

Weil sich Erfahrung nicht googeln lässt!



Bericht

VORPROJEKT ZUKUNFT BADEN NORD



Datum: 31. März 2021
Autor: Remo Daguati, LOC AG

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	3
2. Ausgangslage: Methode, Vorgehen und Ziele	5
2.1. Ziele der Vorstudie Baden Nord	5
2.2. Vorgehen	6
2.3. Methode: Modell für Standortstrategien	7
2.4. Verwendete Studien und Konzepte	9
3. Kernaussagen aus Interviews mit Stakeholdern	10
4. Externe Analyse	17
4.1. Standortanalyse	17
4.1.1. Makro- und Mesoebene	18
4.1.2. Mikro- und Objektebene	26
4.1.3. Erschließungsqualität	31
4.1.4. Softe Faktoren – New Work, New Balance – Tourismus	35
4.1.5. Beschäftigungs- und Bevölkerungsentwicklung	36
4.2. Marktanalyse	38
4.2.1. Immobilienmarkt	38
4.2.2. Markttrends für Ausländische Direktinvestitionen	41
4.2.3. Markttrends bei bereits ansässigen Firmen	42
4.2.4. Trends aufgrund der Covid 19-Pandemie	44
4.2.5. Konkurrenzsituation	45
4.3. Bedürfnisanalyse Nutzer	46
4.3.1. Zauberformel für Standorte	46
4.3.2. Organisation und Prozesse	49
5. Handlungsfelder	51
5.1. SWOT-Analyse	51
5.2. Handlungsfelder und Zuständigkeiten	53
5.3. Wichtigste Teilprojekte	54
5.3.1. Teilprojekt Positionierung Baden Nord als internationaler Unternehmensstandort	54
5.3.2. Teilprojekte Stärkung Standortpromotion	55
5.3.3. Teilprojekte Stärkung Standortentwicklung	57
6. Zusammenfassende Empfehlungen	61

1. Management Summary

Baden kann auf erheblichen Stärken aufbauen und muss sich nicht verstecken – Baden ist der Wirtschaftsstandort Nr. 5 der Schweiz. Gleichsam ist ein Ausruhen auf den Lorbeeren verboten: zu prägend hat der Strukturwandel im Unternehmensbereich dem Standort Baden Wertschöpfung, Arbeitsplätze und auch Steuersubstrat entzogen. Dadurch wurden auch die Handlungsmöglichkeiten der Stadt Baden eingeschränkt. Durch gezielte Nutzung von unzähligen Chancen können die bestehenden Stärken jedoch ausgebaut werden.

Baden ist. ... die Nr. 5 der Schweizer Wirtschaftsstandorte

Baden ist. ... das grösste FabLab Europas

Baden ist. ... Wakkerpreisträgerin, Wellnessstadt, Energiestadt ...

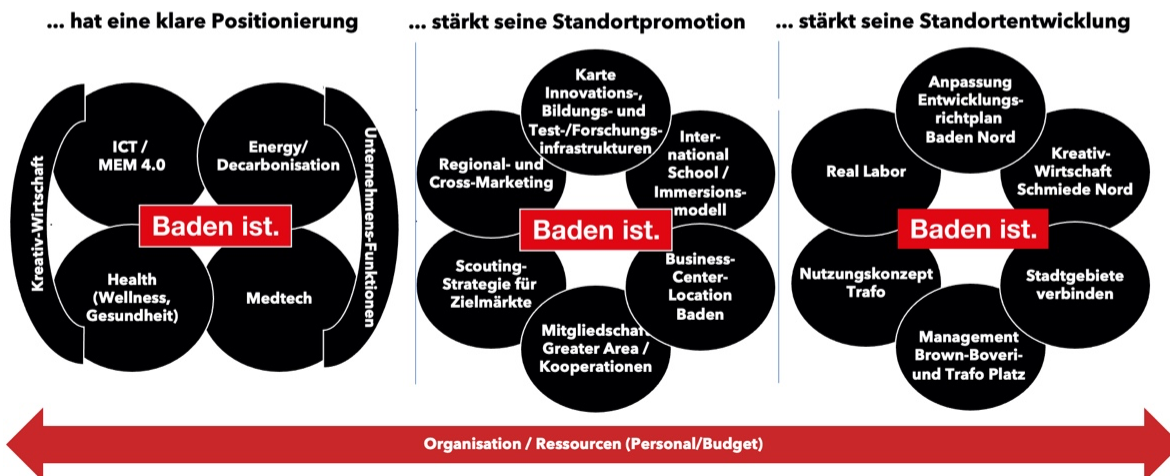


Abbildung 1: Zusammenfassung Vorstudie Baden Nord

Baden kann sich zum grössten Fabrikations- und Entwicklungs-Laboratorium Europas entwickeln – zu einer Pioneer City in einem einzigartigen, anwendungsorientierten Bildungsnetzwerk. Nötig sind dafür eine noch klarere Positionierung als Standort für ICT, Energie, Medtech und Gesundheit. Baden kann aber genauso Trümpfe spielen bei der Ansiedlung neuer Unternehmensfunktionen und von weiteren Unternehmen aus der Kreativ-Wirtschaft. Gepaart mit einem aktiven Angehen von wesentlichen Massnahmen in der Standortpromotion (v.a. die Stärkung der internationalen Promotion des Kantons Aargau) wie auch der gezielten Standortentwicklung (über Firmen-, Bildungs- und Forschungs-Netzwerke, Tagungen/Events, attraktive Nutzflächen) – immer in enger Kooperation mit dem Kanton Aargau und den umliegenden Gemeinden der Region – kann der Standort Baden seine Trümpfe noch besser ausspielen und gestärkt werden. Zu einem lebenswerten und wettbewerbsfähigen Wirtschafts- und Bildungsstandort gehört auch ein hochwertiger öffentlicher Raum mit hoher Aufenthaltsqualität. Hierfür soll Baden Nord zu einem dynamischen und lebendigen Stadtteil entwickelt werden, der die blühende Kultur- und Bäderstadt ergänzt.

Die Stadt Baden kann bis im Jahr 2040/2045 ihre Beschäftigungs- und Einwohnerentwicklung dank der Entwicklungen in Baden Nord positiv gestalten. Besteht der Wille zur Verteidigung der hohen Standortattraktivität, so kann die Zahl der Beschäftigten gemäss kantonalen Szenarien von heute rund 29'500 (23'600 VZÄ) jährlich durchschnittlich um 200-300 Beschäftigte auf 32'000-34'000 (26'500-28'300 VZÄ) im Jahr 2030 bzw. 34'000-38'000 (28'500-31'500 VZÄ) im Jahr 2040 wachsen. Für ein Erreichen dieser Ziele und die Umsetzung der verschiedenen Teilprojekte sind aber umfangreiche Ressourcen notwendig, welche die Stadt Baden nicht alleine stemmen soll. Zusammen mit Region, Kanton, Public-Private-Partnership-Lösungen, dem Engagement der Badener Wirtschaft und den Grundeigentümern von Baden Nord kann dieser Weg gemeinsam beschritten werden. Entsprechende Ideen und Teilprojekte dieser Vorstudie sind zu schärfen, Partnerschaften für die Zukunft zu bilden.

Wichtigste Findeorte für die eiligen Leserinnen und Leser:

Gemäss den Zielsetzungen (→ *Abschnitt 2*) der Vorstudie zu Baden Nord sollen unter Einbezug der wesentlichen Akteure die wichtigsten Handlungsfelder identifiziert und Massnahmen skizziert werden, die für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Stadtteils "Baden Nord" nötig sind.

Aus Kernaussagen von Interviews mit verschiedenen Partnern (→ *Abschnitt 3*) und der umfassenden Analyse von generellen Positionierungsaspekten (→ *Abschnitt 4*) konnten die wesentlichen Handlungsfelder abgeleitet und die wichtigsten Teilprojekte skizziert werden (→ *Abschnitt 5*).

In einer zusammenfassenden Würdigung der Empfehlungen (→ *Abschnitt 6*) werden die Hauptpfeiler beschrieben, wie die Stadt Baden bis im Jahr 2040/2045 ihre Beschäftigungs- und Bevölkerungsentwicklung dank der Entwicklung in Baden Nord positiv gestalten kann.

2. Ausgangslage: Methode, Vorgehen und Ziele

Die Stadt Baden war im vergangenen Jahr Trägerin des Wakkerpreises – in Würdigung der nachhaltigen Aufwertung und qualitätsvollen Gestaltung des öffentlichen Raums. Gleichzeitig wird Baden seit Jahren geprägt vom Wandel und der damit verbundenen Diversifikation bei den Arbeitsplätzen – insbesondere durch die grossen Arbeitgeber ABB und GE. Gleichzeitig wirkt auch die Wohnentwicklung aus dem Grossraum Zürich immer stärker auf den Standort Baden ein. Die richtige Balance zwischen Wohnen und Arbeiten wird aus Sicht der Stadtentwicklung sowie für Grundeigentümer und Investoren immer bedeutsamer.

Der Stadtrat möchte den bahnhofsnahe Stadtteil "Baden Nord" als Standort für international tätige Hightech-Unternehmen stärken und fördern. Die erfolgreiche Weiterentwicklung von "Baden Nord" hat Bedeutung, die weit über die Stadtgrenzen hinausgeht. Sie hat Relevanz für den gesamten Kanton Aargau und das Limmattal. Der Stadtteil soll verstärkt zu einem weltoffenen und dynamischen Schmelztiegel werden, in dem Unternehmertum, Innovationskraft, Bildung und Forschung mit den Vorzügen der Kultur- und Bäderstadt verschmelzen. Hierfür soll am Standort "Baden Nord" auch die Vernetzung und der Wissens- und Technologietransfer mit den in Baden und der Region ansässigen Unternehmen und den Akteuren der Fachhochschule Nordostschweiz (FHNW), dem Park InnovAARE, dem Paul-Scherrer-Institut (PSI) und dem Hightech Zentrum Aargau u.a. intensiviert werden.

Vor diesem Hintergrund lancierte die Stadt Baden, unter Einbezug der wesentlichen Akteure, ein Vorprojekt, welches die wichtigsten Handlungsfelder identifiziert und Massnahmen skizziert, die für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Stadtteils "Baden Nord" nötig sind. Im Dialog mit ausgewählten Grundeigentümern, kantonalen Fachabteilungen (Aargau Services Standortförderung, Raumentwicklung, Hochschulen), Akteuren aus Wirtschaft und Gewerbe sowie verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung (Stadtentwicklung, Standortmarketing, Standortförderung, Planung/Bau etc.) sollen bis Ende März 2021 die wichtigsten Handlungsfelder im und rund um das Areal "Baden Nord" abgeleitet werden. Hierfür soll die Innen- wie Aussensicht auf den Standort Baden im Gesamten mit Fokus auf das Areal "Baden Nord" geschärft werden. Für die Erarbeitung des Vorprojekts wurde eine externe Begleitung¹ beigezogen.

2.1. ZIELE DER VORSTUDIE BADEN NORD

Mit der Erarbeitung der Vorstudie Zukunft Baden Nord werden folgende Ziele verfolgt:

- Der Stadtrat wird in seinen weiteren Entscheidungen zu Standortfragen sowie der Zukunft von Baden Nord gezielt unterstützt;
- Die Positionierung des Standorts Baden Nord im regionalen Kontext und im Hinblick auf eine erfolgreiche interregionale/nationale/internationale Vermarktung ist geschärft;
- Der Badener Wirtschaft, ausgewählten Grundeigentümern und weiteren Anspruchsgruppen sind langfristige Entwicklungen gegen innen wie aussen aufgezeigt;
- Die Aktivitäten der Stadtentwicklung (Bezug zu Entwicklungsrichtplan (ERP) Baden Nord, Qualität öffentlicher Raum, Anbindung an Innenstadt und angrenzende Quartiere u.a.) und der Standortförderung sind wo nötig ergänzt und mit weiteren Vermarktungspartnern (Aargau Services Standortförderung, Verbände, WTT-Netzwerkpartner, Stellen bei Kanton etc.) abgestimmt.

¹ Remo Daguati, Inhaber der LOC AG, Zürich, begleitete den Prozess. Die LOC AG bietet Lösungen rund um Standortfragen und die Positionierung von Standortförderungs-Organisationen, Innovationsparks sowie Schlüsselareale im gesamten DACH-Raum.

2 Ausgangslage: Methode, Vorgehen und Ziele

2.2. VORGEHEN

Im Dialog mit Grundeigentümern, führenden Unternehmen und Instituten, städtischen und kantonalen Fachstellen sowie weiteren Stakeholdern aus der Stadt Baden und der Region wurden die wichtigsten Handlungsfelder für die Blickwinkel "Positionierung", "Entwicklung" und darauf aufbauend "Vermarktung" erarbeitet. Zur Erarbeitung der wichtigsten Erkenntnisse wurden im Januar und Februar 2021 mehrere teilstrukturierte Interviews durchgeführt (siehe Abschnitt 3). Ziel war dabei, die laufenden Arbeiten und Konzepte der wichtigsten mit Wirtschafts- und Standortfragen betrauten Organisationen, aber auch der weiteren Stakeholder, in Erfahrung zu bringen. Folgende Personen wurden bei den Gesprächen eingebunden:

Organisation	Interviewpartner
Grundeigentümer	Thomas Andermatt, B+R AG Zürich, Geschäftsführer Projektgesellschaft Konnex Werner Eglin, Eglin Immobilien AG, Inhaber Bruno Koller, KIRKBI Real Estate AG, Director Real Estate Axel Lehmann, ABB Immobilien AG, Geschäftsführer Fritz und Anita Merker, Merker Liegenschaften AG, Inhaber Daniel Pesenti, AXA Investment Managers Schweiz AG, Team Leader Asset Manager, Real Assets
Unternehmen	David Emmenegger, Itegrity AG, COO Robert Itschner (ABB Schweiz), Country Managing Director ABB Switzerland and Head Motion Switzerland Cornelia Koehn, Hitachi ABB Power Grids Schweiz, Country Communications Director Philipp Lehner, Hitachi ABB Power Grids Schweiz, Grid Automation, Standortverantwortlicher Baden Dr. Martin Schumacher, Hitachi ABB Power Grids Schweiz, Country Managing Director Dr. med. Dieter Kissling, Institut für Arbeitsmedizin ifa, Leiter ifa Urs J. Näf, General Electric (Switzerland) GmbH, Executive Governmental Affairs & Policy, GE Power Services Marcel Frei, Ampegon Power Electronics AG, Business Unit Manager
Innovation, Bildungs-Netzwerk	Beat Christen, Hightech Zentrum Aargau, Event- und Partnermanagement/Technopark Aargau, Geschäftsführer Thomas Eichenberger, Bildungsnetzwerk Baden, Leiter Geschäftsstelle Rolf Häner, Berufsfachschule BBB, Rektor Roger Krieg, Pioneer City, c/o Office LAB AG, CEO Office LAB, Mitglied Spurguppe Pioneer City Nina Müller, PARK INNOVAARE AG, Verantwortliche Kommunikation & Netzwerk Benno Rechsteiner, PARK INNOVAARE AG, CEO Kurt Rubeli, ABB Technikerschule, Rektor Dr. Thierry Strässle, Paul Scherrer Institut PSI, Stabschef PSI Christian Villiger, libs Industrielle Berufslehren Schweiz, Geschäftsführer
Raum- und Quartierbedürfnisse	Margreth Stammbach, Quartierverein Martinsberg, Vorstandsmitglied Jennifer Käufeler, Quartierverein Altstadt, Vorstandsmitglied Michael Sarbach, Regionalwerke AG (RWB), Geschäftsführer Stefan Kalt, RVBW, Direktor
Tourismus, Gewerbe, Kultur	Reto Leder, Trafo Betriebs AG, CEO Alexandra Sterk, STERK CINE AG, Geschäftsführerin
Kantonale Verwaltung	Annelise Alig Anderhalden, Departement Volkswirtschaft und Inneres, Aargau Services Standortförderung, Leiterin Dr. Marie-Christine Fontana, Departement Bildung, Kultur und Sport, Abteilung Hochschulen und Sport, FS Hochschulen und Innovationsförderung, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Oliver Hager, Departement Bau, Verkehr und Umwelt, Orts-, Siedlungs- & Regionalplanung Ost, Kreisplaner Urs Rothlin, Departement Volkswirtschaft und Inneres, Aargau Services Standortförderung, Projektleiter
Stadt Baden	Alexander Carisch, Stadt Baden, Leiter Stadtentwicklung Stephanie Kiener, Stadt Baden, Leiterin Team Destinationsmanagement Thomas Lütolf, Stadt Baden, Leiter Standortförderung David Müller, Stadt Baden, Leiter Gesellschaft und Kultur Jarl Olesen, Stadt Baden, Leiter Planung / Bau Manfred Schätti, Stadt Baden, Leiter Immobilien Rolf Wegmann, Stadt Baden, Leiter Entwicklungsplanung

Tabelle 1: Interviewpartner

Zu allen Gesprächen gab es Protokolle, deren Inhalte in anonymisierter Form in die nachfolgende Analyse eingeflossen sind. Wertvolle Ideen und Hinweise zur künftigen Positionierung des Standorts Baden sind

2 Ausgangslage: Methode, Vorgehen und Ziele

dabei entstanden und werden mit entsprechenden Massnahmen adressiert. Allen Teilnehmenden der Gespräche gilt hierfür ein besonderer Dank. Durch diesen Einbezug von verschiedenen Akteuren konnten wesentliche Erkenntnisse für die künftige Strategie am Standort Baden Nord abgeleitet werden.

2.3. METHODE: MODELL FÜR STANDORTSTRATEGIEN

Das Modell für die vorliegende Vorstudie besteht aus drei Elementen. Aus der Positionierung (A.) eines Standorts mit seinen Kernprodukten sowie Prozessen lassen sich die Vision und wichtigsten Handlungsfelder erkennen. Aus der Standortentwicklung (B.), in der die Leit- und Schlüsselprojekte umgesetzt werden, können Massnahmen und die dazugehörigen Unique Selling Propositions (USPs) eines Standorts abgeleitet werden. Im Rahmen der Vermarktung (C.) wird festgelegt, für welche Themen/Sektoren oder Funktionen in welchen Ziel- sowie Teilregionen Schlüsselpersonen kontaktiert werden. Darauf aufbauend werden Kernbotschaften sowie der damit verbundene Marketing-Mix abgeleitet.

Erst aus dem klaren Positionierungs-Verständnis eines Standorts heraus können dessen Kernprodukte (d.h. verfügbare Büro- und Gewerbeflächen, spezialisierte Arbeitskräfte, Sektoren und Branchen, Technologien, Innovationsthemen etc.) und Zusatzservices (Finanzbeihilfen, Steuerlösungen, Freizeitmöglichkeiten, Life Style und Shopping, Bildung, kulturelle Angebote, Qualität des öffentlichen Raumes usw.) sowie mit der Standortvermarktung verbundene Prozesse (beschleunigte Verfahren, Netzwerke etc.) abgeleitet und verbessert werden.

