

Beschluss vom 26. Mai 2026

Kleine Anfrage 2026/9
betreffend «Wirksamkeit, Steuerung und Rechenschaftspflicht der Wirtschaftsförderung»

In einer Kleinen Anfrage möchte Kantonsrat Walter Hotz wissen, wie die Wirtschaftsförderung ihre rund 200 Unternehmensgespräche pro Jahr auswählt, steuert und dokumentiert und ob dafür klare strategische Kriterien bestehen. Zudem fragt er nach der konkreten Wirkung dieser Gespräche, insbesondere hinsichtlich Arbeitsplätze, Investitionen, Steuererträgen und verhinderten Wegzügen. Schliesslich verlangt er Transparenz über den Ressourcenaufwand, messbare Leistungsziele (KPIs) sowie eine unabhängige Kontrolle der Tätigkeit. Er bezieht sich auf einen Beitrag in den Schaffhauser Nachrichten vom 21. Februar 2026 zum Thema «Produktivität - ein wichtiges Argument im Standortwettbewerb».

Der Regierungsrat

a n t w o r t e t :

Der Regierungsrat begrüsst das Interesse an der aktiven Bestandspflege im Rahmen der kantonalen Wirtschaftsförderung. Der regelmässige Austausch mit Unternehmen ist ein wichtiges Instrument zur Pflege des Wirtschaftsstandorts, zur frühzeitigen Erkennung von Herausforderungen und Unterstützungsmöglichkeiten bei Entwicklungsvorhaben von Unternehmen sowie zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Kantons Schaffhausen.

Die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung erfolgt auf Grundlage der gesetzlichen und strategischen Vorgaben des Kantons und umfasst unterschiedliche Formen der Kontaktpflege mit Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Wirkung solcher Gespräche nicht immer direkt quantifizierbar ist, da Standortentscheide und wirtschaftliche Entwicklungen von zahlreichen Faktoren beeinflusst werden.

1. *Welche konkreten Unternehmen wurden in den letzten drei Jahren im Rahmen der aktiven Bestandspflege kontaktiert?*

Bitte Aufschlüsselung nach Branche, Unternehmungsgrösse, Standortgemeinde und Wertschöpfungsintensität.

Die aktive Bestandspflege umfasst den regelmässigen Austausch mit Unternehmen unterschiedlicher Grössenordnungen – vom lokal verankerten KMU bis hin zu international tätigen

Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Grundsätzlich sind dabei sämtliche Unternehmen unabhängig von ihrer Grösse, Branche, Ausrichtung oder ihres geografischen Standortes im Kanton von Bedeutung, da jedes Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Beschäftigung, Wertschöpfung, Innovationskraft und Standortattraktivität des Kantons Schaffhausen leistet.

Im Fokus stehen insbesondere Unternehmen aus den Bereichen Industrie und produzierendes Gewerbe und KMU, Life Sciences und Medizintechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Präzisionstechnik, Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Bei produzierenden und produktionsnahen Unternehmen kann dabei grundsätzlich von einer entsprechenden Wertschöpfungsintensität und einer hohen Bedeutung für den Wirtschaftsstandort ausgegangen werden. Aus finanzpolitischen Überlegungen sowie im Hinblick auf die steuerliche Substanz des Kantons stellen zudem Niederlassungen international tätiger Unternehmen eine wichtige Zielgruppe der Bestandspflege dar.

Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgt einerseits systematisch entlang dieser wirtschaftlich relevanten Branchen und Schwerpunktbereiche sowie unter Berücksichtigung standort- und wirtschaftspolitischer Kriterien wie Beschäftigungswirkung, Innovationskraft, Wertschöpfung, Branchenrelevanz oder aktueller betrieblicher Entwicklungen. Andererseits auch aufgrund konkreter Hinweise aus dem Netzwerk der Wirtschaftsförderungsstelle, Rückmeldungen aus Verbänden und Institutionen oder aktueller Entwicklungen und Berichterstattungen in den Medien. Zusätzlich ergeben sich zahlreiche Kontakte auf Initiative der Unternehmen selbst, welche sich mit Anliegen, Entwicklungsabsichten oder konkreten Fragestellungen an die Wirtschaftsförderungsstelle wenden. Die Kontakte dienen insbesondere der frühzeitigen Erkennung von Herausforderungen, der Begleitung von Entwicklungs- und Investitionsvorhaben sowie der Pflege und Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandorts. Durch den direkten Austausch können Anliegen der Unternehmen frühzeitig aufgenommen, geeignete Stellen innerhalb der Verwaltung koordiniert und standortrelevante Entwicklungen rasch erkannt werden.

