

Bericht (Entwurf)

POSITIONIERUNGSKONZEPT FLUGHAFENREGION ZÜRICH



Datum: 7. März 2023

Autor: Remo Daguati, LOC AG
Bild: Jânio Hägin, Unsplash

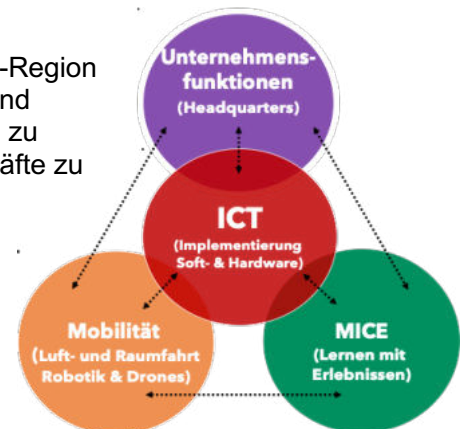
Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	3
2. Ausgangslage	4
2.1. Vorgehen	4
2.2. Verwendete Studien und Konzepte	5
3. Analyse	6
3.1. Standortanalyse	6
3.1.1. Makro-Ebene	6
3.1.2. Meso-Ebene	8
3.1.3. Mikro- und Objektebene	12
3.1.4. Erschliessungsqualität	13
3.1.5. Softe Faktoren – New Work, New Balance	14
3.2. Marktanalyse	15
3.2.1. Immobilienmarkt	15
3.2.2. Bedürfnisanalyse Nutzer	16
3.3. Regionale Strukturen	21
4. SWOT-Analyse und Handlungsfelder	22
4.1. SWOT-Analyse	22
4.2. Handlungsfelder und Zuständigkeiten	23
5. Empfehlungen "FRZ Flughafenregion Zürich"	24
5.1. Positionierung (H1)	24
5.2. Fokus ICT (H2)	25
5.3. Fokus Unternehmensfunktionen (H3)	27
5.4. Zusammenarbeit und Ressourcen (H4)	27

1. Management Summary

Die FRZ Flughafenregion Zürich möchte die 14 Mitgliedsgemeinden als ICT-Region positionieren. Wichtige Ziele hiervon sind, die vorhandenen Kompetenzen und Ökosysteme sichtbar zu machen, um hochwertige Ansiedlungen generieren zu können und auch als Region noch interessanter für hochqualifizierte Fachkräfte zu werden. Letztere sind einerseits als Arbeitskräfte wie auch als zukünftige Einwohner und Steuerzahler vor Ort relevant.

Die Flughafenregion Zürich kann in Zukunft über die Themenschwerpunkte "ICT-Beratung und Implementierung für Hard- und Software", "Standort für Unternehmensfunktionen", "Mobilität" sowie "MICE (Lernen mit Erlebnissen)" positioniert werden:



- Viele ICT-Firmen wirken als Dienstleister für die Beratung und die Implementierung von bestehenden Soft- oder Hardware-Komponenten von führenden Anbietern (insbesondere Microsoft-Palette, SAP). Dabei profitieren die Firmen von der enorm hohen Erreichbarkeitsqualität der Flughafenregion Zürich und damit kurzen Fahrtwegen zu den Implementierungskunden in der gesamten Schweiz und dem deutschsprachigen Ausland. Dazu kommt, dass in der Region eine Häufung von Anbietern von Hosting- und Rechenzentren vorzufinden ist, wodurch beste Datenverbindungen und Rechenleistungen vor Ort für die Kundenbetreuung sowie die Implementation von Kundenlösungen genutzt werden können. Die Flughafenregion ist das **nationale Service- und Beratungszentrum der ICT-Implementierungen von Soft- wie Hardware**. Im direkten Umfeld der FRZ Flughafenregion Zürich finden sich zudem zahlreiche Forschungs- und Bildungseinrichtungen von der öffentlichen Hand wie auch privaten Unternehmen.
- Die **Häufung von Unternehmensfunktionen (Headquarters, Backoffices)**, welche Wertschöpfungstreiber innerhalb von national und international tätigen Unternehmen optimieren und managen, können von der ausgeprägten Erreichbarkeit auf Strasse wie Schiene sowie der Nähe des internationalen Flughafens profitieren. Geschäftsmodelle und deren Treiber (Innovationen, optimierte Prozesse, Strukturen, Marketing etc.) können von der Flughafenregion Zürich aus erfolgreich über alle Zeitzonen hinweg weltweit bearbeitet werden.
- **Mobilität** in Form der Luft- und Raumfahrt bildet mit dem internationalen Flughafen Zürich seit jeher die DNA der Region mit zahlreichen flugnahen Betrieben ab. Im direkten Umfeld des Flughafens finden sich viele Logistikunternehmen, die für den Weitertransport zuständig sind. Der Innovationspark Zürich bietet künftig neue Services an in den Themenbereichen "Robotik", "Drohntechnologien", "Space Life Sciences" oder "Erdbeobachtung". Modernste Material- und Produktionstechnologien werden so für die Mobilitätslösungen von morgen kombiniert. Keine Region in der Schweiz verbindet den Mobilitätsgedanken so stark wie die Flughafenregion Zürich – sei es zu Land, auf Rädern oder in der Luft.
- Nur wenige Regionen in der Schweiz weisen eine derart **kreative Buntheit und Dichte an Gastro-, Aufenthalts-, Weiterbildungs-, Schulungs- und Verweilangeboten** aus. Die Flughafenregion Zürich ist eine überaus pulsierende MICE-Destination. Verschiedene Dienstleister machen den Aufenthalt in der Flughafenregion Zürich zum Erlebnis. Dies unterstützt auch die Kreativität in der Lösungsfindung sowie das lebenslange Lernen. Firmen bringen hier ihre Talente zum Blühen. Von der Flughafenregion Zürich aus wird ein massgeblicher Beitrag an die Wissenssysteme der Zukunft geleistet.

Nebst der Schärfung der Positionierung mit weiteren Firmenbeispielen und Testimonials wird empfohlen, die Themenumfelder "ICT" sowie "Unternehmensdienstleistungen" gezielt und dabei die Zusammenarbeit zwischen der FRZ Flughafenregion Zürich, verschiedenen Schlüsselfirmen, strategischen Partnern, den Standortgemeinden sowie dem Kanton Zürich gezielt zu verstärken.

2. Ausgangslage

Die Organisation FRZ Flughafenregion Zürich – nachfolgend als FRZ bezeichnet, um Verwechslung mit dem Gebiet der Flughafenregion Zürich zu vermeiden – ist das führende Netzwerk für Unternehmen und Politik in der näheren und weiteren Flughafenregion Zürich. Die FRZ vernetzt über 750 Unternehmen aus 100 Städten und Gemeinden, welche zusammen über 250'000 Arbeitsplätze anbieten.

Die FRZ hat in der Strategie für die Jahre 2022 – 2025 festgehalten, dass eine stärkere Positionierung als Standort für Firmen aus dem IT-Bereich angestrebt werden soll. Die Hauptziele hiervon sind, die vorhandenen Kompetenzen und Ökosysteme sichtbar zu machen, um hochwertige Ansiedlungen generieren zu können und auch als Region noch interessanter für hochqualifizierte Fachkräfte zu werden. Letztere sind einerseits als Arbeitskräfte wie auch als zukünftige Einwohner und Steuerzahler vor Ort relevant.

Von der besseren Sichtbarkeit als eine der wichtigsten ICT-Regionen in der Schweiz sollen alle Mitgliedsgemeinden stark profitieren. Es startete 2021 bereits ein ICT-Stammtisch mit ICT Advisors, um Kernthemen herauszuarbeiten und das Bedürfnis nach einem ICT-Anlass abzuklären.

Zusätzlich möchte das Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) des Kantons Zürich die Profile seiner Wirtschaftsräume schärfen. Hierfür ermöglicht es diesen, regionale Positionierungskonzepte zu erarbeiten. Die Positionierung soll damit dazu beitragen, dass die Flughafenregion Zürich als Teil des Wirtschaftsraums Zürich noch präziser und pointierter positioniert werden kann. Gleichzeitig soll die Positionierung auch helfen, die Wahrnehmung gegen innen, d.h. gegenüber den Standortgemeinden und Mitgliedsfirmen, zu stärken. Das Positionierungskonzept sollte im Zeitraum von November 2022 bis Frühjahr 2023 unter Einbezug einer FRZ-Fachgruppe mit Mitgliederfirmen aus der Branche erarbeitet werden.

Für die Erarbeitung des Positionierungskonzepts und zur Unterstützung sämtlicher Workshops sowie Arbeitsschritte wurde eine externe Begleitung beigezogen. Remo Daguati, Inhaber der LOC AG, Zürich, sowie Michael Müller, Partner, von der acrea ag in Zürich, haben diesen Prozess begleitet. Die LOC AG bietet im gesamten DACH-Raum Lösungen rund um Standortfragen an. Die acrea ag ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen im Schwerpunkt ICT und vereint Technologiekompetenz mit jahrelanger Erfahrung in der Finanz- und Versicherungsbranche sowie Digital Health.

2.1. VORGEHEN

Im Dialog mit führenden ICT-Unternehmen, kantonalen Fachstellen sowie weiteren Stakeholdern wurden wichtige Hinweise für die Herleitung der Analyse sowie der Positionierung der Flughafenregion Zürich erarbeitet. Hierzu wurden von Dezember 2022 bis Mai 2023 mehrere Arbeitssitzungen und Workshops durchgeführt. Folgende Personen wurden bei den Gesprächen eingebunden:

Organisation	Interviewpartner / Projektbeteiligte
Wirtschaft und Arbeitgeber	Elisabetta Carrea, CEO Swiss Safety Center AG Dejan Dodic, Leiter Region Copytrend AG Zürich Mario Facchinetti, Geschäftsführer A-Impuls GmbH und Gründer swissproptech Wolfgang Klein, CEO Klein Computer System AG Sandro Müller, Geschäftsführer goSecurity AG Stefan Nünlist, Country Manager Services & Solutions HP Schweiz GmbH Daniele Kohler, Enterprise Business Architect Smart City Hewlett-Packard (Schweiz) GmbH Ylenia Vazquez, Lead MarCom isolutions ag Karla Maria Zinreich, CEO Genistat AG

Organisation	Interviewpartner / Projektbeteiligte
FRZ Flughafenregion Zürich	Peter Arnold, Head Communications & Partnerships Christina Doll, Stv. Geschäftsführerin Christoph Lang, Geschäftsführer Isabelle Villiger, Stv. Kommunikation
Wirtschafts- förderungen	Anita Martinecz Fehér, Stv. Leiterin Standortförderung AWA Kanton Zürich Lukas Huber, Deputy Director Greater Zurich Area AG
Externes Projektteam	Remo Daguati, LOC AG, Inhaber Michael Müller, acrea ag, Partner

Tabelle 1: Interviewpartner und Projektbeteiligte

Erste Ergebnisse der Analyse und damit verbundene Empfehlungen wurden am 19. Dezember 2022 in verschiedenen Gruppen präsentiert und mit den anwesenden Vertreterinnen und Vertretern der FRZ Flughafenregion Zürich reflektiert. Durch diesen Einbezug konnten weitere wesentliche Erkenntnisse für die künftige Positionierung der Flughafenregion Zürich abgeleitet werden.

2.2. VERWENDETE STUDIEN UND KONZEPTE

Folgende Dokumente und deren Inhalte wurden für die Positionierung der Flughafenregion Zürich berücksichtigt (in zeitlicher Reihenfolge ihrer Entstehung):

Datum	Dokument	Herausgeber	Form
01.03.2023	Standortanalysen Flughafenregion	Wüest Partner AG / LOC AG	Datenblätter
13.01.2023	Finanzplatz Zürich 2023/2024	Kanton Zürich, Volkswirtschaftsdirektion Amt für Wirtschaft und Arbeit	Studie, Präsentation
26.01.2023	Botschaft zur Standortförderung 2024 – 2027 (Entwurf)	Bundesrat	Bericht (prov. Fassung)
19.12.2022	Positionierung Greater Zurich Area; Bedeutung ICT-Sektor	Greater Zurich Areal	Präsentation
30.11.2022	Digital Reality @ Stammtisch ICT	Digital Reality	Präsentation
16.11.2022	Volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Zürich	Flughafen Zürich AG / Infracore	Studie
07.09.2022	Ansiedlungserfolg Greater Zurich Area im Zeitraum 2018-2021 sowie 2009-2021	EY (Ernst & Young AG)	Studie
01.07.2022	BAK Taxation Index 2022	BAK Basel	Bericht
11.05.2022	Jahresbericht 2021	Bericht	FRZ Flughafenregion Zürich
12.04.2022	Ecosystems shaping the future of Switzerland	McKinsey & Company	Interner Bericht
12.04.2022	Ecosystems for Investment promotion Switzerland 2024-2027	McKinsey & Company	Interne Präsentation
24.03.2022	Jahresbericht Greater Zurich Area	Greater Zurich Areal	Bericht
25.08.2021	Kantonaler Wettbewerbsindikator	Bericht	UBS AG
25.08.2021	Standortwettbewerb: Zwischenbilanz nach Jahren des Umbruchs	Bericht	Credit Suisse AG
01.04.2019	Switzerland Wake Up: Reinforcing Switzerland's Attractiveness to Multinationals	McKinsey & Company	Bericht
10.04.2018	Standortentwicklungskonzept	FRZ Flughafenregion Zürich / EBP	Bericht

Tabelle 2: Verwendete Dokumente

3. Analyse

Nebst der Auswertung von bereits bestehenden Studien und Konzepten und den Erkenntnissen aus Interviews mit Stakeholdern werden für die Analyse nachfolgend die Standortanalyse, Marktanalyse sowie die Bedürfnisanalyse aus Nutzersicht inklusive Trends vertieft.

