

Herbert Scheidt · Boris Collardi · David Linde · Martin Schmidt

BILANZ

Das Schweizer Wirtschafts- und Finanzmagazin

15-16/2016

29. Juli-

25. August 2016

CHF 9.80 / Euro 9.80

www.bilanz.ch

INSIDE RED BULL

Wie der verschwiegene
Milliardenkonzern
von der Schweiz aus
die Welt beflügelt

Novartis Die Baustellen des Joe Jimenez
Apple, Twint & Co. Kampf ums Mobile Payment
Hotels Die besten der Schweiz und weltweit



Die Zukunftskonferenz fand im Februar 2005 im Theater Casino Zug statt. 140 Bürger kamen und auch Vertreter der Interessengruppen. Sie sassen auf Konferenzstühlen, mit grossen Plänen ihrer Stadt auf dem Schoss. Mit Filzstift und Flipchart-Tafeln notierten sie Ideen, wie sich ihre Quartiere entwickeln sollten. Ein Hauch von Workshop-Romantik wehte durch den Saal. Man diskutierte über einen Quartiertreffpunkt auf dem Industrieareal des Haushaltsgeräteherstellers V-Zug. Man sprach zaghaft über «punktuell höhere Gebäude», über Radwege und die Revitalisierung eines Baches.

An die Revitalisierung der Industrie dachte man nicht. Heute, elf Jahre später, arbeitet V-Zug an einer Fabrik im Hochhaus auf ihrem Areal. Statt auf die grüne Wiese im Thurgau oder auf ein Industriegelände im Umland von Shanghai wegzuziehen, will das Unternehmen ein Leuchtturmprojekt für die Entwicklung einer hypermodernen Industrie mitten in der Stadt Zug schaffen.

«Urban Industries» in Planung

Aber wie geht das eigentlich: eine Fabrik in der Stadt – im Zeitalter der hoch entwickelten Einsprachen- und Beschwerdekultur, angesichts einer langsamen Verwaltung und mühsamer politischer Abstimmungsprozesse?

Als die Zuger vor elf Jahren über ihre Zukunft diskutierten, galten Fabriken als historische Relikte, allenfalls als Architekturdenkmäler aus der Frühzeit der Massenfabrikation. Als Hüllen für Eventhallen oder hippe Loftwohnungen. Die Industrie hatte noch keine Versionsnummer. Heute reden wir von der digital revolutionierten Industrie 4.0, von Werkzeugmaschinen mit einer IP-Adresse, von kommunizierenden realen und virtuellen Objekten in vernetzten Produktionssystemen – Cyber Physical Systems (CPS) genannt. Laien verstehen das kaum noch, aber für jeden ausserhalb der modernen Fabrikmauern wird spürbar sein, dass diese Industrie fast nicht mehr stinkt oder raucht und nur noch selten Lärm macht.

V-Zug ist ein Paradebeispiel für diese Entwicklung. Seit 1913 produziert das Unternehmen inmitten der Stadt Zug Waschmaschinen und andere weisse Haushaltsgeräte, nur gerade zehn Geh-



STADTFABRIK V-Zug plant auf ihrem angestammten Areal in Zug einen neuen Denk- und Werkplatz mit 250 000 Quadratmetern Nutzfläche.

Zukunft muss warten

INDUSTRIE 4.0 Schweizer Unternehmen, die ihre Fabriken neu denken, arbeiten sich an Bürokratie und Politik ab: Hürden werden hierzulande schneller gebaut als Hallen.

von LEO MÜLLER



STADTGESPRÄCHE Zukunftskonferenz in Zug, 2005: Bürger diskutieren über die City von morgen. Sie ist industriefrei.

minuten vom Bahnhof entfernt. Und immer noch ist V-Zug der drittgrösste private Arbeitgeber des Kantons, hinter Siemens und Roche.

Heute muss sich die Metall Zug Gruppe im Jahresrhythmus auf neue Produktionsverfahren und Innovationen einstellen und dabei so flexibel wie möglich agieren. Neben Haushaltsgeräten, die als «Rolls-Royce der Weissware» gelten und vor allem im Inland hohes Ansehen geniessen, fertigt der Konzern aber auch Profigeräte für die Gastronomie und die Hotellerie sowie Sterilisierungsgeräte für Spitäler und Automaten für die Kabelbearbeitung. Rund 3800 Mitarbeiter erwirtschaften 927 Millionen Franken Konzernumsatz, die Hälfte davon mit Haushaltsapparaten.