Sofern Lücken zwischen der Positionierung eines Standorts und seinem tatsächlichen Angebot bestehen, so sollten diese durch die aktive Standortentwicklung geschlossen und mit entsprechenden Massnahmen belegt werden. Dabei spielen verschiedene Politikbereiche eine wesentliche Rolle, etwa die Innovationsförderung, die Bildungs- und Infrastruktur-Politik, die Raumordnung, der Verkehr (öffentlicher Verkehr, Individualverkehr, Langsamverkehr), die Steuer- und Finanzpolitik oder die Gestaltung des öffentlichen Raums mit städtebaulichen Aspekten. Standorte, denen es gelingt, diese Fragestellungen gezielt zu koordinieren, die bestehenden Standortfaktoren weiter zu verbessern oder gar neue Alleinstellungsmerkmale² aufzubauen, haben im Wettbewerb der Standorte die Nase vorne. Nicht zu unterschätzen ist, dass gerade bei der Vermarktung eines Standorts nicht nur bestehende Standortfaktoren (d.h. was zum Zeitpunkt eines Standortentscheids bereits geboten werden kann) eine Rolle spielen, sondern die prospektiven Entwicklungen eines Standorts (als Ergebnis einer aktiven Standortentwicklungs-Politik) genauso in die Überlegungen eines Entscheidungsträgers einfließen. Eine aktive Standortentwicklung hat dafür zu sorgen, dass die Vision eines Standorts mehr und mehr zur Wirklichkeit wird, nach Prioritäten und Potenzialen gewichtete Handlungsfelder aktiv bearbeitet und Lücken im Standortangebot geschlossen werden. Dabei müssen auch verschiedene Akteure langfristig zusammenarbeiten, sei es die öffentliche Hand (nationale, regionale, kommunale Akteure) oder wichtige Partner bei der Standortentwicklung (Verbände, Sektororganisationen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Kulturanbieter etc.). Standortentwicklung ist vergleichbar mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Unternehmens. Verlangt werden also Durchhaltewillen, Verbindlichkeit und entsprechende Ressourcen. Der politische Wille muss zusammen mit dem Willen der Wirtschaft und weiteren wichtigen Anspruchsgruppen vorhanden sein. Hierfür bedarf es aber auch Mitarbeitenden, welche mit langfristigem Horizont und mit viel Struktur an Projekten arbeiten, Meilensteine langfristig anpeilen und mit Geduld und Hartnäckigkeit erreichen, ohne die Bedürfnisse der Marktseite aus den Augen zu verlieren.

Ist das Produkt eines Standorts definiert und sind die ersten Lücken durch aktive Standortentwicklung geschlossen, so kann abgeleitet werden, in welchen Marktgebieten, Sektoren oder Funktionen die entsprechenden Schlüsselpersonen der Zielfirmen kontaktiert werden. Dabei ist auch ein Grundsatzentscheid zu fällen, welche Ressourcen für endogenes (d.h. die Pflege bereits ansässiger Unternehmen sowie die Begleitung derer Expansionsvorhaben) und exogenes Standortmarketing (d.h. Gewinnung von neuen Unternehmen bzw. Unternehmensfunktionen bzw. Privatpersonen aus weiteren,

² Auch Unique Selling Proposition (USP) genannt

2 Ausgangslage: Methode, Vorgehen und Ziele

auch ausländischen Zielmärkten) eingesetzt werden. Eine nach Marktgebieten abgestufte Organisation (regional, inter-/national) kann dabei sinnvoll sein. Im Ergebnis erhält die mit der Vermarktung des Standorts betraute Organisation (oder die Organisationen) eine strukturierte Zielliste mit Schlüsselunternehmen und Kontaktpersonen. Standortpromotion ist vergleichbar mit der Verkaufsabteilung eines Unternehmens, wobei innert kürzester Zeit mehrsprachige Offerten abgegeben, Gespräche vereinbart und Türen geöffnet werden müssen. Hierfür braucht es entsprechend Mitarbeitende mit Jäger-Instinkt, welche agil und mit grossem empathischen Können die Entscheidungsträger überzeugen, die richtige Standortwahl zu treffen, dabei aber das Standortversprechen und die Verbindlichkeit des Angebots nicht aus den Augen verlieren.

Eine erfolgreiche Strategie eines Standorts greift, wenn die Positionierung, die Standortentwicklung und die Vermarktung nachhaltig aufeinander abgestimmt sind.

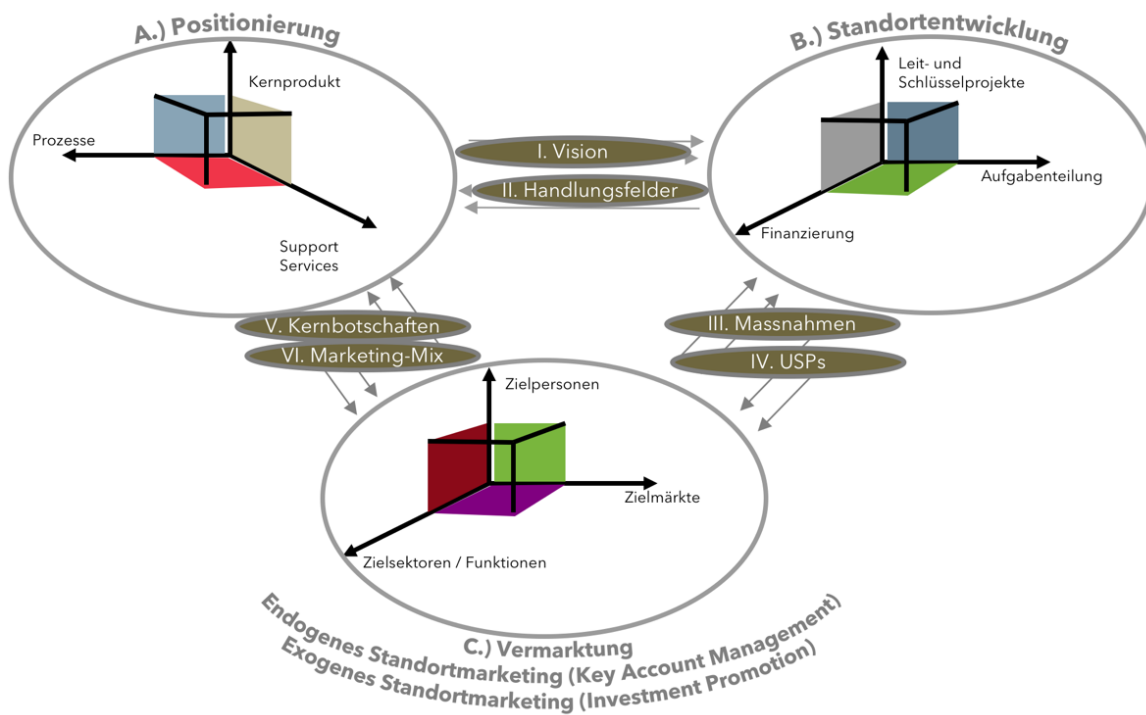


Abbildung 2: Modell für Standortstrategien

2 Ausgangslage: Methode, Vorgehen und Ziele

2.4. VERWENDETE STUDIEN UND KONZEPTE

Folgende Dokumente und deren Inhalte wurden für die Vorstudie Baden Nord berücksichtigt (in zeitlicher Reihenfolge ihrer Entstehung):

Datum	Titel	Form	Herausgeber
tbd	Nutzungskonzept Trafo Baden	Bericht (Entwurf)	Stadt Baden, Stadtentwicklung
tbd	Entwicklungsleitbild 2021 - 2030	Bericht (Entwurf)	Regierungsrat des Kantons Aargau
21.01.21	Tourismusstrategie Kultur- und Bäderstadt Baden und Region	Bericht	Stadt Baden, Stadtentwicklung
15.02.21	Teilstrategie Tagungs – und Kongressdestination Baden und Region	Arbeitspapier	Stadt Baden, Stadtentwicklung
28.01.21	Strategie "Bildung in Baden"	Bericht (Entwurf)	Bildungsnetzwerk
24.02.21	Entwicklungsstrategie Branchenschwerpunkte	Bericht (Entwurf)	Stadt Baden, Standortförderung
03.02.21	Ideensammlung für mögliche Nutzungen des Trafo Kultur- und Kongresszentrums	Internes Arbeitspapier	Stadt Baden, Stadtentwicklung
01.02.21	Standortinformationen Geoinfo zu Baden und Vergleichsräumen	Bericht	Wüest Partner AG
27.01.21	Regionales Gesamtverkehrskonzept Ostaargau – Raum Baden-Wettingen	Bericht	Regierungsrat des Kantons Aargau
27.01.21	Anpassung des Richtplans: "Regionales Gesamtverkehrskonzept Ostaargau"	Bericht	Regierungsrat des Kantons Aargau
01.12.20	Regionale Entwicklungsstrategie Baden Regio (RES 2020)	Bericht	Baden Regio
01.11.20	Smart City Strategie	Arbeitspapier	Stadt Baden, Stadtentwicklung
02.06.20	Boden- und Immobilienstrategie (BIS)	Bericht	Stadt Baden
13.11.20	Modellstadt	Medienmitteilung	Stadt Baden
23.09.20	Logiernächtestatistik Stadt Baden	Internes Arbeitspapier	Stadt Baden, Stadtentwicklung
23.09.20	Standortqualität 2020	Studie	Credit Suisse AG
08.09.20	Kantonaler Richtplan: Koordinationsblatt S1.3 Wirtschaftliche Entwicklungsschwerpunkte	Bericht	Kanton Aargau, Departement Bau, Umwelt und Verkehr
08.09.20	Kantonaler Richtplan: Koordinationsblatt S1.3 Arealentwicklung	Bericht	Kanton Aargau, Departement Bau, Umwelt und Verkehr
19.08.20	Agglomerationsprogramm Aargau-Ost, 4. Generation Entwurf vom 19.8.2020 für die Vernehmlassung	Bericht (Entwurf)	Kanton Aargau, Departement Bau, Umwelt und Verkehr
15.06.20	Raumentwicklungskonzept Stadt Baden (REK)	Bericht	Stadt Baden
07.05.20	Jahresziele 2021	Leporello	Stadtrat Baden
30.03.20	Anfrage Karim Twerenbold vom 20. Dezember 2019 betreffend Haltung des Stadtrats zum Bäder-Seilbahnprojekt RVBW; Antwort	Parlamentarische Debatte	Stadtrat Baden/Einwohnerrat
03.12.19	Mehrjahresprogramm öffentlicher Verkehr 2020 (MJP öV 2020)	Bericht	Regierungsrat des Kantons Aargau
15.07.19	Gestaltungsplan Axpo-Areal	Planungsbericht	Stadt Baden
26.06.19	Factsheet Neue Regionalpolitik (NRP), Provisorisches Umsetzungsprogramm 2020 – 2023 des Kantons Aargau	Factsheet	Aargau Services Standortförderung
19.05.19	Kantonaler Wettbewerbsindikator 2019: Update zur Steuerreform (STAF)	Studie	UBS AG
10.05.19	Umsetzung der Steuerreform und AHV-Finanzierung (STAF) im Kanton Aargau	Factsheet	PWC Switzerland
14.03.19	Factsheet Umsetzung SV17 im Kanton Aargau	Präsentation	BDO Schweiz
17.09.18	Evaluation der Aktivitäten im Bereich des Standortmarketings und der Standortpflege sowie der Entwicklung des Kantons Aargau als Wirtschafts- und Wohnstandort	Evaluation	Kanton Aargau, Departement Volkswirtschaft und Inneres
27.08.18	Kantonaler Wettbewerbsindikator	Studie	UBS AG
08.06.18	Legislaturziele Stadt Baden	Leporello	Stadtrat Baden
01.12.17	Broschüre "Die Innovation fördern. Den Vorsprung nutzen. Hightech Aargau"	Broschüre	Aargau Services Standortförderung
15.02.17	Hightech Aargau; Weiterführung; Verpflichtungskredit	Bericht	Regierungsrat des Kantons Aargau
23.11.16	Gestaltungsplan Areale Brauerei H. Müller AG und Erbgemeinschaft Bürger	Planungsbericht	Stadt Baden
02.09.14	Bau- und Nutzungsordnung (BNO); Nutzungsplan vom 10.12.2013 / 02.09.2014	Plan	Stadt Baden, Planung und Bau
20.12.12	Raumkonzept Schweiz	Bericht	Bundesamt für Raumentwicklung
04.03.12	Hightech Aargau; Eine Initiative zur Förderung des Standorts Aargau; Grosskredit	Bericht	Regierungsrat des Kantons Aargau
04.03.12	Summary Botschaft: Hightech Aargau	Bericht	Staatskanzlei Regierungskommunikation
25.03.14	Planungsleitbild 2026	Bericht	Stadt Baden
07.12.10	Wohnbaustrategie 2010	Bericht	Stadt Baden
31.03.09	Entwicklungsrichtplan Baden Nord	Bericht und Plan	Stadt Baden

Tabelle 2: Verwendete Dokumente

3. Kernaussagen aus Interviews mit Stakeholdern

Zur Erarbeitung wichtiger Erkenntnisse in der Vorstudie Zukunft Baden Nord wurden im Januar und Februar 2021 mehrere teilstrukturierte Interviews durchgeführt (Teilnehmende siehe Abschnitt 2.2). Ziel war dabei, die laufenden Arbeiten und Konzepte mit Grundeigentümern, wichtigen Anspruchsgruppen und den wichtigsten mit Wirtschafts- und Standortfragen betrauten Organisationen der Region in Erfahrung zu bringen. Andererseits dienten die Gespräche dazu, das Vorgehen und die Projektorganisation des Gesamtprojekts bei den Interviewpartnern vorzustellen und damit erste Kontakte zu pflegen. Aus den Gesprächen konnten 30 Themenbereiche identifiziert werden, welche nachfolgend – ohne eine inhaltliche Wertung – aus externer Sicht zusammenfassend wiedergegeben werden:

Nr.	Themen	Erläuterung
I.	Partizipation	Im weiteren Prozess sollte eine regelmässige, strukturierte Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen (im Sinne einer Bürgerinfo, regelmässiger Kommunikation und wo sinnvoll auch Workshops), aber auch die Mitwirkung der Bevölkerung sichergestellt werden.
II.	Positionierung Baden Nord	Es ist zu klären, ob man Baden Nord weiterhin nur als geografische, verwaltungsinterne Bezeichnung nutzt, oder ob es zu einer Marke werden soll. Eine Byline bzw. ein Slogan könnte alles zusammenfassen, wofür das Areal bzw. der Stadtteil steht, dies schafft auch Identität gegen innen. Eine Vision sollte auf der Tradition und Herkunft von Baden, dem Geist von Baden mit seinem Erfindertum, aufbauen. Eine detailliertere Definition der Identität und der Alleinstellungsmerkmale ist vorzunehmen. Die aktualisierte Entwicklungsstrategie Branchenschwerpunkte kann direkt auf Baden Nord übertragen werden und dient als Kompass für die Positionierung (Energie, ICT, Medtech, Wellness/Gesundheit). Darauf basierend kann eine präzisere Definition der Zielgruppen erfolgen, was ein Herunterbrechen auf den Nutzungsmix in den einzelnen Gebäuden und Bauabschnitten im gesamten Areal erlaubt. Ebenfalls zu beachten sind die weiteren unter 2.4 aufgeführten Teilstrategien und Konzepte, so etwa die Tourismusstrategie, das Konzept "Bildung in Baden", das Nutzungskonzept Trafo Baden, die Wohnbaustrategie, die Boden- und Immobilienstrategie oder etwa die Smart City Strategie.
III.	Visualisierung Leitfirmen, Bildungs- und Forschungsorganisationen und Netze	Eine bessere Darstellung und Verortung der Leitfirmen, das Hervorheben der damit verbundenen international bekannten Brands und der bereits vorhandenen Forschungs- und Bildungsnetzwerke würde helfen, das Potential von Baden Nord noch gezielter darzustellen. Diese Visualisierung würde auch allfälligen Vermarktungspartnern – so etwa Aargau Services, Hightech Aargau oder dem Park InnovaARE – im Crossmarketing unterstützen.
IV.	Schaffung von Real Labors	Das Entwicklungsleitbild 2021-2030 der Aargauer Regierung postuliert, dass im ganzen Kanton so genannte "Real Labors" entstehen sollen. In solchen "Real Labors" soll der Strukturwandel weg von grossflächiger Industrie hin zu kleinen, kreativen, anwendungsorientierten Nutzungen (Entwicklung, Prototyping, Testing mit Kleinproduktion für Skalierung) verändert werden. Den grossen Industriebetrieben sollen weiterhin beste Entwicklungsbedingungen geboten werden. Kommt es aber – aufgrund des anhaltenden Strukturwandels – zu einem Wegfall einer grösseren Zahl von Arbeitsplätzen durch den Verkauf oder das Outsourcing von ganzen Geschäftseinheiten, so sollen in den frei werdenden räumlichen Strukturen auch Platz für kleinere, agilere Unternehmenseinheiten geschaffen werden.