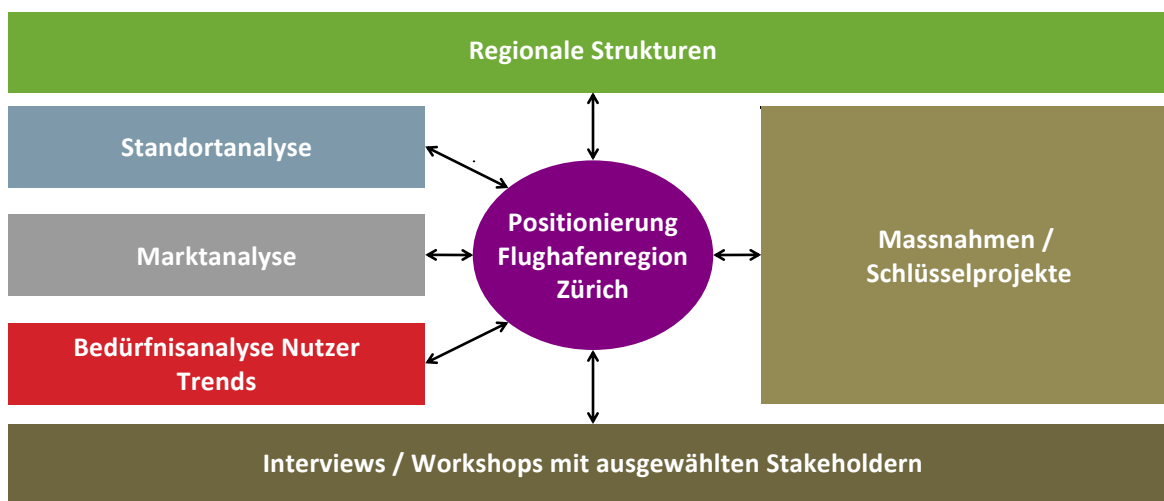


Abbildung 1: Elemente der Strategie

Der vorliegende Bericht kann nicht alle obigen Fragestellungen in absoluter Tiefe behandeln. Dennoch werden alle aus heutiger Sicht erkennbaren Aspekte für eine künftige Positionierung der Flughafenregion Zürich angeführt. Zu beachten ist auch, dass es der ausgesprochene Wunsch der Auftraggeberin war, eine Fokussierung und Vertiefung auf den ICT-Sektor bei dieser Positionierung anzuwenden. Wesentliche Lücken im Angebot oder für weitere Vertiefungen werden als Handlungsfelder bezeichnet, die in weiteren Schritten vertieft und mit Projekten und Massnahmen adressiert werden müssen.

3.1. STANDORTANALYSE

Eine Standortanalyse dient dazu, das Kernprodukt eines Wirtschaftsstandorts im Hinblick auf bestehende und künftige Nutzungen zu schärfen und damit besser einzuordnen. Standortrelevante Daten können von darauf spezialisierten Anbietern (in diesem Fall Wüest Partner) und aus verfügbaren Studien oder aus anderen Datenquellen (Internetrecherchen) erhoben werden. Es wird in der nachfolgenden Analyse zudem zwischen der Makro-/Meso-Ebene und der Mikro-/Objekt-Ebene (konkrete Entwicklungsgebiete) unterschieden.

3.1.1. Makro-Ebene

Betrachtet man die Wettbewerbsaspekte¹ des Kantons Zürich², so gehört dieser zu den führenden Kantonen der Schweiz. Der Kanton Zürich (rote Linie) weist im Vergleich zu einem Mediankanton (graue Linie) diverse

¹ Der Kantonale Wettbewerbsindikator (KWI) der UBS AG umfasst 56 Einzelindikatoren, die Aufschluss über die Wettbewerbsfähigkeit der Kantone geben. Diese Einzelindikatoren werden in acht Wettbewerbsssäulen gegliedert: Wirtschaftsstruktur, Innovation, Humankapital, Arbeitsmarkt, Erreichbarkeit, Einzugsgebiet, Kostenumfeld und Staatsfinanzen.

² UBS (2018/2021): Kantonaler Wettbewerbsindikator

Alleinstellungsmerkmale auf. Gerade bei für Standortentscheidungen wichtigen Themen wie Wirtschaftsstruktur (Rang 1), Innovation (Rang 5), Humankapital (Rang 3), Arbeitsmarkt (Rang 5), Erreichbarkeit (Rang 3) sowie Einzugsgebiet (Rang 1) ist der Kanton Zürich stark positioniert. Einzig beim Kostenumfeld (Rang 25) ist der Kanton Zürich weit abgeschlagen rangiert. Dass gute Wettbewerbsaspekte nicht unbedingt mit hohen Kosten verbunden sein müssen, zeigen zahlreiche Kantone wie Zug, Schwyz oder Luzern.

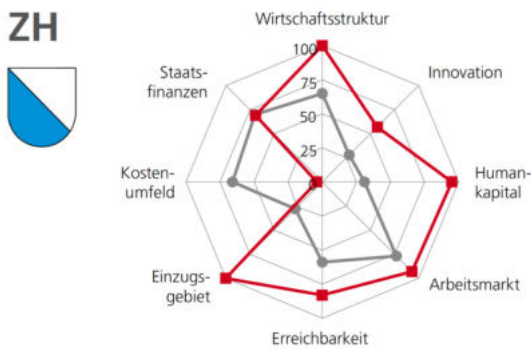


Abbildung 3: Kantonaler Wettbewerbsindikator (grau: Mediankanton, rot: Kanton Zürich). Quelle: UBS, 2018/21

Betrachtet man den Themenbereich "Kostenumfeld" etwas detaillierter, so spielen hier verschiedene Faktoren³ eine Rolle. Im interkantonalen Vergleich kann der Kanton Zürich insbesondere bei den Unternehmenssteuern kaum punkten. Dazu kommt im schweizweiten Vergleich ein relativ hohes Mietpreisniveau für Büro- und Geschäftsimmobilien sowie ein hohes Lohnniveau. Mit Ausnahme von Kloten und Rümlang bieten die Gemeinden der Region jedoch attraktive Strompreise⁴.

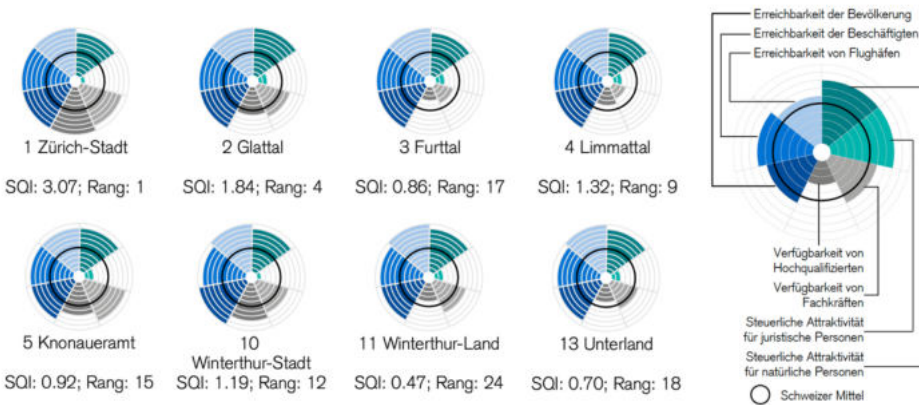


Abbildung 4: CS-Rating der Standortqualität

Nicht überraschend findet sich die Flughafenregion Zürich auch im CS-Ranking zur Standortqualität auf Rang 4 (Glattal) bzw. 18 (Zürcher Unterland) von 110 Schweizer Regionen und damit im vordersten Feld der Wirtschaftsregionen. Die Flughafenregion Zürich erzielt dabei überdurchschnittliche Werte bei der Erreichbarkeit (Bevölkerung, Beschäftigte, Nähe Flughafen), sehr gute Werte bei der steuerlichen Attraktivität für natürliche Personen, eine überdurchschnittliche Verfügbarkeit von Fachkräften und auch eine leicht überdurchschnittliche Verfügbarkeit von Hochqualifizierten. Abstriche dürfen Unternehmen der Region wie bereits ausgeführt einzig bei den Steuern für juristische Personen beklagen. Regionen mit

³ UBS (/2021): S. 9 - Eine wichtige Entscheidungsgröße bei der Standortwahl von Unternehmen ist die Höhe der ortsgebundenen Kosten. Diese sind sowohl für die Neuansiedlung von Firmen als auch für den Verbleib bestehender Unternehmen bedeutend. Dazu zählen das Mietpreisniveau für Büroflächen, die Energiepreise, die Löhne sowie die Steuersätze. Berücksichtigt werden neben Gewinn- und Kapitalsteuersätzen, Entlastung aus Patentboxen, Überabzug für Forschung und Entwicklung für juristische Personen auch Steuersätze für Personen mit hohem Einkommen

⁴ <https://www.strompreis.elcom.admin.ch/>

unvorteilhaften, hohen Steuern ziehen oft auch "Cost-Centers" bzw. Zweigstellen von Unternehmen an, wobei die Steuererträge aus Steuerauscheidungen der Unternehmen bzw. über die Mitarbeitenden anfallen. Dies ist auch bei der Flughafenregion Zürich der Fall.⁵

In Bezug auf die Raum- und Verkehrsplanung sollen an dieser Stelle ebenfalls wesentliche Gedanken angebracht werden, da diese Strukturen die Erreichbarkeit und die Siedlungsentwicklung massgebend prägen. Im Raumkonzept Schweiz ist die Flughafenregion Teil der Metropolitanregion Zürich⁶ und eingebettet in die beiden Hauptzentren Stadt Zürich sowie Stadt Winterthur. Die Flughafenregion Zürich ist Teil des Agglomerationsprogramms Stadt Zürich-Glattal⁷, welches vom Amt für Verkehr des Kantons Zürich aufbereitet wird. In Sachen Regionale Richtpläne⁸ wird die Flughafenregion Zürich aufgeteilt in die Planungseinheiten "Zürcher Planungsgruppe Glattal"⁹ sowie die "Planungsgruppe Zürcher Unterland"¹⁰. Entsprechend ist es schwierig, Massnahmen aus der Positionierung als Wirtschaftsregion, welche Relevanz haben für Verkehrs- oder räumliche Belange, in eine Umsetzung zu führen, da verschiedene Planungsorganisationen damit betraut sind. Die langfristige Raumverträglichkeit von Flächen- und Infrastrukturentwicklung im dichten Siedlungsraum der Flughafenregion stellt denn auch höchste Anforderungen an klein- und grossräumliche Planungsprozesse.¹¹ Die Strukturen und die Organisationsvielfalt in Bezug auf Standortentwicklung und -vermarktung sind ausgesprochen heterogen und die Gemeinden in unterschiedlichen Organisationen organisiert.

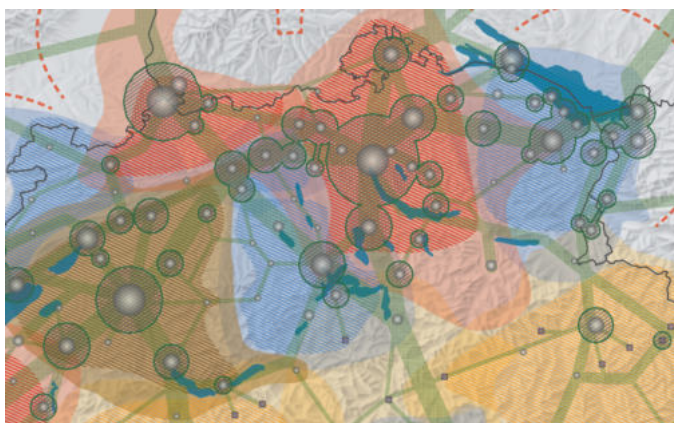


Abbildung 5: Raumkonzept Schweiz



Abbildung 6: Planungseinheiten Flughafenregion Zürich

3.1.2. Meso-Ebene

In der Flughafenregion Zürich sind etwas über 30'000 Vollzeitstellen im Industriesektor angesiedelt. Die Region Glattal-Furt zeichnet sich im Vergleich zu den Nachbarregionen Winterthur und Limmattal durch einen leicht tieferen Industrialisierungsgrad (19% der Beschäftigten im 2. Sektor), dafür einen ausgeprägten Dienstleistungssektor mit rund 105'000 Beschäftigten (81% der Beschäftigten im 3. Sektor) aus. Das Zürcher Unterland weist dafür einen weitaus höheren Industrialisierungsgrad auf, der mit 30,6% deutlich über dem Schweizer Durchschnitt steht. Das Beschäftigungswachstum im Dienstleistungsbereich lag zuletzt knapp unter dem kantonalen Durchschnitt, jedoch im Schweizer Mittel.

⁵ Dies setzt ein Verständnis der politischen Akteure dafür voraus, dass die Wertschöpfung in der Region nicht primär durch direkte Steuererträge der juristischen Personen, jedoch aus den indirekten Effekten (Wertschöpfung bei Lieferanten, Konsum der Beschäftigten etc.) entstehen. Fehlt ein solches Verständnis, so tendieren Gemeinden dazu, ihre Wohnbauförderung für die Gewinnung von Privatpersonen zu forcieren und den Raum bzw. das Engagement für wirtschaftliche Förderungen eher zu hemmen.

