

# Leitbild Wirtschaftsstandort Thurgau

10. Januar 2024



# Erläuterungen zur Einordnung des vorliegenden Leitbilds

Am 20. Mai 2020 wurde im Grossen Rat ein Antrag gemäss § 52 der Geschäftsordnung des Grossen Rates (GOGR; RB 171.1) mit dem Titel «Leitbild Wirtschaftsstandort Thurgau» eingereicht. Der Regierungsrat unterstützte dieses Ansinnen, worauf der Antrag im Grossen Rat am 17. Februar 2021 mit 71 Ja- gegenüber 34 Nein-Stimmen erheblich erklärt wurde.

Das vorliegende Leitbild wurde durch das Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) erarbeitet. Ein Einbezug der Industrie- und Handelskammer Thurgau, des Thurgauer Gewerbeverbands, des Thurgauer Gewerkschaftsbunds sowie dem Verband Thurgauer Landwirtschaft erfolgte durch eine Einladung zur Stellungnahme. Des Weiteren wurden im Rahmen einer internen Vernehmlassung sämtliche Departemente der kantonalen Verwaltung Thurgau (KVTG) konsultiert. Die fachlich breit abgestützten Rückmeldungen waren wertvoll und wurden – wo möglich und sinnvoll – entsprechend berücksichtigt.

Unter Beachtung der Strategie Thurgau 2040 und der aktuell geltenden Regierungsrichtlinien 2020–2024 soll das Leitbild einen Zeitraum von zehn Jahren abdecken. Dieser mehrjährige Betrachtungshorizont erlaubt es, sich nebst den aktuellen Prioritäten der strategischen Entwicklung der Thurgauer Volkswirtschaft zu widmen.

Das Leitbild «Wirtschaftsstandort Thurgau» hat zum Ziel, Handlungsoptionen aufzuzeigen, dank denen der Kanton Thurgau auch zukünftig als vielseitiger, aktiver und wirtschaftsfreundlicher Standort bestehen kann. Dabei soll auf Thurgauspezifische Stärken fokussiert werden. Das Leitbild soll aufzeigen, wie die Rahmenbedingungen verbessert werden können, um die Wettbewerbsfähigkeit der Thurgauer Betriebe mittel- bis langfristig zu unterstützen und zu steigern.

Ausgehend von einer Betrachtung übergeordneter Entwicklungen, die auch Auswirkungen auf den Kanton Thurgau bzw. dessen Volkswirtschaft haben, und einer Positionsbestimmung der heutigen Ausgangslage (SWOT), wurden vier Stossrichtungen abgeleitet. Aus jeder dieser vier Stossrichtungen wurden Schwerpunkte definiert, welche die in den nächsten zehn Jahren anzugehenden Ziele abbilden. Zusätzlich beinhaltet jede Stossrichtung eine Auswahl an möglichen Massnahmenansätzen zur Erreichung der in den Schwerpunkten formulierten Ziele. Diese sind nicht abschliessend und sollen lediglich aufzeigen, wie die Umsetzung der anzugehenden Ziele erfolgen könnte. Das Leitbild bildet eine Grundlage für weitergehende Entscheidungsprozesse. Auf die Formulierung konkreter Massnahmen und Zielwerte wurde daher bewusst verzichtet. Damit soll sichergestellt werden, dass das vorliegende Leitbild genügend Flexibilität aufweist um Entwicklungen in den nächsten zehn Jahren möglichst mitberücksichtigen zu können. Um das Leitbild kompakt zu halten, wurde darauf verzichtet, auf Themen einzugehen, die bereits in bestehenden Publikationen abgehandelt werden (z.B. Klima-, Agglomerations-, Tourismusstrategie oder Energiekonzept 2020 bis 2030).

Die aus dem vorliegenden Leitbild resultierenden Erkenntnisse und Zielsetzungen sollen sowohl für die Regierung als auch für die Verwaltung als Basis zukünftiger Weichenstellungen dienen. Als Beispiele sind die Richtlinien des Regierungsrates oder das kantonale Umsetzungsprogramm der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP) anzuführen. Neben der öffentlichen Hand sind gerade auch die Verbände sowie private Unternehmen gefordert, ihren Beitrag zu einem

prosperierenden Wirtschaftsstandort Thurgau zu leisten. Ihnen soll das Leitbild Orientierung geben und letztlich auch Identität stiften.

An der Sitzung des Grossen Rates vom 10. Januar 2024 wurde das «Leitbild Wirtschaftsstandort Thurgau» diskutiert und zur Kenntnis genommen. Im Anschluss sind einzelne Präzisierungen und Aktualisierungen in das vorliegende Leitbild eingeflossen.

*Walter Schönholzer*

Regierungsrat, Chef Departement für Inneres und Volkswirtschaft

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| <b>1 Ausgangslage</b>   | 5  |
| <b>2 Grundlagen</b>   | 6  |
| 2.1 Übergeordnete Entwicklungen                                   | 6  |
| 2.1.1 Geopolitisches Umfeld                                       | 6  |
| 2.1.2 Wirtschaftspolitisches Umfeld                               | 7  |
| 2.1.3 Technologischer Wandel                                      | 7  |
| 2.1.4 Umwelt und natürliche Ressourcen                            | 8  |
| 2.1.5 Gesellschaftlicher Wandel                                   | 8  |
| 2.2 Querschnittsthemen  | 9  |
| 2.2.1 Chancengleichheit   | 9  |
| 2.2.2 Zukunftsgerichtete Bildung                                  | 10 |
| 2.2.3 Brückenfunktion und Partnerschaft                           | 10 |
| 2.2.4 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit                         | 10 |
| 2.2.5 Intakte Landschaft und Natur                                | 10 |
| <b>3 SWOT-Analyse</b>   | 11 |
| 3.1 Stärken und Schwächen des Wirtschaftsstandorts Thurgau        | 12 |
| 3.2 Chancen und Gefahren für den Wirtschaftsstandort Thurgau      | 12 |
| <b>4 Stossrichtungen und Massnahmenansätze</b>                    | 14 |
| 4.1 Stossrichtung 1: Sicherstellung personeller Ressourcen        | 15 |
| 4.2 Stossrichtung 2: Bewältigung des technologischen Wandels      | 16 |
| 4.3 Stossrichtung 3: Freiräume für die unternehmerische Tätigkeit | 18 |
| 4.4 Stossrichtung 4: Zukunftsgerichtete Infrastruktur             | 20 |
| <b>5 Abschliessende Bemerkungen</b>                               | 23 |

# 1 Ausgangslage

Die Schweiz gehört zu den reichsten Ländern der Welt. Diesen Reichtum verdankt das rohstoffarme Land insbesondere einer lang anhaltenden Wachstumsphase im 20. Jahrhundert. Während andere Länder und Regionen mit Kriegen und humanitären Katastrophen konfrontiert waren, blieb die Schweiz weitgehend verschont. Daneben gelang es ihr, einen exzellenten Forschungs- und Bildungsstandort, eine leistungsfähige Industrie sowie einen international bedeutenden Finanzplatz aufzubauen.

Die Schweiz ist heute jedoch mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Inmitten Europas gelegen, prägt das Verhältnis zur Europäischen Union (EU) die Schweizer Aussenpolitik. Seit nunmehr zwanzig Jahren regeln die Bilateralen Verträge die Beziehung zwischen der Schweiz und den Mitgliedstaaten der EU auf politischer, wirtschaftlicher und auch kultureller Ebene. Dieser für die Schweiz und seine Kantone als «Königsweg» verstandenen Bilateralismus ist gegenwärtig gefährdet. Aufgrund unterschiedlicher Auffassungen brach der Bundesrat die seit 2014 laufenden Verhandlungen über ein institutionelles Rahmenabkommen ab. Als Konsequenz sind die bisher stabilen Wirtschaftsbeziehungen nicht mehr gesichert. In Anbetracht der Tatsache, dass die EU für die Schweiz den wichtigsten Handelspartner darstellt, eine folgenschwere Entscheidung.

Darüber hinaus sind die Welt und damit verbunden das wirtschaftliche Umfeld volatiler geworden. Während das Ende des Kalten Krieges eine Öffnung des Weltmarkts bedeutete, dominieren heute wieder Abschottungstendenzen. Ein Beispiel hierzu bildet der seit Jahren schwelende Handelskonflikt zwischen den USA und China. Dieser wird seit geraumer Zeit durch Pekings «Ein-China-Politik» und den damit verbundenen

Machtansprüchen gegenüber Taiwan weiter geschürt. Auch Europa sieht sich vor grossen geopolitischen Herausforderungen. Mit Russlands Angriffskrieg gegen die Ukraine ist neben der Sicherheitslage auch eine ausreichende Energieversorgung unmittelbar gefährdet.

