausbezahlt wird.

### Fondsvermögen

S-GE weist in seiner Bilanz 2017 einen «Geschäftsentwicklungsfonds» mit einem Saldo von 3,24 Millionen Franken sowie einen «zweckgebundenen Fonds 1» mit 0,94 Millionen Franken und einen «zweckgebundenen Fonds 2» mit 0,29 Millionen Franken aus (vgl. Anhang 4). Beim Fonds 1 handelt es sich um Mittel für die aktuellen Leistungsvereinbarungen. Diese Mittel sind gemäss Leistungsvereinbarung bei Auflösung dem Bund zurückzuerstatten.

Grundsätzlich sind gemäss Leistungsvereinbarungen die Mittel pro Geschäftsjahr dem Zweck verpflichtet einzusetzen. Der zweckgebundene Fond 1 ermöglicht, dass eingesetzte Bundesmittel im Umfang von 1/12 des jährlichen Subventionsbetrages ins neue Geschäftsjahr übertragen werden dürfen.

Gemäss SWISS GAAP FER 21 gilt: «Mittel, welchen die Organisation einen Verwendungszweck auferlegt, sind als gebundenes Kapital innerhalb des Organisationskapitals auszuweisen».<sup>18</sup> Die ausgewiesenen Mittel des Geschäftsentwicklungsfonds sind als solche deklariert.

Der Geschäftsentwicklungsfonds wird durch Immobilienerträge und Mitgliederbeiträge gespeist. Es lassen sich keine Hinweise darauf finden, dass der Geschäftsentwicklungsfonds durch Gelder aus eigenwirtschaftlichen Leistungen ausserhalb der Bundesaufgaben gebildet wird.

### Immobilie Stampfenbachstrasse 85, Zürich

Der Kauf der Immobilie im Jahre 1974 wurde durch Bundesmittel in Form von Darlehen und «à fonds perdu»-Beiträgen finanziert. Gemäss Antrag an den Bundesrat vom 03.02.1972 erfolgte das «im Interesse der schweizerischen Volkswirtschaft». Die Immobilie gehört heute S-GE. Gemäss Angaben von S-GE, gestützt auf ein Gutachten der Firma Wüst und Partner, belief sich der Marktwert der Immobilie 2012 auf 23,7 Millionen Franken. Eine aktuellere Verkehrswertschätzung ist nicht vorhanden. Der Nettobuchwert betrug Ende 2017 15,7 Millionen Franken. Es existiert zudem bei der genannten Liegenschaft eine Eventualverpflichtung<sup>19</sup> gegenüber dem Bund in Höhe von 10 Millionen Franken, die in der Jahresrechnung von S-GE allerdings nicht ausgewiesen ist.

---

<sup>18</sup> Fachempfehlungen zur Rechnungslegung 2014/2105, SWISS GAAP FER, Seite 114

<sup>19</sup> Ausserbilanzkonto (950 800 1000) des SECO, Stand 31.12.2017



Gemäss Art. 14 des Subventionsgesetzes (SuG)<sup>20</sup> dürfen nur die tatsächlich entstandenen Aufwendungen für die Immobilie belastet werden. Abschreibungen auf Investitionen dürfen nicht berücksichtigt werden, wenn diese mit nichtrückzahlbaren Finanzhilfen und Abgeltungen mitfinanziert worden sind. Anrechenbar sind nur Aufwendungen, die tatsächlich entstanden sind. Art. 29 SuG besagt zudem, dass die Finanzhilfe bei Veräusserung oder Zweckentfremdung zurückzufordern ist.

Zwischen dem Kostenträger Liegenschaftsrechnung und den Kostenträgern der Bundesmandate wird eine kalkulatorische Marktmiete verrechnet. Aufgrund des Wegfalls des SIPPO-Mandats 2017 erhöhte sich der externe Liegenschaftsertrag durch die Vermietung der freigewordenen Bürofläche an Dritte auf rund 0,42 Millionen Franken. Der interne Liegenschaftsertrag durch Eigennutzung reduzierte sich demgegenüber auf 0,84 Millionen Franken.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden der Liegenschaftsrechnung 0,81 Millionen Franken an Abschreibungen belastet. Der resultierende Nettoertrag von 0,23 Millionen wurde dem Geschäftsentwicklungsfonds zugewiesen. Mit den eingenommenen Geldern wurden über die Jahre Schulden abbezahlt oder Sanierungen durchgeführt.

#### **Mitgliederbeiträge Verein S-GE**

Gemäss Leistungsvereinbarung Exportförderung 2016–2019 ist S-GE verpflichtet, zusätzliche Einnahmen zu generieren, die zweckgerichtet einzusetzen sind. Mitgliederbeiträge sind eine Form dieser Drittmittelbeschaffung. Die Mitgliederbeiträge stehen im direkten Zusammenhang mit der Umsetzung des Bundesmandats Exportförderung.