⁶ <https://www.metropolitanraum-zuerich.ch/>

⁷ <https://www.zh.ch/de/mobilitaet/gesamtverkehrsplanung/agglomerationsprogramme.html>

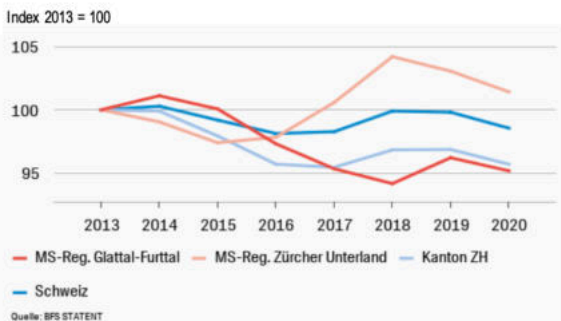
⁸ <https://www.zh.ch/de/planen-bauen/raumplanung/richtplaene/regionale-richtplaene.html>

⁹ <https://zpg.ch/>

¹⁰ <https://www.pgzu.ch/>

¹¹ Flughafenregion Zürich (2018), Standortentwicklungskonzept, S. 6

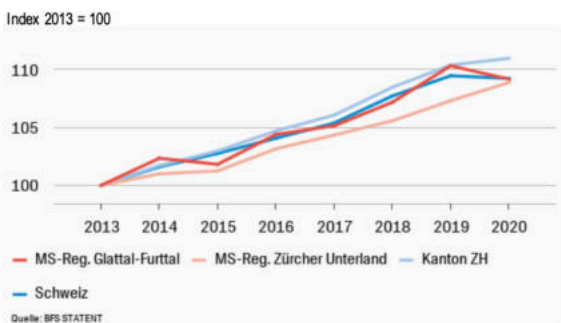
Industriesektor: Entwicklung des Beschäftigtenbestandes (indexiert)



	■ Glattal-Furtal	■ Zürcher Unterland	■ Kanton ZH	■ Schweiz
2013.	100.0	100.0	100.0	100.0
2014.	101.1	99.0	99.9	100.3
2015.	100.1	97.4	97.9	99.2
2016.	97.3	97.8	95.7	98.1
2017.	95.3	100.6	95.4	98.3
2018.	94.2	104.2	96.8	99.9
2019.	96.2	103.1	96.9	99.8
2020.	95.2	101.4	95.7	98.5

Hinweis: Beschäftigte werden als Vollzeitäquivalente ausgewiesen

Dienstleistungssektor: Entwicklung des Beschäftigtenbestandes (indexiert)



	■ Glattal-Furtal	■ Zürcher Unterland	■ Kanton ZH	■ Schweiz
2013.	100.0	100.0	100.0	100.0
2014.	102.3	101.0	101.7	101.6
2015.	101.8	101.2	103.0	102.7
2016.	104.4	103.1	104.7	104.1
2017.	105.1	104.3	106.1	105.4
2018.	107.2	105.6	108.5	107.7
2019.	110.3	107.3	110.4	109.4
2020.	109.2	108.9	111.0	109.2

Hinweis: Beschäftigte werden als Vollzeitäquivalente ausgewiesen

Abbildung 7: Entwicklung Beschäftigung Industrie und Dienstleistung (Quelle: Wüest & Partner)

Die Flughafenregion Zürich wird von einer Vielzahl von kleinen und mittleren Unternehmen sowie einem breiten Branchenmix geprägt. Eine diversifizierte Wirtschaft, wissensintensive Dienstleistungen, technologieintensive Unternehmen und High-Tech-Produktion, finden sich in direkter Nachbarschaft zu Forschungsinstitutionen mit globaler Exzellenz. Die auf nationale und internationale Märkte ausgerichteten Unternehmen profitieren von hoher nationaler und internationaler Erreichbarkeit (siehe auch 3.1.4) und einer leistungsfähigen regionalen Zulieferbasis. Konzern- und Europahauptsitze, Ländergesellschaften, eine Vielzahl von hoch kompetitiven KMU und der Flughafen fragen Arbeitskräfte mit verschiedensten Qualifikationen nach.¹²

Nachfrage	Jahr	Glattal-Furtal	Zürcher Unterland	Kanton ZH	Schweiz
Bevölkerung					
Anzahl Einwohner	2021	212'561	121'453	1'564'662	8'738'791
Bevölkerungsentwicklung über 3 Jahre	2021	3.7%	4.5%	2.9%	2.3%
Beschäftigung					
Beschäftigte total	2020	130'365	29'775	813'491	4'016'627
Anteil der Beschäftigten im 2. Sektor	2020	19.1%	30.6%	15.6%	24.5%
Anteil der Beschäftigten im 3. Sektor	2020	80.9%	69.4%	84.4%	75.5%
Beschäftigungsentwicklung über 3 Jahre	2020	3.0%	3.2%	3.9%	2.8%
Beschäftigungsentwicklung im 2. Sektor über 3 Jahre	2020	-0.2%	0.8%	0.3%	0.3%
Beschäftigungsentwicklung im 3. Sektor über 3 Jahre	2020	3.8%	4.3%	4.6%	3.7%

Abbildung 8: Beschäftigungsanteile je Sektor (Quelle: Wüest & Partner)

¹² Flughafenregion Zürich (2018), Standortentwicklungskonzept, S. 4

Zu den in Bezug auf die Beschäftigungsklassen grösseren Arbeitgebern in der Region gehören die Biotronik AG (Medizinaltechnik, Bülach), die Qualipet AG (Tiernahrung, Dietlikon), Hewlett-Packard (Schweiz) GmbH (ICT, Wallisellen), Canon (Schweiz) AG (Handel, Wallisellen), Edelweiss Air AG (Luftfahrt, The Circle), Starbucks Coffee Switzerland GmbH (Gastronomie, Volketswil), DXC Technology Switzerland GmbH (ICT, Wallisellen), Microsoft Schweiz GmbH (ICT, The Circle), INTEGRA Holding AG (Finanzdienstleistungen, Wallisellen), Infosys Consulting Holding AG (ICT, Kloten), Lionbridge Switzerland AG (Übersetzungsdienste, Glattbrugg), Coca-Cola Schweiz GmbH (Food, Brüttisellen), SCMG AG (Callcenter, Wallisellen) sowie CWS-boco Suisse SA (Hygiene, Glattbrugg). Die Flughafenregion Zürich kann also auf namhafte Unternehmen auf verschiedenen Branchen zählen.

Betrachtet man Sektoren, die sich besonders gehäuft in der Flughafenregion vorfinden, so lassen sich diese hauptsächlich in die vier Themenbereichen "ICT", "Aerospace/Luftfahrt", " Food/Ernährung " sowie "Unternehmensfunktionen" (v.a. Handel- und Logistik) aufteilen.



Abbildung 9: Brandwall FRZ Flughafenregion Zürich (Quelle: eigene Darstellung LOC AG, gemäss Daten Wüest Partner AG)

Die stärkste Häufung von Firmen in einem spezifischen Sektor ergibt sich in der Flughafenregion Zürich zweifelsohne im ICT-Bereich. Dabei sind die Firmen nicht etwa in völlig visionärer Software-Entwicklung oder der Grundlagenforschung für bahnbrechende, neuartige Systeme engagiert (Metaverse, Blockchain/Crypto-Technologien, Gaming etc.), sondern gehäuft Dienstleister für die Beratung und die Implementierung von bestehenden Soft- oder Hardware-Komponenten von führenden Anbietern (insbesondere Microsoft-Palette, SAP¹³). Dabei profitieren die Firmen von der enorm hohen Erreichbarkeitsqualität der Flughafenregion Zürich und damit kurzen Fahrtwegen zu den Implementierungskunden in der gesamten Schweiz und dem deutschsprachigen Ausland. Dazu kommt, dass in der Region eine Häufung von Anbietern von Hosting- und Rechenzentren vorzufinden ist, wodurch beste Datenverbindungen und Rechenleistungen vor Ort für die Kundenbetreuung sowie die Implementation von Kundenlösungen genutzt werden können. Ohne zu erröten: Die Flughafenregion Zürich ist das nationale Service-Center der IT-Anwender in Sachen Soft- wie Hardware.

Weniger häufig, jedoch genauso wertvoll, sind Firmen mit Softwareanwendungen für die Luftfahrtindustrie (Aerospace), führende Anbieter von Telecom-Lösungen (Provider) sowie Unternehmen im Sicherheitsbereich (Security).

¹³ Die Flughafenregion Zürich ist insbesondere keine Google-Destination, d.h. Implementierer von Google-Anwendungen suchen die Nähe in der City.



Abbildung 10: ICT-Brands in der Flughafenregion Zürich (Quelle: eigene Darstellung LOC AG, gemäss Daten Wüest Partner AG)

Als weitere Vorzüge der Makro- und Mesoebene im Umfeld des ICT-Sektors sind zahlreiche Forschungs- und Bildungseinrichtungen von der öffentlichen Hand wie auch privaten Unternehmen im unmittelbaren Umfeld der Flughafenregion Zürich zu nennen:

- Zahlreiche Rechenzentren innerhalb und im direkten Umfeld der Flughafenregion Zürich schaffen Kapazitäten für Rechenleistungen sowie schnellste Datenverbindungen.
- Rund um die universitären Bildungsangebote von ETH Zürich wie auch der Universität Zürich sowie den Fachhochschulen in Zürich und Winterthur bestehen zahlreiche Institute und Forschungsstellen mit Bezug zu Informations- und Kommunikationstechnologien.
- Verschiedene private und öffentliche Forschungs- und Entwicklungszentren sind in der Nähe angesiedelt, so etwa das Microsoft Technology Center, das IBM Center in Rüschlikon, das Google Research Center in Zürich, der Switzerland Innovation Park Zürich oder das Forschungsinstitut EMPA.
- Mit dem Ableger des Universitätsspitals Zürich am Circle und dem Digital Health Center¹⁴ in Bülach können auch verschiedene Themen an der Schnittstelle von ICT und Life Sciences adressiert werden.
- Zahlreiche ICT-Verbände und Netzwerk-Initiativen sind im direkten Einzugsgebiet der Flughafenregion Zürich zu finden.



Abbildung 11: dichtes Forschungs- und Entwicklungsumfeld

¹⁴ Siehe <https://www.digital-health-center.ch/>: Die patientenorientierte Digitalisierung bietet die Chance, innovative und differenzierte Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu schaffen. Im Digital Health Center erforschen und erarbeiten Start-ups neue Lösungen zusammen mit etablierten Unternehmen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) und Unternehmen aus der Gesundheitsbranche.

3.1.3. Mikro- und Objektebene

Im näheren Umfeld der Flughafenregion Zürich befindet sich eine Reihe von grösseren, zusammenhängenden Gewerbe- und Industriearalen, die in einer Transformation für neue Nutzungen aufbereitet werden können. Verschiedene Landesteile der Schweiz bauen im nationalen Netzwerk „Switzerland Innovation“ Innovationsparks auf – Standorte mit Einrichtungen für Spitzenforschung, bezugsfertigen Gebäuden und Reserveflächen für Firmen. Der Innovationspark in Dübendorf ist einer der Standorte, welcher die grössten Entwicklungsflächen der Region bietet. Hier sollen die drei Themenbereiche "Robotik & Mobilität", "Luft- und Raumfahrt" sowie "Produktionstechnologien" vernetzt werden. Es besteht bereits eine 600 m² grosse Drohnenflughalle und Bodenflächen für diverse Mobilitätstests. Weitere grösseren Entwicklungsareale in der Flughafenregion Zürich adressieren aber auch modernste Bürokonzepte, so etwa "The Circle", welche insbesondere Unternehmensfunktionen (Headquarter, Backoffice) anziehen. Folgende Standorte sind in Bezug auf das künftige Geschossflächenpotential besonders relevant:

Bezeichnung	Projektname	Strasse	Ort	Realisierbare Geschossfläche [m ²]
Flugplatz Dübendorf	Innovationspark	Bettlistrasse 11	Dübendorf	390'700
Embraport-Areal	Embraport-Strategie 2025	Embraport Z	Embrach	160'300
Rheinmetall-Areal	Mixed-Use	Birchstrasse 155	Zürich	127'400
Schwamendinger-Dreieck	Schwamendinger-Dreieck	Dübendorfstrasse 5	Schwamendingen	111'300
Kasernen-Areal	Kasernen-Areal	Schaffhauserstrasse 200	Kloten	107'100
Hochbord Dübendorf	Hochbord Dübendorf	Sonnentalstrasse	Dübendorf	84'400
Coop Areal	Meet	Flughofstrasse 21	Glattbrugg	64'000
Gebiet Riedt Ost	Gebiet Riedt Ost	Riedthofstrasse 100	Regensdorf	60'500
Priora First District 1, 3, 4 & 5	First District	Balz Zimmermann Strasse 7	Kloten	60'200
Priora First District, Phase 2 (Teilfläche 1)	Priora First District, Phase 2	Walter Mittelholzerstrasse	Opfikon	59'200
Zentrumsentwicklung Effretikon West	Mittim-Areal - Zentrumsentwicklung Effretikon West	Bahnhofstrasse	Effretikon	56'900
Refonda-Areal	Neubau Gewerbehalle	Seeblerstrasse	Niederglatt	54'800
Mettmenriet	Wohnüberbauung Süd-Ost Bülach	Grundstrasse	Bülach	53'200
Spinnerei Jakobstal	Gebietsentwicklung Jakobstal	Jakobstalstrasse 1	Bülach	50'900

Abbildung 12: Übersicht zur Flächensituation Flughafenregion Zürich (Flughafen +15 Fahrminuten MIV, GF > 50'000m²)

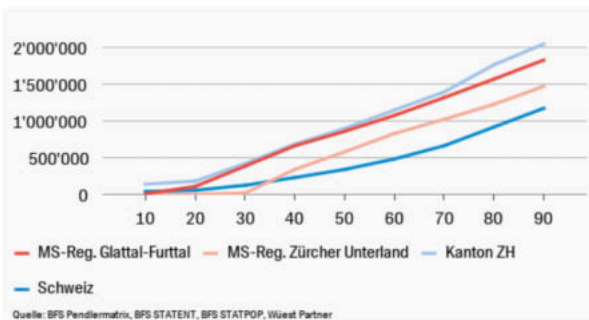
Je besser es einer Region gelingt, im Rahmen eines aktiven Flächenmanagements Nutzflächen bereit zu halten, welche eine klare Positionierung aufweisen, kombinierte Nutzungen zulassen (Plug-n-Play-Büroflächen, Forschungslabore, Urban Manufacturing/FabLabs etc.) oder Produktions- und Logistikfunktionen abdecken und dabei auch in der Vermarktung die Synergien zwischen den Promotions-Organisationen ausgeschöpft werden, desto eher kann sie wertschöpfungsstarke Arbeitsplätze anziehen.