3 Kernaussagen aus Interviews mit Stakeholdern

Nr.	Themen	Erläuterung
V.	Pioneer-City und Bildungsnetzwerk	<p>Ende März erfolgte die Gründung des Vereins Pioneer City. Baden soll noch stärker Pioniere anziehen, denn die Infrastruktur vor Ort, aber auch die Bildungsangebote und die bereits ansässigen internationalen Industrien wecken das Interesse für Firmen von aussen. Im Projekt ist vorgesehen, mit bestehenden Forschungsstätten wie dem PSI, Park InnovAARE, ABB Konzernforschungszentrum Baden-Dättwil sowie dem Health Innovation Hub des Kantonsspitals Baden, aber auch mit den zahlreichen Bildungsinstitutionen (Bildungsnetzwerk Baden) direkt vor Ort die vorhandenen Spezialeinrichtungen für Dritte buchbar und nutzbar zu machen. Der eigene Büroarbeitsplatz bleibt im Herzen von Baden Nord. Eine Markt- bzw. Buchungsplattform stellt das Buchen von Arbeits- und Meetingräumen sicher, aber auch Werkzeuge, Hallen, Labore und weitere Flächen auf Zeit können flexibel zugemietet werden. In der Vision des Vereins treffen physische Infrastruktur (Open Space, Team Offices, Labors, FabLabs, Reinräume, Begegnungs- und Workshop-Zonen), Kapitalgeber und Anschubfinanzierer (Seed Capital, Venture Capital, Crowdfunding, Business Angels, Bankfinanzierungen), vorhandene Fachkräfte (Absolventen, Lehrlinge, Experten, Weiterbildende), Businesspartner im Umfeld (Markt-, Industrie-, Test-, Prototypen-, Entwicklungs-, Skalierungs-Partner), Vermittler für Marktzugänge (Marktforschung, Förderprogramme) und Mentoren (Kümmerer, Vernetzer) aufeinander. Gelingt diese Vision, entsteht in Baden Nord der grösste MakerSpace der Schweiz bzw. das grösste FabLab Europas.</p>
VI.	CreaNovation / CreaTech Nordportal	<p>Mit der alten Schmiede, dem Jugend-Kulturzentrum Werkk, dem Nordportal, bestehenden ABB Produktionsstätten (ABB Turbocharging und Battery Factory) und Infrastrukturen der Berufsfachschule BBB, ABB Technikerschule und libs Industrielle Berufslehren Schweiz bietet sich nebst dem Trafo Potential für den Aufbau einer weiteren Tagungs- und Veranstaltungswelt. Diese würde sich vom Angebot des Trafo Kultur- und Kongresszentrums abgrenzen und kostengünstigere, von der Besucherzahl deutlich kleinere Segmente ansprechen.</p>
VII.	Neupositionierung Trafo und Umgebung	<p>Das Trafo Kultur- und Kongresszentrum steht vor einer Neupositionierung – nicht erst seit der Covid19-Pandemie, wo viele Businessgäste ausblieben. Eng mit dieser Neupositionierung verbunden sind die Personenanbindungen an den Bahnhof, die Parkierungsmöglichkeiten und die Platzgestaltung. Bislang war der Trafo Baden mit Angeboten für Kongress/Catering/Hotel unterwegs. Die internationalen Grossunternehmen schätzen das Angebot gerade für grössere Veranstaltungen, welches ihnen ermöglicht, ihre Fachkräfte aus anderen Standorten und Destinationen in Übersee am Standort für strategische Treffen zusammen zu ziehen. Bemängelt werden aber auch die sehr hohen Preise für die Saalmiete und Extras (etwa zusätzliche technische Infrastruktur). Kunden stammen aber nicht nur aus den Technologiesektoren, sondern auch aus Life Sciences und Gesundheitswesen (v.a. Roche, Novartis, Verbandsgeschäft, Krankenkassen etc.). Das Trafo als Zentrum soll sich mehr in Richtung Event-Village entwickeln. Zudem bestehen im Trafo bereits Co-Working-Arbeitsplätze (Betreiber Office LAB). Firmen im Umfeld mit nicht allzu grossen Meeting-Kapazitäten sollen im Trafo künftig vermehrt einen Andockungsort für ihre Meetings- und Kommunikationsbedürfnisse vorfinden. In der Marktausrichtung des MICE-Geschäfts im Trafo soll der Clustering-Support für die vier für Baden definierten Branchenschwerpunkte eine noch wesentlichere Rolle einnehmen</p>
VIII.	Incubation Cafés und Gastronomie	<p>In sämtlichen Erdgeschoss-Lagen und an neuralgischen Punkten im Areal Baden Nord sollen Gastro-Angebote den unkomplizierten Austausch zwischen grösseren Firmen und zugezogenen Startups ermöglichen. Aussensitzplätze oder Terrassen für integriertes Pausemachen und Arbeiten bieten Raum für den persönlichen und digitalen Wissensaustausch. Eventinfrastruktur für hybride live und digital Erlebnisse ermöglichen ein «Meet Me – Meet the World». Den Betrieb der Gastro-Nutzungen können auch gemeinnützigen Organisation leisten.</p>

3 Kernaussagen aus Interviews mit Stakeholdern

Nr.	Themen	Erläuterung
IX.	Wohnen Baden Nord	<p>In fast sämtlichen Interviews mit Grundeigentümern wurde der vielfältige Wunsch nach Wohnmöglichkeiten geäussert. Nebst der Optimierung der Gesamtrendite in den Bauprojekten (auch als Ausgleich für EG-Nutzungen) wurden als Vorteile die Belegung des Quartiers (Frequenzen ausserhalb Bürozeiten) oder weitere private Nachfrager für die Dienstleistungsversorger (Einkauf, Beauty, Fitness, Kinderhorte etc.) genannt. Eine solche Belegung würde auch das Mehrtagesgeschäft im Trafo Kultur- und Kongresszentrum beflügeln, da sich eine Belegung des Areals über die Bürozeiten hinaus auf die gesamte Aufenthaltsqualität positiv auswirkt.</p> <p>Gleichzeitig gab es klar kritische Stimmen, welche eine Ausweitung der Wohnnutzungen eindeutig ablehnten. Diese sollen einzig auf der Ostseite der Bahnlinie angeordnet sein. Das Areal sei zudem ein Vorranggebiet für wirtschaftliche Nutzungen (und so auch im Kantonalen Richtplan geführt). Wenn es trotzdem zu Wohnnutzungen kommen sollte, so müssten diese auf ausgewählte Segmente (siehe Abschnitt 4.2.1) reduziert werden. Zudem werden Lärmklagen von künftigen Wohnnutzern befürchtet, einerseits gegen die Nutzungen der bereits ansässigen Betriebe, aber auch gegen den künftigen Brown-Boveri-Platz, welcher für grössere Events konzipiert werden soll.</p>
X.	Nahversorger	<p>Eine Integration von ausgewählten Nahversorgern im Erdgeschoss-Bereich soll zur Belegung des Quartiers Baden Nord sowohl für Passantinnen und Passanten, aber auch für die neu geschaffenen Plätze führen. Denkbar sind Änderungsschneidereien, Textilreinigungen, Bäckereien, Take-Away-Angebote, Reformhäuser, Essbars, Repair-Cafés, Gastronomie, Sporteinrichtungen (Yoga, Fitness), Sprachschulen oder kleinere Mini-Markets usw.</p>
XI.	Gesundheitsdienstleister	<p>Mit dem Institut für Arbeitsmedizin (ifa) ist gerade für internationale Unternehmen ein wichtiger Dienstleister vor Ort, der mithilft, dass die Reisetauglichkeit der reisenden Mitarbeitenden sichergestellt wird. Unternehmen erhalten einen prioritären Zugang zu vielfältigen Gesundheitsdienstleistungen (Kinderarzt, Frauenärzte, Kardiologen, Apotheke). Auch das Kantonsspital Baden hat Expansionsabsichten mit einer eigenen Praxis am Bahnhof. Eine Integration dieser bereits ansässigen Gesundheitsdienstleistern für Mitarbeitende und Bewohnende kann die künftigen Nutzungen klar bereichern. Ob weitere, ergänzende Angebote nötig sind, ist zu prüfen.</p>
XII.	Schulraumplanung	<p>In der strategischen Schulraumplanung ist man immer wieder auf der Suche nach neuem Schul- oder Betreuungsraum. Solche Räume können auch Zwischennutzungen sein, um gewisse Spitzen in einzelnen Jahrgängen und in Quartieren mit Provisorien abzufedern. Solche Provisorien könnten bei verschiedenen Baufeldern und Bestandesbauten im Sinne von zeitlich befristeten Zwischennutzungen wertvoll sein, um den Transformationsprozess zu erleichtern.</p>
XIII.	Boutiquen von, Technopark, Park InnovAARE, Hightech Aargau in Baden Nord	<p>Wichtigen WTT-Akteuren (Wissens- und Technologietransfer) könnten eine kleine, feine Dependence (so genannte "Boutique") in Baden Nord betreiben, um mit den zahlreichen bereits ansässigen Firmen und Bildungsinstitutionen noch enger zu kooperieren. Gleichzeitig könnten sie ihren Kunden die bahnhofnahe Lage von Baden als Alternativmöglichkeit für Besprechungen und Meetings anbieten. Allenfalls lässt sich eine solche Boutique mit einem bestehenden Projektträger kombinieren.</p>
XIV.	Programm für Begleitung von Spin-Outs, Startups, Ventures	<p>Aus den strukturellen Veränderungen bei den grossen Arbeitgebern (v.a. ABB und GE) entstehen auch immer wieder Spin-Outs. Mitarbeitende nutzen ihre veränderte berufliche Situation für die Unternehmensgründung, für grössere Wachstumsphasen wird aber Risikokapital benötigt. Entsprechend soll ein Netzwerk oder eine Dienstleistungsorganisation für Finanzierungen, Coachings, Accelerating-Programme etc. auch für Baden vorgesehen werden. Vergleiche Strukturen haben im Konkurrenzstandort Schlieren zu Erfolg geführt.</p>

3 Kernaussagen aus Interviews mit Stakeholdern

Nr.	Themen	Erläuterung
XV.	Reload International School, Immersionsmodell, Fokussierung als Standort für Engineering Talente	Verschiedentlich wurde das Fehlen bzw. der Rückzug einer International School am Standort Baden aufgegriffen und kontrovers diskutiert. Ein früheres Projekt mit der Zurich International School wurde eingestellt. Expats in C-Level-Positionen wollten ihre Kinder lieber im Herzen von Zürich zur Schule gehen lassen. Mit Schülern des mittleren Managements liessen sich die Klassen nicht erfolgreich führen. Will man neue internationale Unternehmensfunktionen für höchste Führungsstufen in Baden ansiedeln, so wäre ein solches Angebot wichtig. Alternativ positioniert sich Baden spezifisch für globale Talente im Engineering, welche ihre Kinder weniger häufig in International Schools entsenden. Eine Wiedererwägung des Aufbaus einer International School könnte mit einem Proposal zur Headquarter-Akquisition von Hitachi jedoch Sinn machen. Allenfalls lässt sich auch ein so genanntes Immersionsmodell realisieren, bei dem die Elemente einer internationalen Schule mit den Elementen der bewährten öffentlichen Schultypen angereichert werden. Parallel dazu müsste der Aufbau und die Pflege einer International Community (Events, Sports, Relocation Services, Friday Beer etc.) ins Auge gefasst werden.
XVI.	Belebung und Bespielung Brown-Boveri und Trafo-Platz, Signaletik, Welcome Desk	Stadtteile leben von dem, was auf ihren Plätzen und an den Rändern stattfindet. Die Erdgeschoss im Umfeld eines Platzes müssen genügend Leben bieten, damit sich ein Areal entwickelt. In diesem Zusammenhang ist die Vorstudie rund um den Brown-Boveri-Platz zu erwähnen (Arbeitstitel "Brown-Boveri-Square"). Für die Platzgestaltung wurde bereits ein CHF 1,2 Mio. Kredit gesprochen. Auf dem Platz sollen Anlässe mit bis 2'000 Personen stattfinden können: Stadtfeste, Musical, Konzerte, mobile Festivals- und Verkaufsstellen (Marktstände, Food-Trucks etc.). Der Platz soll Publikumsfrequenzen generieren, Leute anziehen und ist damit ein Entrée und eine Eingangspforte für Baden Nord. Angeregt wurde auch die Schaffung eines Welcome Desks, der eine hybride Nutzung von Geschäftsstellen verschiedener Standort-Organisationen ermöglicht. Eine andere Funktion soll der Trafo-Platz einnehmen. Dieser soll eher ein beruhigter Platz werden. In Richtung Bruggerstrasse könnte mit dem Trafo II Hotel ein Vorhaben mit ca. 100 Zimmern (als Hotelbetten, aber auch als Short-/Longstay-Appartements) und attraktiven EG-Nutzungen entstehen. Als Attraktionspunkt ist im Erdgeschoss in der Lobby des Restaurants (rund 100 Plätze) eine 50-Tonnen-Turbine vorgesehen. Damit würde auch der bestehende Hotelbetrieb des Trafo Kultur- und Kongresszentrums belebt, gleichzeitig die Strukturen für Tageskongresse gestärkt.
XVII.	Städtebauliche Gestaltung und Verdichtung in Baden Nord	Baden Nord wird gemäss Raumentwicklungskonzept REK 2040 auch im Sinne der angestrebten Innenentwicklung ein grösseres, qualitatives und quantitatives Veränderungspotenzial zugeschrieben. Eine übergeordnete Entwicklungsvorstellung ist – in der Weiterentwicklung des städtebaulichen Konzepts ³ von Baden Nord – über die Parzellengrenzen hinweg zu aktualisieren, die notwendigen Planungs- und Partizipationsprozesse zu definieren. Dabei sind auch die Qualität des öffentlichen Raums, Entsigelungen oder etwa Durchwegungen zu vertiefen. Eine Festlegung der konkreten Verdichtungsziele (insbesondere auch Konzepte für Hochbauten, Ausnützung) kann gleichzeitig angegangen werden. Nicht zu unterschätzen sind Reaktionen gegen Hochbauten und Verdichtungsabsichten bei Anstössern und der Bewohnerschaft der Quartiere.
XVIII.	Städtebaulicher Auftakt Schmiede Nord	Wenn man das Stadtbild von Baden (Silhouette) betrachtet, so ist die Südseite einladend und ansprechend. Baden brilliert so auch städtebaulich auf der Geborgenheitstastatur. Die Nordseite wirkt dagegen hart, ist von vielen Infrastruktur- und Verkehrsanlagen und harten Bauten geprägt. V.a. im Bereich der Schmiede Nord müsste beidseitig der Bruggerstrasse mit der Sicherstellung einer besonderen städtebaulichen Gestaltung eine markantere und einladendere Silhouette geschaffen werden. Auch das nördliche Tor zu Baden soll einladend wirken: sowohl bei der Einfahrt mit dem motorisierten Individualverkehr, der Bahn wie auch mit dem Zweirad kann eine Aufwertung des Auftakts von Norden her viel bringen. Entsprechende Hochbauten oder Merkmale könnten der städtebaulichen und architektonischen Adressbildung von Baden Nord weitere Kraft verleihen.

³ Diener & Diener Architekten, Basel, sowie Martin Steinmann, Architekt, Aarau

3 Kernaussagen aus Interviews mit Stakeholdern

Nr.	Themen	Erläuterung
XIX.	Durchwegungen Langsamverkehr / weitere Verkehrsträger (Über- /Unterführungen)	Die Verkehrssituation in Baden Nord ist sehr anspruchsvoll. Die Bruggerstrasse ist stark befahren, im Areal gibt es Werkverkehr mit Camions und Gabelstaplern, Schüler, Lernende und Auszubildende kreuzen sich mit Arbeitnehmenden. Die Durchwegung ist deshalb in der Gesamtkonzeption besonders anzuschauen. Früher war Baden Nord hermetisch (verbotene Stadt) abgeriegelt, nun findet man hermetisch abgeriegelte Gebäude. Mit der Öffnung der Erdgeschosslagen soll auch eine systematische Durchwegung vom Bäderquartier über Baden Nord bis zum Bahnhof Baden bzw. zwischen den neuen Wohnsiedlungen im Verenaäcker und dem Martinsberg (et vice versa) ins Auge gefasst werden. Allenfalls können die zusätzlichen Wege auch mit einer Rundschleife unter Einbezug des Wegnetzes entlang der Limmat aufgewertet werden. Denn trotz der neu realisierten und geplanten Durchwegungen wird das Areal Baden Nord immer noch nicht aufgesucht. Damit es verwoben werden kann mit der Stadt, braucht es auch grössere Investitionen in diese Durchwegung des Fuss- und Veloverkehrs – unter Berücksichtigung der Bedürfnisse des öffentlichen Verkehrs und des Werkverkehrs für die bereits ansässigen Betriebe. Auch die trennenden Verkehrsinfrastrukturen im Dreieck SBB-Geleise, Bruggerstrasse und Haselstrasse sowie Stausituationen aufgrund der öV-Priorisierungen sind gezielt anzugehen. Die Fusswege von der Perronkante des Bahnhofs Baden bis zum Arbeitsplatz werden von vielen Interviewpartnern als zu langwierig empfunden, da es an Fussgänger-Übergängen während der Stosszeiten zu langen Wartezeiten kommt. Investitionen in diese Infrastrukturen werden sich in einer besseren Belegung des Quartiers und damit auch einer gesteigerten Aufenthaltsqualität auszahlen. Davon profitieren sämtliche Nutzungen (Trafo, Tourismus, Arbeiten, Wohnen).
XX.	Beleuchtungs- konzept	Für die Abendstunden sollen spezielle Lichtkonzepte vorgesehen werden, welche mit wärmenden Farben die Aufenthaltsqualität stärken, aber auch ein Gefühl von Sicherheit und damit Vertrauen spenden. Negative Aspekte von Beleuchtungen (Lichtverschmutzung) sind dabei genauso zu adressieren.
XXI.	Begrünungs- konzept	Die Begrünung des Areals soll dazu beitragen, die Aufenthaltsqualität, aber auch das Quartierklima (Luftfeuchtigkeit, Beschattung, Luftzirkulation etc.) positiv zu prägen. So soll etwa bei der Neupositionierung des zentralen Gebäudes Konnex zwischen den Fingern ein zugänglicher, äusserst attraktiver Grünraum geschaffen werden. Solche Konzepte sind nicht nur im öffentlichen Raum, sondern auch bei den Neubauten sowie bei der Transformation der Bestandesliegenschaften nach und nach einzuführen.
XXII.	Multimodale Verkehrs- drehscheiben für Fachkräfte von ausserhalb	Der Strassenverkehr ist v.a. für die Fachkräfte aus dem Süddeutschen Raum nicht ideal. Zu Stosszeiten wird es zeitintensiv, in die Stadt zu kommen. Firmen bieten deshalb diesen Fachleuten spezielle Arbeitszeiten an, damit sie die Stauphasen umgehen können. In diesem Zusammenhang wäre der Aufbau eines Umsteigehubs für Fachkräfte aus Süddeutschland (Raum Frick/Stein/Säckingen) oder dem Reusstal (Mellingen) zu prüfen. Umsteigewillige müssten mit attraktiven Streckentickets überzeugt werden. Die Planung und Realisierung von solchen Umsteigepunkten ausserhalb der Zentren sind derzeit auch beim Bund in Abklärung. ⁴

⁴ Vgl. dazu die Meldung von EWP mit dem Hinweis, dass der Bund abklärt, wie Multimodale Verkehrsdrehscheiben an Bahnhöfen und Autobahnanschlüssen neue Möglichkeiten schaffen, damit noch mehr Menschen innerhalb der städtischen Räume den ÖV oder das Velo nutzen, <https://www.ewp.ch/referenzen-und-aktuelles/referenzen-und-aktuelles/detail/beitrag/umsteigen-bitte-kombinierte-loesungen-fuer-eine-bessere-mobilitaet/>

