



Impulsstrategie Arbeitsplätze

Zusätzliche Arbeitsplätze für Winterthur

Strategische Stossrichtungen / Massnahmenvorschläge

Guido Cavelti

Partner und Mitglied der Geschäftsleitung
BHP – Brugger und Partner AG

Dr. Stefan Lüthi

Projektleitender Berater
BHP – Brugger und Partner AG

Zürich, 24. April 2015

Einleitung

Die nachfolgend skizzierte Impulsstrategie fokussiert auf **Stossrichtungen und Massnahmen im eigenen Handlungsbereich**, in denen kurz- und mittelfristig Wirkungen möglich sind. Eine darüber hinaus gehende Optimierung von Rahmenbedingungen, die erst mittel- bis langfristig wirkt (z.B. Verkehr, öffentlicher Haushalt) oder gar ausserhalb des eigenen Handlungsspielraums liegt (z.B. Unternehmenssteuern) ist nicht Gegenstand.¹

Die Impulsstrategie beinhaltet **vier Stossrichtungen**, die darauf abzielen, die Anzahl Arbeitsplätze in Winterthur zu erhöhen. Die einzelnen Stossrichtungen fassen verschiedene Massnahmenvorschläge zu einem Bündel zusammen; sie sind mit dem Projekt „House of Winterthur“ gut abzustimmen.

Die Massnahmenvorschläge verbessern als Resultat die Aufmerksamkeit von Firmen für Winterthur, fördern geeignete Immobilienangebote für Unternehmer und erhöhen die Dienstleistungsqualität für Interessierte. Sie sind darauf ausgelegt, dass sie letztlich **Standortentscheide von Unternehmern für Winterthur erleichtern**.



Abbildung 1: Impulsstrategie Arbeitsplätze.

Fundament der Strategie bilden die **Veränderungsbereitschaft und der politische Wille**, wirtschaftliche Ziele höher zu gewichten und diese mit politischen Commitments zu unterstreichen. Diese Grundhaltung legt den Boden für die Entwicklung und Umsetzung erfolgversprechender Massnahmen zur Arbeitsplatzentwicklung in Winterthur. Aus dieser Grundhaltung heraus sind insbesondere **Verbesserungen der „Empfangsbereitschaft“** (im Umgang mit Neuem; namentlich anfragenden Unternehmern) und der **Dienstleistungskultur** anzupeilen. Mit der Priorisierung geht auch ein effizienterer Ressourceneinsatz einher. Die Strategie ist sichtbar zu machen und offensiv zu kommunizieren.

¹ Im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerreform III beispielsweise bleibt lediglich Lobbying.

Strategische Stossrichtung 1: Dienstleistungskultur stärken

<p>Ausgangslage</p>	<p>Die Analyse der Standortfaktoren zeigt, dass die Kundenorientierung der Behörden von den Firmen als wichtig eingestuft wird.</p> <p>Bei Ansiedlungsfragen funktionieren die Prozesse und der Austausch zwischen regionaler Standortförderung, Stadtentwicklung und Baupolizeiamt zufriedenstellend. Durch besser organisierte d.h. geführte, straffere Abläufe und schnellere Zwischenentscheide kann hier einiges an Potenzial erschlossen werden. Hier besteht Potenzial, um mit relativ kleinem (finanziellen, organisatorischen) Aufwand einen deutlichen Mehrwert zu erzielen.</p>
<p>Ziel</p>	<p>Erhöhung der Anzahl Arbeitsplätze durch eine Optimierung des Zusammenspiels zwischen Standortförderung, Stadtentwicklung und Baupolizeiamt (sowie weiteren beteiligten Stellen) → hohe Dienstleistungsqualität und Geschwindigkeit der Entscheide sollen Standortentscheide von Unternehmern erleichtern</p>
<p>Massnahmen</p>	<p>Massnahme 1a: Erfahrungsaustausch „Dienstleistungsqualität“ umsetzen</p> <p>Voraussetzung für erfolgreiche Firmenansiedlungen ist, dass sich die involvierten Stellen und Personen als Dienstleister (und nicht nur als Gesetzesvollzieher) verstehen. Es wird empfohlen, die in Firmenanfragen involvierten Personen periodisch zu einem Erfahrungsaustausch zusammenzunehmen und über Praxiserfahrungen austauschen zu lassen.</p> <p>Massnahme 1b: Prozesse optimieren, One-Stop-Shop als strategische Schaltstelle etablieren, Fallmanager einsetzen</p> <p>Auf strategischer Ebene hat ein One-Stop-Shop insbesondere die Aufgabe, die anfragenden / ansiedlungsinteressierten Firmen zu klassifizieren (A-B-C-Firmen) und eine Triage vorzunehmen. Priorität haben Firmen aus nahem Herkunftsgebiet und interessantem Entwicklungspotenzial an Arbeitsplätzen. Eine Selektion ist sehr wichtig; auch um die knappen Ressourcen richtig einzusetzen: „Man muss auch nein sagen können.“</p> <p>In der Regel übt die regionale Standortförderung diese Funktion aus. Aber auch andere Dienststellen können involviert sein, wenn sie von interessierten Firmen angesprochen werden (z.B. Baupolizeiamt, Steueramt, Sekretariat Stadtpräsidium, Notariat, Stadtentwicklung). Die Abläufe sind unter den beteiligten Stellen so zu koordinieren, dass eine kohärente Vorgehensweise gewährleistet werden kann.</p> <p>Je nach Art der Anfrage einer interessierten Firma unterschei-</p>