Eine Nennung von Unternehmen oder Gesprächsinhalten ist aus Gründen des Amtsgeheimnisses sowie zum Schutz berechtigter Geschäfts- und Betriebsinteressen nicht möglich. Im Rahmen der Bestandspflege werden regelmässig vertrauliche und strategisch sensitive Informationen ausgetauscht. Eine Veröffentlichung würde die Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Verwaltung beeinträchtigen.

2. *Nach welchen klar definierten strategischen Kriterien erfolgt die Auswahl der Unternehmen?*

- Existiert eine priorisierte Zielgruppendefinition (z.B. produktivitätsstarke Industrieunternehmen, innovationsgetriebene KMU, exportorientierte Firmen)?
- Oder erfolgen die Kontakte opportunistisch?

Grundsätzlich sind sämtliche Unternehmen unabhängig von ihrer Grösse, Branche, Ausrichtung oder ihres geografischen Standortes im Kanton von Bedeutung. Die Auswahl der Unternehmen erfolgt nach standort- und wirtschaftspolitischen Kriterien sowie nach ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung für den Kanton Schaffhausen. Eine starre oder abschliessende Zielgruppendefinition besteht dabei bewusst nicht, um flexibel auf wirtschaftliche Entwicklungen und unternehmerische Anliegen reagieren zu können.

Der Regierungsrat verfolgt mit seinem Key Account Management (KAM) eine systematische Kontaktpflege mit volkswirtschaftlich bedeutenden Unternehmen. Ziel ist es, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, den Austausch mit Unternehmensleitungen zu stärken und die Standortattraktivität des Kantons langfristig zu sichern. Insbesondere werden folgende Unternehmenstypen berücksichtigt:

- mit hoher Beschäftigungs- oder Wertschöpfungswirkung;
- mit bedeutendem Steueraufkommen;
- mit strategischer Bedeutung für den Wirtschaftsstandort;
- bei erkennbaren Investitions-, Ausbau- oder Wegzugsfragen.

Ergänzend besucht der Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartements jährlich gemeinsam mit einer Delegation des Arbeitsamts, des ITS Industrie- und Technozentrums Schaffhausen sowie der Wirtschaftsförderungsstelle mindestens sechs Dienstleistungs-, Handwerks- und produzierende KMU, um ein umfassendes Bild der wirtschaftlichen Lage zu gewinnen.

3. *Werden sämtliche Gespräche systematisch protokolliert?*

- Falls ja: Wer hat Zugriff auf diese Protokolle?
- Falls nein: Wie wird verhindert, dass institutionelles Wissen personengebunden bleibt?

Die Gespräche werden in geeigneter Form dokumentiert, insbesondere mittels Kundenmanagementsystem, Ansiedlungsdatenbank, Sitzungsprotokollen, Gesprächsnotizen oder Mailablagen. Festgehalten werden dabei insbesondere wesentliche Inhalte, Anliegen sowie allfällige

Folgeaufträge. Der Zugriff auf diese Dokumentationen ist auf die jeweils zuständigen und zugriffsberechtigten Mitarbeitenden der Wirtschaftsförderungsstelle, des Volkswirtschaftsdepartements sowie – je nach thematischer Zuständigkeit – weiterer involvierter kantonaler Stellen beschränkt. Betreffen Sachverhalte andere Dienststellen, werden diese durch die Wirtschaftsförderungsstelle in geeigneter Form über relevante Inhalte und notwendige Schritte informiert.