3 Kernaussagen aus Interviews mit Stakeholdern

Nr.	Themen	Erläuterung
XXIII.	Alternative Verkehrsträger (Gondelbahn) zur Erschliessung Bäder-Quartier, Martinsberg, Forschungszentren Dättwil und PSI	Der Verkehr wird in Baden stark zunehmen, alleine in den Bädern werden ca. 300'000 Besuche pro Jahr erwartet. Die Erschliessung des Bäderquartiers ist mittels Busanbindung gelöst, weitere innovative Verkehrserschliessung via Seilbahnen oder selbstfahrenden Bus-Shuttle sind in Diskussion oder Abklärung. Das Gros der zusätzlichen MIV-Fahrten wird über den Schulhausplatz führen. Auch die Kreuzung beim Kulturhaus Royal geht auf eine Überlastung zu. Die Erschliessung des Bäderquartiers, Fussgängerübergänge und zusätzliche Lichtsignalanlagen werden nötig sein. Das Bussystem bietet heute eine gute Taktfrequenz, dessen Liniennetz von Ortsunkundigen oft als verwirrend beschrieben wird (z.B. Bahnhof Ost und West). Auch Beschaffungen zur Erneuerung und Elektrifizierung der Busflotte sind in Vorbereitung. Dennoch wird Baden kapazitive Engpässe beseitigen müssen. Eine Seilbahn wäre eine zu prüfende Option, weil äusserst ökologisch, eine touristische Attraktion, betrieben mit Aquastrom der Regionalwerke, wenig Emissionen und das Bäderquartier vom Verkehr entlastend. Das System könnte auch erweitert werden, also v.a. auf die am meisten belasteten Achsen von Baden. Gleichzeitig sind noch viele Fragen zur Machbarkeit ungelöst. ⁵
XXIV.	IG Baden Nord	Es besteht der Wunsch, dass zusammen mit der Stadt Baden eine Interessengemeinschaft der Grundeigentümer zum Austausch und zur Abstimmung der Promotions- und Vermarktungsaktivitäten aufgebaut wird. In einer solchen Gruppe könnte auch die Positionierung des Gesamtstandorts sowie der Austausch über die jeweiligen Nutzungskonzeptionen vertieft werden.
XXV.	Key Account Management für Top 20-Firmen	Ein Ausbau des Key Account Managements, welches gemeinsam durch die Regierung und den Stadtrat teilweise heute schon durchgeführt wird, könnte den Austausch mit den grossen, systemrelevanten Unternehmen erleichtern. Denn ganz wenige grössere Unternehmen leisten das Gros der Steuererträge der Stadt Baden bei den juristischen Personen. Einerseits ist ein Austausch mit den jeweiligen Standortverantwortlichen zu suchen, um die Entwicklungsabsichten gezielt auszutauschen, andererseits sollten Massnahmen in der internationalen Promotion dazu genutzt werden, systematische Besuche der jeweiligen Hauptquartiere im Mutterland zu organisieren und so die jeweiligen Entscheidungsebenen konsequent zu adressieren.
XXVI.	Visa-/Kontingente-Desk	Bei der Kontingentierung der Visa bzw. der Feststellung von ortsüblichen Löhnen (Anrechenbarkeit von weiteren Leistungen) kam es zu Engpässen und Unstimmigkeiten. Mitarbeitende aus Drittstaaten werden in Baden meist gezielt ausgebildet, damit sie ihre Tätigkeit im Heimatland besser ausführen können. Absicht des Aufenthalts ist somit weder ein Insourcing von günstigen Arbeitskräften, sondern Training. Können Visa und Einigungen zur Ortsüblichkeit der Löhne nicht erreicht werden, so ist der Knowhow-Austausch mit ausländischen Produktionsstätten erschwert oder wird zu teuer und auch administrativ aufwändig. Hier sind die Abläufe v.a. beim Kanton kritisch zu überprüfen. ⁶

⁵ Vgl. dazu die Haltung des Stadtrats in der Antwort zur Anfrage Karim Twerenbold vom 20. Dezember 2019

⁶ Bei den allgemeinen Verfahren des Kantons in Sachen Arbeitsbewilligungen gibt es gute Beurteilungen. In weiteren Gesprächen mit der ansässigen Wirtschaft und auch mit den ganz grossen Beratungsunternehmen in Zürich gab es unisono positive Feedbacks zu kantonalen Arbeitsbewilligungsprozessen, und zwar explizit im Vergleich mit benachbarten Kantonen. Herausforderungen bei Visafragen v.a. zu Ausbildungszwecken (wie im Interview angesprochen) sind bekannt.

3 Kernaussagen aus Interviews mit Stakeholdern

Nr.	Themen	Erläuterung
XXVII.	Internationale Akquisition: Autonome Cross-Scouting Strategie vs. Reaktivierung Zugang Greater Area	Baden war Gründungsmitglied der Greater Zurich Area. Mit dem späteren Eintritt des Kantons verzichtete die Stadt Baden auf die Fortführung der Mitgliedschaft. Der Austritt des Kantons Aargau von der GZA im Jahr 2010 basierte darauf, dass man kein einvernehmliches Modell beim Kostenteiler fand und sich nicht sofort Ansiedlungserfolge einstellten. Seither fehlen entsprechende internationale Promotionsstrukturen (vgl. Abschnitt 4.2.2), um weltweit Projekte für Direktinvestitionen zu identifizieren und zu akquirieren. In der Folge setzte der Kanton Aargau stärker auf die Bestandespflege, zulasten der internationalen Akquisition. Entsprechend wurden Ansiedlungen von ausländischen Unternehmen auch für die Standortförderung Baden zusätzlich erschwert. Will man den Standort Baden stärker international positionieren und vermarkten, so müssten deutlich mehr Mittel in die Promotionskooperationen gesteckt werden. Ein Alleingang von Baden ist in diesem Geschäft völlig unrealistisch und würde die Mittel und Ressourcen weit überfordern. Ein Weg könnte sein, in irgendeiner Form die Kooperation mit internationalen Vermarktungsorganisationen (v.a. Greater Zurich Area) neu zu beleben, der Kostenaspekt hat sich hier aber nicht verändert. Alternativ stärkt man für diesen Beitrag die Akquisitionskraft des Kantons Aargau, indem man etwa eine gezielte Scouting-Strategie in ausgewählten Zielmärkten für die beiden internationalen Standorte Fricktal und Baden lanciert. Ein solcher Scouting-Ansatz müsste mit einem Cross-Selling der Angebote des Park InnovAARE (v.a. die Gewinnung von internationalen R&D-Funktionen) kombiniert werden. In Ergänzung dazu sind gezielte Kooperationen mit weiteren unabhängigen Kantonen in ausgewählten Zielmärkten, welche nicht vom Schweizer Landesmarketing bearbeitet werden, eine Möglichkeit, die internationale Promotion von Baden und damit auch des Kantons Aargau zu forcieren.
XXVIII.	Aufgabenteilung: Schwerpunkt-bildung für Vermarktung und Standort-entwicklung	Ein Ausbau des Key-Account Managements oder der internationalen Promotion (mit entsprechender Reisetätigkeit), aber auch die Bearbeitung von zahlreichen bestehenden und neuen Entwicklungsprojekten, die in dieser Vorstudie adressiert werden, wird innerhalb der Stadtverwaltung eine Fokussierung der jeweiligen Ressourcen mit einem Schwerpunkt Vermarktung (Akquisition, Investorenservices, Key-Account-Management) sowie Standortentwicklung (Betreuung von Entwicklungsprojekten, Einsitznahme in Gremien der Standortentwicklung) und eine noch engere Abstimmung der Themen mit Aargau Services Standortförderung nach sich ziehen.
XXIX.	Cross-Selling Destination/ Limmatstadt / Baden Regio	Das Cross-Selling des Standorts Baden für international tätige Industrieunternehmen mit neuen, soften Angeboten (v.a. Thermalbad, Gesundheitsangebote, aber auch Tagungen, Kongresse, Seminare etc.) kann durch entsprechende Kooperationen bei der Vermarktung gestärkt werden. Touristische Vermarktungsträger wie auch zukünftig regionale Standortmarketing-Träger könnten dabei noch enger kooperieren.
XXX.	Einbezug Baden Regio, Stärkung Modellstadt	Der stärkere Einbezug von Baden in die Regio sowie Schnittstellen und Möglichkeiten im Regionalmarketing sind zu klären. Die Nachbargemeinden profitieren von der Stärke von Baden durch verschiedenste Spillover-Effekte, z.B. Bewohner die Steuern bezahlen und in Baden erwerbstätig sind, aber auch durch zusätzliche Wertschöpfung aus Firmenansiedlungen, Verkehrs- und Kulturangeboten etc. Das Verständnis der Funktion von Baden für die Region sollte deshalb weiter auch kommunikativ verstärkt werden. Baden sollte integrativ als aktiver Treiber und Lösungssucher für regionale Ansätze eintreten, damit das Schaffen von Partnerschaften gelingt. Nicht Wettingen oder die Region sind die Wettbewerber, sondern der Grossraum Zürich und weitere internationale Destinationen. Gerade bei der Priorisierung von Verkehrsinfrastrukturen, aber auch sonstigen Entscheidungen auf Ebene Bund und Kanton, sollte dieses regionale Verständnis zum Vorteil von Baden wirken. Sofern Baden Regio der Stadt Baden diese Rolle trotz aller Anstrengungen nicht einräumt, ist allenfalls eine Stärkung der Kooperationen über das Projekt Modellstadt mit umliegenden Gemeinden zu vertiefen.

Abbildung 3: Wesentliche Erkenntnisse Interviews mit ausgewählten Stakeholdern

Die Erkenntnisse aus den Interviews werden nun im nachfolgenden Abschnitt 4 mit generellen Positionierungsaspekten ergänzt, damit sie zu einer SWOT-Analyse (Abschnitt 5) verdichtet werden können.

4. Externe Analyse

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

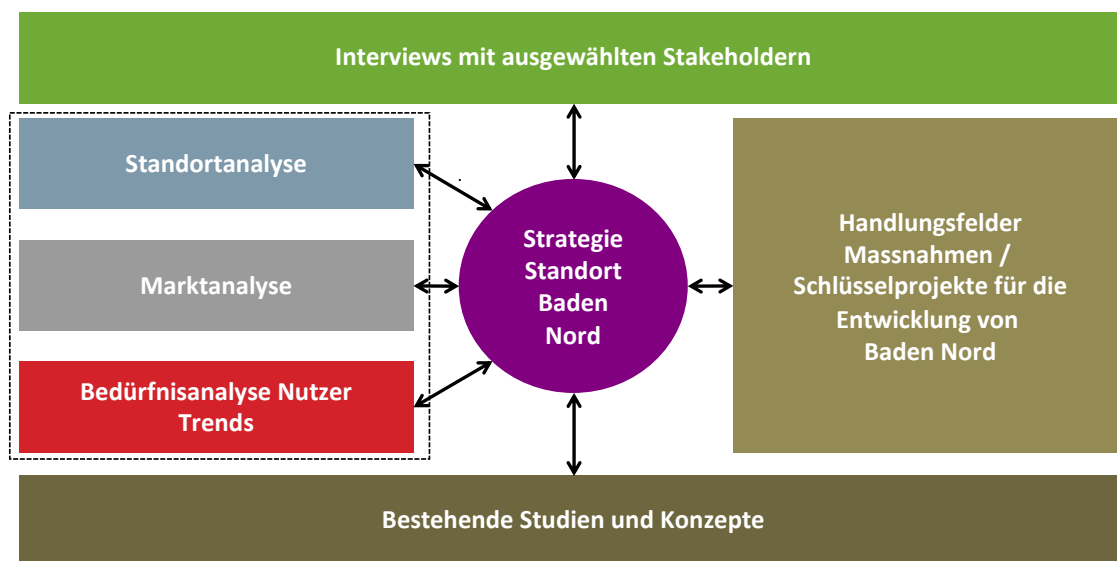


Abbildung 4: Elemente der Vorstudie

Der vorliegende Bericht kann nicht alle obigen Fragestellungen in absoluter Tiefe behandeln. Dennoch werden alle aus heutiger Sicht erkennbaren Aspekte für eine künftige Positionierung und Entwicklung des Standorts Baden Nord angeführt. Wesentliche Lücken werden als Handlungsfelder bezeichnet, die in weiteren Schritten vertieft und mit Projekten und Massnahmen kurz-, mittel- und langfristig adressiert werden müssen.

4.1. STANDORTANALYSE

Eine Standortanalyse dient dazu, das Kernprodukt eines Wirtschaftsstandorts im Hinblick auf künftige Nutzungen zu schärfen und damit besser einzuordnen. Standortrelevante Daten können von darauf spezialisierten Anbietern und teils im Internet oder aus anderen Datenquellen erhoben werden. Suchmaschinen- und Geo-Dienste, kantonale Geoinformationssysteme sowie Webseiten der Wirtschaftsförderungsorganisationen bieten die weiteren Grundlagen, um einen Überblick zum Standort Baden Nord und dessen Umfeld aufzubereiten. Die LOC AG verwendet hierfür das Tool Geoinfo der Wüest Partner AG.

Bei der Standortanalyse können vier Ebenen unterschieden werden: Das Kernprodukt eines Wirtschaftsstandorts ist immer ein Immobilienprodukt und damit ein Objekt, in dem eine natürliche Person lebt oder eine juristische Person ihren Sitz hat. Das Kernprodukt besteht also zum einen aus der Liegenschaft bzw. dem Objekt, also dem Grundstück mit seinen baulichen Anlagen, und zum anderen aus den weiteren Eigenschaften des Standorts im Sinne der Mikro-, Meso- und Makroebene.

4 Externe Analyse

Makroebene (regionales und nationales Umfeld)
private und staatliche Forschungs- und Technologiezentren
nahegelegene Flugfelder, Airports
übergeordnete Anbindung an Metropolitanräume durch öV und MIV
Referenzfirmen (Weltmarktführer) im erweiterten Einzugsgebiet (Cluster)
...
Mesoebene (funktionales Umfeld)
öV-Knoten (Bahnhof, Haltestellen)
Autobahnanschlüsse, Zufahrtsstrassen
Bildungs- und Forschungsstätten, Internationale Schulen
Schlüsselinfrastrukturen (Spitäler, Post, Versorgung (Gas, Strom, Wasser etc.))
Übernachtungs-, Tagungs- und Seminar-Angebote
bereits ansässige Schlüsselfirmen im Umfeld mit Ausstrahlungskraft (Kunden, Fachkräfte)
...
Mikroebene (Kernbereich):
Parzellenscharfer Kernbereich der Entwicklung, d.h. Einflussbereich der beteiligten Eigentümer auf Grundstücke oder Objekte
Potential- und Arrondierungsflächen für Erweiterungen und Einzonungen (Bauland, Grünflächen, Wald)
Bezug auf die nächste Umgebung wie Quartier oder Strasse
...
Objektebene (Immobilie):
Architektur
Nutzflächenangebot, Raumeinteilung
Funktionen (Empfang, Sitzungszimmer, Recreation Area usw.)
...

Abbildung 5: Die vier Ebenen

Nachfolgend werden die Makro- und Mesoebene sowie die Mikro- und Objektebene jeweils zusammengefasst analysiert.

4.1.1. Makro- und Mesoebene

Betrachtet man die Wettbewerbsaspekte des Kantons Aargau⁷, so gehört dieser zu den führenden Kantonen und rangierte an 4. Stelle (2018) bzw. 5. Stelle (2019)⁸. Der Kanton Aargau (orange Linie) weist im Vergleich zu einem Mediankanton (graue Linie) bis auf die Kostensituation in allen untersuchten Feldern leichte Vorteile auf. Insbesondere beim Einzugsgebiet für Fachkräfte und Besucher weist der Kanton Aargau aufgrund seiner zentralen Lage als Verbindungskanton zwischen den Grossräumen Zürich, Luzern, Basel und Bern überdurchschnittliche Standortvorteile auf. Gerade bei den für Standortentscheidungen ebenfalls relevanten Themen wie Wirtschaftsstruktur und Innovation ist der Kanton Aargau leicht vorteilhafter

AG

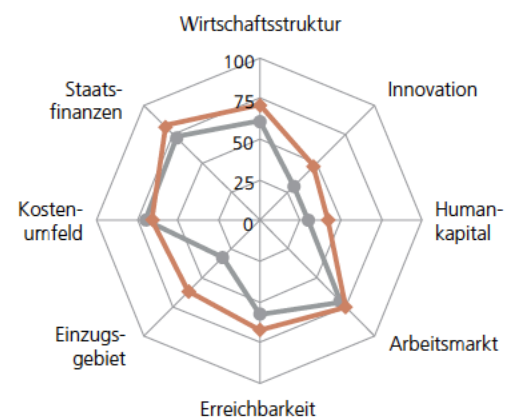


Abbildung 6: UBS Wettbewerbsindikator Kanton Aargau

⁷ UBS (2018): Kantonaler Wettbewerbsindikator

⁸ Der Rückschritt wird mit der unvorteilhaften Positionierung bei der Unternehmenssteuerreform begründet.

4 Externe Analyse

positioniert. Durch die gezielte Ansiedlung von anerkannten Forschungs-, Vernetzungs- oder Bildungsinstitutionen kann sich ein Standort im Innovationsbereich zusätzlichen Rückenwind verschaffen, was sicherlich mit dem Paul Scherrer Institut (PSI) und dem darin integrierten Park InnovAARE erfüllt wird.

Der Kanton Aargau wie auch Baden wurden in den vergangenen Jahren stark geprägt von der Wirtschaftsdynamik des Kantons Zürich. Vor allem Verdrängungseffekte aus der Metropolitanregion Zürich prägen die Entwicklung der Wirtschaftsregion Baden – sowohl im Wohn- wie auch Arbeitsplatzbereich.

Baden gehört nebst den Zentren Zürich, Zug, Basel und Genf zu den attraktivsten Regionen für Unternehmen, was nicht zuletzt auch der sehr guten verkehrstechnischen Erreichbarkeit zu verdanken ist. Entsprechend findet sich die Region Baden im CS-Ranking zur Standortqualität auf Rang 5 (von 110 Schweizer Regionen) und damit auch im kantonsinternen Vergleich an erster Position (weitere: Mutschellen (8), Brugg/Zurzach (20), Fricktal (22), Aarau (24), Freiamt (33)). Die Region Baden teilt mit den weiteren Wirtschaftsregionen des Kantons Aargau insbesondere die Vorteile bei den Steuern (sowohl juristische wie natürliche Personen), hat beste Werte bei der Erreichbarkeit des internationalen Flughafens Zürich, der Erreichbarkeit von Beschäftigten und Einwohnern sowie sehr gute Werte bei der Verfügbarkeit von Hochqualifizierten und Fachkräften. Im Vergleich zu wichtigen Konkurrenzstandorten im Kanton Zürich sind nur die Stadt Zürich (1) und das Glatttal (4) besser rangiert, wobei die höhere steuerliche Attraktivität für natürliche Personen, die Verfügbarkeit von Hochqualifizierten und das deutlich höhere Fachkräftepotential bedeutsam sind. Weitere oft genannte Mitbewerber sind mit dem Limmattal (10) und Winterthur (13) hinter Baden rangiert.