	<p>den sich die Fragestellungen, welche sich notabene im Projektablauf verändern können (z.B. generelle Information und Beratung, Beratung bei der Suche nach Liegenschaften oder Bauland, Beratung und Koordination bei Bewilligungsverfahren, Beratung bei Kooperationsvorhaben, Vermittlung zu Institutionen des Wissens- und Technologietransfers).</p> <p>Um die Schnittstellen optimal zu organisieren und die Dienstleistungskette vom ersten Firmenkontakt bis zur definitiven Ansiedlung durchgehend zu gestalten, empfiehlt sich einerseits eine Gesamtprojektleitung für einen Fall zu bestimmen, andererseits bei Bedarf auch phasen- oder aufgabenspezifische Verantwortlichkeiten festzulegen. Verantwortlich für diese prozessualen und organisatorischen Optimierungen sind die am One-Stop-Shop beteiligten Stellen (v.a. Stadtentwicklung, regionale Standortförderung, Baupolizeiamt).</p> <p>Als wirkungsvolles Instrument erweist sich ein Fallmanagement, das interessierte Unternehmen bei jeglichen Baufragen (Baubewilligung, Erschliessung, etc.) durch die Instanzen begleitet und den Prozess auch führt. Diese Stelle wäre entweder auf Departementsstufe im Departement Bau angesiedelt oder bei der Stadtentwicklung. Es wird empfohlen, der Fachstelle Stadtentwicklung Departement Bau zur Wahrnehmung dieser neuen Aufgabe eine zusätzliche 50%-Stelle zur Verfügung zu stellen.</p>
Städtische Ressourcen	<p>Diese Stossrichtung beinhaltet einerseits organisatorische und prozessorientierte Optimierungsmassnahmen, die mit bestehenden Ressourcen bewältigt werden können; andererseits wird für das Fallmanagement durch die Fachstelle Stadtentwicklung eine zusätzliche 50%-Stelle beantragt.</p>