Auch innerhalb unserer Landesgrenze gilt es, relevante Entwicklungen zu antizipieren. Neben der Digitalisierung, die allmählich sämtliche Arbeits- und Lebensbereiche durchdringt, ist dem demografischen Wandel besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomer) aus dem Arbeitsmarkt verschärft den bereits heute akuten Arbeits- und Fachkräftemangel.

Vor diesem Hintergrund sind sowohl die Schweiz als auch der Kanton Thurgau gefordert, übergeordnete Entwicklungen und die daraus resultierenden Risiken und Chancen in einem von grösserer Instabilität geprägten Umfeld zu verstehen und in ihren strategischen Planungen entsprechend zu berücksichtigen.

# 2 Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden die Grundlagen des Leitbilds erörtert. Um den Kontext zu verstehen, in dem sich der Wirtschaftsstandort Thurgau bewegt, wird zu Beginn ein Überblick über grenzüberschreitende Entwicklungen gegeben, die für den Wirtschaftsstandort Thurgau als relevant erachtet werden. Anschliessend folgt eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Querschnittsthemen. Diese sind aus den identifizierten Entwicklungen abgeleitet und verdeutlichen deren Einfluss auf den Kanton Thurgau, indem sie Rahmenbedingungen und übergreifende Strategieelemente beschreiben, die für eine erfolgreiche Positionierung und Weiterentwicklung des Standorts relevant sind.

## 2.1 Übergeordnete Entwicklungen

Das vorliegende Leitbild berücksichtigt fünf Themenfelder, in denen übergeordnete Entwicklungen stattfinden, die für den Wirtschaftsstandort Thurgau zentral erscheinen. Diese umfassen neben wirtschaftspolitischen Einflussfaktoren auch gesellschaftliche, umweltpolitische, technologische und geopolitische Veränderungen. Es ist davon auszugehen, dass diese Entwicklungen den Wirtschaftsstandort Thurgau langfristig beeinflussen werden.

### 2.1.1 Geopolitisches Umfeld

#### **Handelskonflikte befeuern Abschottungstendenzen**

Handelskonflikte dominieren aktuell die Weltwirtschaft. Seit Beginn des Jahres 2018 duellieren sich die USA und China in der Einführung neuer und Erhöhung bestehender Importzölle. Hintergrund ist neben dem Handelsbilanzdefizit der USA der Streit um Schutz geistigen Eigentums und erzwungene Technologietransfers in China. Weitere prominente Handelskonflikte bestehen zwischen Japan und Südkorea, zwischen den USA und Kanada sowie zwischen den USA und Vietnam. Eine weltweite Umfrage des Wirtschaftsprüfers PWC hat aufgezeigt, dass nach Ansicht von CEOs die grössten Bedrohungen für das Wachstum und die internationalen Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens im Protektionismus ganzer Volkswirtschaften liegen.

#### **Kriegerische Auseinandersetzungen führen zu Instabilität**

Die russische Invasion in der Ukraine steigerte den seit 2014 schwelenden Russisch-Ukrainischen Konflikt zu einem verheerenden Krieg auf europäischem Territorium. Dieser hat unmittelbar spürbare Auswirkungen: Millionen von Menschen auf der Flucht, steigende Benzinpreise und Heizkosten sowie Engpässe bei Nahrungsmitteln. «Harte» politische Themen wie Sicherheit, Energieversorgung und der Umgang mit Asylsuchenden gewinnen an Bedeutung.

## 2.1.2 Wirtschaftspolitisches Umfeld

### Machtpolitik hält Einzug in die internationale Steuerpolitik

Als Ausfluss der grenzüberschreitenden Wirtschaftstätigkeit ergeben sich Fragen bezüglich der Umverteilung des weltweiten Steueraufkommens. Vor diesem Hintergrund hat die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) im Herbst 2021 Eckwerte zur künftigen Besteuerung von grossen, international tätigen Unternehmen veröffentlicht. Über 140 Staaten, darunter die Schweiz, haben sich auf eine Mindestbesteuerung von 15 Prozent für international tätige Unternehmen mit Umsätzen über 750 Millionen Euro geeinigt. Die Umsetzung der Mindestbesteuerung erfolgt in der Schweiz mit einer Verordnung. Volk und Stände haben die dafür nötige Verfassungsänderung am 18. Juni 2023 an einer Volksabstimmung gutgeheissen. Der Bundesrat hat im Dezember 2023 beschlossen, die Mindestbesteuerung mit der Einführung einer Ergänzungssteuer im Inland per 1. Januar 2024 umzusetzen und damit den Abfluss von Steuersubstrat aus der Schweiz ins Ausland zu verhindern.

### Den Bilateralen droht die Erosion

Eine aktive Europapolitik ist für die Schweiz aus wirtschaftlicher Sicht grundlegend. Die EU ist der mit Abstand wichtigste Markt für die exportorientierte Schweizer Industrie. Zur Förderung dieses intensiven Austauschs haben die Schweiz und die EU bilaterale Wirtschaftsabkommen abgeschlossen. Seit dem Verhandlungsabbruch um das institutionelle Rahmenabkommen im Mai 2021 ist allerdings unklar, wie sich die rechtlichen Beziehungen zwischen den beiden Vertragsparteien weiterentwickeln. Damit verbunden droht eine schleichende Erosion der bilateralen Verträge sowie eine Einschränkung des reibungslosen Waren- und Grenzverkehrs.

Im Februar 2022 entschied der Bundesrat, mit der EU exploratorische Gespräche aufzunehmen. Statt sich auf die institutionellen Fragen zu beschränken, wählte der Bundesrat einen breiten Paketansatz, der auch die Möglichkeit neuer bilateraler Abkommen in den Bereichen Strom, Lebensmittelsicherheit und Gesundheit umfasst. Zwischenzeitlich liegen die Gesprächsergebnisse vor. Diese erlauben aus Sicht des Bundesrates, die Verhandlungen mit der EU wiederaufzunehmen. An seiner Sitzung vom 15. Dezember 2023 eröffnete der Bundesrat die Konsultation zum Entwurf für ein entsprechendes Verhandlungsmandat.

## 2.1.3 Technologischer Wandel

### Die Digitalisierung durchdringt sämtliche Arbeits- und Lebensbereiche

Nach den früheren Technologieschüben der Mechanisierung, Elektrifizierung und Automatisierung prägt heute die Digitalisierung alle Bereiche des Lebens. Durch die zunehmende Verwendung von digitalen Geräten, aber auch durch die digitale Erfassung von Informationen (z. B. von Plänen oder Prozessen), nimmt die verfügbare Datenmenge exponentiell zu und verändert Ausbildung, Wirtschaft und Privatleben radikal und unumkehrbar. Dabei nimmt die Geschwindigkeit der skizzierten Entwicklung rasant zu. Wichtiger Grund ist die weltweite Ausbreitung der digitalen Geräte, welche umfassend genutzt und adaptiert werden, beim Lernen, im beruflichen Alltag und in der Freizeit. Dazu kommt, dass die Infrastruktur laufend ausgebaut und die Technologien leistungsfähiger werden.

Für die Wirtschaft bietet die Digitalisierung grosse Chancen. Neue Vertriebskanäle, Produkte und Produktionsverfahren entstehen, die Robotik kann unter Nutzung von künstlicher Intelligenz neue Aufgaben übernehmen. Daraus können Produktivitätssteigerungen, Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen sowie neue Geschäftsmodelle resultieren.

Die Digitalisierung birgt allerdings auch Risiken. Sie kann durch die zunehmende Komplexität überfordern oder mit Gefahren wie Cyberkriminalität verbunden sein.

#### **2.1.4 Umwelt und natürliche Ressourcen**

##### **Der Klimawandel als grösste Herausforderung des 21. Jahrhunderts**

Der Klimawandel zeigt bereits seit einigen Jahrzehnten Auswirkungen. Trotz aller weltweit beschlossenen Abkommen (Kyoto-Protokoll von 1997 und seither 13 UN-Klimakonferenzen) ist die globale Erderwärmung weiterhin eine Tatsache. Die ansteigenden Temperaturen durch den weltweiten Klimawandel führen zu einer Häufung und Intensivierung ausserordentlicher Wetterereignisse wie Trockenheit, Hitzewellen, Stürmen oder Starkregen. Die durch Treibhausgase verursachte globale Erwärmung hat in verschiedenen Gegenden der Welt unterschiedliche Folgen. Auf gewisse Regionen wirkt sich die Erwärmung eher positiv aus, für andere hingegen stellt sie eine Bedrohung dar. Küstennahe Regionen, in denen heute rund 75 Prozent der Weltbevölkerung leben, sind besonders gefährdet. Der Klimawandel könnte somit langfristig auch grosse Migrationsströme auslösen sowie die Ernährungssicherheit gefährden. Hiervon ist auch die Schweiz betroffen.