Zur Sicherstellung des institutionellen Wissens erfolgt die Bearbeitung von Unternehmensanliegen regelmässig in Zusammenarbeit mit verschiedenen kantonalen Fachstellen, insbesondere der Steuerverwaltung, dem Arbeitsamt, dem Migrationsamt, dem Handelsregisteramt, dem Planungs- und Naturschutzamt sowie den betroffenen Standortgemeinden. Die Bearbeitung erfolgt entsprechend der koordinierenden Rolle der Wirtschaftsförderungsstelle in der Regel ämterübergreifend. Dadurch wird das Risiko personengebundenen Wissens reduziert und eine institutionelle Verankerung der Informationen sichergestellt. Gleichzeitig gelten aufgrund der teilweise sensiblen Unternehmensinformationen strenge Anforderungen an Vertraulichkeit, Datenschutz und Amtsgeheimnis.

4. *Welche quantifizierbaren Resultate sind direkt auf diese Gespräche zurückzuführen?*

- Investitionsvolumen im Kanton
- Anzahl gesicherter Arbeitsplätze
- Anzahl neu geschaffener Arbeitsplätze
- Verhinderte Standortverlagerungen
- Steuerertragsrelevante Effekte

Die Wirkung einzelner Gespräche lässt sich naturgemäss nicht isoliert oder monokausal quantifizieren, da Investitions-, Standort- und Personalentscheide von Unternehmen von einer Vielzahl wirtschaftlicher, regulatorischer und internationaler Faktoren beeinflusst werden. Die aktive Bestandspflege leistet jedoch einen wesentlichen Beitrag dazu, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, Investitions- und Ausbauvorhaben zu begleiten, Risiken zu minimieren und die Standortbindung ansässiger Unternehmen zu stärken.

Im Rahmen der Bestandspflege konnten in den vergangenen Jahren verschiedene Investitions-, Ausbau- und Ansiedlungsprojekte begleitet sowie bestehende Standorte gesichert werden. Dazu zählen unter anderem Erweiterungs- und Substanzerhaltungsprojekte von Industrie-, Technologie- und Medizintechnikunternehmen sowie die Begleitung von Evaluations- und Nachfolgeprojekten international tätiger Unternehmen. In mehreren Fällen konnten Unternehmen zudem bei regulatorischen, planungsrechtlichen, arbeitsmarktbezogenen oder infrastrukturellen Fragestellungen unterstützt und Verfahren koordiniert werden.

Die Wirkungsmessung erfolgt im Rahmen der ordentlichen Berichterstattung und Leistungssteuerung der Wirtschaftsförderung anhand verschiedener Kennzahlen und operativer Messgrössen. Dazu gehören unter anderem Zielvorgaben zu Firmenbesuchen, Gesprächen mit Entscheidungsträgern, Innovationsprojekten, Netzwerk- und Vermittlungstätigkeiten sowie zur Begleitung von Investitions- und Entwicklungsprojekten. Nicht sämtliche operativen Messgrössen eignen sich jedoch für eine Veröffentlichung, da diese teilweise Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen oder strategische Vorhaben zulassen würden.

Per 31. Dezember 2024 bestanden bei Unternehmen, welche in der laufenden Förderperiode 2020 – 2029 einzelbetriebliche Fördermittel beansprucht haben, insgesamt 607 Vollzeitarbeitsplätze. Darüber hinaus tragen angesiedelte und betreute Unternehmen wesentlich zur kantonalen Wertschöpfung und zum Steueraufkommen bei.

Gemäss Staatsrechnung 2025 beliefen sich die Gewinn- und Kapitalsteuereinnahmen der juristischen Personen auf rund 153.8 Mio. Franken und der Kantonsanteil von 21.2% an der direkten Bundessteuer betrug 155.6 Mio. Franken. Für das Aufzeigen der Entwicklung der Einnahmen der juristischen Personen, werden deren Gewinn- und Kapitalsteuern aus dem Jahr 2015 mit 51.7 Mio. Franken und 2020 mit 82.8 Mio. Franken sowie der Kantonsanteil an der direkten Bundessteuer aus dem Jahr 2015 mit 51.3 Mio. Franken (Anteil 17%) und 2020 mit 106.6 Mio. Franken (Anteil 21.2%) gegenübergestellt. Eine wesentliche Zahl aktiver Ansiedlungen gehört dabei zu jener Unternehmensgruppe, welche den überwiegenden Anteil dieser Steuererträge generiert.