Die FRZ Flughafenregion Zürich hat keinen expliziten Auftrag, ein Flächenmanagement zu betreiben. Auch seitens Kanton wird aktuell kein aktives Arbeitszonenmanagement betrieben, wie dies zahlreiche Kantone anwenden. Es ist auch davon auszugehen, dass die Planungsregionen kaum einen aktiven Part spielen, gemeinsam mit Grundeigentümern und Behörden die Bereitstellung von Nutzflächen zu fördern bzw. zu vereinfachen. Das Flächenmanagement wird so den jeweiligen Standortgemeinden oder privaten Akteuren überlassen. Damit werden wertvolle Synergien zwischen der Standortentwicklung und der Standortvermarktung ausgelassen. Einen starken Part übernimmt hingegen die FRZ Flughafenregion Zürich bei der Vernetzung der Akteure aus der Immobilienwirtschaft im Rahmen des alljährlichen Immobilien-Summits. Zudem vermittelt sie bei Anfragen von Firmen auf Flächensuche adhoc zu den relevanten Akteuren der Immobilienvermittlung. Ohne einen klaren Leistungsauftrag des Kantons an die FRZ Flughafenregion Zürich bzw. die Planungsregionen im Themenbereich Arealentwicklung/ Flächenmanagement wird dieser Themenbereich kaum erfolgreich vertieft werden können.

3.1.4. Erschliessungsqualität

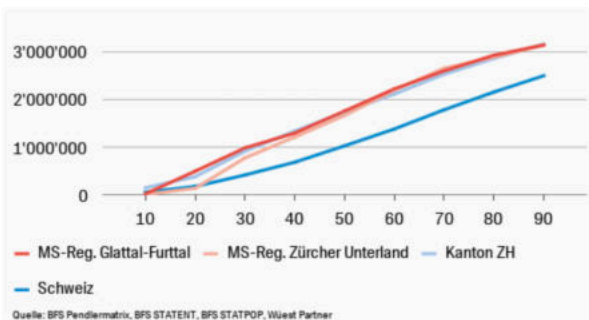
Die Wahrscheinlichkeit oder Bereitschaft, vom aktuellen Wohnort zu einem neuen Arbeitsplatz zu pendeln, hängt von der Versorgungsfunktion der Mitarbeitenden mit attraktiven Verkehrslösungen ab. Insbesondere die Erschliessungsgüte mit dem öffentlichen Verkehr (öV) prägt Dienstleistungs- und Forschungsstandorte. Mobiles Arbeiten hat dank neuer Kommunikationstechnologien auch die Erwartungen von qualifizierten Arbeitskräften verändert. Talente, die mit dem Kopf arbeiten, wollen auf dem Arbeitsweg produktiv sein.¹⁵ Und das bieten – solange es beim motorisierten Individualverkehr (MIV) noch kein vollautonomes Fahren gibt – schnelle Bahnverbindungen mit raschen Umsteigezeiten.¹⁶ In Städten und Gemeinden spielt es beim öffentlichen Verkehr somit nicht nur eine Rolle, wie schnell man den Bahnhof erreicht. Genauso wichtig ist die Feinverteilung über den Nah- und Regionalverkehr. Städte und Gemeinden mit hohen Taktfrequenzen, geringen Umsteige- und Wartezeiten und optimierten Linien- und Haltestellen-Netzen sind überdurchschnittlich in der Lage, hochwertige Arbeitsplätze anzuziehen und gleichzeitig Hochqualifizierte als Einwohner zu halten. Firmen mit einem hohen Anteil an Aussendienstfunktionen und geringeren Ansprüchen an die Repräsentanz eines Stadtzentrums wählen innerhalb einer Gemeinde auch gerne Bürostandorte mit guter Anbindung an Autobahnknoten, damit Besprechungen mit Kunden und eigene Geschäftsreisen flexibel gestaltet werden können. Die Präferenz für den MIV nimmt mit dem Alter (und damit indirekt auch der Kaderstufe) zu, daher bleibt die Verfügbarkeit von Parkplätzen gerade bei den Entscheidungsträgern in Unternehmen wesentlich. Zusammenfassend lässt sich aber folgern: Je besser eine Erschliessung mit dem öffentlichen Verkehr sowie die Nähe zu einem öV-Knoten in Fussdistanz (d.h. 350-450 Meter) gegeben sind, desto eher unterstützt dies die Ansiedlung von produktionsnahen Dienstleistungen (Labore, Forschung und Entwicklung) und vor allem Unternehmens-Funktionen. Letztere betreffen 75% aller ausländischen Ansiedlungen.¹⁷

Erreichbare Beschäftigte innert 10 bis 90 Minuten mit öffentlichen Verkehrsmitteln



Durchschnittlich erreichbare Beschäftigte				
	Glattal-Furttal	Zürcher Unterland	Kanton ZH	Schweiz
#	13'847	4'272	145'940	46'336
#	114'570	7'830	186'423	62'415
#	390'496	24'407	424'536	130'277
#	666'072	345'784	689'221	235'009
#	862'310	583'754	900'386	345'059
#	1'078'028	832'765	1'150'664	487'219
#	1'320'147	1'025'490	1'396'209	666'640
#	1'571'422	1'229'319	1'764'600	920'336
#	1'829'567	1'472'944	2'047'648	1'175'229

Erreichbare Beschäftigte innert 10 bis 90 Minuten mit motorisiertem Individualverkehr



Durchschnittlich erreichbare Beschäftigte				
	Glattal-Furttal	Zürcher Unterland	Kanton ZH	Schweiz
#	28'642	15'175	155'298	63'203
#	502'943	145'972	388'284	182'861
#	988'975	780'630	923'748	422'742
#	1'299'858	1'217'967	1'342'086	689'970
#	1'760'683	1'668'328	1'739'207	1'032'108
#	2'223'296	2'200'965	2'117'831	1'385'027
#	2'599'558	2'656'827	2'531'573	1'786'177
#	2'926'681	2'888'258	2'859'614	2'157'852
#	3'143'769	3'136'259	3'158'113	2'499'337

Abbildung 13: Erreichbarkeit Beschäftigte mit MIV und öV (Quelle: Wüest Partner)

¹⁵ Gerade jüngere Fachkräfte schieben die Autoprüfung immer weiter hinaus, d.h. die Fringe-Benefits verändern sich von Gratisparkplatz hin zu Gratis-GA oder gedeckten, abschliessbaren Veloabstellplatz

¹⁶ Für Details siehe LOC-Blog: <https://www.loc.ag/post/standortgunst-verlangt-erreichbarkeit>

¹⁷ <https://home.kpmg.com/ch/en/home/insights/2016/11/clarity-on-business-location-switzerland.html>

Generell lässt sich in Bezug auf die Erreichbarkeit über alle Verkehrsträger feststellen, dass die Flughafenregion Zürich im nationalen Kontext hervorragende Werte ausweist, welche nur in wenigen Regionen der Schweiz erreicht werden.

In einem Perimeter von 30 Minuten Fahrzeit mit dem MIV können aus der Flughafenregion Zürich rund 989'000 Beschäftigte (Vollzeitäquivalente) erreicht werden, womit die Region in ihrem südlichen Teil im kantonalen Durchschnitt liegt. Die Werte liegen deutlich über dem Schweizer Durchschnitt. Das Einzugsgebiet innert 90 Fahrminuten per MIV reicht vom Grossraum Basel bis weit über Solothurn hinaus, nach Meiringen im Berner Oberland oder den Kanton Nidwalden sowie bis zum Churer Rheintal. Betrachtet man die Reisezeiten mit dem öffentlichen Verkehr, so liegen die Werte der Flughafenregion Zürich deutlich über dem Schweizer Durchschnitt und im Gleichschritt mit den Möglichkeiten des Kantons Zürich. Entsprechend kann sich die Flughafenregion Zürich für ihre Wirtschaftsentwicklung auf ein überdurchschnittliches Einzugsgebiet von Fachkräften abstützen.

Neue und künftige Formen der Mobilität (selbstfahrende Systeme des MIV, Kombination der verschiedenen Verkehrsträger (öV, Langsamverkehr, MIV etc.)) verändern in Zukunft die Erreichbarkeit von Standorten ausserhalb der Zentren. Dadurch fordern die Regionalzentren des Mittellands die urbanen Standorte immer stärker heraus, können aber deren Anziehungskraft nicht aufheben. Zudem können dank der Elektrifizierung und Motorisierung von Fahrrädern völlig neue Reichweiten realisiert werden, weshalb viele Berufstätige ihren Arbeitsweg mittels eBikes bestreiten. Ein Trend, der durch die Covid-Pandemie geradezu explodiert ist. Standorte, die sich bei der Entwicklung ihrer Bahnhofareale in solche Netze aktiv einbringen und Infrastruktur wie Software aufeinander abstimmen, haben klare Vorteile.

3.1.5. Softe Faktoren – New Work, New Balance

Die Bedeutung weicher Standortfaktoren wie die Wohn- und Freizeitqualität, Verfügbarkeit an geeignetem Wohnraum, Betreuungs- und Ausbildungsmöglichkeiten für Kinder sowie die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen hat kontinuierlich zugenommen. Die Flughafenregion Zürich kann hier mit vielfältigen Strukturen und Dienstleistungen punkten.

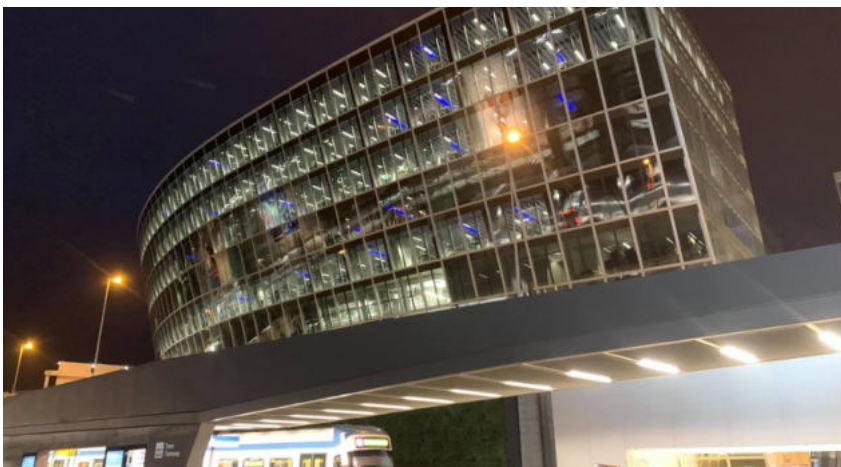


Abbildung 14: Nicht nur "The Circle" - Vielfalt für MICE

Die Flughafenregion Zürich hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend zu einer Destination für Kongresse, Veranstaltungen und Sportevents entwickelt. Auch gibt es in der Region eine unglaubliche Fülle von Möglichkeiten für die Durchführung und Organisation von Tagungen, Workshops, Seminaren und Firmenevents. Nicht nur die Locations sind dazu verfügbar, sondern eben auch kreative Agenturen, welche die Firmen bei der Umsetzung eines Vorhabens unterstützen. Zahlreiche Hotels und Vermittler von Appartements sind in der Region angesiedelt. Generell ist das Angebot von Locations für Events und

Spezial- und Erlebnisgastronomie in der Flughafenregion Zürich vielfältig und gross.¹⁸ Nur wenige Regionen in der Schweiz können eine solche kreative Buntheit und Dichte an Gastro-, Aufenthalts- und Verweilangeboten bieten. Die Flughafenregion Zürich ist eine überaus pulsierende MICE¹⁹-Destination.