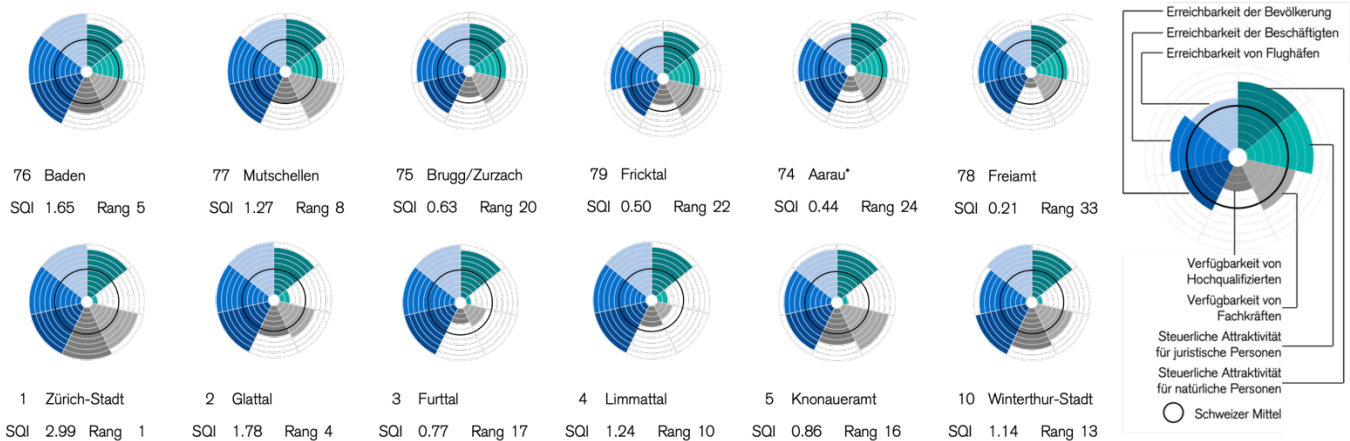


Abbildung 7: Aargauer Regionen im Credit Suisse SQI-Indikator

Baden ist somit zweifelsfrei das Zugpferd des Kantons Aargau und spielt in der Top-Liga der Wirtschaftsstandorte. Um diese Stellung zu halten oder gar auszubauen, kann die Entwicklung von Baden Nord einen wesentlichen Beitrag leisten. Der Kanton Aargau und seine Regierung müssen sich bewusst sein: die Gesamtentwicklung des Kantons hängt auch massgeblich von der Entwicklung des international ausgerichteten Standorts Baden ab. Um die mit Vergleichskantonen eruierte Ressourcenschwäche des Kantons Aargau zu überwinden, wird auch die Regierung nicht umhin kommen, eine Diskussion darüber zu führen, ob alle Regionen weiterhin möglichst gleich behandelt werden, oder ob starke Wirtschaftsregionen besonders zum Erfolg des Gesamtkantons beitragen dürfen. Da eine solche Politik immer auch mit Futterneid der nicht berücksichtigten Regionen verbunden ist, muss eine kantonale Schwerpunktsetzung sachlich begründet werden.

Die Agglomeration Aargau-Ost, zu der Baden gehört, liegt am westlichen Rand des Metropolitanraums Zürich. Gemäss Raumkonzept Schweiz ist wiederum der östliche Teil dieser Agglomeration Aargau-Ost Teil

des Metropolitanraums Zürich. Die angrenzenden Schwerpunkte Basel, Bern und Luzern sind für die Agglomeration ebenfalls bedeutend. Sie liegen gegenüber Zürich allerdings räumlich etwas weiter weg, weisen etwas längere Reisezeiten und geringere funktionale Verflechtungen auf. Die beiden Kernstädte Baden-Wettingen und Brugg-Windisch sind die funktionalen Zentren und Einwohner- bzw. Beschäftigungsschwerpunkte. Die urbanen Entwicklungsräume umfassen die im Quervergleich besonders dicht besiedelten und hervorragend mit dem öffentlichen und motorisierten Verkehr erschlossenen Räume (gesamtes Limmat- und Aaretal zwischen Baden und Brugg sowie die Zentren Lenzburg, Wohlen und Bremgarten mit ihrem engeren räumlichen Umfeld). Der Kanton will einen grossen Teil des Bevölkerungs- und Arbeitsplatzwachstums in diesen Räumen konzentrieren.⁹

Die Region Baden-Wettingen ist mit einer Bevölkerung von über 150'000 Einwohnerinnen und Einwohnern und rund 70'000 Beschäftigten der grösste urbane Raum im Kanton Aargau.¹⁰ Mit dem Projekt "Modellstadt Baden" soll zudem die Basis gelegt werden, die Zusammenarbeit mit umliegenden Gemeinden gezielt zu stärken.¹¹



Abbildung 8: Ausschnitt Raumkonzept Schweiz

Exkurs: Zwischen Kanton und Agglomeration unsichtbar für Bern

Baden ist Teil der Agglomeration Aargau-Ost und geht in dieser – sehr zum Nachteil – fast bis zur Unkenntlichkeit unter. Dies ist mitunter ein Grund, wieso Baden trotz seiner hohen Wirtschaftskraft in Bern kaum wahrgenommen wird und im Raumkonzept Schweiz nur eine untergeordnete Rolle spielt. Wer als Gemeinde mit 20'000 Einwohnern in den Bewertungssystemen hinterlegt ist, kommt bei Priorisierungen oft zu kurz. Gerne wird unterschätzt, dass das Raumkonzept Schweiz bei den Entscheidungsfindungen in Bern (v.a. im UVEK und seinen Bundesämtern, aber auch bei den SBB) in punkto Verkehrsinfrastrukturen, Raumentwicklung und Kommunikationsversorgung einen sehr hohen Stellenwert genießt, wenn es um die Priorisierung der Mittel und Vorhaben geht. Versucht man erst im Rahmen der Beratungen in den Kommissionen der eidgenössischen Räte seinen Einfluss geltend zu machen, sind wegweisende Entscheidungen meist schon längst gefallen. Die Disparitäten in Bezug auf Wirtschaftskraft, Entwicklungsperspektiven und letztendlich auch der Beitrag an den Ressourcenindex sollte die Aargauer Regierung motivieren, Stärken in Baden zu stärken, ohne die Schwächen in anderen Kantonsteilen zu vernachlässigen. Der Regierung des Kantons Aargau wird empfohlen, ihre Strategie zur regionalen Entwicklung (die bislang zögerlich formuliert ist) zu überdenken und für ihre jeweiligen Teilräume ausdifferenzierte Strategien zuzulassen. Eine Entwicklung der Wirtschaftsregionen Baden und Fricktal im internationalen Kontext ist genauso legitim, wie eine Stärkung der Wohnregion Reusstal oder der Hauptstadtregion Aarau mit ihren öffentlichen Funktionen. Soll Baden innerhalb der Agglomeration Aargau-Ost in Bern besser wahrgenommen werden, so muss Baden innerhalb dieser Agglomeration eine höhere Sichtbarkeit erhalten. Es ist deshalb zu überlegen, wie Baden in einem künftigen Agglomerationsprogramm (d.h. ab 2024) mehr Visibilität erhält. Baden Nord müsste zudem in einem regionalen Entwicklungskonzept der Hauptentwicklungsschwerpunkt sein, auf den sich v.a. die Verkehrsinfrastrukturen bündeln lassen. Leitprojekte im Einklang mit dem Entwicklungsleitbild der Aargauer Regierung können in enger Zusammenarbeit gemeinsam umgesetzt werden.

⁹ Agglomerationsprogramm Aargau-Ost, 4. Generation, Entwurf vom 19.8.2020 für die Vernehmlassung S. 18ff

¹⁰ Planungsleitbild 2026, S. 11

¹¹ <https://www.baden.ch/de/stadt-behoerde/medien/aktuell/news-detail.html/126/news/9297>

Baden zählt auf 19'400 Einwohner total 23'600 Vollzeitstellen bzw. 29'500 Beschäftigte in rund 2'600 Firmen. Die bekannte internationale Prägung und die Hightech-orientierte KMU-Landschaft garantieren zusammen mit renommierten Forschungszentren und nahen Hochschulen ein starkes Wirtschaftsnetzwerk. Die wesentlichsten Vorzüge der Makro- und Mesoebene können wie folgt zusammengefasst werden:

- Zu den grössten Arbeitgebern in Baden gehören ABB (Energie), die Axpo Holding AG (Energie), General Electric (Energie), Hitachi Power Grids AG (Energie) sowie das Kantonsspital Baden AG (Gesundheitsversorgung), aus der unmittelbaren Region sind auch die Bucher Industries AG (Fahrzeugbau), die Brugg Group AG (Leitsysteme) und die Holcim Schweiz AG (Baustoffe) zu erwähnen.
- Weitere bedeutende Firmen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung in Baden sind (nach Sektoren):
 - Energiebereich: Linxon Switzerland Ltd, AF-Consult Switzerland Ltd, Ampegon Power Electronics AG, Ansaldo Energia Switzerland AG, Ayes GmbH, Infosys Limited, Doosan Heavy Industries and Construction Co.
 - ICT: Avectris AG, Oracle Software (Schweiz) GmbH, Open Text AG, Valtech Switzerland AG, Brother (Schweiz) AG, Finastra Switzerland GmbH, Hilpert Electronics AG, Oniko Services AG, National Instruments Switzerland GmbH, iNovitas AG, BSI Software AG
 - Medtech: Varian Medical Systems Imaging Laboratory GmbH, DECTRIS AG, Waters AG, MEDELEXIS AG, Dentsply Sirona (Schweiz) AG, Orchid Orthopedics Switzerland GmbH,
 - Gesundheitsbereich: Kantonsspital Baden AG, RehaClinic Baden, Balgrist PartnerOrtho AG, IfA Institut für Arbeitsmedizin AG
 - Kreativ-Wirtschaft: Beldona AG, Wogg Furniture AG, Burkard Meyer Architekten BSA Aktiengesellschaft, WE Switzerland Fashion AG
- Höhere Bildungsangebote sind in Zürich (ETH, Universität Zürich) und in der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) innert weniger als einer halben Fahrstunde zu erreichen. In unmittelbarer Nähe ist mit dem Paul Scherrer Institut (PSI) die wichtigste Innovations- und Technologie-Transferstelle des ETH-Bereichs ansässig. Mit 2'100 Angestellten, darunter 800 Forschende, ist das PSI das Forschungsschwergewicht des Schweizer Mittellandes. Im PSI angesiedelt ist auch die Initiative ANAXAM¹², welche der Industrie Zugang zu fortschrittlichen Analytikmethoden mit Neutronen- und Synchrotronstrahlung bietet.
- Das Konzernforschungszentrum von ABB bzw. GE in Baden-Dättwil im Segelhof entwickelt Technologien und Prototypen mit rund 220 Mitarbeitenden aus mehr als 40 Nationen. Dazu kommen jährlich über 120 Studenten und Diplomanden.
- Zu erwähnen ist die Forschungskooperation der ETH Zürich mit dem Kantonsspital Baden. In der gemeinsamen Forschungskooperation "Clinical Research ETH@KSB" werden gemeinsame Initiativen und Forschungsprojekte gefördert, begleitet und umgesetzt. In Ergänzung dazu werden im KSB Health Innovation Hub laufend neue Entwicklungen in den Bereichen Technologie, Diagnostik, Therapie und Support analysiert. Gemeinsam mit Startups und Forschungspartnern fördert das KSB Innovationen.
- In der Berufsfachschule BBB¹³ werden 23 Berufsbilder von über 110 Lehrpersonen vermittelt. Gut 2'200 Lernende aus dem technisch-industriellen und gewerblichen Bereich werden hier ausgebildet. Die Berufsmittelschule bereitet die Schülerinnen und Schüler auf ein Studium an der Fachhochschule in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Mediamatik vor.
- Die ABB Technikerschule¹⁴ bietet in der Höheren Berufsbildung technische und kaufmännische, eidgenössisch anerkannte Bildungsgänge sowie Nachdiplomstudien, Vorbereitungslehrgänge auf Höhere Fachprüfungen sowie Weiterbildungskurse an.
- libs¹⁵ ist ein Ausbildungsunternehmen mit Hauptsitz Baden, welches mit über 120 Firmen zusammenarbeitet. Das Ausbildungsportfolio umfasst rund 15 Lehrberufe für die Industrie. Das libs verfügt auch über leistungsfähige und moderne Einrichtungen für die angewandte Forschung.
- Die Kantonsschule Baden¹⁶ bietet Gymnasium, Wirtschaftsmittelschule und eine Informatikmittelschule an.

¹² <https://www.anaxam.ch/de/ueber-anaxam>

¹³ <https://www.bbbs.ch/>

¹⁴ <https://abts.ch/>

¹⁵ <https://www.libs.ch/>

¹⁶ <https://www.kanti-baden.ch/>

4 Externe Analyse

- Die nächste International School befindet sich in Zürich.
- Nebst den bereits erwähnten grossen privaten Arbeitgebern wird die Stadt Baden geprägt von über 2'500 kleineren Gewerbebetrieben, Dienstleistungsunternehmen, Handelsunternehmen und Detailhändlern. Diese tragen zur vielschichtigen Wirtschafts- und Gewerbestruktur der Stadt Baden bei. Seit Beobachtungsstart des Handelsregisters Ende 2007 wuchs die Stadt netto (nach Abzug von Löschungen Wegzug und Wegzügen) um durchschnittlich 40.6 Firmen pro Jahr.
- Bei den touristischen Leistungsträgern sind das Trafo Kultur- und Kongresszentrum, das Grand Casino Baden, das Thermalbad Baden und zahlreiche Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe zu erwähnen. Die Bedeutung des Trafo sowie des Gesundheitsbereichs werden nachfolgend kurz vertieft:
 - Die Entwicklung des Kultur- und Kongresszentrums und damit des Tagungsorts Baden ist branchenunabhängig für den Standort von grosser Bedeutung. Gerade für internationale ansässige Unternehmen sind die zugehörigen Infrastrukturangebote eine zwingende Voraussetzung für ihren Firmenstandort. Für die ansässigen Firmen stellt die reichhaltige und leistungsfähige Palette des lokalen Seminar-, Tagungs- und Kongressangebots einen wichtigen Nutzen für Eigen- oder Verbands-Veranstaltungen dar.¹⁷
 - Nebst dem Kantonsspital Baden sind zahlreiche Rehazentren, das Institut für Arbeitsmedizin, diverse kleinere Spezialkliniken, Hausarztzentren und Arztpraxen sowie ab Herbst 2021 die Präventions- und Rehabilitationsklinik (Stiftung Gesundheitsförderung Bad Zurzach und Baden) im neuen Thermalbad zu erwähnen. Dazu kommt die international renommierte Protonentherapie am PSI. Verschiedene Angebote im Bereich Wellness im Gebiet der Bäder runden das Angebot von Baden ab. Die Dynamik des Gesundheitswesens in Baden ist beachtlich und ist nicht nur ein Sofffaktor mit höchster Attraktionskraft in den Grossraum Zürich, sondern bringt neues volkswirtschaftliches Gewicht mit sich.¹⁸
- Weitere grössere Arbeitgeber sind die verwaltungs- und staatsnahen Betriebe wie die Stadt Baden, Regionalwerke AG Baden oder das Regionale Pflegezentrum Baden AG.

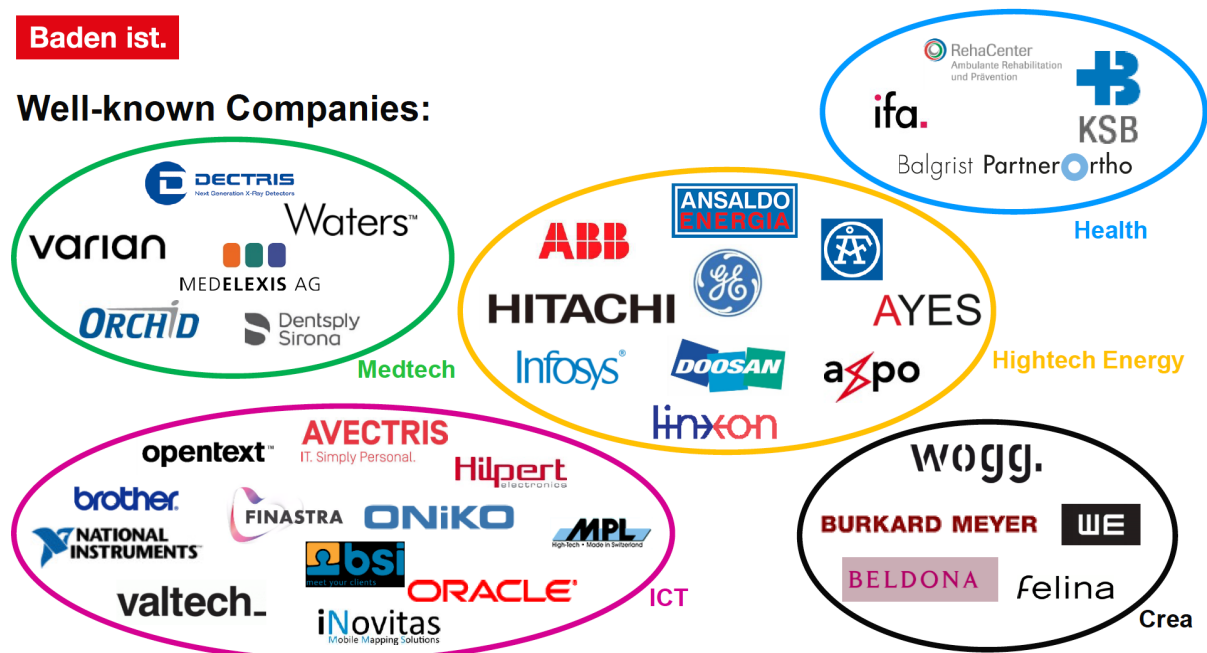


Abbildung 9: Brandmap Standort Baden (Quelle: Standortförderung Baden)

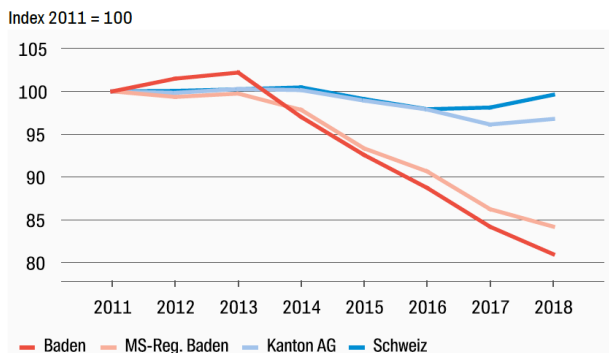
¹⁷ Entwicklungsstrategie Branchenschwerpunkte, S. 15f; Die Entwicklung des Badener Tagungsgeschäfts wird unter der Leitung der Fachabteilung Standortmarketing in der aktuell in Ausarbeitung befindlichen Tourismusstrategie detailliert behandelt.

¹⁸ Entwicklungsstrategie Branchenschwerpunkte, S. 19

4 Externe Analyse

Betrachtet man die kurz- und mittelfristigen Beschäftigtenbestände im nationalen Vergleich, so musste die Stadt Baden im Industriesektor in den Jahren 2011 bis 2018 einen erheblichen Rückgang bei den Arbeitsplätzen verkraften.

Industriesektor: Entwicklung des Beschäftigtenbestandes (indexiert)

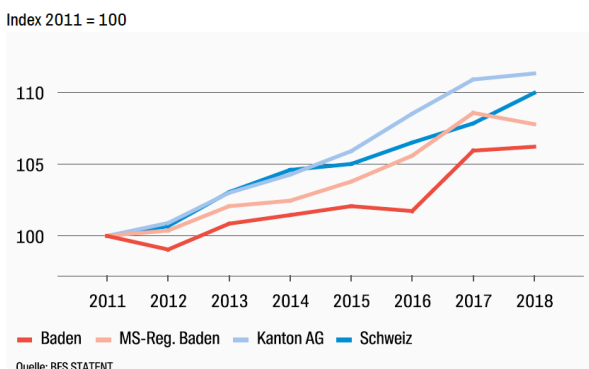


	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
2011	100.0	100.0	100.0	100.0
2012	101.5	99.4	99.8	100.1
2013	102.2	99.7	100.3	100.2
2014	97.0	97.8	100.1	100.5
2015	92.6	93.3	98.9	99.1
2016	88.7	90.6	97.9	97.9
2017	84.2	86.2	96.1	98.1
2018	81.0	84.2	96.8	99.6

Abbildung 10: Entwicklung Beschäftigtenbestand Industriesektor 2011 – 2018 im Vergleich zur Schweiz (Quelle: Wüest & Partner)

Durchschnittlich gingen in diesem Zeitraum jährlich rund 75 Arbeitsplätze verloren, seit 2013 verläuft die Entwicklung des Beschäftigtenbestandes im Industriebereich deutlich unter dem nationalen Pfad. Wesentlich dazu beigetragen haben die grossen strukturellen Veränderungen bei ABB und GE, vor allem in den Bereichen Herstellung von elektrischen Ausrüstungen (minus 1'477 Stellen), Energieversorgung (minus 108 Stellen), sowie Informationstechnologie und Informationsdienstleistungen (minus 644 Stellen). Damit erfuhr Baden einen erheblichen Strukturwandel im 2. Sektor, wie ihn in diesem Zeitraum nur wenige Städte und Gemeinden in der Schweiz durchlebten. Entsprechend sind die verloren gegangenen Arbeitsplätze wieder zurück zu erobern.