Strategische Stossrichtung 2: Winterthur offensiv positionieren

Ausgangslage	Aufgrund der zahlreich vorhandenen positiven Standorteigenschaften bieten sich für Winterthur viele Möglichkeiten, um besser gehört zu werden . Die Kommunikation aus Winterthur wird oftmals als eher zurückhaltend wahrgenommen; von Aussenstehenden werden vor allem auch die „Klagelieder“ sehr wohl registriert. Die Chancen liegen vor allem in einem offensiveren, selbstbewussteren und einheitlicheren Auftritt .
Ziel	Visibilität des Wirtschaftsstandortes Winterthur bzw. deren Reichweite erhöhen, Vertrauen schaffen durch offensivere Kommunikation und Positionierung.
Massnahmen	<p>Massnahme 2a: Politisches Commitment für Wirtschaftsstandort stärken und konkrete Kommunikationsmassnahmen erarbeiten</p> <p>Um bei den wirtschaftlichen Akteuren Vertrauen zu schaffen, Sicherheit herzustellen und die Aufmerksamkeit zu erhöhen wird sehr empfohlen, Interesse und Wille der Stadt zur Schaffung von Arbeitsplätzen offensiv zu kommunizieren. Dazu sind konkrete Kommunikationsmassnahmen zu erarbeiten.</p> <p>In der Kommunikation von Stadtpräsident und Stadtrat (sowie Exponenten der Verwaltung) sollen die wirtschaftlichen Ziele und Stossrichtungen einen prominenten Platz einnehmen. Standortförderung ist vor allem Chefsache; eine Querschnittsaufgabe, die nicht delegiert werden kann.</p> <p>Massnahme 2b: Inhaltliche Positionierung Winterthurs schärfen</p> <p>Die thematische Positionierung von Winterthur als Dienstleistungs- bzw. Bürostandort ist in Einklang mit der Stadtmarke prägnanter zu machen und weiter zu entwickeln. Winterthur muss auf den Radarschirm von Dienstleistern gelangen, vor allem dort, wo eine Nachfrage besteht → High-Tech Standort mit hohem Dienstleistungsanteil und als Nischenstandort im Dienstleistungssektor / Back-office Standort.</p> <p>Aufgrund der Analyse ist auch eine Schärfung der räumlichen Positionierung möglich und angezeigt: Komplementärstandort zu Zürich; zweites Zentrum im Kanton Zürich; Tor zu Zürich; Nähe zum Flughafen; Scharnier in die Ostschweiz; Zürich-Schaffhausen-Frauenfeld als „strategisches Dreieck“ für ansiedlungsinteressierte Firmen, da bereits funktionale Bezüge bestehen.</p>

	<p>Massnahme 2c: Attraktivität als Standort für Jungunternehmer herausheben</p> <p>Winterthur ist im Kontext der bereits vorhandenen Infrastrukturen (Technopark, Bildungsstätten etc.) stärker als interessanter Standort für Jungunternehmer herauszuheben. In diesem Zusammenhang soll die Idee eines „Start-up-Zentrums für Dienstleister“ geprüft werden. Inwieweit dies durch entsprechende Angebote bereits abgedeckt ist bzw. wie diese privaten Angebote zur Ziellerreichung besser genutzt werden können, ist vorgängig zu klären</p>
Städtische Ressourcen	<p>Es handelt sich um Massnahmen, die über bereits vorhandene Strukturen und Gefässe (z.B. „House of Winterthur“) bearbeitet werden können. Für die Erarbeitung der Kommunikationsstrategie ist mit externen Kosten von Fr. 25'000.—zu rechnen.</p>