Per Ende 2017 wies S-GE einen Bestand von 2290 Mitgliedern aus, welche Beiträge in Höhe von 1,44 Millionen Franken (ca. 4 % des Betriebsertrages) geleistet haben. Der Bund ist nicht Mitglied.

Die Mitglieder erhalten verschiedene Vorteile wie bis zu 15 % Rabatt auf den S-GE-Kostenanteil der Mandate, Messerabatte, kostenlose Teilnahme an Events und Informationen usw. Die Kosten dieser Vorteile werden nicht der Mitgliederbewirtschaftung belastet. Der Nettoertrag 2017 aus der Mitgliederbewirtschaftung von 0,73 Millionen Franken wurde dem Geschäftsentwicklungsfonds zugewiesen.

#### **Beurteilung**

Die EFK sieht es als problematisch an, dass die aktuellen Vereinsstatuten die Vermögensverhältnisse bei Kündigung der Bundesmandate und bei Weiterführung des Vereins nicht regeln. Im gegebenen Fall würden diese Mittel an den Verein gehen.

Die Verrechnung einer kalkulatorischen Marktmiete an vom Bund finanzierte Bundesaufgaben ist betriebswirtschaftlich nachvollziehbar. Sie entspricht aber nicht den Bestimmungen des SuG. In der Marktmiete sind u. a. auch Abschreibungen und Gewinne eingerechnet. Dies führt zu einer Doppelbelastung der Liegenschaft, deren Kauf bereits subventioniert wurde. Was aus Nettoerträgen Dritter von subventionierten Liegenschaften wie auch Nettoerträgen auf selbstgenutzten Teilen dieser Liegenschaft geschieht, ist nicht klar geregelt. Die EFK geht davon aus, dass die zusätzlichen Erträge wie auch der Mehrwert der Liegenschaft dem Bund zuzuweisen oder zurückzuzahlen sind.

---

<sup>20</sup> Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen 616.1 vom 5. Oktober 1990 (Stand am 1. Januar 2016)

Die EFK sieht die Mitgliederbeiträge als eine Art Zusatzfinanzierung für die Exportförderung der Schweiz. Eine nicht direkte Zuweisung der Einnahmen zu den Bundesaufgaben und zum zweckgebundenen Fond führt zu Risiken einer Ungleichbehandlung zwischen den Kunden.

Gemäss Statuten geht der Zweck des Vereins weiter als die reine Exportförderung und Standortpromotion. Es ist insofern momentan unklar, ob der Geschäftsentwicklungsfonds nicht auch dem Vereinszweck, d. h. ausserhalb der Bundesmandate, zugeordnet werden kann. Die EFK sieht das Risiko, dass somit diese Mittel auch für andere Zwecke als der Exportförderung und der Standortpromotion eingesetzt werden könnten. Würde dies passieren, dann wäre der Sachverhalt einer Quersubventionierung gegeben. Eine Zuweisung dieser Mittel an einen für Bundesaufgaben zweckgebundenen Fonds führt zu mehr Transparenz, vereinfacht die Aufsicht und verhindert mögliche zukünftige Komplikationen.

Aus Sicht der EFK ist sicher zu stellen, dass die im Zusammenhang mit der Immobilie Stampfenbachstrasse 85 in Zürich bestehende Eventualverpflichtung von 10 Millionen Franken explizit im Geschäftsbericht von S-GE ausgewiesen wird.

#### **Empfehlung 5 (Priorität 1)**

Die EFK empfiehlt dem SECO, den aktuellen Bestand und künftige Mittel des Geschäftsentwicklungsfonds an den für Bundesaufgaben zweckgebundenen Fonds zuweisen zu lassen und die Situation der Immobilie für den Fall einer Auflösung der Leistungsvereinbarungen zu klären.

#### **Stellungnahme des Geprüften**

Einverstanden. Der Verein S-GE ist jedoch hinsichtlich Organisation und Handeln als rein privatwirtschaftliche Organisation grundsätzlich autonom. Der Bund kann deshalb nicht direkt auf den Verein S-GE resp. die Statuten einwirken.