##### **Kreislaufwirtschaft gewinnt an Relevanz**

Rohstoffverknappungen, Emissionen, grosse Abfallmengen und damit verbunden Umweltbelastungen fordern im Umgang mit natürlichen Ressourcen eine Verhaltensänderung des Menschen. Ein Umdenken findet bereits statt. So wird heute von Unternehmen gefordert, dass bestehende Materialien und Produkte so lange wie möglich geteilt, wiederverwendet, repariert, aufgearbeitet und recycelt werden.

#### **2.1.5 Gesellschaftlicher Wandel**

##### **Der demografische Wandel verschärft den Arbeits- und Fachkräftemangel**

Mit der Pensionierung der Babyboomer-Generation sind einschneidende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zu erwarten. Diese Veränderungen betreffen sowohl das Angebot von als auch die Nachfrage nach Arbeitskräften. Auf Seite des Arbeitskräfteangebots ist zu erwarten, dass die altersbedingten Austritte aus dem Arbeitsmarkt markant zunehmen, während Neueintritte von jungen Arbeitnehmenden bestenfalls leicht ansteigen. Bereits heute ist die Anzahl 65-Jähriger in der Schweiz höher als die Anzahl 20-Jähriger. Die Schweizer Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wächst nur noch dank einer positiven Nettozuwanderung. Sollte das aktuelle Niveau der Nettozuwanderung nicht mindestens konstant beibehalten werden können, ist gemäss einer Studie der Universität Basel spätestens ab 2030 von einem sinkenden Arbeitskräfteangebot auszugehen.

Bereits heute spüren viele Unternehmen die ersten Auswirkungen des demografischen Wandels in Form von zunehmendem Arbeits- und Fachkräftemangel. Dies vor allem auch, weil sich das angrenzende Ausland demografisch sehr ähnlich entwickelt und daher auch im Ausland mit vermehrtem Arbeits- und Fachkräftemangel zu rechnen ist. Es dürfte also für Schweizer Unternehmen in Zukunft schwieriger werden, geeignete Arbeits- und Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren.

### **Individualisierung als Bedürfnis**

Der bereits in den 1980er-Jahren aufgekommene und als solcher schon damals beschriebene Trend zur Individualisierung verstärkt sich laufend. Die soziale Schicht, die Religionszugehörigkeit oder das Geschlecht haben schon länger an Bedeutung verloren. Viele Verpflichtungen, die früher die Familie übernommen hatte, sind heute weitgehend an die Gesellschaft bzw. den Staat ausgelagert (Kinderbetreuung, Alterspflege). Individualisierung ist mittlerweile ein gesellschaftlicher Anspruch, der sich auch im beruflichen Kontext bemerkbar macht. Begünstigt durch die Möglichkeiten der Digitalisierung fordern gerade jüngere Generationen gegenüber ihren Arbeitgebenden vermehrt Flexibilität – sei dies im Zusammenhang mit ihrer Alltagsausgestaltung oder der Vereinbarkeit von Privat-, Familien- und Erwerbsleben.

## **2.2 Querschnittsthemen**

Die unter Kapitel 2.1 identifizierten übergeordneten Entwicklungen zeitigen mittelbare oder unmittelbare Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Thurgau. Die nachfolgend aufgeführten Querschnittsthemen sind als Rahmenbedingungen zu verstehen, die für eine erfolgreiche Positionierung und Weiterentwicklung des Standorts relevant sind.

### **2.2.1 Chancengleichheit**

Gleichstellung der Geschlechter sowie die Vereinbarkeit von Privat-, Familien- und Erwerbsleben sind aktuelle Themen, die es in einer modernen und aufgeklärten Gesellschaft ernst zu nehmen gilt. Der Bund hat den Handlungsbedarf erkannt und im Frühjahr 2021 seine «Gleichstellungsstrategie 2030» publiziert. Die Zielsetzung ist dabei eindeutig: Frauen und Männer sollen sich gleichgestellt am wirtschaftlichen, familiären und gesellschaftlichen Leben beteiligen. Ausserdem geniessen sie während ihres ganzen Lebens die gleiche soziale Sicherheit und verwirklichen sich in einem respektvollen Umfeld ohne Diskriminierung und Gewalt.

Als verantwortungsbewusster Kanton engagiert sich der Thurgau im Rahmen der Umsetzung der Gleichstellungsstrategie 2030 des Bundes. Im wirtschaftlichen Kontext gilt den Handlungsfeldern «Berufliches und öffentliches Leben» sowie «Vereinbarkeit und Familie» ein besonderes Augenmerk.

### **2.2.2 Zukunftsgerichtete Bildung**

Bildung ist in einem rohstoffarmen Land wie der Schweiz der Schlüssel zum Erfolg. Akzentuiert durch den demografischen Wandel wird diese Tatsache in den nächsten Jahrzehnten verstärkt. Der Schweizer Wirtschaft stehen zukünftig deutlich weniger Arbeits- und Fachkräfte zur Verfügung. Investitionen in eine zukunftsgerichtete Bildung können diese Entwicklung jedoch bis zu einem gewissen Punkt kompensieren. Gerade der Förderung des Technikverständnisses und des Interesses an MINT-Fächern (MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) sollte dabei Beachtung geschenkt werden.

Der Kanton Thurgau sorgt für entsprechende Voraussetzungen, damit der Zugang zu Aus- und Weiterbildungen allen Bürgerinnen und Bürgern offensteht und die für die Wirtschaft so wichtigen Humanressourcen auch künftig vorhanden sind.

### **2.2.3 Brückenfunktion und Partnerschaft**

Gerade in einem durch globale Entwicklungen geprägten, volatilen Umfeld, sind verlässliche Partnerschaften die Basis einer jeden guten Kooperation.

Im Innenverhältnis fehlt ein klares Zentrum. Der Thurgau charakterisiert sich vielmehr durch mehrere regionale Zentren. Diese gilt es, strategisch zu positionieren. Die gute Lage inmitten der hochattraktiven Wirtschafts- und Lebensräume Zürich, Ostschweiz und Bodensee gereicht hier zum Vorteil.

Der Thurgau agiert jedoch nicht bloss als Nutzniesser, sondern nimmt eine wichtige Rolle als Brückenbauer ein. Dabei legt er grossen Wert auf Vernetzung und gute nachbarschaftliche Verhältnisse – mit dem Ziel, Wissen auszutau-

schen, sich weiterzuentwickeln sowie sich aktiv und gestaltend in die Lösung zukünftiger Herausforderungen einzubringen.

### **2.2.4 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit**

Protektionismus und Abschottungstendenzen bremsen das weltweite Wirtschaftswachstum. Gerade für die Schweiz als offene Volkswirtschaft ist ein gut funktionierendes multilaterales Handelssystem von besonders grosser Bedeutung. Das Gleiche gilt für den Wirtschaftsstandort Thurgau, der auf einen reibungslosen Waren- und Grenzverkehr insbesondere im Bodenseeraum angewiesen ist.

Im Bewusstsein, dass die heutigen gesellschaftlichen Lebensräume verschmelzen und ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum liberale Rahmenbedingungen und rechtssichere Beziehungen erfordert, setzt sich der Kanton Thurgau für eine gute, grenzüberschreitende Zusammenarbeit ein.

### **2.2.5 Intakte Landschaft und Natur**

Der Kanton Thurgau ist sich – vor dem Hintergrund des Klimawandels und den damit verbundenen negativen Auswirkungen – der Einzigartigkeit seiner intakten Natur und ihrer Wirkung auf die Menschen bewusst. Gleichzeitig gewinnt der Faktor «Natur» in einer immer stärker verbauten Schweiz zunehmend an Wert. Diesem zukunftssträchtigen Erfolgsfaktor ist Sorge zu tragen. Daher setzt der Kanton Thurgau auf ein reflektiertes und nachhaltiges Wirtschaftswachstum. Anzustreben ist ein bewusster Umgang mit der begrenzten Ressource «Boden» sowie Achtsamkeit zur Vermeidung von Umweltverschmutzung und zum Erhalt respektive zur Förderung der Biodiversität.