Strategische Stossrichtung 3: Arbeitsflächen bereitstellen

<p>Ausgangslage</p>	<p>Die Nachfrage nach Industrie- und Gewerbeland übersteigt das hiesige Angebot deutlich, obwohl theoretisch genügend Flächenreserven vorhanden wären. Wichtige Gründe hierfür sind die Baulandhortung sowie oftmals unternutzte Grundstücke. Können Arbeitsflächen an strategisch interessanten Lagen frühzeitig entwickelt und vorbereitet werden, so erhöhen sich die Chancen Winterthurs im Wettbewerb. Der stadteigene Immobilienbesitz bietet ein Potenzial, das mit einer geschickten Bodenpolitik noch gezielter ausgeschöpft werden kann. Um die wirtschaftspolitischen Möglichkeiten der Stadt möglichst umfassend ausschöpfen zu können, bedingt eine nachhaltige Bodenpolitik nicht nur die strategische Landvergabe, sondern auch den Erwerb langfristig strategischer Grundstücke. Eine besondere Chance bietet sich auch durch ein Mit-Engagement der Stadt bei der rechtzeitigen Entwicklung von strategisch wichtig gelegenen Immobilien im Eigentum Dritter.</p> <p>Mit dem Gewerbelandportfolio verfügt Winterthur bereits über ein Tool, welches der Übersicht über freie Flächen in der Industrie- und Gewerbezone dient. Dieses soll zielgerichtet ausgebaut werden.</p>
<p>Ziel</p>	<p>Erhöhung der Anzahl Arbeitsplätze durch Aufbereitung von Immobilien für den Markt: schnelle Information und Verfügbarkeit sicherstellen, um einen Konkurrenzvorteil zu erlangen.</p>
<p>Massnahmen</p>	<p>Massnahme 3a: Potenzialgebiete (Arbeitsplatzgebiete) definieren</p> <p>Als Grundlage für die weiteren Massnahmen und quasi als Vorarbeit für künftige Entwicklungen sind die grösseren Arbeitsplatzgebiete in Winterthur zu definieren und das darin vorhandene Arbeitsplatzpotenzial aufzuzeigen. Im Rahmen dieser Arbeiten gilt es darzulegen, welche Massnahmen von Seiten Stadt eingeleitet werden müssen, um die möglichen Potenziale zu realisieren. Für jedes einzelne Arbeitsplatzgebiet ist zudem eine Priorität anzugeben, mit welcher die Planungen in die Hand genommen werden sollen.</p> <p>Massnahme 3b: Bestehendes Gewerbelandportfolio weiterentwickeln</p> <p>Zur besseren Übersicht über die freien Flächen in der Industrie- und Gewerbezone führt die Stadt Winterthur ein Gewerbelandportfolio mit allen unüberbauten Grundstücken. Die Herausforderung besteht darin, dass über die Hälfte der freien Flächen effektiv gar nicht zur Verfügung stehen, da sie beispielsweise als Lager- oder Parkplatz genutzt oder als betriebseigene Ausbaureserven gehalten werden (siehe dazu</p>

Massnahme 3c).

Um die Vermittlung freier Grundstücke an interessierte Betriebe durch die regionale Standortförderung zu erleichtern, sollte das vorhandene Gewerbelandportfolio optimiert und strategischer eingesetzt werden.

Die Optimierung dieses Tools soll beinhalten: Bedienerfreundliches GIS mit einfachen Such- und Visualisierungsfunktionen; Informationen über die Absichten der Grundeigentümer in das Gewerbelandportfolio integrieren (soweit dies möglich ist).

Insbesondere soll auch geprüft werden (mit dem Vermessungsamt, mit Gemeinden), ob und inwiefern auch Angebote aus den umliegenden Gemeinden in das Portfolio aufgenommen werden können. Damit könnte interessierten Firmen ein umfassender Service geboten werden.

Massnahme 3c: Immobilieneigentum der Stadt aktiv nutzen (städtische Bodenpolitik)

Das stadteigene Immobilienportfolio ist gezielter zur Ansiedlung von (Dienstleistungs-) Arbeitsplätzen zu nutzen. Dazu soll eine Strategie „Bodenpolitik“ formuliert werden, welche Leitlinien festlegt, unter anderem zu:

- Welche Nutzungsprioritäten sollen an welchen Lagen gelten?
- Welche Regeln für Zukauf von Immobilien und Entwicklung von Immobilien sollen gelten?
- Welche Regeln gelten für Veräusserungen? Welche Kriterien müssen interessierte Firmen erfüllen? Unter welchen Voraussetzungen ist was möglich (Verkauf, Baurecht, Miete)? In welchen Fällen soll eine vergünstigte Landabgabe möglich sein?
- Wie sind die Prozesse organisiert? Wie und wann werden einzelfallweise Verhandlungsmandate entschieden?
- Wie sind die Zuständigkeiten zugeteilt? Wer entscheidet was?

Es wird vorgeschlagen, der Strategieguppe „Grundstücke und Immobilien“ einen entsprechenden Auftrag zur Erarbeitung einer Bodenpolitik zu erteilen.

Auf Basis der Strategie können objektweise Faktenblätter erstellt werden (durch Stadtentwicklung), die wiederum in die Vermarktungsaktivitäten der regionalen Standortförderung einfließen.

Für eine langfristig nachhaltige Bodenpolitik ist der Erwerb insbesondere strategischer Grundstücke von hoher Bedeutung.