Dienstleistungssektor: Entwicklung des Beschäftigtenbestandes (indexiert)



	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
2011	100.0	100.0	100.0	100.0
2012	99.1	100.4	100.9	100.7
2013	100.9	102.1	103.0	103.0
2014	101.5	102.5	104.3	104.6
2015	102.1	103.8	105.9	105.0
2016	101.7	105.6	108.5	106.5
2017	105.9	108.6	110.9	107.8
2018	106.2	107.8	111.3	110.0

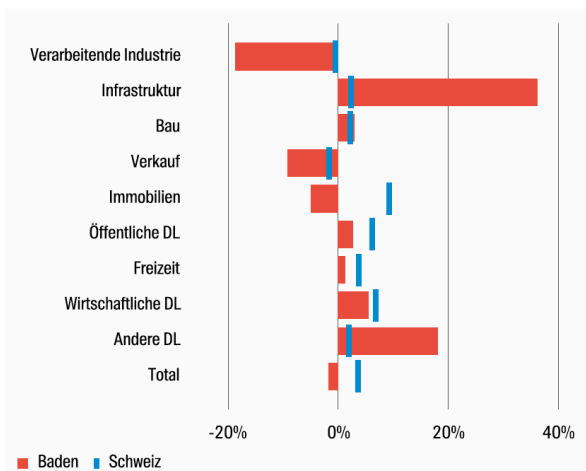
Abbildung 11: Entwicklung Beschäftigtenbestand Dienstleistungssektor 2011 – 2018 im Vergleich zur Schweiz (Quelle: Wüest & Partner)

Leicht positiver zeigte sich die Entwicklung im Dienstleistungssektor, wobei Baden eine weniger dynamische Entwicklung als die Region Baden aufwies. Gegenüber der kantonalen Entwicklung ist sogar eine eher grosse Diskrepanz erkennbar. Schwächen zeigten vor allem die temporäre Arbeitsvermittlung (minus 230 Stellen), Bildung (minus 118 Stellen) sowie Finanzdienstleistungen (minus 114 Stellen), zeitlich versetzt zu den grösseren Entlassungswellen verlor auch der Detailhandel (minus 214 Stellen) zahlreiche Arbeitsplätze. Die übrigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (plus 722 Stellen) waren dafür weit über dem nationalen Durchschnitt für die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen verantwortlich. Daneben legte auch die

4 Externe Analyse

Beschäftigung im Gesundheitswesen (plus 975 Stellen) und im Bereich Kunst, Unterhaltung und Erholung (plus 194 Stellen) deutlich zu. Damit konnte der Dienstleistungsbereich in den letzten Jahren zwar seinen Beitrag leisten, der Strukturwandel vom zweiten hin zum dritten Sektor fand am Standort Baden spürbar statt. Die Gesamtverluste waren aber wesentlich stärker. Auch medial war diese Entwicklung national deutlich vernehmbar.

Wachstum des Beschäftigtenbestandes in den Jahren 2015 - 2018, Vergleich Baden und Schweiz

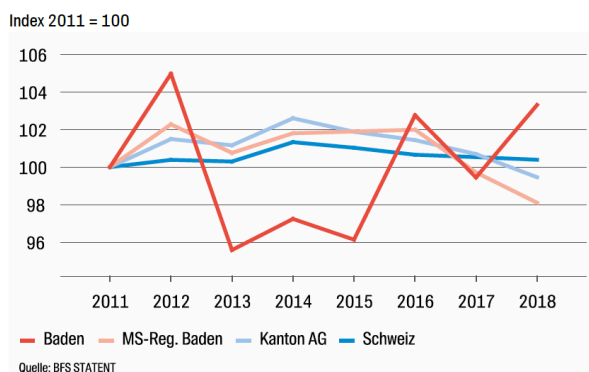


	Baden	Schweiz
Verarbeitende Indust.	-18.7%	-0.5%
Infrastruktur	36.2%	2.4%
Bau	3.0%	2.2%
Verkauf	-9.2%	-1.7%
Immobilien	-4.9%	9.3%
Öffentliche DL	2.7%	6.2%
Freizeit	1.3%	3.8%
Wirtschaftliche DL	5.4%	6.8%
Andere DL	18.1%	1.9%
Total	-1.7%	3.6%

Abbildung 12: Wachstum des Beschäftigtenbestandes nach Branchen (Quelle: Wüest & Partner)

Betrachtet man hingegen die Entwicklung des Arbeitsstättenbestandes, so konnte Baden seit 2011 sowohl bei der Industrie wie auch im Dienstleistungsbereich zulegen.

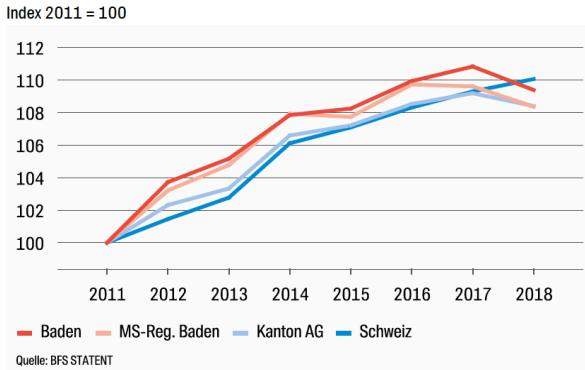
Industriesektor: Entwicklung des Arbeitsstättenbestandes (indexiert)



	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
2011	100.0	100.0	100.0	100.0
2012	105.0	102.3	101.5	100.4
2013	95.6	100.8	101.2	100.3
2014	97.2	101.8	102.6	101.3
2015	96.1	101.9	101.9	101.0
2016	102.8	102.0	101.4	100.7
2017	99.4	99.7	100.7	100.5
2018	103.3	98.1	99.5	100.4

Abbildung 13: Entwicklung des Arbeitsstättenbestandes Industrie (Quelle: Wüest & Partner)

Dienstleistungssektor: Entwicklung des Arbeitsstättenbestandes (indexiert)



	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
2011	100.0	100.0	100.0	100.0
2012	103.7	103.2	102.3	101.5
2013	105.2	104.8	103.3	102.8
2014	107.9	107.9	106.6	106.1
2015	108.3	107.7	107.2	107.1
2016	109.9	109.7	108.5	108.3
2017	110.8	109.6	109.2	109.3
2018	109.4	108.4	108.4	110.1

Abbildung 14: Entwicklung des Arbeitsstättenbestandes Dienstleistungen (Quelle: Wüest & Partner)

Baden hat sich dank dieser Diversifikation besser gehalten, als man es aus den Medien generell wahrnimmt. Entlassungen gab es zwar wie ausgeführt bei den grossen Arbeitgebern. Im Gegenzug fanden zahlreiche internationale Unternehmen den Weg nach Baden, welche die Chancen aus dem Abstossen der Geschäftseinheiten nutzten. Auch kam es zu Management Buy-outs sowie regionalen Zuzügen, welche vom frei werdenden Fachkräftepotential profitieren wollten. Beispiele für internationale Zuzüge sind etwa Doosan (Südkorea), Linxon (Kanada) oder Infosys (Indien). Diversifikationsbeispiele mit grossem Stellenzuwachs sind im Bereich ICT die BSI (200 Mitarbeitende) oder Avectris (130 Mitarbeitende), im Bereich Medtech die Varian (250 Mitarbeitende) oder im Bereich Gesundheit das Institut für Arbeitsmedizin IFA (200 Mitarbeitende). Neue, internationale Grossunternehmen mit Ablegern in Baden sind im Bereich Energie die bereits erwähnte Tochtergesellschaft Doosan (20 Mitarbeitende), das Joint Venture zwischen ABB und Hitachi (800 Mitarbeitende), im Bereich ICT die Infosys (130 Mitarbeitende) oder im Bereich Medtech die Orchid (100 Mitarbeitende) und das Start-up Dectris (150 Mitarbeitende). Aus langfristiger Perspektive entwickelt sich die Zahl der Beschäftigten in der Stadt Baden solid, ebenfalls mit punktuellen starken Rückschlägen. Lag sie nach den Jahren der Restrukturierung von BBC zu ABB 1995 bei 20'000, stieg sie bis 2008 auf rund 25'000 und heute rund 29'500.

Insgesamt hat der Strukturwandel bei den grossen Arbeitgebern auch die Steuererträge von den juristischen Personen deutlich absinken lassen, verstärkt durch weitere Steuerreformen bei Bund/Kanton. Diese Lücke konnte durch die deutliche Steigerung der Anzahl Betriebe wie auch Beschäftigten noch nicht kompensiert werden. Umso ambitionierter sind die Zielsetzungen in Baden Nord zu setzen, damit der Ressourcenindex der Stadt Baden weiter gestärkt wird.

Erkenntnis	Empfehlung
<p>Baden gehört nebst den Zentren Zürich, Zug, Basel und Genf zu den fünf attraktivsten Regionen der Schweiz für Unternehmen. Baden ist die stärkste Wirtschaftsregion im Kanton Aargau. Stärken bei Steuern¹⁹, Erreichbarkeit und sehr gute Werte bei der Verfügbarkeit von Hochqualifizierten und Fachkräften sind die Trumpfkarten.</p> <p>Die Region Baden verfügt über zahlreiche Forschungs- und Bildungsinstitutionen für</p>	<p>Baden ist nach wie vor das international erfolgreiche "Power-Horse" des Kantons Aargau. Der Standort kann sich selbstbewusst vermarkten und hat nach wie vor eine grosse Attraktionskraft für den Kanton Aargau. Entsprechend soll und kann Baden in der internationalen Vermarktung eine besondere Rolle spielen. Diesem Umstand sollte in der kantonalen Standortpolitik mehr Gewicht beigemessen werden, indem seitens der Regierung des Kantons Aargau ein klares Bekenntnis auf die beiden starken Wirtschaftsräume Baden und Fricktal abgegeben wird. Diese sollen in der zukünftigen Standortstrategie eine besondere Rolle spielen und zur Wertschöpfung im Kanton beitragen können.</p>

¹⁹ Hier sind die Entwicklungen im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerrevision besonders zu würdigen

Erkenntnis	Empfehlung
Spitzentechnologie und Anwendungen. Empfindliche Rückgänge bei den Arbeitsplätzen durch den Strukturwandel wurden teilweise im Dienstleistungsbereich kompensiert. Internationale Zuzüge und Management-Buy-Outs stabilisierten die Entwicklung. Auch der Strukturwandel hin zu wissensbasierten Dienstleistungen findet statt.	Die Bedeutung und Dominanz der ehemals grossen, prägenden Arbeitgebern ABB und GE hat abgenommen – aber sie bleiben als Standortfaktor (Arbeitsplatzbestand, Image) wichtig. Die frei gewordenen Nischen wurden von zahlreichen kleineren und vielseitigen Firmen besetzt. Baden muss sich auf diese veränderte Wirtschaftsstruktur neu einstellen: im Rahmen eines aktiven Key-Account Managements auf oberster Führungsebene (Regierungsrat, Stadtrat, Entscheidungsträger in Firmen) müssen einerseits den ansässigen Grossunternehmen attraktive Rahmenbedingungen geboten werden, andererseits sind die Standortangebote von Baden gleichzeitig auf die Betreuung und Verstärkung von Start-Ups, Diversifikationsprojekten, Management-Buyouts oder Spin-Outs auszurichten. Die Absorption von neuen Dienstleistungsflächen in Baden Nord war und ist – im Gegensatz zu Freiflächen in Baden-Dättwil – nach wie vor gut, die Aussichten intakt.

Tabelle 5: Erkenntnisse und Empfehlungen "Mesoebene"

4.1.2. Mikro- und Objektebene

Das Tempo im Standortwettbewerb ist horrend. Die Entscheidungster für eine Standortwahl von international tätigen Unternehmen öffnen sich zwischen drei und sechs Monaten. Standorte, bei denen innerhalb von 2,5 bis 3 Jahren sämtliche Bewilligungs- und Bauverfahren durchlaufen werden können, damit ein Gebäudebezug oder die Aufnahme der Produktionstätigkeit eingeleitet werden kann, erhalten den Vorzug.²⁰ Entsprechend müssen Standorte nicht nur raumplanerisch und baureif aufbereitete Areale, sondern bezugsfertige Liegenschaften mit einem attraktiven Nutzungsmix, Services und vielfältigen Funktionen anbieten.

Für die wirtschaftliche Entwicklung bedeutende Standorte werden meist im Kantonalen Richtplan als so genannte Entwicklungsschwerpunkte (ESP) festgelegt, um die Rechtssicherheit bei der Planung zu erhöhen, aber auch die Ressourcen von Kanton und Gemeinde an solchen Standorten gezielt zu bündeln. Baden Nord ist als solcher Standort verzeichnet. Gemäss kantonalen Richtplanung ist der Standort Baden Nord²¹ geeignet für:

- Produzierende und verarbeitende Nutzungen (PVN): bspw. Maschinenindustrie
- Arbeitsplatzintensive Nutzungen (APN): Dienstleistungen, Büros, Verwaltungseinheiten (ohne Nutzungen mit hohem Güterverkehr und hohem Flächenbedarf)
- Nutzungen mit hohem Personenverkehr (PN)
 - grosse Verkaufsgeschäfte, Einkaufszentren und Fachmärkte
 - stark verkehrserzeugende Dienstleistungsbetriebe
 - publikumsintensive Sport- und Freizeitanlagen
 - Anlagen mit vergleichbaren verkehrlichen Auswirkungen

Das Areal wird im Richtplan gleichzeitig auch als Bahnhofsgebiet bezeichnet. An einer Aufwertung der Bahnhofsgebiete und deren vielfältiger Nutzung (Dienstleistungen, personenintensive Betriebe, Wohnen, Park+Ride, Bike+Ride) besteht somit ein kantonales Interesse. Entsprechend sind im Nutzungsmix von Baden Nord aktuell aus kantonalen Sicht keinerlei Einschränkungen anzunehmen. Gleichzeitig bietet das Bahnhofareal die Chance, mit verbesserten Ladenöffnungszeiten (inklusive Sonntagsverkauf) auf die Standortnachteile gegenüber den Gemeinden in Nachbarkantonen (v.a. Kanton Zürich) zu reagieren. Zu beachten ist auch, dass diese Entwicklungsschwerpunkte Vorranggebiete sind für die wirtschaftliche Entwicklung eines Standorts. Wohnnutzungen können und dürfen daher nur eine untergeordnete Bedeutung erlangen, um nicht zu riskieren, dass Grundlagenplanungen, Sondernutzungspläne oder Bauvorhaben angreifbar werden. Entsprechend ist der Wohnanteil im Entwicklungsrichtplan (ERP, Revision 2009) zu Baden Nord auch klar begrenzt.

²⁰ Vgl. im Detail Abschnitt 3.4 "Bedürfnisanalyse Nutzer"

²¹ Kantonaler Richtplan: Koordinationsblatt S1.3 Arealentwicklung

Baden Nord: Bauvorhaben und Projekte

Wohnen

- 1 Römerstrasse 36 (bezugsbereit)
- 2 Verenaäcker (Sondernutzungsplan)
- 3 Hochhaus Ost (15 v. 18 STWE Wohnen)
- 4 Merker-Turm, Wohn- u. Geschäftshaus

Dienstleistungen

- A Hochhaus Nord (Neubau)
- B Konnex (Neunutzung)
- C Gebäude 701 (Neubau nach Revision ERP)
- D Gebäude 342 (Aufstockung u. Neunutzung)
- F Zentrum Trafo (Neuorganisation)
- H Axpo-Areal (rechtskräftiger GP)
- I Areal Brauerei Müller AG (rechtskräftiger GP)
- J Duplex (Neubau, bereits weitgehend vermietet)

Öffentlicher Raum

- E Brown Boveri-Platz (im Bau)
- G Trafoplatz (Projekt für Umgestaltung)
- K Passerelle (Projekt)
- L Schmiede Nord (Idee, ohne Projekt)

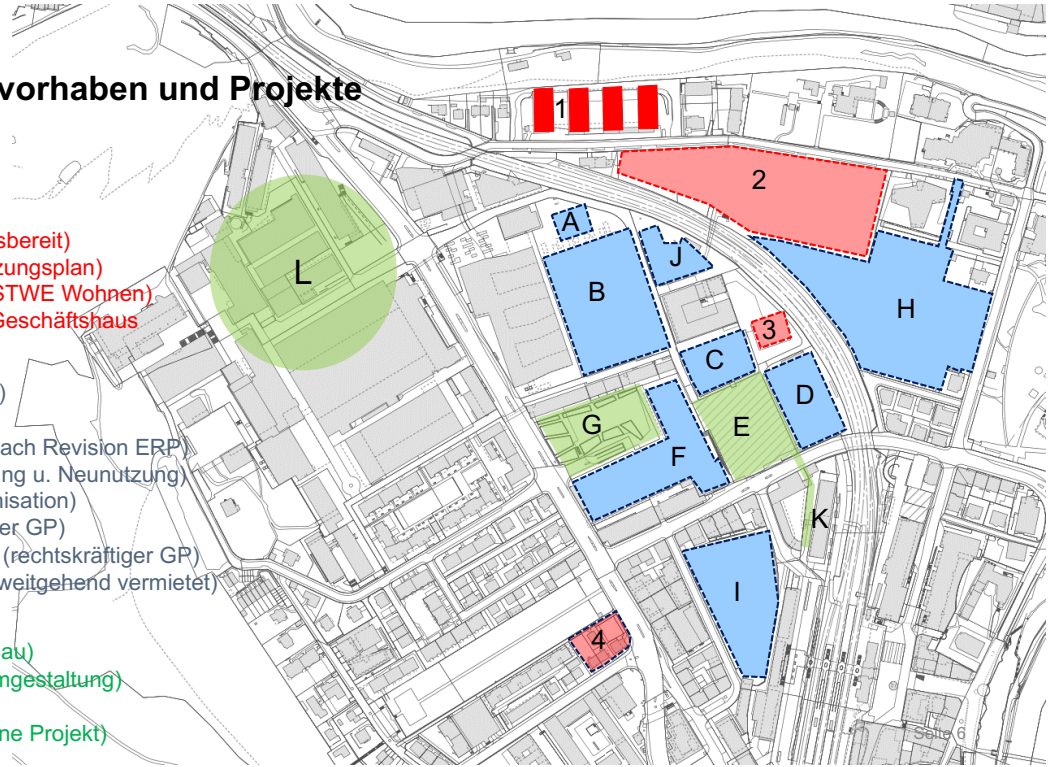


Abbildung 15: Planungs-, Entwicklungs- und Bauprojekte Baden Nord

Mit Relevanz für die künftige Strategie zur Entwicklung von Baden Nord sind folgende Teilgebiete, Bestandesbauten und Baukörper besonders zu beachten:

Zielrichtungen	Projekte
Bauprojekte im Bereich Dienstleistungen	A Hochhaus Nord (Neubau) B Konnex (Neunutzung) C Gebäude 701 (Neubau nach Revision ERP) D Gebäude 342 (Aufstockung u. Neunutzung) F Zentrum Trafo (Neuorganisation) H Axpo-Areal (rechtskräftiger GP) I Areal Brauerei Müller AG (rechtskräftiger GP) J Duplex
Bauprojekte im Bereich Öffentlicher Raum	E Brown Boveri-Platz (im Bau) G Trafoplatz (Projekt für Umgestaltung) K Passerelle (Projekt) L Schmiede Nord (Idee, ohne Projekt)

Tabelle 3: Zielrichtungen und Projekte Baden Nord

In sämtlichen Gebieten und Teilbereichen laufen bereits umfassende Planungen, welche nachfolgend stark verkürzt in den wesentlichsten Punkten wiedergegeben werden:

4 Externe Analyse

Zielrichtungen	Projekte
A Hochhaus Ost	Im Hochhaus auf dem ABB-Areal in Baden (ehemaliger Speditionsplatz) sind statt einer reinen Büronutzung 150 Wohnungen vorgesehen. Es ist mit 66 Metern das grösste Wohnhaus, das die Stadt Baden je gesehen hat. Auch wenn in den unteren Geschossen auch Büros und Erdgeschossnutzungen geplant werden, ist das Bauvorhaben eine Zäsur für Baden, da in einem grossen Baukörper in Baden Nord erstmals grossmehrheitlich Wohnnutzungen erstellt werden. Dabei sind kleinere Eineinhalb- bis zu Viereinhalbzimmerwohnungen vorgesehen. Pro Geschoss sollen zehn Wohnungen entstehen mit Loggien, die ins Innere des Gebäudes ragen. Auf dem Dach sollen zudem 14 Terrasseneinheiten entstehen, die von den Bewohnern der kleineren Wohnungen genutzt werden sollen. Totalunternehmerin für den Bau des Hochhauses ist die HRS Real Estate AG aus Frauenfeld, die auch den Thermalbad-Neubau umsetzt. ²²
B Konnex	Im Herzen von Baden Nord kann mit dem Konnex ein transparentes und offenes Gebäude entstehen. Nach dem Auszug der Belegschaft von General Electrics in mehrere umliegende Gebäude steht dieser bislang als Single-Tenant genutzte achtstöckige Bau vor grösseren Veränderungen. Total sind 42'500 m ² Nutzflächen – ein Verbindungstrakt und vier so genannte "Finger" à rund 4'500 m ² – geplant. Die Projektentwicklung liegt bei der B+R AG Zürich, die Vermietung liegt in den Händen der SPG Intercity Zurich AG. Die Pensionskasse Basel-Stadt, die Anlagestiftung der Swiss Life, die Pensionskasse der UBS sowie die Aargauische Pensionskasse sind die Eigentümer. Es besteht bereits ein erstes Nutzungskonzept mit Szenarien und einem Sanierungskonzept, welches nebst Erdgeschossnutzungen auch eine Aufstockung mit Wohnnutzungen vorsieht. Das Längsgebäude des Konnex wird künftig als "multi-tenant Office mit Mixed-Use light" weiter konzipiert. Alle täglichen Bedürfnisse an einen modernen Arbeitsplatz werden im Gebäude (Textilreinigung, Gastroangebote, mehrsprachiger Kindertageshort, Fitness, MICE etc.) im Längsgebäude (EG, 1. OG, 2.OG) sowie in den Gebäudefingern A und B zusammen mit den angrenzenden Aussenräumen abgedeckt. Der vordere Teil des Längsbau wird ein öffentlicher Teil sein. Im hinteren Bereich des Längsteils wird die Versorgung der Finger stattfinden (Anlieferung, Entsorgung etc.). Obergeschosse werden vom heutigen Mono-Use Single-tenant hin zu einer Multi-tenant Nutzung entwickelt. Der Kern des Gebäudes als Arbeitsplatzgebiet wird gewahrt. Gewerbliches Wohnen soll die Büronutzungen ergänzen, eine Hotelnutzung ist nicht vorgesehen, hingegen ein öffentlich zugängliches Restaurant. Jeder Finger kann einzeln vermietet werden, Flächen gibt es ab circa 550 m ² Minimalfläche. Zwischen den Fingern soll ein zugänglicher, äusserst attraktiver Grünraum geschaffen werden. Es ist angedacht, dass z.B. von den Attikageschossen Pflanzen herunter- und festwachsen, gehalten von Seilgerüsten. So kann die Verschattungsqualität horizontal wie vertikal verbessert werden. Zum Gebäude gehören auch 227 Parkplätze, die von ABB weiter gehalten werden. Die Umsetzung wird ein Bauvolumen von rund 70 Mio. CHF nach sich ziehen.
C Gebäude 701 D Gebäude 342	Ausgehend von den Arbeiten rund um den Brown-Boveri-Platz werden die Gebäude 342 (mit der alten Spedition) sowie 701 weiter entwickelt. Das Gebäude 701 am Brown-Boveri-Platz stammt aus der Gründerzeit der Brown, Boveri & Cie. Es besteht eine Vorstudie (Arbeitstitel "Brown-Boveri-Square"), wie die Gebäude umgenutzt bzw. erweitert werden können. Entwicklungsschritte im Sinne eines markanten Neubaus sind beim Gebäude 701 geplant, womit auch der geltende Entwicklungsrichtplan überarbeitet werden müsste. Entscheidungen stehen erst an, die sich an Überlegungen im Projekt "Konnex" orientieren, wo in Teilen auch Wohnnutzungen bzw. Apartments vorgesehen sind und in Teilen Aufstockungen vorgenommen werden. ABB Immobilien hat vor, beide Gebäude mittelfristig zu veräussern.
F Zentrum Trafo	Aktuell wird intensiv an der Neupositionierung des Trafo gearbeitet. In Diskussion stehen neue Events, Kongressformate und Festivals, welche sich auf die Branchenschwerpunkte von Baden ausrichten, die Integration der Tourist Info, öffentliche Bibliotheken, Ausstellungen, die Integration eines FabLabs, Nutzungen durch Vereine, Tischmessen oder politische Nutzungen etc.
H Axpo-Areal	Für das Axpo-Areal gibt es bereits einen rechtskräftigen Gestaltungsplan ²³ . Das Gebäude A (Hauptgebäude, kommunales Baudenkmal) wird von seinen Annexbauten befreit, durch die spezifische Setzung von Einzelbauten wird ein neues Ensemble formuliert. Das Areal umfasst zwei Hauptplätze mit hoher Öffentlichkeit, ein Platz sichert die Anlieferung sowie die Freizone vor den Wohnbauten auf dem "Verenaäcker". Das Axpo-Areal wird für die Fussgänger durchlässig. Um Platz zu schaffen für die geplanten Arbeitsplätze soll das Nutzungsmass von heute 23'680 m ² (Stand 2014) auf rund 34'000 m ² im Jahr 2040 erhöht werden.

²² <https://www.badenertagblatt.ch/aargau/baden/das-hochhaus-auf-dem-abb-areal-durfte-zum-grossten-wohnhaus-werden-das-es-in-baden-je-gab-ld.1387663>

²³ <https://www.baden.ch/public/upload/assets/99799/SNP%20Axpo-Areal%2C%20Planungsbericht%20Auflage.pdf>

4 Externe Analyse

Zielrichtungen	Projekte
I Areal Brauerei Müller AG	Für das Areal der Brauerei Müller AG gibt es bereits einen rechtskräftigen Gestaltungsplan ²⁴ . Seit 1897 wird auf dem Areal hinter dem Badener Bahnhof Bier gebraut, daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern. Abgesehen vom Malzsilo, dem Kesselhaus und dem Sudhaus, die als historisch bedeutend gelten und erhalten bleiben, wird das Gebiet verdichtet und erneuert. Geplant sind fünf neue, mehrstöckige Bauten mit 145 Wohnungen und diverse Gewerbeflächen. Ausgelagert nach Lupfig werden künftig Logistik, Betrieb und Administration der Brauerei. Weiterhin bestehen bleiben wird der Biergarten mit einer angrenzenden Bierhalle, in der Veranstaltungen durchgeführt werden.
J Duplex	Das Objekt DUPLEX bietet von 110 m ² bis 2'350 m ² flexibel nutzbare Büroflächen mit Aussenparkplätzen – verteilt auf zwei Gebäudeflügel und neun Etagen. Das repräsentative Gebäude punktet mit einer top Infrastruktur und ermöglicht jede Form von modernen Arbeitsplatzkonzepten. Die Räumlichkeiten werden im erweiterten Grundausbau vermietet, es sind nur noch wenige Flächen verfügbar.
E Brown Boveri-Platz (im Bau)	Für die Gestaltung des Brown Boveri-Platzes wurde ein CHF 1,2 Mio. Kredit gesprochen. Auf dem Platz sollen Anlässe mit bis 2'000 Personen stattfinden können: Stadtfeste, Musical, Konzerte, mobile Festivals- und Verkaufsstellen (Marktstände, Food-Trucks etc.). Der Platz soll Publikumsfrequenzen generieren, Leute anziehen und ist damit eine Eingangspforte für Baden Nord.
G Trafoplatz (Projekt für Umgestaltung)	Der Trafo-Platz soll ein beruhigter Platz werden. In Richtung Bruggerstrasse ist mit dem Trafo II Hotel ein Vorhaben mit ca. 100 Zimmern (als Hotelbetten, aber auch als Short-/Longstay-Appartements) und attraktiven EG-Nutzungen geplant. Als Attraktionspunkt ist im Erdgeschoss in der Lobby des Restaurants (rund 100 Plätze) eine 50-Tonnen-Turbine eingeplant.
K Passerelle (Projekt)	Mit dem Bau des Brown Boveri-Platzes werden bereits Vorinvestitionen getätigt, damit eine künftige Passerelle doch noch realisiert werden kann. Ein entsprechendes Projekt wurde vom Stadtrat aus dem Investitionsplan genommen, das Projekt sollte aber – insbesondere auch aufgrund der einsetzenden Entwicklungen in Baden Nord – wieder aktiviert und priorisiert werden.
L Schmiede Nord	Mit der alten Schmiede, dem Jugend-Kulturzentrum Werkk, dem Veranstaltungs- und Konzertlokal Nordportal, bestehenden ABB Produktionsstätten (ABB Turbocharging & Battery Factory) und Infrastruktur der Berufsfachschule BBB bietet sich nebst dem Trafo Potential für den Aufbau einer weiteren Tagungs- und Veranstaltungswelt in Baden. Firmen und Fachkräften aus der Kreativ-Wirtschaft (industrielles Design, Mediamatiker, weitere Freiberufe (Architektur, Planung), wissensbasierten Dienstleistungen könnte hier in einer Nische ein attraktives Umfeld geboten werden, genauso wie kleineren, etwas weniger zahlungskräftigen, aufstrebenden Unternehmen aus dem Technik-Bereich. Mit einer solchen Initiative könnten auch allfällige Veränderungen im der ABB Turbocharging proaktiv adressiert werden, falls eine Veräusserung durch ABB ansteht.

Tabelle 4: Nutzungsabsichten

Es ist aus den Ausführungen erkennbar, dass im Bereich Baden Nord aktuell und in Zukunft sehr viele Aktivitäten geplant oder bereits in Ausführung sind. Damit sind zahlreiche Chancen verbunden, die Entwicklung von Baden positiv zu prägen.

²⁴ https://www.baden.ch/public/upload/assets/43526/03_GP_AMB_Planungsbericht_20161123.pdf

Erkenntnis	Empfehlung
<p>In Baden Nord befinden sich zahlreiche Areale und Gebäude in der Transformation. Damit verbunden sind grosse und einmalige Chancen, die Wirtschaftsentwicklung von Baden aktiv zu gestalten. Dies bietet auch die Gelegenheit, die ehemals geschlossene Stadt bzw. die bis vor kurzem geschlossenen Gebäude aufzubrechen und für Talente, Bewohnende, aber auch die Öffentlichkeit, noch besser nutzbar zu machen.</p> <p>Ein gewisses Sorgenkind in diesem Entwicklungsreigen ist das Tagungs-, Seminar- und Kongressgebäude Trafo – auch gezeichnet durch die anhaltende Covid-Pandemie.</p> <p>Die Entwicklungen rund um Baden Nord dürfen dabei nicht isoliert betrachtet werden, sondern stehen auch im Kontext zu den Entwicklungen von Baden-Dättwil (Täfern und ABB Konzernforschungszentrum) sowie dem neuen Gesundheitscluster rund um das neue Thermalbad und das Kantonsspital. Baden erfährt hieraus einen enormen Schub im qualitativen Bereich der Standortfaktoren und kann künftig nicht nur mit Hard-, sondern auch Softwarepunkten. Wesentlich wird auch die Qualität des öffentlichen Raums sein, also die Steigerung der Aufenthaltsqualität durch Begrünungen, Plätze, möblierte Nischen etc.</p>	<p>Zahlreiche Gebäude und Teilbereiche in Baden Nord eignen sich für Umnutzungen, Aufstockungen (Innenverdichtung) und Neubauten (Hochhäuser, Annexbauten). In den Gebäuden werden multi-tenant-Konzepte für Engineering, Dienstleistungs- und Headquarter-Funktionen gefragt sein. Erdgeschoss-Nutzungen müssen dazu beitragen, Besucher-Frequenzen zu generieren, welche die Aufenthaltsqualität und die Bespielung der Plätze (Trafoplatz, Brown Boveri-Platz, Biergarten und Bierhalle, Axpo-Hauptplätze, Nordportal) verstärken. Gastronomie, Hotellerie und Nahversorger sowie Tagungs-, Seminar-, Kongress- und Eventfunktionen können zu dieser Belebung beitragen.</p> <p>Beim Nutzungsmix der Entwicklungsflächen rund um den Bahnhof Baden muss von den Entwicklern in einem Umkreis von 500 Metern (Fussdistanz) zur Perronkante eine höherwertige Positionierung hin zu wissens- und innovationsbasierten Dienstleistungen realisiert werden. Ein zu hoher Anteil von Wohnnutzungen ist in diesem Bereich zu vermeiden.</p> <p>Die heutigen Nutzflächen für Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen sind zu halten. Zusätzliche Wohnnutzungen sind dann zu ermöglichen und klar zu begrenzen, wenn sie sich aus gezielter Innenverdichtung (Neubauten, Annexbauten, Aufstockungen) ableiten lassen (bspw. 50% des Innenverdichtungspotentials). Wohnungen im Umfeld von emissionsreichen Lagen (Eventplätze, Bahnanlage, Hauptstrassen) sind für Hotelnutzungen bzw. im Bereich Mid-/Long-Term-Stay oder für studentisches Wohnen bzw. digitale Nomaden zu positionieren. Wohnnutzungen in Baden Nord sind entsprechend für urbane und zahlungskräftige Segmente zu entwickeln (Urbane Avantgarde²⁵, Performer²⁶), dabei sind auch hybride und neue Wohnformen (Co-Working-/Co-Living, Moving Apartments, kombinierte Wohn-/Dienstleistungs-Maisonette-Wohnungen etc.) anzustreben. Allfällige weitere Wohnsegmente können realisiert werden, sofern sie an strategischen Punkten die Generierung von Frequenzen und die Belebung des Areals begünstigen. Beispiele sind Alterswohnen (v.a. in Nähe von Gesundheitsdienstleistungen) oder Familienwohnen (mit prozentualer Verpflichtung für gemeinnützigen Wohnungsbau).</p> <p>Beim Trafo Kultur- und Kongresszentrum wird ein Relaunch dringendste empfohlen. Der Trafo wird auch in Zukunft seine essentielle Funktion sicher stellen müssen für das Halten und Anziehen von international ausgerichteten Unternehmen. Geprägt wird diese Neuausrichtung auch vom Ausbau der Angebote im Grossraum Zürich. Wertschöpfungsreiche Unternehmensfunktionen präferieren Standorte, wo der Austausch und die Ideenfindung Infrastruktur und Strukturen bietet. Der Trafo ist dieser Ort für die Region Baden. Seine grossen Saalangebote sollten deshalb nicht zerstückelt oder für erheblich erweiterte Büronutzungen umgenutzt werden.</p> <p>Für das Entwicklungsprojekt "Pioneer City" bzw. dessen Geschäftsstelle ist innerhalb von Baden Nord eine strategische Platzierung von Bedeutung. Das Entwicklungsprojekt soll die Positionierung von Baden Nord als grössten MakerSpace der Schweiz bzw. das grösste FabLab Europas glaubhaft machen. Als Netzwerk-Institution spinnt "Pioneer City" sämtliche Fäden zu allen relevanten Wissens-, Bildungs- und Technologieträgern der Region Baden. Geeignete Locations sind die bahnhofnahen Gebäude Konnex, 701 oder 342 und die Neubauten im Brauerei Müller Areal. Da diese Liegenschaften sich zeitlich versetzt entwickeln, ist auch ein Wandern der stark virtuell agierenden Netzwerk-Institution "Pioneer City" im Sinne eines "Boosters/Kometen" für die Mieterakquisition denkbar. Entsprechend sollten die Vermieter dem Netzwerk auch attraktive Mietbedingungen bieten.</p> <p>Im kantonalen Richtplan ist mittelfristig eine Einschränkung der Nutzungskategorien, v.a. im Punkt der publikumsaktiven Nutzungen sinnvoll. Dies ist aber erst zu beantragen, wenn die Erdgeschossnutzungen in Baden Nord rechtssicher festgelegt werden konnten. Massiv</p>

²⁵ https://fpre.ch/wp-content/uploads/2020/08/factsheet_wohnen_9.pdf

²⁶ <https://admeira.ch/news-studien/sinus-milieus/profil-performer>

Erkenntnis	Empfehlung
	<p>publikums- und flächenintensive Verkaufsnutzungen sind sicherlich nicht der geeignete Weg von Baden Nord, wenn dann nur als zeitlich begrenzte Zwischennutzungen (v.a. von Hallen). Zu klären ist auch der Umgang mit dem Teilbereich Schmiede Nord, sowohl als städtebaulicher Auftakt, aber auch als Tagungs-, Event-, Bildungs- und Kulturzentrum im Kontext zum Trafo. Dieser Bereich könnte für Firmen und Fachkräften aus der Kreativ-Wirtschaft, insbesondere der in Baden starken Architekturszene, als Nischenangebot angeboten werden.</p> <p>Schliesslich sind auch die Binnenerschliessung zwischen den verschiedenen Baufeldern und Verbindungen zwischen den bestehenden und sich transformierenden Stadtquartieren weiter zu verbessern (v.a. Bruggerstrasse, Haslerstrasse, Personenunterführung Verenaäcker, Erweiterung Nord-Personenunterführung Bahnhof Baden).</p>

Tabelle 5: Erkenntnisse und Empfehlungen "Mikro- und Objektebene"

4.1.3. Erschliessungsqualität

Die Wahrscheinlichkeit oder Bereitschaft, vom aktuellen Wohnort zu einem neuen Arbeitsplatz zu pendeln, hängt von der Versorgungsfunktion des Mitarbeiters mit attraktiven Verkehrslösungen ab:

- Mitarbeiter sind nicht bereit zu pendeln, wenn die Reisezeit einen bestimmten Schwellenwert überschreitet. Die "Knock-Out"-Schwelle²⁷, bei der ein Standort die Standortgunst von Bewohnern, Unternehmen und Talenten verliert, setzt bei 45 Minuten ein und liegt bei maximal 90 Minuten je Fahrweg (Tür zu Tür-Reisezeit) für gut dotierte, anspruchsvolle und herausfordernde Stellen. Auch solche Arbeitsplätze werden am Standort Baden angestrebt.
- Insbesondere die Erschliessungsgüte mit dem öffentlichen Verkehr 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. Und das bieten – solange es beim MIV noch kein vollautonomes Fahren gibt – schnelle Bahnverbindungen mit raschen Umsteigezeiten. Wer ein Lenkrad halten muss, schreibt keine Konzepte und beantwortet keine Mails, sondern ist bis aufs Telefonieren unproduktiv.
- 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 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 motorisierten Individualverkehr (MIV) nimmt mit dem Alter (und damit indirekt auch der Kaderstufe) zu. Je besser eine Erschliessung mit öffentlichem Verkehr sowie die Nähe zu einem öV-Knoten in Fussdistanz (350 bis 450 Meter) gegeben sind, desto eher unterstützt dies die Ansiedlung von wertschöpfungsintensiver Produktion bzw. produktionsnahen Dienstleistungen (Labore, Forschung und Entwicklung) und vor allem von Unternehmens-Funktionen. Letztere betreffen 75% aller ausländischen Ansiedlungen.²⁸
- Inwieweit die anhaltende Covid-Pandemie das Pendlerverhalten von Fachkräften massgeblich verändern wird, ist noch nicht erhärtet. Feststellbar ist bereits eine vermehrte Nachfrage von Wohneigentum mit grösserem Flächenangebot für Wohnen wie Arbeiten (Homeoffice) in dezentralen Regionalzentren. Ob dieser Trend anhält und sich nachhaltig manifestiert, ist noch offen (siehe auch Abschnitt 4.2.4).