# 3 SWOT-Analyse

Das übergeordnete Ziel der vorliegenden SWOT-Analyse ist es, Stossrichtungen und Schwerpunkte abzuleiten, mit welchen die identifizierten Chancen genutzt und die vorhandenen Potenziale weiter in Wert gesetzt werden können. Als Grundlage dienen Erkenntnisse der Strategie Thurgau 2040, des UBS-Wettbewerbsindikators 2023 sowie Daten der Thurgauer Kantonalbank und der kantonalen Dienststelle für Statistik. Ebenfalls berücksichtigt wurden die

Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse, die 2019 im Rahmen der Formulierung des NRP-Umsetzungsprogramms 4 des Kantons Thurgau 2020 – 2023 erarbeitet wurde.

Auf Basis dieser Grundlagen sind spezifische Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren identifiziert worden, die in Abbildung 1 dargestellt sind und im Folgenden genauer beschrieben werden.

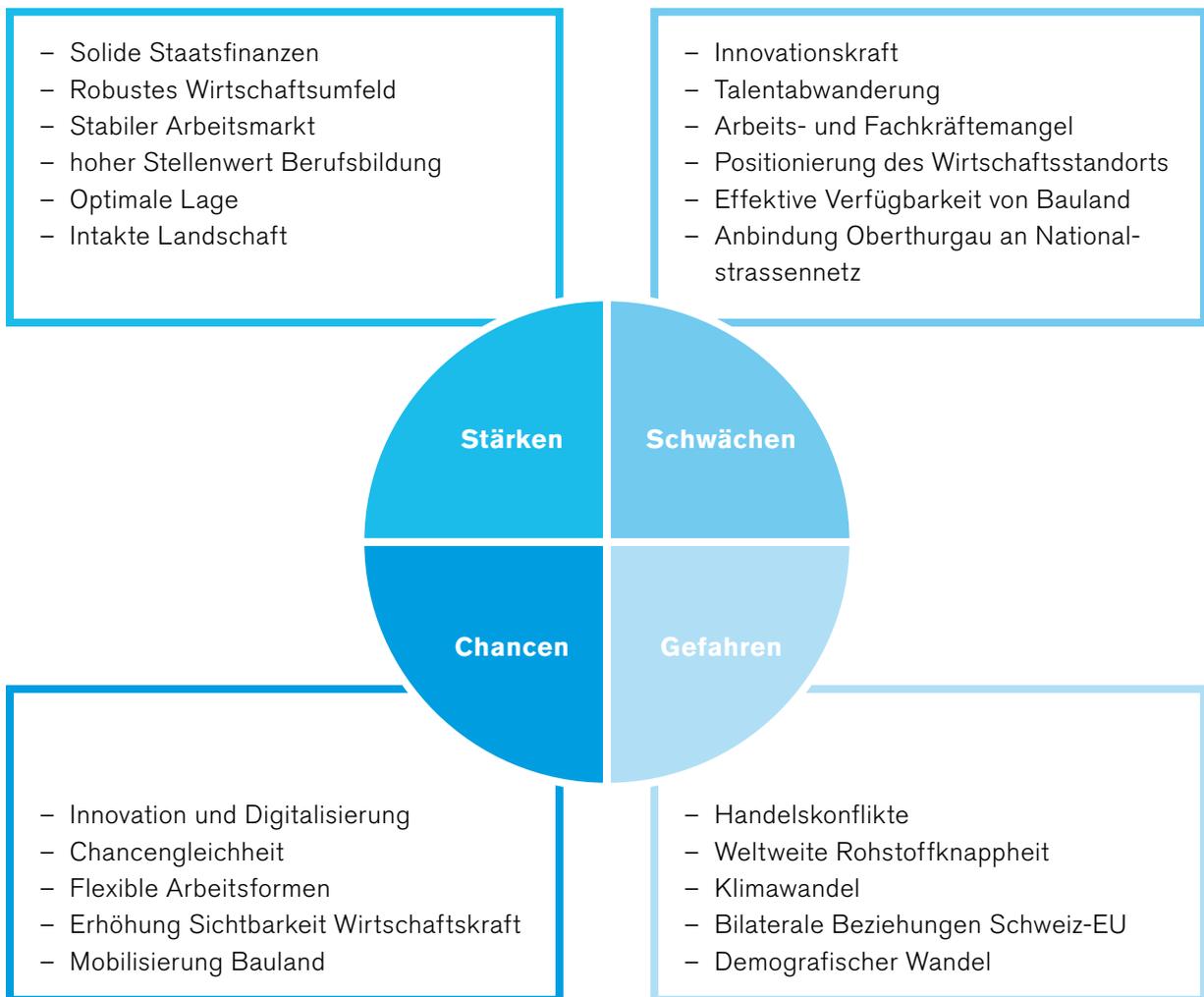


Abbildung 1: Eigene Darstellung SWOT

### 3.1 Stärken und Schwächen des Wirtschaftsstandorts Thurgau

Der Kanton Thurgau verfügt über solide Staatsfinanzen. Diese gewähren einen Handlungsspielraum, um zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. Die finanziellen Aussichten trüben sich jedoch für die nächsten Jahre ein. Einerseits werden die Erträge aus den Ausschüttungen der Schweizerischen Nationalbank (SNB) und den Ausgleichszahlungen aus dem interkantonalen Ressourcenausgleich deutlich zurückgehen und andererseits bestehen politische Forderungen zu weiteren Steuerentlastungen bezüglich Liegenschaften- oder Gemengsteuern. Eine weitere Stärke ist das robuste Wirtschaftsumfeld, das in seiner Struktur durch eine breite Diversifikation geprägt ist. Darüber hinaus verdeutlichen der überdurchschnittlich hohe Anteil an Personen, die eine Berufslehre absolvieren, sowie die grosse Anzahl an Betrieben, die eine Berufsausbildung anbieten, den hohen Stellenwert der Berufsbildung im Kanton Thurgau. Man kann von einem eigentlichen «Berufsbildungskanton» sprechen. Weiter verfügt der Kanton Thurgau (zumindest auf dem Papier) über ausreichende Baulandreserven für Gewerbe und Industrie. Ein weiterer positiver Faktor des Thurgaus ist die strategisch gute Lage zwischen dem Metropolitanraum Zürich, St.Gallen und dem angrenzenden europäischen Binnenmarkt. Diese ermöglicht einen schnellen Zugang zum Flughafen Zürich, zu Universitäten und Hochschulen in den umliegenden Kantonen und Bundesländern sowie zu Beschaffungs- und Absatzmärkten. Schliesslich ist die intakte Landschaft des Thurgaus eine weitere Stärke. Sie bildet ein wesentliches Element der Charakterisierung des Kantons. Dabei stiftet sie sowohl im Innen- als auch im Aussenverhältnis Identität und ist ein gewichtiger Erfolgsfaktor hinsichtlich Wohnattraktivität, Gesundheitsdienstleistungen und Freizeitgestaltung.

Auf der anderen Seite besteht im Bereich der Innovationsfähigkeit noch Verbesserungspotenzial.

Zudem verschärft die Abwanderung von Talenten sowie das Wegpendeln über die Kantonsgrenze hinaus den bereits vorhandenen Arbeits- und Fachkräftemangel. Auch die Positionierung des Wirtschaftsstandorts gestaltet sich schwierig: Die grosse Branchenvielfalt und eine bedeutende Anzahl an Unternehmen, die in Nischen tätig sind, stellen für eine einheitliche Vermarktung eine Herausforderung dar. Gerade der Nischencharakter und der damit einhergehende Spezialisierungsgrad führen häufig dazu, dass die Produkte zwar bekannt sind, von den Konsumenten jedoch nicht automatisch mit dem Standort Thurgau in Verbindung gebracht werden. Die Verfügbarkeit von Bauland, die auf dem Papier eine Stärke darstellt, ist in der Praxis häufig nicht gegeben, weil die Eigentümer das Land als Reservefläche oder zu Spekulationszwecken halten und an einer Entwicklung oder Veräusserung nicht interessiert sind. Dazu kommen weitere Hindernisse wie Erschliessungsprobleme oder Risiken durch Naturgefahren.