	<p>Massnahme 3d: Strategisch relevante Flächen Dritter mitentwickeln</p> <p>Die Stadt soll sich auch bei der Entwicklung strategisch wichtig gelegener Flächen Dritter frühzeitig engagieren, insbesondere bei grossen Grundbesitzern (z.B. Flächen der SBB, von Implenia, von Intershop oder von weiteren bedeutenden Eigentümern.). Dies kann z.B. beinhalten: Mitwirkung bei Eignungsprüfung und Sicherstellung von Flächen, Verfügbarkeit schaffen, „Kümmerer“ bzw. verantwortliche Ansprechpartner benennen, kontinuierliche Beziehungspflege mit den Eigentümern.</p> <p>Dabei sind gemeinsame Lösungen mit den Eigentümern anzuvorsuchen. Zu Initiierung wird empfohlen, analog zum „Investorentag“ vorerst einen „Tag“ mit Eigentümern freier oder frei werdender Flächen oder mit Eigentümern strategisch geeigneter Objekte durchzuführen, um deren Strategien und Interessen aufzunehmen.</p>
<p>Städtische Ressourcen</p>	<p>Für die Optimierung des Gewerbelandportfolios sind zusätzliche Sachmittel für die GIS-basierte Weiterentwicklung des Gewerbelandportfolios (Interne Verrechnungen von ca. Fr. 10'000.--) sowie zusätzliche Personalressourcen für die Pflege des Portfolios und die Aufbereitung der Analysen für strategische Zwecke vorzusehen (sollte im Rahmen der neuen 50%-Stelle abgedeckt werden können). Verantwortlich: Stadtentwicklung.</p> <p>Massnahmen 3c und 3d dürften weitgehend mit bestehenden Mitteln umgesetzt werden können. Verantwortlich: Stadtentwicklung</p>

Strategische Stossrichtung 4: Flächen vermarkten

Ausgangslage	Winterthur soll mit den verfügbaren Angeboten konsequenter als bisher bei den relevanten Stellen, in Netzwerken und auf den einschlägigen Plattformen präsent sein. Die Erfahrung zeigt, dass diese bei standortsuchenden Unternehmen in aller Regel als erstes aufgesucht werden. Nach vorliegender Aufgabenteilung liegt diese Aufgabe (bereits heute) bei der regionalen Standortförderung; der Stadtentwicklung kommt eine zudienende Funktion zu.
Ziel	Erhöhung der Anzahl Arbeitsplätze, indem Winterthurer Immobilienangebote in den relevanten Kanälen sehr präsent sind und daher für standortsuchende Unternehmen einfach gefunden werden können.
Massnahmen	<p>Massnahme 4a: Faktenblätter zu ausgewählten Standorten/Arealen</p> <p>Zu wichtigen Immobilienangeboten werden öffentliche Vermarktungs-Steckbriefe (Faktenblätter) erstellt; Basis dazu bilden die (veröffentlichbaren) Informationen aus dem Gewerbelandportfolio.</p> <p>Involvierte Stellen (namentlich die regionale Standortförderung) kommunizieren die Faktenblätter in den eigenen Netzwerken und über eigene Aktivitäten.</p> <p>Weitere gezielte Kommunikationsmassnahmen sind prüfenswert: Jährliche Netzwerkveranstaltung durchführen, Video-Newsletter lancieren etc.</p> <p>Massnahme 4b: Verstärkte Kontaktpflege und Intensivierung der Zusammenarbeit mit Immobilienmaklern</p> <p>Auf der Grundlage des profilierten Immobilien-Angebots-Portfolios, von strategischen Festlegungen in der städtischen Immobilienpolitik etc. kann auch die Zusammenarbeit mit Immobilienmaklern (z.B. CBRE, Intershop) intensiviert und interessanter gestaltet werden.</p> <p>Massnahme 4c: Bauland und Mietflächen sichtbar auf den gängigen Plattformen platzieren</p> <p>Immobilienanbieter leisten dies in der Regel bereits selber (Homegate; ImmoScout 24 etc.). Es soll jedoch auch dafür gesorgt werden, dass Winterthur mit „ständigen Angeboten“ dauerhaft präsent ist.</p>
Städtische Ressourcen	Es handelt sich um Massnahmen, die vor allem über bereits weitgehend erschlossene Kanäle und vorhandene Aktivitäten mitlaufen können. Einzig für Massnahme 4a (Erstellung der Faktenblätter) ist mit einmaligen externen Kosten in Höhe von Fr. 20'000.—zu rechnen.