Die Flughafenregion Zürich kann auch von einer immer stärkeren Regulierungsdichte in den Städten profitieren.²⁰ In vielen Städten hat sich in Ergänzung dazu eine ausgesprochene Wachstumsmüdigkeit entfaltet, verbunden mit einer ausgewachsenen Wachstumskritik. Eine hochsensible Öffentlichkeit ritzt die Wirtschafts- und Eigentumsfreiheit in immer mehr Bereichen, engt den Diskurs ein und verhindert damit letztendlich die Freiheit der Gedanken, Ideen und damit auch Innovation. Während sich Städte immer mehr beruhigen, einschränken oder verlangsamen, bieten Agglomerationsgemeinden weiterhin Agilität und die gesuchten Freiheiten zur Entfaltung. Da Standortentscheidungen bei Unternehmen für Ausbau- und Wachstumsprojekte innert drei bis sechs Monaten gefällt werden, können Städte diese Pace oft nicht mehr mitgehen. Immer mehr Arbeitgeber und Investoren entwickeln eine Präferenz für Agglomerationsgemeinden entlang der Hauptverkehrsachsen. Diese sind meist ausreichend nah gelegen an den Städten mit ihren Zentrumsfunktionen (Kultur, Verwaltung, Bildung), gewähren aber höhere Freiheiten bei den Rahmenbedingungen und deutliche Kostenvorteile. Oft bieten diese Gemeinden die Vielfalt der Hauptstädte in kleinerem Massstab mit einem regen Kultur- und Freizeitangebot und persönlicher Nähe. Sie bieten Platz für Gewerbe, Industrie und immer häufiger auch wissensbasierte Dienstleistungsfunktionen. Zudem verfügt die Flughafenregion Zürich nach wie vor über ein grosses Potential von Transformationsflächen sowie mit "The Circle" über ein attraktives Tagungs-, Event- und Messezentrum mit Einkaufsfunktionen. Die nähere Flughafenregion Zürich ist noch nicht zu Ende gebaut und hat entsprechend räumliches Potenzial. Arealentwicklungen bei Verkehrsknoten helfen, das Potential noch gezielter freizulegen (Abschnitt 3.1.3).

3.2. MARKTANALYSE

3.2.1. Immobilienmarkt

Die Marktanalyse ermittelt Informationen zum Immobilienmarkt für ein gewünschtes Gebiet und Marktsegment. Sie wertet die Marktinformationen zielgerichtet aus und bildet Preisbänder, Vergleichswerte, Benchmarks oder modellierte Werte. Diese bilden eine Basis für die Berechnung der Rendite- und Wirtschaftlichkeit der Projektentwicklung sowie die spätere Immobilienbewertung und Vermarktung.

Preise	Quartal	Glattal-Furtal	Zürcher Unterland	Limmattal	Winterthur
Angebotspreise im mittleren Marktsegment (50%-Quantil)					
Büroflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2022/4	202	176	182	207
Gewerbeflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2022/4	149	115	138	135
Verkaufsflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2022/4	252	182	249	290
Preisveränderung über 3 Jahre im mittleren Marktsegment					
Büroflächen	2022/4	5.2%	0.0%	-3.2%	-4.6%
Gewerbeflächen	2022/4	3.5%	-2.5%	0.0%	9.8%
Verkaufsflächen	2022/4	4.1%	-5.7%	-0.4%	28.3%
Angebotspreise im oberen Marktsegment (90%-Quantil)					
Büroflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2022/4	503	439	457	538
Gewerbeflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2022/4	287	228	274	268
Verkaufsflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2022/4	354	256	350	408

Abbildung 15: Kennziffern Geschäftsliegenschaften (Quelle: Wüest Partner)

¹⁸ Für Inspirationen siehe: <https://www.flughafenregion.ch/standort/kongress-eventlocation/>

¹⁹ MICE: Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions

²⁰ Hemmende Mehrwertabschöpfung und starre Nutzungsvorgaben bei Verdichtungsprojekten, flächendeckende Tieftempozonen auf Hauptachsen mit Erreichbarkeitsverlust über alle Verkehrsträger, sonstige ergänzende Hemmnisse (Stadtklima, Lärmschutz, Denkmalpflege) und steuerliche Nachteile (Ausgabenwachstum) hemmen die Attraktivität der Städte. Gerade Planungs- und Bewilligungsverfahren werden aufwändiger, das Risiko eines Scheiterns und der damit verbundene Zeitbedarf immer höher.

Im Rahmen dieser Positionierungsarbeit macht es wenig Sinn, Kostenvergleiche für sämtliche Standortgemeinden in der FRZ Flughafenregion Zürich zu erstellen. Wesentlich ist aber, dass die Flughafenregion Zürich im Immobilienmarkt Kostenvorteile gegenüber den Angeboten in der Stadt Zürich bietet. Dieses Argument sollte bewusster und aktiver in die Diskussionen eingebracht werden, ohne sich als Billigstandort anzubiedern. Vielmehr müsste die Botschaft in die Richtung gehen, dass sich in der Flughafenregion Zürich "Kostenvorteile mit allen Vorteilen Zürichs" verbinden lassen.

Die Standortattraktivität kann innerhalb einer Region stark variieren, meist werden in den Zentrumsgemeinden weitaus bessere Werte erreicht. Bezeichnend ist dennoch, dass in allen Immobilienkategorien (Kauf, Miete, Wohnen, Gewerbe, Retail, Büros) in der Flughafenregion Zürich eine überdurchschnittliche Standortqualität vorzufinden ist. Sie bewegt sich durchgängig von exzellent, sehr gut bis zu überdurchschnittlich. Damit können die Standortgemeinden aus der Flughafenregion Zürich mutig und selbstbewusst auftreten.

Ein Trend ist im Immobilienmarkt zu beobachten: Büronutzungen für Unternehmensfunktionen werden bereits heute vermehrt mit Produktionsfunktionen (Test-Produktion für spätere Skalierung) sowie Forschung und Entwicklung (Labore, FabLabs) kombiniert.²¹ Doch auch Business-Center-Flächen sind gerade für Dienstleistungsbetriebe und Unternehmensfunktionen wesentlich. Die FRZ Flughafenregion Zürich ist im Themenbereich zur Positionierung und Vermarktung von Arealen bzw. Schlüsselgebäuden nicht mandatiert, vermittelt unter den Mitgliedern bei Anfragen aber pragmatisch. Es ist zusammen mit der kantonalen Wirtschaftsförderung und der Greater Zurich Area zu eruieren, wie die Flughafenregion Zürich mit ihren Entwicklungsschwerpunkten und Vorzügen (insbesondere ICT und Unternehmensfunktionen) künftig verstärkt im Rahmen der internationalen Promotionsanstrengungen sichtbar gemacht werden kann (siehe auch 3.2.2.2).

3.2.2. Bedürfnisanalyse Nutzer

3.2.2.1. Innovationspolitik als Mittel zur Positionierung von Standorten

Erfolgreiche Wirtschaftsstandorte bieten heute ein umfassendes Paket, um natürliche Personen sowie Firmen und Institutionen anzuziehen bzw. zu halten.²² Dieses besteht mitunter auch aus einem innovativen Umfeld für konvergierende Technologien zum einen und werttreibenden Funktionen zum anderen.

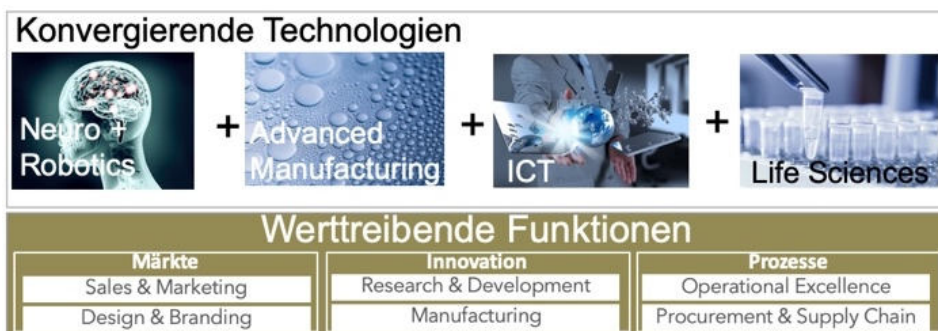


Abbildung 16: Zaubersformel für Wirtschaftsstandorte (Daguati, 2017)

Konvergierende Technologien²³ sind ein wesentlicher Teil einer Zaubersformel für Standorte. Diese bezeichnen die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Bereich der Materialwissenschaften (Nanotechnologie), Life Sciences (Medizinal- und Biotechnologie, Chemie und Pharma), der Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) sowie der Neurowissenschaften. Im Nachfrageverhalten der

²¹ Ein gutes Beispiel ist das Projekt Uptown Basel in Arlesheim (www.uptown-basel.ch)

²² Daguati, Remo (2016): Wie Standorte innovative Projekte gewinnen. Verfügbar unter <http://www.loc-ag/single-post/2016/08/12/Wie-Standorte-innovative-Investitionsprojekte-gewinnen> (abgerufen am 30. Januar 2023) sowie

Daguati, Remo (2017): Zaubersformel für erfolgreiche Standorte. Verfügbar unter <http://www.loc-ag/single-post/2017/03/12/Zaubersformel-für-erfolgreiche-Standorte> (abgerufen am 30. Januar 2023)

²³ Konvergierende Technologien werden auch mit NBIC abgekürzt, sinngemäss für Nano, Bio, ICT und Cognitive Science

innovativsten Firmen nach Standorten zeichnete sich in den vergangenen Jahren ein Muster ab, wonach diese primär an Standorten investieren, welche möglichst gute Kombinationen dieser konvergierenden Technologien in sich vereinen. Wirtschaftsstandorte müssen glaubhaft aufzeigen, wo ihr Forschungsumfeld eine fachübergreifende Zusammenarbeit bei den konvergierenden Technologien aufweist und wie qualifizierte Fachkräfte rekrutiert werden können. Standortförderungsorganisationen haben in der Zwischenzeit begonnen, aus diesen Technologiethematen so genannte Ökosysteme abzuleiten. Für die Flughafenregion Zürich ist deshalb massgebend, wie sich die Greater Zurich Area sowie die nationale Standortpromotion (S-GE) aufstellen (vgl. dazu nachfolgenden Abschnitt 3.2.2.2).

Geschäftsmodelle können als Wertschöpfungstreiber auch Innovationen, optimierte Prozesse und Strukturen oder die Erschliessung neuer Märkte zum Ziel haben. International erfolgreiche Unternehmen optimieren ihre Wertschöpfungsketten laufend. Da Unternehmen immer globaler agieren, verändern sich auch ihre Betriebsstrukturen, um komplexen Lieferketten und neuen Managementmodellen – insbesondere auch getrieben durch die zunehmende Digitalisierung – entsprechen zu können. Ein erfolgreicher Wirtschaftsraum muss deshalb nebst qualifiziertem Personal für konvergierende Technologien auch einen Pool von Talenten zur Verfügung stellen, die obige Werttreiber und Funktionen innerhalb eines Unternehmens vorteilhaft weiterentwickeln und Qualifikationen in den entsprechenden Managementdisziplinen aufweisen. Sofern solche Unternehmen für das Management der Wertschöpfungstreiber keine Visibilität bzw. eine renommierte Adresse (meist in Zentrumsanlagen von Metropolitanregionen) nutzen, können auch Agglomerationsgemeinden zum Standort solcher Unternehmensfunktionen werden (v.a. auch für Backoffice-Funktionen). Die Flughafenregion Zürich ist für solche Projekte bestens aufgestellt und hat mit "The Circle" ein überaus attraktives Angebot im Köcher.

Verschiedene Standorte nutzen die Innovations- und Standortpolitik aktiv zur Stärkung ihrer Ausstrahlungskraft. Dabei werden Forschungsinstitute mit Immobilienstandorten zusammengeführt, An-Institute²⁴ gegründet, Vernetzungsplattformen zu spezifischen Themen aufgebaut bis hin zu Innovationszellen entwickelt. Solche Innovationsansätze können zukunftsgerichtete Themen neu und ergänzend aufbauen (Push-Ansatz) bzw. bestehende Stärken ausbauen (Pull-Ansatz). Bei einem Push-Ansatz würde beispielsweise die Flughafenregion Zürich versuchen, zu einem zweiten Google- oder Metaverse-Valley zu werden, in dem Firmen für die Softwareentwicklungen von zukünftigen Themenfeldern angelockt werden. Bei einem Pull-Ansatz würde man die bestehenden Stärken – also das Vorhandensein von unzähligen Dienstleistern für die Implementierung von Soft- und Hardware-Komponenten – ausbauen, indem entlang der Wertschöpfungsketten Themen identifiziert werden, welche die Zusammenarbeit und Kooperation, die Weiterbildung oder den Aufbau von neuen Services fördern. Da der Kanton Zürich erst wenig Erfahrung im Aufbau von regional verankerten Push-Massnahmen hat, wird empfohlen, eher auf einen Pull-Ansatz zu setzen. Auch hier ist zu beachten, dass der Kanton Zürich kaum Förderinstrumente kennt und die entsprechenden Fördermöglichkeiten nur geringfügig ausgeprägt sind. Beispielsweise könnten – in Analogie zu den Anstrengungen im Zürcher Finanzsektor – die Themen "ICT-Implementierung" sowie "Nachhaltigkeitsaspekte" zu einer neuen Innovationszellen rund um "Green ICT" kombiniert werden.

Exkurs: Innovationszellen

Beim Aufbau einer Innovationszelle werden teilnehmende und interessierte Firmen zu verschiedenen Vernetzungsthemen zusammengeführt, in denen sie sich entlang der Wertschöpfungskette ihrer Branche austauschen. Über die Vernetzungsthemen erfahren Unternehmen eine gezielte Wissensaufnahme (Absorption) im Austausch mit erfolgreichen Unternehmern aus der Branche (Peer-Groups), Sachverständigen aus Forschung, Wissenschaft, Lehre und Berufsbildung oder von vor- wie nachgelagerten Partnern wie Zulieferern, Designern und Investoren. Jedem Vernetzungsthema wird eine Moderation zugeordnet, welche Impulsgeber ist und sich mit Fachpersonen aus vor-, zentralen und nachgelagerten Bereichen verstärkt.