Die Gruppe hat längst Standorte in China und Slowenien, doch immer noch hält Verwaltungsratspräsident Heinz Buhofer am Standort Zug fest. Warum? Ganz klar, die V-Zug-Marken leben von ihrer Schweizer Herkunft, in jedem zweiten Schweizer Haushalt steht ein Gerät des Unternehmens. Hier hat man allerdings auch Zugang zu qualifizierten Fachkräften. Und auch ein Stück Tradition und Patriotismus spielt mit.

Beamte, Planer, Soziologen

Doch der Entscheid für einen Schweizer Standort kostet – vor allem Zeit. Im Dezember 2012 wurde der Kantonsrat erstmalig offiziell über die Pläne von V-Zug informiert. Angedacht war ein ganz grosser Wurf für die Stadtfabrik, von Planern «Urban Industries» genannt. Ein «Denk- und Werkplatz» auf dem Fabrikareal mit bis zu 250 000 Quadratmetern Nutzfläche, ein «Technology Cluster», ein «Biotope» für Ingenieure und Entwickler, ein Platz auch zum Leben und Wohnen mit Cafés und Läden. 100 Arbeitsplätze würden geschaffen, man freute sich.

Dann begann der mühevolle Weg durch die Verwaltung, politische Instanzen und Expertengremien. Im Mai 2013 begann der Stadtrat mit dem Studienverfahren nach Paragraf 34 der Bauordnung. Ein «Beurteilungsgremium» aus Gebäudetechnikern, Soziologen, Architekten, Landschaftsplanern und Beamten des Baudepartements sollte dann die Entwürfe von fünf Architektenteams bewerten. So sieht nun mal der Weg für Projekte dieser Grössenordnung aus. Im Sommer 2014 kündigte der Stadtarchi-

tekt Beat Aeberhard, der ein wichtiger Ansprechpartner der Konzernverantwortlichen war. Er wechselte nach Basel als Kantonsbaumeister. Immerhin, im Oktober 2014 konnte das Gesuch für das Bebauungsplanverfahren eingereicht und im März 2015 das Bebauungsplanverfahren eingeleitet werden. Und für den ersten Neubau eines vierstöckigen Logistik- und Montagegebäudes konnte auf dem Areal der Grundstein gelegt werden. Die Metallbox im Grundstein enthält die Tageszeitung vom 22. Oktober 2014.

Unterdessen dauerte die Suche nach einem neuen Stadtarchitekten an. Erst im September 2015 wurde Christian Schnieper auf den Posten berufen, der zuvor als Präsident der Stadtzuger CVP politisiert hatte. Nun begann V-Zug damit, interessierte Bürger zu moderierten Abendgesprächen mit Experten einzuladen, um

Fabriken von morgen sind wandelbare Hüllen, die sich rasch neuen Anforderungen anpassen.

ihre Vision zu erklären. Gestaltungs- und Bebauungspläne schaffen neues Recht, daher müssen sie durch einen politischen Bewilligungsprozess.

V-Zug will die Sonderbauzone für ihre Produktion und Labors so offen und flexibel planen, dass während des Baufortschritts noch Änderungen möglich sind. Erstens, weil man am Anfang des Planungsprozesses schlicht noch nicht wusste, wie die Fabrik der Zukunft aussehen würde. Und zweitens, damit man angesichts der rasanten technologischen Entwicklung rasch reagieren könnte. Daher waren zunächst nur grob gezeichnete Hüllen für die Baukörper geplant. Auf Baujuristendeutsch: «Hier handelt es sich um Bauzonen mit Bebauungsplanpflicht, in denen die Grundmasse direkt in der jeweiligen Norm festgelegt wor- ▶



INDUSTRIESIEDLUNG EINST UND MORGEN Das Sulzer-Areal in Winterthur, 1959 (oben), Visualisierung des Innovationsparks Sântisblick auf dem Flugplatzgelände in Dübendorf ZH.



den sind. Dabei fällt auf, dass gewisse Parameter, welche die Tabelle mit den Grundmassen der Wohn-, Misch- und Arbeitszonen in Paragraf 36 Bauordnung enthält, bewusst offengelassen wurden.» Eine Extrawurst also und somit ein politisch gefährliches Unterfangen.