# Anhang 1: Rechtsgrundlagen

---

## Rechtstexte und Botschaften

---

Bundesverfassung (SR 101)

---

Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzkontrolle (Finanzkontrollgesetz, FKG) (SR 614.0) vom 28. Juni 1967 (Stand am 1. Januar 2018)

---

Bundesgesetz zur Förderung der Information über den Unternehmensstandort Schweiz vom 5. Oktober 2007 (SR 194.2)

---

Bundesgesetz über die Förderung des Export vom 6. Oktober 2000 (SR 946.14), Exportförderungsgesetz

---

Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen vom 5. Oktober 1990 (SR 616.1), Subventionsgesetz (SuG)

---

Bundesbeschluss über die Finanzierung der Exportförderung vom 15. September 2015

---

Bundesbeschluss über die Finanzierung der Förderung der Information über den Unternehmensstandort Schweiz für die Jahre 2016-2019 vom 9. September 2015

---

Botschaft über die Standortförderung 2016-2019 vom 18. Februar 2015

---

## Parlamentarische Vorstösse

---

17.4212 – Umwandlung der Rahmenkredite für Schweiz Tourismus und Switzerland Global Enterprise in Verpflichtungskredite. Postulat eingereicht von Hans Stöckli, 14.12.2017

---

17.3891 – Switzerland Global Enterprise. Wirkung der Standortpromotion für die Exportförderung und Zusammenarbeit mit den Unternehmen. Eigenkosten der Organisation mit der MPK. Interpellation eingereicht von Thomas Ammann, 29.09.2017

---

16.3691 – Unterstützung von Cleantech- und anderen KMU bei der Internationalisierung durch die Beibehaltung des vom Parlament zugesprochenen Budgets für Switzerland Global Enterprise. Postulat eingereicht von Claude Béglé, 22.09.2016

---

16.3262 – Stärkung unserer KMU durch die Schaffung von Anreizen zur Internationalisierung. Postulat eingereicht von Claude Béglé, 18.03.2016

---

16.3013 – Türöffner für die Schweizer KMU. Was tun die Vertretungen im Ausland? Interpellation eingereicht von Andrea M. Geissbühler, 29.02.2016

---

15.4251 – Die innovativen KMU, welche die Schweiz von morgen gestalten, aktiv suchen anstatt bloss auf sie warten. Postulat eingereicht von Fathi Derder, 18.12.2015

---

15.4122 – Wie stark ist der Produktionsstandort Schweiz in Gefahr? Massnahmen gegen die Deindustrialisierung. Interpellation eingereicht von Doris Fiala, 14.12.2015

---

15.3357 – Förderung des Wirtschaftsstandorts Schweiz. Wie können die verfügbaren Instrumente koordiniert und verstärkt werden? Interpellation eingereicht von Fathi Derder, 20.03.2015

---

15.3133 – Monitoring der Standortattraktivität der Schweiz. Interpellation eingereicht von Martin Landolt, 16.03.2015

---

15.3085 – Finanzhilfen für Schweizer Exportunternehmen, damit sich diese an Messen und Ausstellungen im Ausland präsentieren können. Interpellation eingereicht von Jean-Pierre Graber, 10.03.2015

---

14.3642 – Sippo. Bundesgelder zur Konkurrenzierung von Schweizer KMU? Interpellation eingereicht vom Thomas de Courten, 20.06.2014

---

13.3325 – Zukunft der Commercial Diplomacy. Postulat eingereicht von Elisabeth Schneider-Schneiter, 17.04.2013

---

06.3047 – Amgen. Lehren aus dem Ansiedlungsmisserfolg. Interpellation eingereicht von der FDP-Liberalen Fraktion, 15.03.2006

---

04.3591 – Abgrenzungsprobleme bei der Osec. Interpellation eingereicht von Ernst Schibli, 08.10.2004

---

## Anhang 2: Abkürzungen

EDA	Eidgenössisches Amt für auswärtige Angelegenheiten
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
GGBA	Greater Geneva Bern Area
GZA	Greater Zurich Area
HR	Human Resources
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmungen
KPI	Key Performance Indicator
LV	Leistungsvereinbarung
MPK	Messe- und Projektkommission
SBH	Swiss Business Hubs
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
S-GE	Switzerland Global Enterprise
SIPPO	Swiss Import Promotion Programme
SuG	Subventionsgesetz
TP	Trade Points