### 3.2 Chancen und Gefahren für den Wirtschaftsstandort Thurgau

Der Kanton Thurgau hat sich in den letzten 20 Jahren im Hochschulbereich positioniert. Zum einen verfügt er mit der Pädagogischen Hochschule Thurgau über eine eigene Hochschule, dank der er den eigenen Bedarf an Lehrpersonen weitgehend decken kann. Ausserdem trägt sie mit ihrer Forschung sowie den Weiterbildungen und Dienstleistungen zur Weiterentwicklung der Profession bei. Der Kanton Thurgau pflegt ausserdem enge Kooperationen mit nahe gelegenen Hochschulen. So ist er Mitträger der OST – Ostschweizer Fachhochschule. Sie trägt zur Ausbildung von Fachkräften bei und kann mit ihrer angewandten Forschung Thurgauer Unternehmen zu Innovationen verhelfen. Auch mit der Universität Konstanz und der HTWG Konstanz arbeitet der

Kanton Thurgau eng zusammen. Aus dieser Kooperation sind drei Hochschulforschungsinstitute im Kanton Thurgau entstanden: das Biotechnologielinstitut Thurgau, das Thurgauer Wirtschaftsinstitut sowie das Institut für Werkstoffsystemtechnik Thurgau. Diese Institute werden durch die Thurgauische Stiftung für Wissenschaft und Forschung getragen. Zudem dürfte im Rahmen des Digital & Innovation Campus Thurgau ein viertes Forschungsinstitut entstehen, das Thurgauer Institut für Digitale Transformation, das ebenfalls durch diese Stiftung getragen wird. Mit Tänikon verfügt der Kanton Thurgau ausserdem über einen nationalen Forschungsstandort. Dort richtet die Forschungsanstalt Agroscope ihre Versuchsstation Smarte Technologien ein. Dazu passend führt der Kanton Thurgau an diesem Standort sein Public-Private-Partnership-Projekt Swiss Future Farm, das als Forschungsplattform für Smarte Technologien in der Landwirtschaft dient. Ausserdem wird ein neues Living Lab der Ostschweizer Fachhochschule OST den interdisziplinären Forschungsstandort Tänikon stärken. Es besteht also ein grosses Potenzial, die Innovationskraft des Thurgaus zukünftig weiter zu entwickeln. Diese hängt massgeblich vom Anteil der in Forschung und Entwicklung tätigen Personen ab. Darüber hinaus wird durch ein verstärktes Angebot an Ausbildungsplätzen der Abwanderung von Talenten entgegengewirkt.

Der demografische Wandel akzentuiert den Arbeits- und Fachkräftemangel. Von dieser Entwicklung sind zunehmend auch Thurgauer Unternehmen betroffen. Neben dem Ausbau von Aus- und Weiterbildungsplätzen bilden flexible Arbeitszeit- und Rentenmodelle mögliche Lösungsansätze. Ebenfalls gilt es, dem Thema «Chancengleichheit» besondere Beachtung zu schenken. Im Fokus steht die Erleichterung des Wiedereinstiegs von Frauen in den Arbeitsmarkt. Weiter verfügt der Thurgau trotz struktureller Herausforderungen in der Aussendarstellung (Branchenvielfalt, Nischencharakter, fehlende Assoziation mit dem Standort Thurgau aufgrund des hohen Ausmasses an

Spezialisierung) über eine Vielzahl von Unternehmen, die sich durch ein hohes Mass an Innovation auszeichnen und in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich Weltmarktführer sind. Diese Tatsache ist für den Wirtschaftsstandort Thurgau besser in Wert zu setzen. Weiteres Potenzial liegt im Umgang mit blockierten Baulandreserven. Hier gilt es, Ansätze zu entwickeln, um zukünftig eine raschere und häufigere Mobilisierung dieser Flächenpotenziale zu fördern.

Auf der Gefahrenseite stellen die globale Zunahme an Handelskonflikten und damit einhergehende Abschottungstendenzen für den stark exportorientierten Thurgau ein Risiko dar. Zusätzlich erschwerend wirkt die derzeit angespannte Beziehung mit der EU. Das im schweizweiten Vergleich überdurchschnittliche Gewicht des industriellen Sektors, der für die Produktion auf entsprechende Importe angewiesen ist, führt zu einer erhöhten Anfälligkeit für Verwerfungen auf dem globalen Rohstoffmarkt. Diese manifestierte sich beispielsweise während den durch die Pandemie akzentuierten Lieferkettenproblemen oder im Kontext des von Russland im Rahmen des Ukrainekriegs als Druckmittel eingesetzten Exportstopps von Rohstoffen. Weiter können der Klimawandel und die damit einhergehende Erderwärmung zu negativen Auswirkungen (z.B. extreme Dürren) für die Landwirtschaft führen. Schliesslich ist die demografische Entwicklung zu berücksichtigen. Gemäss Szenarien der kantonalen Dienststelle für Statistik ist bei sämtlichen Zuwanderungsprognosen mit einer deutlichen Zunahme älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung zu rechnen. Zwischen 2020 und 2040 wird im Kanton Thurgau die Anzahl der über 65-Jährigen um 65 Prozent, die Anzahl der über 80-Jährigen um mehr als 100 Prozent zunehmen. Diese Entwicklung kann sich insbesondere dann negativ auswirken, wenn der Ausbau von Aus- und Weiterbildungsplätzen, die Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Rentenmodellen und die bessere Nutzung des Potenzials weiblicher und älterer Arbeitnehmender nicht oder nicht ausreichend gelingen sollte.

# 4 Stossrichtungen und Massnahmenansätze

Anhand der nachfolgenden vier Stossrichtungen soll aufgezeigt werden, wie der Wirtschaftsstandort Thurgau vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten übergeordneten Entwicklungen, Querschnittsthemen und Erkenntnissen der SWOT-Analyse erfolgreich bestehen und weiterentwickelt werden kann. Aus jeder Stossrichtung sind

Schwerpunkte abgeleitet, welche die in den nächsten zehn Jahren anzugehenden Ziele abbilden. Zusätzlich beinhaltet jede Stossrichtung eine Auswahl an möglichen Massnahmenansätzen zur Erreichung der in den Schwerpunkten formulierten Ziele.

## Stossrichtung 1

Es soll sichergestellt werden, dass den Thurgauer Unternehmen auch zukünftig ausreichende personelle Ressourcen mit der verlangten Kompetenz zur Verfügung stehen.

## Stossrichtung 2

Sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmende sollen zur Bewältigung des technologischen Wandels befähigt werden.

## Stossrichtung 3

Den Thurgauer Betrieben sollen Freiräume für die unternehmerische Tätigkeit zur Verfügung stehen.

## Stossrichtung 4

Die Thurgauer Wirtschaft kann auf eine zukunftsgerichtete Infrastruktur zurückgreifen.

## 4.1 Stossrichtung 1: Sicherstellung personeller Ressourcen

### **Die Bedürfnisse der Generation Z**

Der gesellschaftliche Wandel beeinflusst den Arbeitsmarkt von morgen. Für jüngere Generationen – allen voran die Generation Z, d.h. die Altersgruppe der je nach Definition zwischen 1997 und 2012 oder zwischen 1995 und 2010 Geborenen – sind bei der Auswahl des Arbeitgebenden andere Kriterien ausschlaggebend als bei den vorhergehenden Generationen. Anzuführen sind vor allem die Vereinbarkeit der Arbeit mit dem Privatleben sowie die Flexibilität bei der Ausübung der beruflichen Tätigkeit. Darüber hinaus spielen die Identifikation mit dem Arbeitgebenden und ein vielseitiges Aufgabenspektrum eine zentrale Rolle. Doch auch die persönlichen Entwicklungschancen sowie die Partizipation an der Weiterentwicklung des Unternehmens scheinen wichtig zu sein.

### **Was macht die Generation Z so interessant?**

Die Generation Z ist die erste Generation, die von klein auf mit Smartphones aufgewachsen ist. Sie kennt sich demnach mit Social-Media und Online-Tools besser aus als alle Generationen vor ihr. In Zeiten der rasch voranschreitenden Digitalisierung macht sie dies für Unternehmen besonders attraktiv. Viele Unternehmen sind auf der Suche nach Geschäftsmodellen der Zukunft und erhoffen sich von den Jungen neue Impulse.

Aufgrund der Lücke, die die geburtenstarke Generation der Babyboomer am Arbeitsmarkt hinterlässt, nimmt sowohl der Arbeits- und Fachkräftemangel als auch der Kampf um die künftigen Talente zu. Unternehmen sind deshalb gefordert, sich mit den Bedürfnissen und Merkmalen der Generation Z auseinanderzusetzen, diese entsprechend zu antizipieren und sich dem Wettbewerb zu stellen.

### **Beide Seiten müssen sich (fort-) bewegen**

Aktuell sind es die Unternehmen, die sich bei potenziellen Mitarbeitenden bewerben müssen – und nicht mehr umgekehrt. Der Druck auf diese, sich anzupassen, ist deshalb gross. Angefangen bei Strategien für Social-Media-Auftritte, die zur Stärkung ihrer Arbeitgebermarke führen, sind Gedanken über neue Arbeitsmodelle und Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden angezeigt. Auch das Führungsverständnis sollte reflektiert werden. Wie stehen Freiräume und Flexibilität im Einklang mit der Verrichtung der Arbeit? Wie werden die Kommunikation und der Zusammenhalt zwischen den Generationen gefördert? Wie viel Verantwortung soll den jungen Arbeitnehmenden übertragen werden? Diese und weitere Fragen gilt es zu klären, möchte ein Unternehmen auch fortan bei der Rekrutierung junger Mitarbeitenden konkurrenzfähig bleiben.