Für die Architekten waren es einige wenige klobige Styroporklötze auf ihrem Modelltisch, nur Andeutungen einer Zukunft. «Es wird sogar ganz bestimmt alles ganz anders aussehen», sagte Beat Weiss, der Projektmanager von V-Zug, bei der Präsentation. «Wir machen einen Plan für ein Gebiet, auf dem ein Gebäude vielleicht erst in zwanzig Jahren gebaut wird, für eine fremde Firma, deren Bedürfnisse wir noch nicht kennen», erklärte der Architekt Markus Schaefer in der Lokalpresse. «Der Weltmarkt ist für die Industrie so irrsinnig schnell geworden, dass eine Neuerung irgendwo auf der Welt ihre Wirkungen sofort auch ganz lokal zeigt. Unter diesen Umständen kann man keine langfristige Planung mehr machen.»

Spezielles Verfahren fürs Hochhaus

Das war aber nicht die einzige Schwierigkeit – weil V-Zug das Projekt verdichtet in die Höhe andachte, um Produktionseinheiten, Entwickler und Forscher, Lager und Labors via einen Backbone-Kanal vertikal über neun Geschosse logistisch zu versorgen. Denn alles, was höher als 25 Meter ist, gilt baurechtlich als Hochhaus. Also muss das Projekt in die politischen Pläne für ein Hochhaus-

reglement eingebaut werden, das für vier Hochhauszonen in der Stadt ausgearbeitet wird. Wieder intensive Studienverfahren, Diskussionen in der Stadtbildkommission, in einer Arbeitsgruppe der Stadtplaner, im Stadtrat, im Grossen Gemeinderat und Prüfungen durch die kantonale Baudirektion. Ein Hochhaus braucht ein mehrstufiges Wettbewerbsverfahren und auch einen bewilligten Bebauungsplan. Auch das dauert.

Über die industrielle Zukunft wird nicht im Rhythmus der Tagsatzung entschieden.

Projektleiter Beat Weiss blickt ohne Groll auf die Entwicklung. Er weiss, dass Politik und Verwaltung es auch schwer haben, wenn die Planer keinen fixen Plan vorlegen. «Etwas mehr Agilität», so meint er, würde er sich dennoch manchmal wünschen.

Der Fall macht deutlich: Für den Aufbruch in die Moderne könnte die politische Schweiz etwas an Tempo

zulegen. Denn über die industrielle Zukunft wird nicht im Rhythmus der Tagsatzung entschieden. Standortentscheide werden international, wenn nicht sogar global getroffen. Einige Unternehmen haben unter dem plötzlichen Druck der Frankenstärke ganze Produktionseinheiten ins Ausland verlagert. Sauter (Gebäude-Automation) zum Beispiel zügelte kurzerhand 100 Arbeitsplätze aus Basel über die Grenze nach Freiburg im Breisgau. Oder Mittel (Telekom-Anlagen) verlegte Entwicklerarbeitsplätze nach Indien. Doch generell gingen auch 2015 die Ausrüstungsinvestitionen nicht zurück.

Fehlende Planungssicherheit

Eine jüngst publizierte Studie der UBS zeigt, dass in der Schweiz zwar keine Anzeichen einer generellen Deindustrialisierung erkennbar sind. Der Anteil der Industrie an der Wertschöpfung wurde bis anhin gehalten, auch die Zahl der Arbeitsplätze. Aber gewisse Trends sind sichtbar: Arbeitsintensive Industriebranchen, die nicht auf Innovation setzen, verlieren. Betriebe mit viel Platzbedarf wie Papierfabriken verschwinden. Klassische Schwerindustriebetriebe haben die Stadt verlassen, wie die Pumpenfabrikant Maag, die von Zürich West nach Oberglatt zügelte.

Technologiegetriebene Branchen wuchsen hingegen, wie Uhren, Pharma oder Präzisionsinstrumente. So bilden die Pharmakonzerne Roche, Novartis, Merck, Pfizer, CSL Behring und AstraZeneca einen starken Cluster in der

Schweiz. 1225 Digitalisierungsprojekte nach dem Industrie-4.0-Gedanken haben Schweizer Betriebe bereits realisiert oder geplant. So weihte auch die Urma, Herstellerin von Präzisionsmaschinen, kürzlich einen Neubau in Rapperswil AG ein, der Skiproduzent Stöckli eine «optimierte Skipresse» in Malter LU, und die Comet Group baut ein neues Produktionsgebäude am Stammsitz in Flamatt FR, das Platz für 250 zusätzliche Mitarbeiter bietet. Sie baut Hightech-Röntgenröhren, Vakuumkondensatoren oder Speziallampen und ist wie V-Zug darauf angewiesen, die Produktionsprozesse flexibel zu halten und das Lager automatisiert zu betreiben.