²⁴ An-Institute sind Ableger von Universitäten oder Technischen Hochschulen, welche sich auf ein spezifisches Innovationsthema mit anwendungsorientierter Forschung fokussieren, indem eine Professur tageweise ausgeübt wird, An-Institute bieten verschiedene Doktoranden- und Assistenzstellen. Finanziert werden solche Institute durch Anschubfinanzierungen des Standortkantons, tlw. zusammen mit regionalen und kantonalen Akteuren. Durch Forschungsaufträge werden Drittmittel generiert, welche die Abhängigkeiten von der staatlichen Förderung über die Zeit reduzieren helfen.



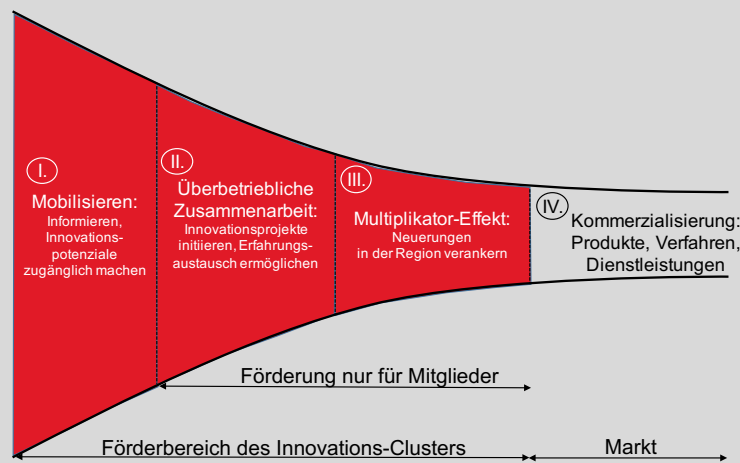
Themen können sich auf Nachhaltigkeitsaspekte, Energie, Supply Chain, Vermarktung und Verkauf etc. beziehen. Dabei wird ein systematischer Prozess (Apply-Prozess) angewendet, damit die Unternehmen je nach Entwicklungsstand ihrer Vorhaben ihrer Fragestellungen in den dafür geeigneten Formaten innerhalb der Innovationszelle austauschen.

In der ersten Phase (I.) geht es um das „Mobilisieren“, d.h. Innovationspotenziale für einen breiten Kreis von Unternehmen zugänglich zu machen. Angebote beziehen sich in dieser Phase auf ein Sensibilisieren für neue Technologien, Einsatzszenarien, Kommerzialisierungsideen sowie das Zusammenführen und Initiieren von Projekten.

In einer zweiten Phase (II.) wird die überbetriebliche Zusammenarbeit gezielt gefördert, indem konkrete Innovationsprojekte initiiert werden. Leistungsmodulare der Innovationszelle richten sich an KMU, die über einen konkreten Innovationsbedarf und dafür definierte Anforderungen (Technologien, Verfahren, Prozesse etc.) verfügen, jedoch nicht die Möglichkeit haben, die Machbarkeit des Lösungsansatzes allein zu prüfen und deshalb wünschen, Entwicklungskooperationen einzugehen. In dieser Phase geht es um die Abklärung einer technischen Machbarkeit von Business-Cases bis hin zu Förder- / Kooperationsanträgen (meist Innosuisse).

In der dritten Phase (III.) sollen über einen Multiplikator-Effekt die neuen Technologien in der Region verankert werden. Durch Transparenz bezüglich der über die Wissenschaftsinstitutionen hinaus in der Region domizilierten Kompetenzträger wird das Bewusstsein für die gemeinsame Lösungskompetenz gefördert. So werden Technologien verankert und Wissen multipliziert.

In der letzten Phase (IV.) erfolgt die Kommerzialisierung der Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen. Diese Phase sollte dank des systematischen „Apply-Prozesses“ von den teilnehmenden Firmen erreicht werden, er wird durch die Innovationszelle jedoch nicht mehr mit Mitteln gefördert, hier sollen die freien Marktkräfte wirken.



3.2.2.2. Markttrends bei Firmenansiedlungen

Bei einem erheblichen Anteil der Ansiedlungen in der Schweiz handelt es sich um regionale oder globale Unternehmensfunktionen. Das Gros der im internationalen Wettbewerb gewonnenen Projekte beginnt sehr klein und wählt für die Umsetzung meist eine bestehende Büro-Infrastruktur. Dieser Kategorie sind rund 75% aller Ansiedlungen zuzurechnen.²⁵ Dem Kanton Zürich gelingen pro Jahr rund 15 bis 25 Firmenansiedlungen (2020/2021), was eigentlich eine eher unterdurchschnittliche Performance in Bezug auf die volkswirtschaftliche Bedeutung dieses Kantons darstellt – im nationalen Kontext also kein Optimum. Kommt es zu Ansiedlungen in der Greater Zurich Area, so wählt das Gros der Projekte den Kanton Zug. Die Flughafenregion Zürich kommt in rund 5 bis 10% der Projekte in die engere Wahl. Damit ist das exogene, auf das Ausland bezogene Ansiedlungsgeschäft für die Flughafenregion Zürich bislang von untergeordneter Bedeutung.

Die Standortpromotion der Schweiz wird sich in Zukunft in der Promotion verstärkt auf Ökosysteme (Eco-Systems)²⁶ ausrichten, und zwar auf folgende Themenbereiche:

- Future of Digital Tech (Virtual Reality, Streaming, Search, Blockchain)
- Future of Health (Life Sciences: Pharma Biotech, Medtech, Digital Health)
- Future of Finance (Fintech (Crypto-/Blockchain), Sustainable Finance)
- Future of Food (Food Science, Agricultural Tech)
- Future of Automation (Industry 4.0, Materials)

Die Greater Zurich Area, welche auch die internationale Promotion der Flughafenregion Zürich im Ausland sicherstellt, stellt folgende Technologie-Ökosysteme in den Vordergrund:

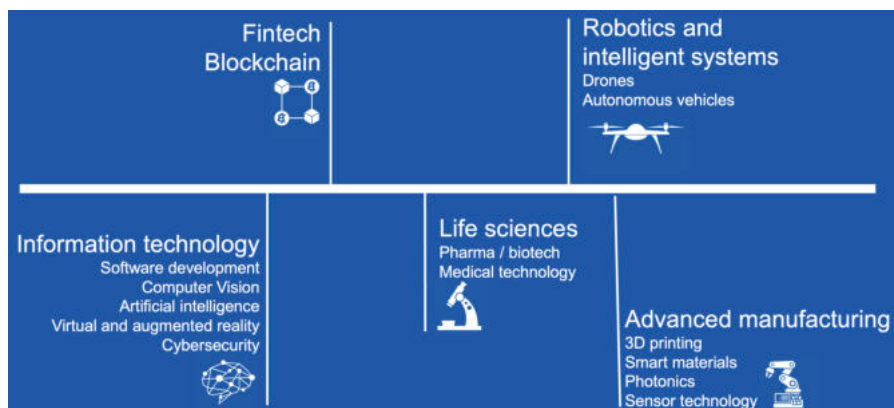


Abbildung 17: Technologie-Ökosysteme Greater Zurich Area

Obschon ein nicht unerheblicher Teil der Firmenansiedlungen in der Schweiz mit Unternehmensfunktionen verbunden ist, erfolgt die Promotion der Schweiz und der Greater Zurich Area primär über Technologiethemata. Folgende Beurteilungen sind möglich:

- Die Stärken der Flughafenregion Zürich sind bei einer verstärkten internationalen Promotion – sofern diese in Angriff genommen werden soll – die beiden Themenfelder "Information Technology" (ICT) sowie "Unternehmensfunktionen" (Headquarter, Backoffices).
- Wo es durchaus Anknüpfungspunkte gäbe, ist der nationale Themenfokus "Future of Food", wo die Flughafenregion einige Stärken aufweist. Dieses Thema müsste aber in Zusammenarbeit mit weiteren Regionen des Kantons angegangen werden, so etwa Winterthur (Kemptthal) oder das Zürcher Oberland.
- Die Flughafenregion Zürich kann beim Thema "Robotics and Intelligent Systems" mit dem Innovationspark Dübendorf anknüpfen. Dort sind aber eigene Promotionsstrukturen vorhanden.

²⁵ <https://home.kpmg.com/ch/en/home/insights/2016/11/clarity-on-business-location-switzerland.html>

²⁶ Mit formellen Bekanntgaben ist per Juni 2023 zu rechnen, das Wording ist noch in Abklärung.

- Die Fintech/Blockchain-Anwender sind eher in der Stadt Zürich und vor allem im Raum Zug domiziliert. Auch wenn die Flughafenregion Zürich bei "Advanced Manufacturing" verschiedene Firmen aufweist sowie auf die EMPA Dübendorf zählen kann, so ist dieser Sektor weniger prägend.²⁷
- Life Sciences sind eine ausgesprochene Stärke des Limmattals (v.a. Schlieren), jedoch weniger der Flughafenregion Zürich.

3.2.2.3. Markttrends bei bereits ansässigen Firmen

Markttrends spielen auch bei bereits ansässigen Firmen eine Rolle, wobei nachfolgend die wichtigsten genannt sind:

- Neue digitale Arbeitsformen entkoppeln die Arbeit vom Arbeitsort. Freiheiten in Bezug auf die Wahl von Arbeitsort und -zeit werden zum wesentlichen Entscheidungskriterium bei der Stellensuche. Das Home-Office gewinnt auch deshalb an Bedeutung, weil öffentliche Verkehrssysteme an ihre Grenzen geraten und Mobilität teurer wird. Mitarbeitende von Firmen, die ihren Geschäftssitz in den Zentren haben, erledigen ihre Arbeit vermehrt von zuhause aus – auch am Wohnsitz im grünen, ländlichen Raum. Auch wenn einige Firmen versuchen, die Mitarbeitenden zurück ins Büro zu holen, so pendeln sich Homeoffice und Büropräsenz am Firmensitz immer mehr ein. Dafür müssen an den Firmensitzen gleichzeitig hochwertigere Begegnungs- und Austauschorte geboten werden, damit in der Zeit der physischen Präsenz vor Ort die sozialen und kollaborativen Effekte spielen. Entsprechend bleibt der Flächenbedarf bei Unternehmen bestehen.
- Gewisse Fachkräfte suchen für ihre Arbeit am eigenen Wohnort Co-Working-Strukturen auf, um Arbeit und Familienleben konsequent räumlich zu trennen, was auch das Vertrauen der Arbeitgeber in diese neuen Arbeitsformen stärkt.
- Digitale Kommunikationsmittel gewinnen insgesamt an Bedeutung. Die Digitalisierung bietet aber auch Chancen, die Produktion und damit Werkplätze wieder näher an die Absatzmärkte zu bringen, dank dem gezielten Einsatz von Robotern kann die Produktivität von Prozessen und Verfahren gesteigert, kleine Serien können direkt vor Ort und innert kurzer Zeit produziert werden.²⁸
- Auch im Gewerbebereich und Standorten für KMU ergeben sich Neuerungen. Gebäude werden mehrgeschossig als Mischnutzungen verdichtet, Gewerbenutzungen mit Büros kombiniert, Lagerflächen und Liftsysteme sind optimiert und immer stärker vertikalisiert. Gleichsam sind gerade Unternehmen der produzierenden Industrie, die im nördlichen Teil der Flughafenregion Zürich überdurchschnittlich vertreten sind, auf Entwicklungsflächen angewiesen, um ihre Produktionsprozesse auch räumlich zu optimieren. Dies könnte im Rahmen eines Arbeitszonenmanagements adressiert werden.
- Gerade im Dienstleistungsbereich kommt es vermehrt zu Onshoring (Bsp. UBS)²⁹, wobei ortsunabhängige Dienstleistungs-Funktionen aus den kostspieligen Zentren in Second-Tier Cities verlagert werden und so Lohn- und Kostenvorteile genutzt werden. Teilweise können auch gesetzliche Auflagen in hochregulativen Sektoren ein Onshoring verlangen, da eine Auslagerung ins Ausland ausgeschlossen werden muss, der Kostendruck aber hoch bleibt. Rechtliche Auslegungen, etwa beim Datenschutz, sind ebenso ein Treiber für Onshore-Lösungen.
- Unternehmen, welche in Wohn-Gewerbe-Gebieten erfolgreich entwickeln und produzieren, kommen immer stärker in Konflikte wegen Immissionen und Beschwerden von Nachbarn. Häufig können solche Grundstücke durch Umzonungen für Wohnnutzungen frei gegeben werden. Idealerweise werden die Firmen in der Region gehalten, weshalb ein gewerbliches Entwicklungsgebiet Nutzflächen für solche umzugswillige Firmen kurzfristig bereitstellen sollte. Eine proaktive, unbürokratische Unterstützung durch die Gemeinden, die Region und den Kanton sowie kurze Wege werden im Gegenzug von umzugswilligen Firmen erwartet.

Wirtschaftsregionen, denen es gelingt, ihre Schlüsselareale auf diese Trends auszurichten, haben besondere Vorteile, um auch Firmen aus den Nachbarregionen oder dem Inland zu gewinnen. Diese

²⁷ In diesem Themenbereich spielt die Musik v.a. im Mittelland (v.a. Aargau), im Jurabogen und der Ostschweiz.