So attraktiv sich die Ausgangslage aktuell präsentiert – auch die Arbeitnehmenden sind gefordert, in ihre zukünftige Arbeitsmarktfähigkeit zu investieren. Die Schnelllebigkeit unserer Gesellschaft erfordert ein Bewusstsein, dass ein lebenslanges Lernen unumgänglich geworden ist. Hiervon ist auch die digitalaffine Generation Z nicht gefeit. Attribute wie Resilienz und eine gesteigerte Anpassungsfähigkeit helfen dabei, sich einfacher auf verändernde Situationen einzustellen und in diesen zu bestehen.

### **Bestehendes Arbeitskräftepotenzial soll (besser) ausgeschöpft werden**

Neben der Integration künftiger Generationen gilt es, das bestehende Arbeitskräftepotenzial besser zu nutzen. Talente sollen gehalten werden, bzw. nach den Studienjahren wieder in den Kanton Thurgau zurückkehren. Müttern soll der Wiedereinstieg ins Berufsleben erleichtert werden. Ältere Arbeitnehmende sollen flexibler und länger beschäftigt und entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt werden.

Damit diese Ziele erreicht werden, braucht es Arbeitgebende, die sich des Potenzials der Anspruchsgruppen bewusst sind. Die Arbeitgebenden müssen gewillt sein, den Arbeitnehmenden flexible Arbeits- und Karrieremodelle sowie gewisse Freiräume im Rahmen der Arbeitsverrichtung zuzugestehen. Die kantonale Verwaltung Thurgau (KVTG) ist sich ihrer Vorbildfunktion als grösste Arbeitgeberin im Kanton bewusst. Themen wie Chancengleichheit, attraktive Arbeitszeiten, zahlreiche und vielfältige Teilzeitstellen und weitere Formen der individuellen Arbeitszeitgestaltung sowie eine familienfreundliche Ausrichtung bilden hierfür die Grundlage.

#### **Abgeleitete Schwerpunkte:**

Soll sichergestellt werden, dass den Thurgauer Unternehmen auch zukünftig ausreichend personelle Ressourcen mit der verlangten Kompetenz zur Verfügung stehen, sind in den nächsten Jahren folgende Schwerpunkte anzugehen:

- Sicherstellung der zukünftigen Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitnehmenden
- Ausschöpfung des Potenzials unterschiedlicher Anspruchsgruppen
- Attraktive Positionierung im Wettbewerb um Arbeitnehmende

#### **Mögliche Massnahmenansätze:**

- Bewusstseinsförderung zur Positionierung im Arbeitsmarkt  
*dazu gehören: Befähigung und Sensibilisierung für lebenslanges Lernen, flexible Arbeitsmodelle*
- Erhöhung der Vereinbarkeit von Privat-, Familien- und Erwerbsleben  
*dazu gehören: Betreuungsstrukturen, Tagesschulen*
- Förderung des Verständnisses und der Entwicklung von Karrieremodellen  
*dazu gehören: Wiedereinstieg von Müttern, Beschäftigung älterer Arbeitnehmenden*
- Stärkung der Arbeitgebermarke  
*dazu gehören: Marketingkampagnen*

## 4.2 Stossrichtung 2: Bewältigung des technologischen Wandels

#### **Technologiekompetenzen als Wachstumstreiber**

In den letzten Jahren fusste der technologische Fortschritt vorwiegend auf der Informationstechnologie und der daraus entstehenden Digitalisierung. Das Spektrum digitaler Technologien ist breit und umfasst verschiedenste Bereiche von einfachen Rechnern über Data Analytics und künstliche Intelligenz bis hin zu Robotics. Diese können – sofern richtig eingesetzt – massgebend dazu beitragen, die Produktivität der Unternehmen zu steigern, was letztlich zu einem Wachstum der Wirtschaftsleistung führt.

Kompetenzen im Umgang mit Technologien gehen jedoch über die Digitalisierung hinaus. Gerade im industriell geprägten Thurgau sind Themen wie Materialwissenschaft und Werkstofftechnik, Sensortechnik sowie Prozessoptimierung von entscheidender Bedeutung. Diejenigen Unternehmen, die sich des technologischen Wandels bewusst sind und nach Wegen suchen, diesen zu antizipieren, steigern ihre Wettbewerbschancen.

### **KMU stehen vor Herausforderungen**

Besonders Kleinst- und Kleinbetrieben fällt es oftmals schwer, sich neben ihrem Tagesgeschäft der Bewältigung des technologischen Wandels zu widmen. Neben Zeit- und Ressourcenaspekten fehlen vielfach auch Informationen. Wie sieht die Förderlandschaft aus und wie erhalte ich Zugang? Welche «Best Practice»-Beispiele gibt es? Bestehen Ökosysteme – verstanden als lose Strukturen verschiedenster Akteure, die einen Wissenstransfer zugänglich machen? Diese und weitere Fragen verlangen nach einer zentralen Stelle, die Transparenz schafft und durch die bestehende Förderlandschaft navigiert.

### **Häufig fehlen auch die nötigen finanziellen Mittel**

Die Erfahrung zeigt: Am Bewusstsein und an Ideen bezüglich der Bewältigung des technologischen Wandels fehlt es meistens nicht. Häufig sind es die finanziellen Mittel, die von Seiten der KMU schlichtweg nicht aufgebracht werden können. Hier braucht es auf die Bedürfnisse zugeschnittene Finanzierungsinstrumente, die KMU bei der Einleitung bzw. Umsetzung der geforderten Massnahmen unterstützen.

### **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtigste Ressource**

Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Bezug auf die Bewältigung des technologischen Wandels braucht es also zwingend die Befähigung der Belegschaft. Der Fokus sollte dabei auf eine zukunftsgerichtete Aus- und Weiterbildung gelegt werden. Der Förderung des Technikverständnisses und des Interesses an MINT-Fächern ist in diesem Zusammenhang besondere Beachtung zu schenken.

### **Den Nachwuchs zukunftsgerichtet ausbilden**

Eine zukunftsgerichtete Ausbildung antizipiert idealerweise die seitens Wirtschaft nachgefragten Kompetenzen. Lehrpläne sind entsprechend auszugestalten bzw. dahingehend zu fokussieren. Ziel muss es sein, Schulen und Unternehmen einander näher zu bringen. Kinder und Jugendliche sollen nachhaltig für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik begeistert werden. Gleichzeitig sollen ihnen für die Bewältigung der digitalen Transformation fundamentale Schlüsselkompetenzen wie Kreativität, soziale Intelligenz und ganzheitliches Denken vermittelt werden.

### **Lebenslanges Lernen erfordert entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten**

Die Schnelllebigkeit unserer Gesellschaft und der stetige Wandel erfordern – wie bereits unter Ziffer 4.1 ausgeführt – ein lebenslanges Lernen. Hierbei geht es nicht nur um den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch um deren Befähigung zur Bewältigung sich stetig wandelnder Aufgaben. Unternehmen wie auch die Branchenverbände sind gefordert, bestehende Angebote zu analysieren und bei Bedarf attraktiver auszugestalten. Auch neue, zielgerichtete Formate sollten evaluiert werden. Dabei sind Hochschulen sowie Partner aus der Forschung und Entwicklung miteinzubeziehen. Des Weiteren gilt es zu prüfen, welche Anreizmöglichkeiten bestehen bzw. zu schaffen sind, um möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine zielgerichtete Weiterbildung zu motivieren.