Comet wurde dafür von der Gemeinde und dem Kanton ein Steuernachlass von 50 Prozent bis 2022 gewährt. Wer allerdings meint, dass eine Tiefsteuerpolitik reicht, um Unternehmen anzuziehen, der irrt. Dieses Experiment haben viele Länder mit niedrigeren Steuersätzen, als die Schweiz sie kennt, bereits erfolglos vorexerziert, wie Litauen, Tschechien oder Estland. Konzernzentralen haben sie damit nicht anlocken können. Und den Beleg liefert die Schweiz auch selbst: Trotz niedriger Steuern ist ihre Attraktivität für ausländische Unternehmen in den vergangenen Jahren rapide gesunken. 2011 siedelten sich laut Statistiken der Konferenz der Volkswirtschaftsdirektoren noch 391 Unternehmen

Bauherr und Baubehörde



Beat Weiss
Als Projektmanager treibt er für V-Zug die Planung der neuen «Stadtfabrik» voran.



Beat Aeberhard
Er moderierte bis 2014 als Zuger Stadtarchitekt die behördlichen Planungs- und Bewilligungsschritte.

in der Schweiz an, 2015 waren es nur noch 264. Auch die Anzahl der neu angesiedelten Arbeitsplätze sank in diesem Zeitraum nahezu um die Hälfte.

Hans Hess, Präsident der Maschinenbauerlobby Swissmem, klagt über den Frankenkurs, aber auch über die politische Unsicherheit im künftigen Verhältnis zur EU, dem mit Abstand wichtigsten Handelspartner: «Nicht nur die finanzielle Substanz, sondern auch die Bereitschaft, die beschränkten Mittel in der Schweiz zu investieren, erodieren zunehmend.» Es fehle die Planungssicherheit. Bereits jetzt litten Maschinenbauer unter der Blockade der EU-Forschungsförderung, so Hess.

Die Konkurrenz ist schneller

Mehr Tempo in der Bürokratie könnte diese Schäden wohl zumindest teilweise wettmachen. Aber die politische Instabilität trifft auf gemächliche politische Bewilligungsprozesse. Ein Paradebeispiel ist der nationale Innovationspark mit fünf Standorten, einem davon auf dem Flugplatz Dübendorf ZH. Die Idee entstand bereits 2007, man träumte vom «Schweizer Harvard in Dübendorf». Eine Machbarkeitsstudie stand am Anfang, und es brauchte für den Startschuss ein Bundesgesetz, das im Januar 2014 in Kraft trat. Dann kamen städtebauliche Studien und Szenarien, Gestaltungspläne, ein Aufbaukonzept, Detailkonzepte,

eine bundesrätliche Botschaft, ein Rahmenkredit, eine Stiftungsgründung, die Teilrevision des Richtplans, eine Masterplanung. Im Jahr neun nach Vorlage der Machbarkeitsstudie ist das Projekt immer noch Papier.

Die Konkurrenz liegt ganz nah, nur eine Flugstunde entfernt, und ausgerechnet dort, wo man sie gar nicht vermutet. Am Berliner Flughafen Tegel soll auf einer Baufläche von 221 Hektaren die «Urban Tech Republic Berlin TXL» entstehen mit einem Potenzial von 800 bis 1000 Unternehmen, 17500 Arbeitsplätzen und 5000 Studenten.

Eine Dimension, wie sie in keiner anderen Metropole in Europa realisiert wird. Vorbild ist der Technologiepark Adlershof im Südosten der Stadt, wo inzwischen 16000 Menschen arbeiten. Man begann 2008 mit der ersten öffentlichen Standortkonferenz, inzwischen gibt es eine Projektgesellschaft mit grossen Freiheiten, die sie von der Politik unabhängig macht. Sie darf zum Beispiel selbst Kredite aufnehmen und eigenständig entscheiden, lediglich kontrolliert von einem Aufsichtsrat. Die deutsche Bundesregierung hat sogar das Planungsrecht dafür angepasst. Die technische Planung für die Vermietung der Bestandsgebäude läuft bereits. Der Berliner Werbespruch: «Der moderne Computer wurde in einer Garage erfunden. Wir bieten unseren Wissenschaftlern einen ganzen Hangar.»

ANZEIGE

Fotos: Photopress-Archiv / Keystone © Hosoya Schäfer Architects AG, Taja Demarmels, Kostas Maros / FR

AUSZEIT

Pro Casa
KOMPLETTBAD

BAUBEDARF RICHNER MIAUTON

Ganz entspannt zu Ihrem neuen Bad – dank unseren flexiblen Gesamtlösungen.