²⁸ Remo Daguati (2018): Robotik als Chance für den Werkplatz, <https://www.loc-ag/single-post/2018/03/10/Robotik-als-Chance-f%25C3%25BCr-den-Werkplatz>

²⁹ Vgl. dazu <https://www.loc-ag/onshoring-inlandsverlagerung>

Aufgabe ist aber kein Teil des Aufgabenspektrums der FRZ Flughafenregion Zürich, sondern wird durch die Standortgemeinden sichergestellt (vgl. die Ausführungen in .

3.3. REGIONALE STRUKTUREN

Die regionalen Strukturen im Kanton Zürich unterscheiden sich stark von anderen Kantonen. Im Vergleich zu anderen Regionen und Kantonen spürt man im Kanton Zürich, dass die Instrumente der Regionalpolitik über Jahrzehnte nur im Zürcher Oberland (Pro Zürcher Berggebiet) angewendet wurden. Die Layer der Regionalplanung und die Organisationen der Regionalvermarktung (wie die FRZ) sind selten deckungsgleich. Innerhalb der kantonalen Verwaltung ist die Koordination von Aktivitäten mit regionalem Bezug wenig ausgeprägt, Fördermöglichkeiten und Instrumente sind nur schwach dotiert. Dies erschwert im Kanton Zürich insgesamt die Umsetzung von regionalen Initiativen. Diese müssen primär in der jeweiligen Standortgemeinde oder im Netzwerk mehrerer Gemeinden mit privaten Sponsoren realisiert werden.

Die FRZ Flughafenregion Zürich ist eine enorm erfolgreiche Netzwerkplattform mit bestem Veranstaltungsangebot. Sie hat aber keinerlei Aufgaben im Rahmen der Standortentwicklung bzw. Regionalplanung, die im Zusammenhang mit Fragen des Flächenmanagements oder wichtigen Entwicklungsthemen wie der Erreichbarkeit stehen. Deshalb macht es aktuell wenig Sinn, umfassende Initiativen³⁰ zu lancieren, welche Aufgaben adressieren, die durch die regionalen Planungsträger oder die Standortgemeinden selbst wahrgenommen werden. Gleichsam ist das Management von Flächenverfügbarkeit eine Kernkompetenz in einer Wirtschaftsförderungs- und Standortentwicklungsorganisation.

Auch ist die Einbettung in die übergeordneten Promotionsstrukturen von Kanton wie Greater Zurich Area noch wenig ausgeprägt. Stossrichtungen für spezielle Massnahmen bei der Angebotsgestaltung in der FRZ Flughafenregion Zürich müssen sich deshalb primär an den Stärken des Vereins und an den Möglichkeiten der Mitglieder orientieren. Zur Finanzierung neuer Aufgaben sind wohl primär Public-Private-Partnership (PPP)-Modelle anzustreben, bei denen die Wirtschaft aktiv eingebunden wird und die Mittel der FRZ, wo Gemeinden und Unternehmen einen Beitrag leisten, eingebracht werden.

³⁰ Diese müssen auf Areale

4. SWOT-Analyse und Handlungsfelder

Die zusammenfassenden Erkenntnisse aus dem Analyseteil und den Interviews mit den Stakeholdern werden nachfolgend zur SWOT-Analyse verdichtet. Dies ermöglicht die Ableitung der wichtigsten Handlungsfelder, welche in der Positionierung der FRZ Flughafenregion Zürich adressiert werden können.

4.1. SWOT-ANALYSE

Die im Analyseteil erarbeiteten Erkenntnisse lassen sich in nachfolgender SWOT-Analyse³¹ zusammenstellen, ohne dass diese gewichtet oder besonders gewertet werden:

Stärken (Strengths):	Schwächen (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> • Flughafenregion Zürich ist Top-5 Wirtschaftsregion der Schweiz (3.1.1) • Ausgeprägter Dienstleistungsstandort (3.1.2) • Konzern- und Europahauptsitze, Ländergesellschaften, eine Vielzahl von hoch kompetitiven KMU (3.1.2) • "ICT", "Aerospace/Luftfahrt", " Food/Ernährung " sowie "Headquarter-Funktionen (Handel- und Logistik)" als starke Sektoren (3.1.2) • Viele ICT-Dienstleister für Implementierung bestehender Soft- oder Hardware-Komponenten führender Anbieter (Microsoft) (3.1.2) • Hohe Dichte von Hosting- und Rechenzentren (3.1.2) • Microsoft und SAP vor Ort (3.1.2) • Forschungs- und Bildungseinrichtungen im Umfeld (3.1.2) • Top-Erreichbarkeit, überdurchschnittliches Einzugsgebiet von Fachkräften (3.1.4) • MICE-Destination für Kongresse, Veranstaltungen, Sportevents, Weiterbildung, Freizeit (3.1.5) • Kostenvorteile zur Stadt Zürich (3.1.5, 3.2.1) • "Robotics" wird von Innovationspark Dübendorf bearbeitet (3.2.2.2.) • Immobilien für moderne, neue Arbeitsformen vorhanden (3.2.2.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unvorteilhafte Unternehmenssteuern (3.1.1) • Heterogene Standortentwicklungs- und Vermarktungs-Strukturen (3.1.1) • Beschäftigungswachstum tlw. unter kantonalem und nationalem Durchschnitt (3.1.1) • Kaum Firmen für visionäre Software-Entwicklung oder neuartige Systeme (Metaverse, Blockchain/Crypto-Technologien, Gaming, Google-Anwendungen etc.) (3.1.2) • Kaum Erfahrung beim Aufbau von regionalen Innovationszellen, keine Förderprogramme und Finanzierungsmöglichkeiten (3.2.2.1) • Unterdurchschnittliche Performance exogene Firmenansiedlungen (3.2.2.2)
Chancen (Opportunities):	Gefahren (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung auf "Cost-Centers", d.h. spezifische Unternehmensfunktionen (3.1.1) • Stärkung der Positionierung als nationales Service-Center der IT-Anwender in Sachen Soft- wie Hardware (3.1.2) • Innovationspark Dübendorf (3.1.3, 3.2.2.2) • kreative Buntheit der MICE-Destination stärker vermarkten (3.1.5) • Stadtfucht von Firmen, steigende Präferenz für Agglomerationsgemeinden entlang der Hauptverkehrsachsen (3.1.5) • räumliches Potenzial durch Arealentwicklungen (3.1.5) • Kostenvorteile stärker betonen (3.2.1) • Themenfelder "Information Technology" (ICT) sowie "Unternehmensfunktionen" (Headquarter, Backoffices) für internationale Promotion stärken (3.2.2.2) • Future of Food (Food Science, Agricultural Tech) mit Partnerregionen auf nationalem Level aufbauen (3.2.2.2) • Flughafenregion Zürich - als On-Shoring/Re-Shoring-Standort für Dienstleistungs-Funktionen bereits inländischer Unternehmen (3.2.2.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Strukturen bei klein- und grossräumlichen Planungsprozessen (3.1.1) • Kein aktives Flächenmanagement, Synergien zwischen Arealentwicklung und Standortvermarktung liegen brach (3.1.3) • Wenig Anknüpfungspunkte an die künftigen, internationalen Promotionsthemen (3.2.2.2) • Anhaltend schwache regionale Strukturen im Kanton Zürich, fehlende Fördermöglichkeiten (3.3.)

Abbildung 18: SWOT-Analyse

³¹ SWOT-Analyse. Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen)) ist ein Instrument der strategischen Planung. Sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen.

Die wesentlichen Punkte des Analyseteils sowie der SWOT-Analyse werden nachfolgend zu drei Handlungsfeldern zusammengeführt.

4.2. HANDLUNGSFELDER UND ZUSTÄNDIGKEITEN

Zur Adressierung der Empfehlungen müssen im Rahmen der Standortförderung der FRZ Flughafenregion Zürich für eine erfolgreiche Positionierung, Entwicklung und Vermarktung folgende Handlungsfelder adressiert werden, die in die jeweilige Zuständigkeit fallen:

Nr.	Handlungsfeld	Beschrieb	Zuständigkeit
H1	Positionierung Flughafenregion Zürich	Die FRZ Flughafenregion Zürich soll sich mutig und selbstbewusst über ihre Stärken präsentieren.	FRZ Flughafenregion Zürich, Standortgemeinden
H2	Fokus ICT	Für den Themenbereich ICT ist der Aufbau von Vernetzungsplattformen und mittelfristig die Gestaltung einer Innovationszelle zu prüfen.	FRZ Flughafenregion Zürich, führende Firmen des Netzwerks
H3	Fokus Unternehmensfunktionen	Im Themenbereich Unternehmensfunktionen (Headquarter- und Backoffice-Funktionen) sind weitere Grundlagenarbeiten und Partnerschaften aufzubauen.	FRZ Flughafenregion Zürich, Strategische Partner und wichtige Beratungsdienstleister des Netzwerks
H4	Zusammenarbeit und Ressourcen	Die Anstrengungen in Promotion und Standortentwicklung sind weiter abzustimmen und durch neue PPP-Modelle zu finanzieren	FRZ Flughafenregion Zürich, Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA), Greater Zurich Area (GZA)

Abbildung 19: Handlungsfelder

Obige Handlungsfelder sind weiter zu prüfen, zu verfeinern und in entsprechenden Projektstrukturen anzugehen, um das nachfolgend skizzierte, aber ambitionierte Zielbild zu erreichen. Nachfolgende Empfehlungen dienen der weiteren Diskussion innerhalb der FRZ Flughafenregion Zürich sowie den weiteren Gesprächen mit dem Kanton und den Mitgliedsgemeinden.

5. Empfehlungen "FRZ Flughafenregion Zürich"

Aufgrund der SWOT-Analyse und den daraus abgeleiteten Handlungsfeldern werden für die Themenbereiche "Positionierung", "Fokus ICT", "Fokus Unternehmensfunktionen" und "Zusammenarbeit und Ressourcen" nachfolgende Empfehlungen zur weiteren Prüfung abgegeben.

5.1. POSITIONIERUNG (H1)

In der Positionierung wird festgelegt, welche Identitätselemente eines Standorts gegenüber Dritten kommuniziert werden. Es geht um die Frage, wie ein Standort primär wahrgenommen werden soll. Idealerweise orientiert man sich bei einer Positionierung auch an Merkmalen der übergeordneten Vermarktungspartner, um möglichst viele Synergien zu nutzen.

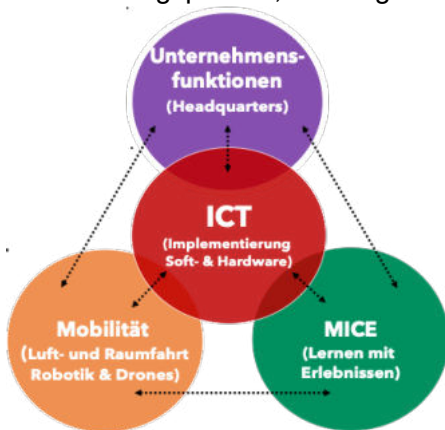


Abbildung 20: Positionierung FRZ Flughafenregion Zürich

Die Flughafenregion Zürich wird über die Themenschwerpunkte "ICT" (Implementierung Soft- und Hardware), "Unternehmensfunktionen" (Headquarters und Backoffice-Funktionen), "Mobilität" (Luft- und Raumfahrt, Robotik & Drones) sowie "MICE" (Lernen mit Erlebnissen) positioniert. Im neu strukturierten Webauftritt sollen diese Themenbereiche mehr Visibilität erhalten.

Der Themenschwerpunkt ICT zeigt, dass es an keinem vergleichbaren Standort in der Schweiz eine derartige Häufung von Implementierungsdienstleistern für Soft- und Hardware-Lösungen gibt wie in der Flughafenregion Zürich. Ein hohes Verständnis für Geschäftsprozesse und Erfolgsfaktoren in Unternehmen lässt die zahlreichen Dienstleister vor Ort die besten Lösungen aus Soft- und Hardware-Komponenten in den Alltag ihrer Kunden übertragen. Diese

Stärken können in einem gesonderten Handlungsfeld H2 "Fokus ICT" ausgebaut werden.

Die Häufung von Unternehmensfunktionen (Headquarters, Backoffices), welche Wertschöpfungstreiber innerhalb von national und international tätigen Unternehmen optimieren und managen, ist in der Flughafenregion augenscheinlich. "The Circle" hat den Ausbau dieses bereits zuvor bestehenden Segments weiter beflügelt. Geschäftsmodelle und deren Treiber (Innovationen, optimierte Prozesse, Strukturen, Marketing etc.) können von der Flughafenregion Zürich aus erfolgreich über alle Zeitzonen hinweg weltweit bearbeitet werden. Es ist zu prüfen, wie und wo weitere Arbeitswelten geschaffen werden, damit der Nachfrage nach hochwertigen Arbeitsräumen entsprochen werden kann. Die Stärken werden in einem Handlungsfeld H3 "Fokus Unternehmensfunktionen" ausgebaut.

Nur wenige Regionen in der Schweiz weisen eine derart kreative Buntheit und Dichte an Gastro-, Aufenthalts-, Weiterbildungs-, Schulungs- und Verweilangeboten aus. Die Flughafenregion Zürich ist eine überaus pulsierende MICE-Destination. Verschiedene Dienstleister machen den Aufenthalt in der Flughafenregion Zürich zum Erlebnis. Dies unterstützt auch die Kreativität in der Lösungsfindung sowie das lebenslange Lernen. Firmen bringen in dieser Region ihre Talente zum Blühen. Von der Flughafenregion Zürich aus wird so ein massgeblicher Beitrag an die Wissenssysteme der Zukunft geleistet. Es ist zu prüfen, ob dieser Themenschwerpunkt in Zusammenarbeit mit Zürich Tourismus mittel- bis langfristig verstärkt werden kann.