Prioritätensetzung

Mit Blick auf die Fülle an Massnahmenvorschlägen wird eine zeitliche Prioritätensetzung vorgeschlagen.

Eine **erste Priorität** erhalten für Winterthur strategisch bedeutende Massnahmen, die direkt oder indirekt **Standortentscheide von Unternehmern mitbeeinflussen** bzw. denen auch einen ausgeprägteren Handlungsbedarf zu Grunde liegt.

Eine **zweite Priorität** erhalten Massnahmen mit eher **operativem Charakter**. Es handelt sich dabei weitgehend um Marketingaufgaben, die bereits wahrgenommen und gezielt verstärkt werden können.

	Massnahme	Projektbeginn	Kommentar	Beteiligte (Lead)
Dienstleistungskultur stärken	Massnahme 1a: Erfahrungsaustausch „Dienstleistungsqualität“ umsetzen	2016/17	Handlungsbedarf hoch, Grundvoraussetzung, unmittelbar entscheidungsrelevant für Unternehmer	<u>Standortförderung</u> ; Stadtentwicklung; Baupolizeiamt, Amt für Städtebau
	Massnahme 1b: Prozesse optimieren, One-Stop-Shop als strategische Schaltstelle etablieren, Fallmanager einsetzen	2015 Ab 2016 Fallmanager einsetzen	viel Potenzial für quick-wins, unmittelbar entscheidungsrelevant für Unternehmer, schnelle DL	<u>Stadtentwicklung</u> ; Standortförderung, Baupolizeiamt, Departement Bau
Winterthur offensiv positionieren	Massnahme 2a: Politisches Commitment für Wirtschaftsstandort stärken und konkrete Kommunikationsmassnahmen erarbeiten	2015	Handlungsbedarf hoch, Grundvoraussetzung/Grundhaltung, mittelfristig entscheidungsrelevant für Unternehmer	<u>Standortförderung</u> ; Kommunikation Stadt Winterthur; Stadtentwicklung
	Massnahme 2b: Inhaltliche Positionierung Winterthurs schärfen	2016	Frischer, offensiver und selbstbewusster Auftritt zur Dokumentation des Commitments, mittelfristig entscheidungsrelevant für Unternehmer	<u>Standortförderung</u> ; Stadtentwicklung
	Massnahme 2c: Attraktivität als Standort für Jungunternehmer herausheben	2015	viel Potenzial für quick-wins im Zusammenhang mit ZHAW, unmittelbar entscheidungsrelevant für (Jung-) Unternehmer	<u>Standortförderung</u> ; (Stadtentwicklung), (Immobilien)
Arbeitsflächen bereitstellen	Massnahme 3a: Potenzialgebiete (Arbeitsplatzgebiete) definieren	2015	Verbesserung der eigenen Informations- und Entscheidungsgrundlagen	<u>Stadtentwicklung</u> ; Amt für Städtebau
	Massnahme 3b: Bestehendes Gewerbelandportfolio weiterentwickeln	2016	Verbesserung der eigenen Informations- und Entscheidungsgrundlagen, quick-win, schnelle DL	<u>Stadtentwicklung</u> ; Standortförderung; Vermessungsamt

	Massnahme	Projektbeginn	Kommentar	Beteiligte (<u>Lead</u>)
	Massnahme 3c: Immobilieneigentum der Stadt aktiv nutzen (städtische Bodenpolitik)	2016	Strategische Relevanz des haushälterischen Umgangs mit eigenem Boden, Potenziale vorhanden	<u>Stadtentwicklung</u> ; Immobilien, Fachstelle Nachhaltige Entwicklung
	Massnahme 3d: Strategisch relevante Flächen Dritter mitentwickeln	2017		<u>Stadtentwicklung</u> ; Standortförderung
Flächen vermarkten	Massnahme 4a: Faktenblätter zu ausgewählten Standorten/Arealen	2016		<u>Stadtentwicklung</u>
	Massnahme 4b: Verstärkte Kontaktpflege und Intensivierung der Zusammenarbeit mit Immobilienmaklern	2016		<u>Standortförderung</u>
	Massnahme 4c: Bauland und Mietflächen sichtbar auf den gängigen Plattformen platzieren	2016		<u>Standortförderung</u>