Neben direkt messbaren Effekten entstehen zusätzliche volkswirtschaftliche Wirkungen durch die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, die Nachfrage bei regionalen Zulieferern sowie Impulse für Gewerbe, Dienstleistungen und Detailhandel. Ebenso ermöglicht die Bestandspflege, Risiken wie Restrukturierungen oder mögliche Standortverlagerungen frühzeitig zu erkennen und gemeinsam mit Unternehmen sowie zuständigen Stellen geeignete Massnahmen zu prüfen.

5. *Existieren verbindliche Leistungsziele (KPIs) für die aktive Bestandspflege?*

- Falls ja: Wurden diese in den letzten drei Jahren erreicht?
- Falls nein: Warum nicht

Ja. Zwischen dem Volkswirtschaftsdepartement und der Wirtschaftsförderungsstelle bestehen verbindliche Leistungsziele auch für die aktive Bestandspflege. Diese umfassen unter anderem

Zielvorgaben zu sachbezogenen Gesprächen mit Entscheidungsträgern ansässiger Unternehmen, Firmenbesuchen bei industriell orientierten KMU, der Begleitung von Innovationsvorhaben sowie der Vermittlung an Förder- und Innovationspartner wie INOS.

Für das Leistungsfeld Bestandspflege bestehen insgesamt 15 operative Messgrössen. Die Zielerreichung wird im Rahmen der ordentlichen Leistungssteuerung überprüft. Die vereinbarten Ziele wurden in den vergangenen drei Jahren erreicht.

6. Wie hoch sind die personellen und finanziellen Mittel für diese Gespräche?

Die rund 200 Gespräche sind Bestandteil der gesamten Tätigkeit im Leistungsfeld Bestandspflege und lassen sich deshalb nicht isoliert personell oder finanziell beziffern. Sie bilden einen Teil der insgesamt 15 operativen Messgrössen der Wirtschaftsförderung.

Für das Leistungsfeld Bestandspflege wird gemäss Jahresbericht 2025 rund ein Fünftel der personellen und finanziellen Ressourcen der Wirtschaftsförderungsstelle eingesetzt. Dies entspricht einem Aufwand von rund 3'000 Personenstunden beziehungsweise Kosten in der Grössenordnung von rund 500'000 Franken pro Jahr.

7. Wer überprüft die Qualität und Wirkung dieser Tätigkeit?

Besteht eine externe Evaluation oder ein strukturiertes Controlling durch ein unabhängiges Gremium?

Die Leistungsziele und operativen Massnahmen der Bestandspflege werden jährlich gemeinsam durch das Volkswirtschaftsdepartement und die Wirtschaftsförderungsstelle festgelegt. Grundlage bilden die Schwerpunkte der Regierungstätigkeit sowie die aktuelle wirtschaftliche Lage. Die Steuerung und Überprüfung erfolgt laufend mittels operativer Tätigkeitsplanung und Controllinginstrumenten. Dazu gehören insbesondere monatliche Tätigkeitsberichte zuhanden des Volkswirtschaftsdepartements und des Regierungsrates sowie quartalsweise Vertiefungssitzungen unter Leitung des Departementvorstehers.

Ergänzend erfolgt die Berichterstattung im Rahmen der ordentlichen Verwaltungs- und Jahresberichterstattung zuhanden von Regierungsrat, Kantonsrat und Geschäftsprüfungskommission. Zudem werden aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen und Massnahmen regelmässig mit der Konsultativkommission für Wirtschaftsfragen diskutiert und situativ aufgenommen.

Aufgrund der positiven Rückmeldungen aus der Wirtschaft sieht der Regierungsrat derzeit keinen Anlass, die im Rahmen der Bestandspflege erbrachten Leistungen infrage zu stellen oder extern evaluieren zu lassen.

Schaffhausen, 26. Mai 2026

Der Staatsschreiber:


Dr. Stefan Bilger