Keine Region in der Schweiz verbindet den Mobilitätsgedanken so stark wie die Flughafenregion Zürich – sei es zu Land, auf Rädern oder in der Luft. Mobilität in Form der Luft- und Raumfahrt bildet mit dem

internationalen Flughafen Zürich seit jeher die DNA der Region mit zahlreichen flughafennahen Betrieben ab. Die Flughafenregion Zürich weist bei der Erreichbarkeit im nationalen Kontext hervorragende Werte aus. Im direkten Umfeld des Flughafens finden sich viele Logistikunternehmen, die für den Weitertransport zuständig sind. Der Innovationspark Zürich bietet künftig neue Services an in den Themenbereichen "Robotik", "Drohntechnologien", "Space Life Sciences" oder "Erdbeobachtung". Modernste Material- und Produktionstechnologien werden so für die Mobilitätslösungen von morgen kombiniert.³² Durch gemeinsame Anlässe zwischen der FRZ Flughafenregion Zürich und dem Switzerland Innovation Park Zurich kann die Mitgliederbasis der FRZ zur Verstärkung des SIP Zürich beitragen.

Aus den gemachten Empfehlungen ergeben sich für die Positionierung folgende Aufträge mit entsprechenden Zuständigkeiten und Prioritäten:

Tasks	Zuständig	Priorität	Mittelbedarf	Zieldatum
Schärfung der Detailpositionierung der Flughafenregion Zürich (exaktes Wording, Bilder, Videos)	Kommunikationsteam FRZ Flughafenregion Zürich, Marketing-Agentur	Hoch	CHF 20'000.-	2023
Erweiterung Webauftritt mit Landingpages zu Positionierungselementen (DE und ENG)	Kommunikationsteam FRZ Flughafenregion Zürich, Webagentur	Hoch	CHF 15'000.-	2023
Auftaktevent und Medieninformation zur Vorstellung der Positionierung	Kommunikationsteam FRZ Flughafenregion Zürich	Hoch	CHF 7'500.-	2024
Prüfung Kooperation mit dem Switzerland Innovation Park Zürich für gemeinsame Netzwerkanlässe zu Mobilitätsthemen	FRZ Flughafenregion Zürich, SIP Zürich	Mittel	CHF 20'000.-	2025
Prüfung einer Kooperation mit Zürich Tourismus zur Stärkung der gegenseitigen Promotion von MICE-Angeboten ³³	FRZ Flughafenregion Zürich, Zürich Tourismus	Mittel	CHF 10'000.-	2025

Tabelle 3: Tasks Positionierung (H1)

Mit der Anwendung dieser Themenschwerpunkte wird vermieden, im politischen Diskurs in die Gefilde der Industrie-, Cluster-Politik oder mögliche Zukunftstrends abzudriften. Die Themenfelder helfen, die Flughafenregion Zürich in ihrer Einzigartigkeit greifbarer und verständlicher zu machen. Dies schliesst auch nicht aus, dass über die genannten Schwerpunkte hinaus zahlreiche weitere KMU in Gewerbe, Dienstleistung wie Industrie zur Entwicklung der Flughafenregion Zürich beitragen.

5.2. FOKUS ICT (H2)

Ein wesentlicher Teil der Erfolgsformel der Flughafenregion Zürich im ICT-Bereich ist die Kombination der besten Implementierungs-Dienstleister für Soft- und Hardware-Lösungen mit der besten Erreichbarkeit für Kunden wie Fachkräfte. Dazu kommen Vorzüge vor Ort wie Rechenzentren, welche die optimale Versorgung mit schnellen Daten- und Rechenleistungen sicherstellen.

Der verstärkte Fokus auf ICT-Themen kann in vier Phasen verstärkt werden:

- In Phase 1 kann die Sichtbarkeit dieser Kompetenzen ausgebaut werden. Im Rahmen der Überarbeitung der Webseite der FRZ Flughafenregion Zürich wird eine separate Landingpage (Arbeitstitel: ICT-Hub Europe) ausgeschrieben, welche die Stärken der Region in diesem Sektor packend beschreibt, in kurzen Videos die Kernvorteile festhält und mittels Testimonials führende Unternehmen porträtiert. Firmen aus der Region können sich via Networking-Plattform untereinander entlang der Wertschöpfungsketten vernetzen, Jobangebote werden publiziert.

³² <https://www.switzerland-innovation.com/zurich/topics-0>

³³ <https://meeting.zuerich.com/>

- In Phase 2 sind weitere Massnahmen im Bereich Fachkräftemarketing denkbar. Dies sind beispielsweise Jahresausbildungen für Quereinsteiger³⁴, Vermittlung von Praktika oder Master-/Seminararbeiten³⁵ oder ein Onboarding-Programm³⁶.
- Phase 3 würde das Thema "Nachhaltigkeit" im ICT-Bereich ausbauen. Dieser Themenbereich erhält wie in anderen Branchen eine immer grössere Bedeutung. So steigt der Stromverbrauch in Rechenzentren³⁷ in den kommenden Jahren deutlich an. Digitale Services haben bald einen höheren CO₂-Footprint als etwa der Flugverkehr. Für Firmen wird es relevanter, welchen Energieverbrauch ihr ICT-Setup hat. Mögliche Themen sind das Datenmanagement und das Priorisieren von Datensätzen, die Entwicklung von Cloudlösungen zur Datenspeicherung und Zusammenarbeit anstelle dezentraler, lokaler Speicherungen, technische Massnahmen zum Stromsparen bei Endgeräten, die Optimierung von Soft- und Hardwarelösungen, Zertifizierungsfragen oder anverwandte Themen wie das Flottenmanagement für die Kundenbetreuung. Nebst der Ressourcenschonung können weitere Themen auch die Energierückgewinnung oder die Entsorgung und das Recycling von Hardware-Komponenten sein. Die Themen werden in Anlässen zum Matchmaking, thematischen Arbeitsgruppen, spezifischen Seminaren und Workshops, Tagungen oder gar jährlich wiederkehrenden Konferenzen thematisiert.
- In Phase 4 und über die Zeit würden die erwähnten Ansätze zu einer Innovationszelle gebündelt bzw. gezielte Apply-Prozesse zur Anwendung kommen (vgl. den Exkurs in 3.2.2.1). Damit würde die Ausstrahlung der ICT-Flughafenregion weiter verstärkt und die Angebote ausgebaut.

Die FRZ Flughafenregion Zürich kann die Weiterentwicklung der Ansätze, die Koordination und Geschäftsführung bei sämtlichen Vernetzungsanstrengungen sicherstellen. Entsprechende Mehraufwände der Zusatzleistungen durch die FRZ Flughafenregion Zürich sind durch Co-Finanzierungen der Standortgemeinden, Leistungs- bzw. Projektaufträge des Kantons sowie Beiträge der in den Vernetzungsplattformen nutznliessenden Schlüsselunternehmen zu finanzieren. Aus den gemachten Empfehlungen ergeben sich für die Prüfung des Aufbaus einer Innovationszelle folgende Aufträge mit entsprechenden Zuständigkeiten:

Tasks	Zuständig	Priorität	Mittelbedarf	Zieldatum
Lancierung Landingpage zum ICT-Hub Europe mit Elevator-Pitch sowie Testimonials	FRZ Flughafenregion Zürich	Hoch	CHF 20'000.-	2023
Kooperationsbörse b2match mit ICT-Job-Börse (Selektion FRZ-Stellenmarkt aus Branchen «Informatik / Telekommunikation»)	FRZ Flughafenregion Zürich	Mittel	CHF 5'000.-	2024
Jahresanlass "Fokus ICT"	FRZ Flughafenregion Zürich mit Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)	Hoch	CHF 300'000.-	2024
Aufbau einer umfassenden Innovationszelle mit Apply-Approach im Themenbereich "Nachhaltige ICT-Implementation"	FRZ Flughafenregion Zürich mit Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)	Mittel	CHF 500'000.-	2025

Tabelle 4: Tasks Fokus ICT (H2)

Es empfiehlt sich bei einer solchen Stossrichtung auch, dass die FRZ Flughafenregion eine Mitgliedschaft beim Digital Health Center in Bülach ins Auge fasst. Zwar werden dort der Gesundheits- und ICT-Sektor gezielt zusammengeführt, was eine klare Fokussierung auf ein Teilsegment darstellt. Digitalisierung ist per se branchenübergreifend und erfordert je länger je mehr neue Formen der Zusammenarbeit von vielen Akteuren. Die Aktivitäten können in dem Kontext dazu dienen, als ICT-Region geschlossener aufzutreten. Die Aktivitäten können aber dazu dienen, das "best practice" und bewährte Vorgehensweisen auch für die breiteren Anstrengungen der FRZ Flughafenregion Zürich verwendet werden.

³⁴ <https://digitaltalentsprogram.ch/>

³⁵ <https://www.itrockt.ch/matchd/>

³⁶ <https://itrockt.people-analytix.com/onboarding>

³⁷ <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-83072.html>

5.3. FOKUS UNTERNEHMENSFUNKTIONEN (H3)

Unternehmensfunktionen (Headquarters, Backoffices)³⁸ kommen in der Flughafenregion Zürich oft vor. Geschäftsmodelle und deren Treiber (Beschaffungs- und Supply Chain Management, Operational Excellence (Lean Management, Legal & Tax), Design & Manufacturing, Branding, IP-Management (Intellectual Property), Forschung und Entwicklung etc.) können von der Flughafenregion Zürich aus erfolgreich über alle Zeitzonen hinweg weltweit bearbeitet werden. Schlüsselkriterien für die Standortwahl sind das flexible Arbeitsrecht, die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, ein attraktives steuerliche Umfeld, die exzellente Infrastruktur, politische Stabilität, die Nähe zu Universitäten und Forschungszentren von Weltrang, eine hohe Lebensqualität sowie das internationale Umfeld. Die Schweiz eignet sich zudem ausgezeichnet als Testmarkt, da sie auf kleinstem Raum grösstmögliche Vielfalt bietet. Bis auf den Aspekt der Unternehmenssteuern³⁹ kann die Flughafenregion sämtliche Faktoren anbieten bzw. befriedigen. Voraussetzung dafür ist auch das Vorhandensein von Business-Centern für neue Arbeitsformen bzw. attraktiven Entwicklungsflächen, um zusammen mit Eigentümern/Investoren neue Konzepte zu schaffen.

Zur Schärfung des Themenbereichs "Unternehmensfunktionen" sollte die FRZ Flughafenregion Zürich in Zusammenarbeit mit Mitgliedsfirmen, Beratungsgesellschaften und der Swiss-American Chamber of Commerce gezielte Vertiefungsarbeiten angehen:

Tasks	Zuständig	Priorität	Mittelbedarf	Zieldatum
Vertiefung des Themenbereichs und Herausschälen der Vorzüge als Standort für Unternehmensfunktionen	Kommunikationsteam FRZ Flughafenregion Zürich mit Mitgliedsfirmen	Hoch	CHF 5'000.-	2024
Aufbau Arbeitszonenmanagement zur Attraktivierung Business-Center-Flächen	FRZ Flughafenregion Zürich mit Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)	Mittel	CHF 50'000.-	2025
Prüfung Kooperationen im Themenbereich Headquarters	FRZ Flughafenregion Zürich mit Swiss-American Chamber of Commerce	Mittel	CHF 20'000.-	2025/2026
Internationale Vermarktung der FRZ Flughafenregion Zürich als attraktiver Headquarter-Standort	FRZ Flughafenregion Zürich mit Greater Zurich Area (GZA)	Mittel	CHF 100'000.-	2026

Tabelle 5: Tasks Fokus Unternehmensfunktionen (H3)

5.4. ZUSAMMENARBEIT UND RESSOURCEN (H4)

Eine verstärkte Positionierung als wichtige ICT- und Headquarter Region des Kantons Zürich, aber auch der Aufbau und Betrieb von Vernetzungsplattformen, wird einen personellen wie finanziellen Ressourcenbedarf auslösen. Damit ab 2024 die Arbeiten weitergeführt werden können, sind sowohl in der FRZ Flughafenregion Zürich Mittel zu sprechen wie auch Projektbeiträge des Kantons für wiederkehrende Arbeiten sowie konkrete Projekte anzustreben. Für die künftige Zusammenarbeit und die Sicherung der Ressourcen der FRZ Flughafenregion Zürich im Austausch mit dem Kanton ergeben sich folgende Aufträge mit entsprechenden Zuständigkeiten:

Tasks	Zuständig	Priorität	Mittelbedarf	Zieldatum
Massnahmenkatalog erstellen und jährlich aktualisieren,	FRZ Flughafenregion Zürich mit Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)	Hoch	-	2023
Stärkung Pflichtenheft; Abgeltung Ressourcen durch Kanton	FRZ Flughafenregion Zürich mit Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)	Hoch	Zu bestimmen	2024ff

Tabelle 6: Tasks Zusammenarbeit und Ressourcen (H4)

³⁸ <https://www.s-ge.com/de/publication/factsheet/schweiz-ideale-standort-fuer-headquarters>

³⁹ Hier muss der Kanton Zürich laufend Verbesserungen anstreben.

LOC AG

Josefstrasse 92
CH-8005 Zürich
Tel. +41 43 277 02 70
www.loc.ag