### **Abgeleitete Schwerpunkte:**

Soll sichergestellt werden, dass sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmende zur Bewältigung des technologischen Wandels befähigt sind, sind in den nächsten Jahren folgende Schwerpunkte anzugehen:

- Gezielter Ausbau von Kompetenzen in relevanten Technologiefeldern
- Sicherstellung der Interaktion zwischen bedeutsamen Akteuren
- Förderung des Denkens über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg

### **Mögliche Massnahmenansätze:**

- Vernetzung von Wissensträgern mit Unternehmen sowie Unternehmen untereinander  
*dazu gehören: Veranstaltungen, Fachzirkel, Coaching*
- Aufbau und Sicherstellung von impulsfördernden Strukturen  
*dazu gehören: Innovationsförderung, Weiterbildungsverhalten*
- Begeisterung des Nachwuchses für MINT-Fächer und Vermittlung zukünftiger Schlüsselkompetenzen wie Kreativität, soziale Intelligenz und ganzheitliches Denken  
*dazu gehören: Fokussierung Schulunterricht, Ausbau von flankierenden Angeboten*

## 4.3 Stossrichtung 3: Freiräume für die unternehmerische Tätigkeit

### **Unternehmerisches Handeln beeinflusst unseren Wohlstand**

Die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, der soziale Zusammenhalt und die Lebensqualität in einer Gesellschaft werden durch das unternehmerische Handeln beeinflusst. Beschäftigung, Produktivität, Innovation, Nachhaltigkeit und wirtschaftliches Wachstum sind davon abhängig, welche Unternehmen neu gegründet werden, aber insbesondere auch, unter welchen Rahmen-

bedingungen sich diese entwickeln können. Erfolgreiche Unternehmen sind Innovatoren und Business-Generatoren, die neue Produkte, Dienstleistungen oder Produktionsverfahren entwickeln oder bereits bestehende verbessern. Es geht darum, Freiraum für Unternehmertum zu schaffen, der einen positiven Return on Investment bzw. wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht und gleichzeitig sozialen Zusammenhalt und nachhaltige Entwicklung fördert.

### **Administrative Hürden sind zu vermeiden**

Die öffentliche Hand ist gefordert, den Unternehmen möglichst wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen und effiziente Prozesse bereitzustellen. Neben einem attraktiven fiskalischen Umfeld ist vor allem zu beachten, dass seitens Gesetzgeber auf unnötige Vorschriften verzichtet wird. Eine Abschätzung von Folgekosten kann helfen, die Notwendigkeit einer Regulierung zu beurteilen. Gerade KMU haben oftmals zu wenig personelle und finanzielle Ressourcen zur Bewältigung zusätzlicher administrativer Anforderungen. Darüber hinaus sind auch Exekutive und Verwaltung in der Pflicht, zur Vermeidung von Bürokratievorschriften ihren Beitrag zu leisten. Dienstleistungen sollen kunden- und lösungsorientiert erfolgen. Chancen bietet hierbei die Digitalisierung. Zukünftig sollen Dienstleistungen vermehrt elektronisch sowie medienbruchfrei und damit verbunden kostengünstiger und effizienter angeboten werden.

### **Boden als wichtiger Produktionsfaktor**

Durch das anhaltende Bevölkerungswachstum in der Schweiz dehnt sich die Siedlungsfläche stetig aus, mit der Folge, dass die Ressource «Boden» immer knapper wird. Hiervon sind auch Unternehmen betroffen. Diese sind für den Bau von Betriebsstätten auf verfügbare Flächen angewiesen. Der Produktionsfaktor «Boden» gewinnt somit je länger je mehr an Bedeutung. Diese Entwicklung macht sich auch im Kanton Thurgau bemerkbar. Obwohl sich das Landschaftsbild deutlich von bevölkerungsreicheren Kantonen unterscheidet, sind die für die Unternehmen effektiv verfügbaren Flächen spärlich. Neben raumplanerischen Regulierungen, die den Umgang mit Bauzonen regeln, spielen auch andere Faktoren eine Rolle. Anzuführen ist beispielsweise die Hortung von Bauland. Diese kann sowohl strategischer (wenn ein Unternehmen Reserveflächen für eine allfällige zukünftige Expansion hält) als auch spekulativer Natur sein. In beiden Fällen wird die Ressource «Boden» dem Markt entzogen. Dies führt zu einer relativen Verknappung und zu grösserer Starrheit des Angebots.

Der Kanton Thurgau ist strategisch gefordert, sich mit dem Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und dem Umgang mit der knappen Ressource «Boden» auseinanderzusetzen.

### **Rechtssicherheit mit der EU ist unerlässlich für Exportfirmen**

Im Aussenhandel verdient die Schweiz mehr als jeden zweiten Franken im europäischen Wirtschaftsraum. In der Region Ostschweiz mit den Kantonen Thurgau, St.Gallen, Appenzell Ausserrhoden und Innerrhoden sind es fast zwei von drei Franken. Für die Sicherung unseres Wohlstands ist eine stabile und rechtssichere Beziehung zur EU also unerlässlich. Den am 1. Juni 2002 in Kraft gesetzten Bilateralen I kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Sie ermöglichen seither der Schweizer Wirtschaft einen weitgehend hinderungsfreien Zugang zum EU-Binnenmarkt.

Seit dem einseitigen Verhandlungsabbruch der Schweiz um das institutionelle Rahmenabkommen droht eine schleichende Erosion der Bilateralen und damit verbunden die Gefahr, dass das langfristige Wachstumspotenzial der Schweizer Wirtschaft bedeutend geschwächt wird. Heruntergebrochen auf einzelne Branchen lässt sich festhalten, dass gerade der im Kanton Thurgau gewichtige zweite Sektor am stärksten betroffen wäre. Einerseits betreibt die Industrie mehr grenzüberschreitenden Handel als andere Branchen. Andererseits wurden die nichttarifären Handelshemmnisse besonders auf das verarbeitende Gewerbe ausgerichtet, das den Löwenanteil des zweiten Sektors ausmacht.

Im Bewusstsein der Relevanz für den Wirtschaftsstandort setzen sich Vertreterinnen und Vertreter der Thurgauer Politik mit Nachdruck auf Bundesebene dafür ein, dass die Verhandlungen mit der EU wiederaufgenommen und zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden.

#### **Abgeleitete Schwerpunkte:**

Soll sichergestellt werden, dass den Thurgauer Betrieben Freiräume für die unternehmerische Tätigkeit zur Verfügung stehen, sind in den nächsten Jahren folgende Schwerpunkte anzugehen:

- Keine unverhältnismässige Einschränkung unternehmerischer Freiräume
- Sicherstellung ausreichender räumlicher Entwicklungsmöglichkeiten
- Einsatz für einen weitgehend offenen und rechtssicheren Zugang zum europäischen Binnenmarkt

#### **Mögliche Massnahmenansätze:**

- Ausbau des Angebots an bedürfnisgerechten Verwaltungsdienstleistungen  
*dazu gehören: Digitaler Schalter mit zentralem Identifikationsschlüssel (eID), verwaltungsinternes Kundenbeziehungsmanagement (CRM)*
- Legislative, Exekutive und Verwaltung halten Augenmass im Umgang mit administrativen Hürden  
*dazu gehören: Richtlinien, die festhalten, dass staatliches Handeln in einem angemessenen Verhältnis zur volkswirtschaftlichen Bedeutung stehen muss*
- Nutzbarkeit bestehender Bauzonen für Wirtschaft sicherstellen  
*dazu gehören: Mobilisierung und Erhältlichkeit fördern, Lagebereinigung (nachfrage- und entwicklungsorientiert), Strategien und gesetzliche Instrumente gegen Baulandhortung*
- Handlungsspielräume im Rahmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit aktiv gestalten und nutzen  
*dazu gehören: Hinwirken auf rechtssichere und unbürokratische Wirtschaftsbeziehungen mit den angrenzenden Bundesländern, Sensibilisierung der Öffentlichkeit über die Wichtigkeit stabiler und rechtssicherer Beziehungen zur EU (Wahrnehmung der Vorbildfunktion als Grenz-kanton)*

## 4.4 Stossrichtung 4: Zukunftsgerichtete Infrastruktur

#### **Rückgrat der Wirtschaft**

Eine moderne und leistungsfähige Infrastruktur ist eine Grundvoraussetzung für einen prosperierenden Wirtschaftsstandort. Neben einem stabilen Stromnetz und einer ausreichenden Strom-, Gas- und Wasserversorgung ist eine gut erschlossene Verkehrsinfrastruktur entscheidend. Die Anbindung sämtlicher Regionen des Kantons an das nationale Strassen- und Schienennetz sowie eine optimale Erschliessung der Regionen untereinander sind in dieser Hinsicht fundamental. Mit der geplanten Anbindung des Oberthurgaus mittels Nationalstrasse N23 können Reisezeiten verkürzt und Kosten gesenkt werden, was sowohl die wirtschaftliche Aktivität fördert als auch die Bevölkerung entlastet (Zeitersparnis und weniger Durchgangsverkehr). Darüber hinaus gewinnt eine hoch entwickelte ICT-Infrastruktur je länger je mehr an Bedeutung. Im Zeitalter der Digitalisierung und der damit zusammenhängenden Datenflut sind leistungsstarke Netze wichtig. Sie ermöglichen es Unternehmen erst, die Möglichkeiten digitaler Technologien vollumfänglich zu nutzen.