## Anhang 3: Bilanz S-GE 2017

### Bilanz per 31. Dezember 2017 (in CHF)

<b>AKTIVEN</b>	<b>ANHANG</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Umlaufvermögen</b>			
Flüssige Mittel	2.1	4'088'474	6'417'732
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.2.1	1'251'205	1'059'236
Übrige kurzfristige Forderungen	2.2.2	621'149	467'555
Aktive Rechnungsabgrenzungen	2.3	3'235'087	2'938'287
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>9'195'915</b>	<b>10'882'810</b>
<b>Anlagevermögen</b>			
Sachanlagen	2.4	15'729'234	16'618'429
<b>Anlagevermögen</b>		<b>15'729'234</b>	<b>16'618'429</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>24'925'149</b>	<b>27'501'239</b>
<b>PASSIVEN</b>	<b>ANHANG</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.5.1	2'984'726	2'380'281
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	2.5.2	256'876	679'530
Kurzfristige Rückstellungen	2.6	757'000	1'048'000
Passive Rechnungsabgrenzungen	2.7	5'313'368	6'379'620
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>9'311'970</b>	<b>10'487'431</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>			
Langfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten	2.8	5'000'000	7'000'000
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>5'000'000</b>	<b>7'000'000</b>
<b>Fondskapital</b>			
Fondskapital (zweckgebundene Fonds 1)		939'635	565'305
Fondskapital (zweckgebundene Fonds 2)		286'765	251'525
<b>Fondskapital</b>		<b>1'226'400</b>	<b>816'830</b>
<b>Fremd- und Fondskapital</b>		<b>15'538'370</b>	<b>18'304'261</b>
<b>Organisationskapital</b>			
Grundkapital	2.9	4'900'006	4'900'006
<b>Gebundenes Kapital</b>			
- Neubewertungsreserven	2.10	818'238	818'238
- Geschäftsentwicklungsfonds		3'239'524	3'049'723
<b>Freies Kapital</b>			
- Erarbeitetes freies Kapital		429'011	429'011
<b>Organisationskapital</b>		<b>9'386'779</b>	<b>9'196'978</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>24'925'149</b>	<b>27'501'239</b>

## Betriebsrechnung 1. Januar 2017 bis 31. Dezember 2017 (in CHF)

<b>BETRIEBSERTRAG</b>	<b>ANHANG</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Beiträge öffentliche Hand	2.11	25'791'631	30'496'390
Erlöse aus Lieferung und Leistung	2.12	9'821'764	10'688'784
<b>Betriebsertrag</b>		<b>35'613'395</b>	<b>41'185'174</b>
<b>DIREKTE KOSTEN MESSEN UND BERATUNG</b>			
<b>Direkte Kosten Messen und Beratung</b>	2.13	<b>5'793'218</b>	<b>6'286'370</b>
<b>BETRIEBSAUFWAND</b>			
Personalaufwand	2.14, 2.14.1	15'831'639	17'572'549
Sachaufwand	2.15	12'430'850	15'445'853
Abschreibungen		889'195	898'511
<b>Betriebsaufwand</b>		<b>29'151'684</b>	<b>33'916'913</b>
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>668'493</b>	<b>981'891</b>
<b>Finanzergebnis</b>			
Finanzaufwand		94'974	109'913
Finanzertrag		-25'851	-53'691
<b>Finanzergebnis</b>		<b>69'123</b>	<b>56'222</b>
<b>Ergebnis vor Veränderung des Fondskapitals</b>		<b>599'370</b>	<b>925'669</b>
<b>Veränderungen des Fondskapitals</b>			
Veränderung Fonds 1		-374'329	-135'305
Veränderung Fonds 2		-35'240	0
<b>Veränderungen des Fondskapitals</b>		<b>-409'569</b>	<b>-135'305</b>
<b>Jahresergebnis vor Zuweisung an Geschäftsentwicklungsfonds</b>		<b>189'801</b>	<b>790'364</b>
<b>Zuweisung an Geschäftsentwicklungsfonds</b>		<b>-189'801</b>	<b>-790'364</b>

## Anhang 4: Key Performance Indikatoren

### Exportförderung:

- KPI 1: Triggered Actions: Definierte Handlungen, die ein Kunde auf s-ge.com ausführt und zu einem Kontakt führen können. Dies sind zum Beispiel Downloads von Event- und Messebroschüren, gesendete Formulare wie Eventanmeldungen und Kontaktformular.
- KPI 2: Anzahl an unterstützten KMU: Anzahl von Unternehmen, die eine Dienstleistung bezogen haben.
- KPI 3: Weiterempfehlungsrate durch Schweizer Exporteure: Externe Befragung bei Kunden sechs Monate nach Dienstleistungsbezug (Teilnahme Event oder Messe, Bezug Beratungsprojekt, Beratungsgespräch) mit einem Rating (1-10).
- KPI 4: Wirkungsindikator: Externe Befragung bei Kunden sechs Monate nach Dienstleistungsbezug. Mindestens Nennung einer Wirkung (z. B. Exportmarkt erschlossen, Geschäftskontakte geknüpft, Exportkompetenz gesteigert etc.).

### Standortpromotion:

- KPI 1: Triggered Actions: Nutzen von Promotionsbestrebungen und Informationsvermittlung (inkl. digitales Angebot).
- KPI 2: Generierung von Projects und Leads, die an die Kantone übermittelt werden.
- KPI 3: «Zufriedenheitsumfrage»: Umfrage bei Kantonen zur generellen Zufriedenheit, zur Zielerreichung sowie zur Qualität der Umsetzung der Arbeiten von S-GE.