### **Strom-, Gas- und Wasserversorgung gewinnen an Bedeutung**

Globale Entwicklungen und internationale Spannungen (Klimawandel, Ukraine-Konflikt, fehlendes Stromabkommen mit EU) verdeutlichen die Tatsache, dass eine stabile und bezahlbare Versorgung mit wichtigen Energieträgern zunehmend an Bedeutung gewinnt. Wasser – allen voran nutzbares Süsswasser – ist und bleibt dabei die wichtigste Ressource. Doch auch Strom und Gas müssen in ausreichender Menge sowohl der Bevölkerung als auch der Wirtschaft zur Verfügung stehen. Anzustreben ist eine sukzessive Reduktion der Energieabhängigkeit vom Ausland. Dabei soll insbesondere der Ausbau erneuerbarer Energien weiter vorangetrieben werden.

### **Mobilität bleibt auch zukünftig ein Erfolgsfaktor**

Bedingt durch externe Einflussfaktoren wie die Verknappung des Verkehrsraums sowie Klima- und Umweltprobleme steht unserer Gesellschaft eine Mobilitätswende bevor. In erster Linie gilt es, schädliche Emissionen einzusparen und damit einen Beitrag zur Erreichung der Klimaziele beizusteuern. Die Automobilindustrie hat den Sinneswandel antizipiert und weitgehend auf Elektromobilität umgeschaltet. Nun sind neben den Kundinnen und Kunden auch der Staat und die Wirtschaft gefordert, der neuen Technologie zum Durchbruch zu verhelfen. Anzuführen sind u.a. die Errichtung von Ladeinfrastrukturen in Gebäuden, am Arbeitsplatz und in Quartieren sowie der Aufbau eines Schnellladernetzwerkes.

Nebst der Elektrifizierung des Antriebs bietet das automatisierte und vernetzte Fahren das grösste Veränderungspotenzial in den kommenden Jahren im Bereich der (privat wie öffentlich betriebenen) Strassenfahrzeuge. Automatisiertes Fahren birgt insbesondere Vorteile im Bereich von Sicherheits- und Komfortfunktionen. Dabei kann die Vernetzung zwischen Fahrzeugen, Infrastrukturen sowie Verkehrsteilnehmenden

einen Beitrag dazu leisten, um den gewünschten ökologischen Effekt zu erzielen.

Der Kanton Thurgau ist sich seiner dezentralen Besiedelung und der damit einhergehenden Relevanz des Themas «Mobilität» bewusst. Sowohl die Wirtschaft als auch die Bevölkerung sind auf eine gut erschlossene und zeitgemässe Verkehrsinfrastruktur angewiesen. Um das volle Potenzial auszuschöpfen, wird neben dem Strassen- auch der Schienen- und Langsamverkehr berücksichtigt. Im Fokus stehen dabei die optimale Ausgestaltung der Schnittstellen und Übergänge zum Wechsel des Verkehrsmittels sowie die Optimierung von Wegen und Wartezeiten.

### **Spitzenindustrie verlangt Spitzenqualität**

Die industrielle Tätigkeit konzentriert sich im Thurgau stark auf den Maschinen-, Fahrzeug- und Apparatebau. Zahlreiche KMU verfügen über ein grosses Know-how, sind hochspezialisiert und agieren in ihrem Marktsegment gar als Weltmarktführer. Damit das so bleibt und die betreffenden Unternehmen ihre Spitzenposition trotz globaler Konkurrenz halten können, sind sie auf optimale Rahmenbedingungen angewiesen. Technologiekompetenzen beeinflussen massgebend die Wirtschaftsleistung der Unternehmen. Diese Tatsache wird sich in Zukunft noch stärker akzentuieren. Steht heute die Vernetzung von Menschen im Vordergrund, wird es künftig um die Vernetzung von Dingen gehen. Begriffe wie «Industrie 4.0», «Machine-to-Machine-Kommunikation» (M2M) oder das «Internet der Dinge» (Internet of Things – IoT) beschreiben die Vernetzung von Maschinen und Geräten aller Art. Damit solche Entwicklungen stattfinden können, muss eine leistungsstarke ICT-Infrastruktur vorhanden sein, die es erlaubt, die anfallenden Datenmengen überhaupt zu speichern bzw. zu verarbeiten.

Das Netz der Zukunft muss hochflexibel sein, um möglichst allen Anforderungen gerecht zu werden. Die fünfte Mobilfunkgeneration, kurz 5G, verspricht mehr Durchsatz, Kapazität und gleichzeitig sinkende Betriebskosten. Dabei gewinnt die direkte Anbindung der Mobilfunkstationen an das Glasfasernetz weiter an Bedeutung. Neben dem Ausbau der mobilen Infrastruktur wird es auch einen weiteren Ausbau der Glasfasernetze geben müssen, damit 5G voll zum Einsatz kommen kann.

### **Schonender Umgang mit natürlichen Ressourcen**

Rohstoffe zu schonen ist und bleibt ein wichtiges Anliegen für die nachhaltige Sicherung unseres Wohlstands. Natürliche Ressourcen wie Wasser, saubere Luft sowie Boden und Bodenschätze bilden die Basis für unsere Lebensqualität. Aufgrund ihrer Verknappung wird eine effizientere und umweltschonende Bewirtschaftung notwendig. Dabei sind sämtliche Akteure der Wirtschaft gefordert, ihren Beitrag zu leisten.

Der Kanton Thurgau verfügt mit seiner intakten Umwelt und einzigartigen Landschaft über grosses Potenzial. Dieses soll durch vorausschauende und kluge Entscheidungen in Wert gesetzt werden. Gerade der Produktionsfaktor «Boden» gewinnt in einer immer stärker verbauten Schweiz zunehmend an Exklusivität. Diesem Umstand soll dadurch Sorge getragen werden, dass die Zersiedelung möglichst vermieden wird. Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen sollen – wenn immer möglich – konzentriert werden. Vor diesem Hintergrund sind Standortentwicklungen und Infrastrukturvorhaben aufeinander abzustimmen.

### **Abgeleitete Schwerpunkte:**

Soll sichergestellt werden, dass die Thurgauer Wirtschaft auf eine zukunftsgerichtete Infrastruktur zurückgreifen kann, sind in den nächsten Jahren folgende Schwerpunkte anzugehen:

- Schaffung von Rahmenbedingungen für eine den zukünftigen Bedürfnissen gerechten Versorgung von Strom, Gas und Wasser
- Schaffung von Rahmenbedingungen für eine den zukünftigen Bedürfnissen gerechten Mobilität
- Schaffung einer leistungsfähigen ICT-Infrastruktur
- Zukunftsgerichteter Umgang mit natürlichen Ressourcen

### **Mögliche Massnahmenansätze:**

- Entwicklung von Lösungsansätzen zur Sicherstellung zukünftiger Versorgungsbedürfnisse  
*dazu gehören: Fragen zur Gewinnung, Speicherung, Verteilung, Preisfindung und Stabilität*
- Entwicklung von Lösungsansätzen im Umgang mit zukünftigen Mobilitätsbedürfnissen  
*dazu gehören: Fragen zu Umweltverträglichkeit und Sicherheitsaspekten, Evaluation von Projekten, Harmonisierung von Abläufen, finanzielle Anreize*
- Förderung des Ausbaus einer flächendeckenden und hoch entwickelten ICT-Infrastruktur  
*dazu gehören: Harmonisierung von Normen und Abläufen, Standardisierung von Baugesuchen, finanzielle Anreize*
- Öffentliche Hand nutzt Potenziale im Zusammenhang mit neuen Technologien offensiv  
*dazu gehören: Offene Haltung im Umgang mit neuen Entwicklungen und Technologien, Initiierung und Umsetzung von Pilotprojekten*
- Auflösung des stereotypischen Vorurteils: wirtschaftsfreundlich = gesellschaftsbelastend und umweltschadend  
*dazu gehören: Evaluation von Projekten, Prozessen und Funktionseinheiten, Kampagnen*

# 5 Abschliessende Bemerkungen

Die vorstehend beschriebenen Schwerpunkte und Massnahmenansätze sind aus Sicht des Kantons geeignet, den Wirtschaftsstandort Thurgau mittel- bis langfristig zu unterstützen und dabei die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Die Massnahmenansätze sind als Ideen und Impulse zu verstehen. Aufbauend darauf gilt es, konkrete Massnahmen auszuarbeiten und umzusetzen, wobei eine erfolgreiche Umsetzung

massgeblich davon abhängen wird, wie gut die einzelnen Akteure (Politik, Verwaltung, Gemeinden, Bildungseinrichtungen, Verbände und private Unternehmen) zusammen die kommenden Herausforderungen angehen.