In einem Perimeter von 20 Minuten Fahrzeit rund um Baden leben 228'000 Einwohner. Von Baden aus können innerhalb einer halben Stunde mit dem Auto 1'123'000 Einwohner und 856'000 Beschäftigte

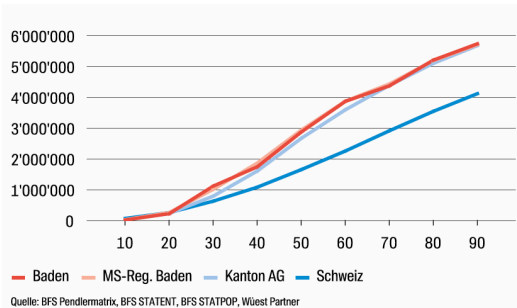
²⁷ Vgl. dazu Daguati (2018): Die Knock-out Schwelle in der Standortgunst, siehe <https://www.loc-consulting.ch/single-post/2018/08/25/Knock-Out-Schwelle-Standortgunst>

²⁸ <https://home.kpmg.com/ch/en/home/insights/2016/11/clarity-on-business-location-switzerland.html>

4 Externe Analyse

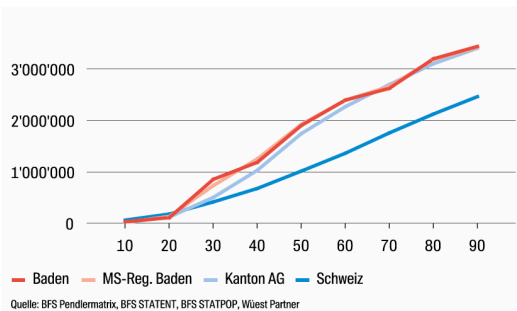
(Vollzeitäquivalente) erreicht werden. Das Einzugsgebiet innert 90 Fahrminuten reicht von Thun bis Rorschach und von Schaffhausen bis ins Gotthardgebiet.

Erreichbare Einwohner innert 10 bis 90 Minuten mit motorisiertem Individualverkehr



	Durchschnittlich erreichbare Einwohner			
	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
10	23'048	32'586	30'138	72'918
20	227'945	264'738	233'737	262'112
30	1'123'865	1'020'287	798'079	634'042
40	1'749'746	1'869'915	1'614'113	1'087'528
50	2'879'691	2'941'058	2'675'324	1'658'459
60	3'872'901	3'880'563	3'600'632	2'261'655
70	4'377'770	4'437'310	4'391'893	2'918'265
80	5'213'567	5'197'469	5'108'646	3'550'152
90	5'742'883	5'715'655	5'684'579	4'123'609

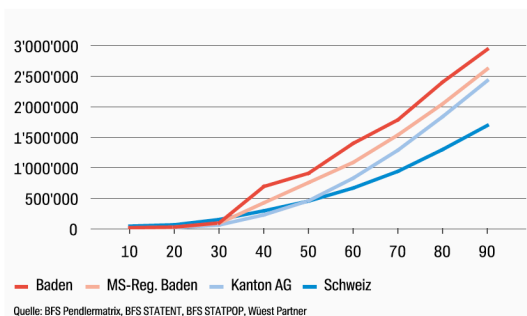
Erreichbare Beschäftigte innert 10 bis 90 Minuten mit motorisiertem Individualverkehr



	Durchschnittlich erreichbare Beschäftigte			
	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
10	30'189	17'339	15'734	62'406
20	110'844	133'365	122'854	180'120
30	855'985	734'022	504'032	415'767
40	1'187'515	1'254'370	1'031'882	678'376
50	1'903'981	1'925'682	1'745'555	1'015'960
60	2'396'777	2'394'237	2'268'730	1'363'521
70	2'626'355	2'663'483	2'700'595	1'759'077
80	3'200'048	3'182'671	3'103'910	2'125'601
90	3'441'266	3'426'073	3'406'814	2'463'989

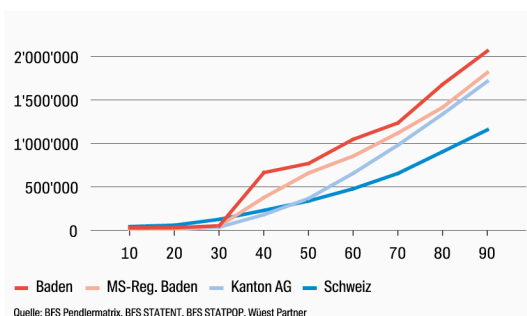
Abbildung 16: Erreichbarkeit Einwohner und Beschäftigte mit MIV (Quelle: Wüest Partner, Stand Februar 2021)

Erreichbare Einwohner innert 10 bis 90 Minuten mit öffentlichen Verkehrsmitteln



	Durchschnittlich erreichbare Einwohner			
	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
10	19'547	11'874	7'934	45'912
20	30'560	26'900	18'557	67'690
30	98'645	92'222	64'497	153'729
40	694'642	427'428	229'906	296'407
50	911'658	758'520	460'696	455'588
60	1'401'341	1'089'505	831'793	670'011
70	1'787'019	1'538'882	1'289'725	943'389
80	2'404'874	2'047'694	1'838'491	1'300'321
90	2'940'904	2'619'971	2'428'171	1'693'925

Erreichbare Beschäftigte innert 10 bis 90 Minuten mit öffentlichen Verkehrsmitteln



	Durchschnittlich erreichbare Beschäftigte			
	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
10	29'421	8'316	5'222	45'754
20	32'583	14'315	11'117	61'600
30	54'083	52'155	39'162	128'371
40	666'412	379'111	182'577	231'743
50	771'512	661'081	368'705	339'787
60	1'049'354	856'424	658'544	480'195
70	1'237'947	1'122'346	983'209	656'973
80	1'681'862	1'416'695	1'339'536	906'844
90	2'065'712	1'817'106	1'715'982	1'158'316

Abbildung 17: Erreichbarkeit Einwohner und Beschäftigte mit öV (Quelle: Wüest Partner, Stand Februar 2021)

Betrachtet man die Reisezeiten mit dem öffentlichen Verkehr, so können in 90 Minuten Fahrzeit (Tür-zu-Tür-Weg) die Städte Bern, Basel, Zug oder die Agglomeration Winterthur gut erreicht werden. Die Metropole Zürich wird in Fahrzeiten zwischen 16 und 25 Minuten sehr schnell erreicht. Das Fachkräftepotential liegt denn auch bei diesem Verkehrsträger deutlich über dem Schweizer Durchschnitt und auch über den Möglichkeiten der Region und des Kantons. Entsprechend kann sich der Standort Baden für seine Wirtschaftsentwicklung auf ein erhebliches Einzugsgebiet von Fachkräften abstützen. Wichtige Hauptkonkurrenten (Zürich Nord, Zürich Altstetten, Schlieren) erreichen jedoch im Vergleich Werte um die Faktoren 2 bis 3. Neuansiedlungen sind aufgrund des Fachkräftepotentials jedoch keinesfalls limitiert.

Alleine auf die heutige Erschliessung zu setzen, würde aber die künftigen Chancen und Entwicklungen zu wenig gewichten.

- MIV: Stausituationen zu den Stosszeiten werden in Baden gehäuft wahrgenommen – das Gros des Verkehrs ist binnenbedingt, Entlastungsmassnahmen in Abklärung (Regionales Gesamtverkehrskonzept OASE). Die bisherigen Untersuchungen zur Zentrumsentlastung Baden, zur allfälligen Umnutzung der Hochbrücke und zur neuen Limmatbrücke zwischen Wettingen und Baden sowie zum Autobahnanschluss Neuenhof werden ab 2021 weitergeführt und vertieft. Damit könnte bei der Erschliessung des Areals Baden Nord langfristig eine merkliche Entlastung beim MIV erreicht werden.²⁹ Die Abklärungen und vor allem auch die politische Auseinandersetzung zu diesen Verkehrsprojekten ist noch zu führen. Die wichtige, unbefriedigende Situation rund um Parkierung könnte durch die Reform des veralteten, nicht gesamtheitlichen Parkplatz-Managements deutliche Verbesserungen erfahren.
- öV - innerstädtischer Verkehr: In Baden fahren die Busse auf allen Linien in der Hauptverkehrszeit mindestens im 15-Min.-Takt, in den Hauptkorridoren ergibt sich durch die Kombination von zwei Buslinien häufig auch ein 7,5-Min.-Takt, so auch auf den Linien, die Baden Nord anfahren. Damit bietet Baden eine sehr hohe Taktdichte und eine sehr gute Anbindung.
- öV - Limmattalbahn: Die Weiterführung der Limmattalbahn bis Baden wurde bereits am 8. September 2020 in einem separaten Richtplanverfahren durch den Beschluss des Grossen Rats als Zwischenergebnis aufgestuft. Der Realisierungshorizont liegt im Jahr 2040.
- öV - Fernverkehr/S-Bahn: Mit der Systematisierung des Bahnangebots im STEP 2035 muss der Kanton Aargau Veränderungen bei den Durchbindungen hinnehmen, die v.a. auch Baden tangieren. So sollen die stündlichen Direktverbindungen Baden–Brugg–Aarau–Olten–Bern wegfallen. Künftig wird ein Umsteigen in Aarau nötig sein, um nach Bern zu gelangen. Nach den aktuellen Planungen von STEP 2035 ergeben sich auch im S-Bahn-Bereich in den Räumen Baden/Brugg grössere Änderungen. Eine Weiterführung der S23 nach Baden ist aufgrund der Abkreuzungskonflikte mit dem stark ausgebauten Zugverkehr auf den Achsen Zürich–Baden–Brugg nicht mehr möglich.³⁰ Die Verbindungen nach Zürich werden weiterhin sehr gut sein, hingegen müssen die Verbindungen Richtung Westen, insbesondere nach Bern, nachhaltig verteidigt werden. Der Flughafenzug ist für das internationale Baden essenziell und aufgrund der hohen Nachfrage bislang unbestritten.³¹ Hier ist eine langfristige Verteidigung der heute umsteigefreien Verbindungen an den Flughafen evident.
- Fuss- und Veloverkehr: Weil die Kapazitätsgrenzen beim motorisierten Individualverkehr insbesondere in der Innenstadt erreicht und die Entwicklungsmöglichkeiten aufgrund der Lage beschränkt sind, legt Baden einen Schwerpunkt auf den Ausbau des Angebots für den Fuss- und Veloverkehr (FVV). Eine stadtverträgliche Mobilität mit Sharingangeboten und eine Stärkung des kombinierten Verkehrs ist im Rahmen von Baden Regio zu koordinieren und zu lösen. Die Verkehrsmittelanteile von ÖV sowie FVV sollen im Einklang mit dem kommunalen Gesamtplan Verkehr (kGV) gesteigert werden. Insbesondere sollen sie dazu beitragen, den künftigen Mehrverkehr während der Spitzenzeiten zu bewältigen. Ein städtisches Langsamverkehrskonzept ist in Erarbeitung

²⁹ Regionales Gesamtverkehrskonzept Ostaargau, S. 5 sowie S. 18

³⁰ Mehrjahresprogramm öffentlicher Verkehr 2020, S. 33f

³¹ Stadt Baden, Planungsbericht 2018, S. 49

4 Externe Analyse

- Parkierungen: Diese sind für Baden Nord weiterhin wichtig. Für eine weiterhin gute Erreichbarkeit sind zudem die Möglichkeiten des Verkehrsmanagements und der Digitalisierung für die effiziente Nutzung vorhandener Kapazitäten auszuschöpfen.

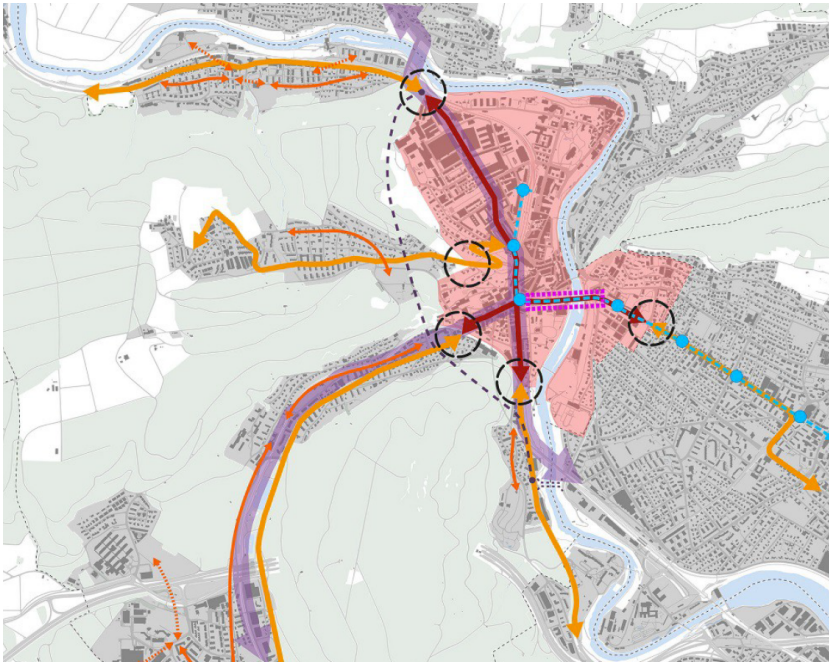


Tabelle 6: Elemente der Mobilitätsstrategie Stadt Baden

Neue und künftige Formen der Mobilität (selbstfahrende Systeme des MIV, Kombination der verschiedenen Verkehrsträger (ÖV, Langsamverkehr, MIV etc.) verändern zudem die Erreichbarkeit von Standorten ausserhalb der Zentren (autonome Taxidienste, selbstfahrende Autos und Busse³²). Gleichzeitig werden die Buchung und der Vertrieb von Reisen, touristischen Angeboten und Veranstaltungen durch digitale Marktplätze vereinfacht.³³ Schliesslich können dank der Elektrifizierung und Motorisierung von Fahrrädern völlig neue Reichweiten realisiert werden, weshalb immer mehr 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.

Erkenntnis	Empfehlung
Die Erschliessungsqualität von Baden Nord ist – abgesehen von Engpässen in Spitzenzeiten – hervorragend. Die Taktfrequenzen im öffentlichen Verkehr sind sehr weit ausgebaut, die Erschliessung über die Strasse bietet gute Voraussetzungen – wird aber für die weitere Entwicklung von Baden Nord nicht endlos wachsen können.	Die Stadt Baden sollte die mittel- und langfristige Entwicklungen bei der Verkehrserschliessung im Hinblick auf ein nächstes Agglomerationsprogramm (2025) dank einer geschickten Arbeitsplatz- und Entwicklungsschwerpunkt-Strategie taktisch abgestimmt vorantreiben. Es kann allenfalls sinnvoll sein, dieses Agglomerationsprogramm nicht über den Ostargau, sondern als eigenständiges Programm der Baden Regio auszuarbeiten, um mehr Visibilität zu erhalten. Die öV-Fahrzeiten und die Anzahl der Umsteigevorgänge auf den Linien Richtung Zürich, Bern und Basel sind eng zu überwachen. Eine Einflussnahme auf den AS 2045 im Bahnverkehr (ca. 2023/2024 sind erste Weichenstellungen) sowie das gezielte Lobbying bei der laufenden Umsetzung im AS 2035 werden nötig bleiben. Die Strassenprojekte für die Zentrumsentlastung sind weiter zu forcieren. V.a. die Eröffnung des Bäderquartiers mit dem neuen Thermalbad wird sehr viele neue

³² Entsprechende Piloten laufen bereits, die Altstadt von Baden soll 2022 mit selbstfahrenden Bussen erschlossen werden.

³³ Siehe etwa <https://www.openmobility.info>

Erkenntnis	Empfehlung
<p>Der Ausbauschnitt 2035 (AS 2035) bringt einen leichten Abbau bei Fernverbindungen bzw. Direktverbindungen in Richtung Bern.</p> <p>Die geplante Zentrumsentlastung wird erst langfristig eine Entlastung der Verkehrssituation in Baden Nord mit sich bringen.</p> <p>Verschiedene Konzepte im Bereich Langsamverkehr (inkl. Lade- und Abstellinfrastrukturen) sind in Erarbeitung und können in die weiteren Planungen von Baden Nord einfließen.</p> <p>Eine Herausforderung bleibt das frühzeitige Abfassen von Pendlerbewegungen bereits ausserhalb Baden.</p>	<p>Tagesgäste anziehen (bis zu 300'000 Tagesgäste). Diese Entwicklungen sind mit den Neuerungen in Baden Nord abzustimmen.</p> <p>Der Parkierungssituation ist in Baden Nord besondere Beachtung zu schenken. Will sich der Standort für internationale Ansiedlungen positionieren, so darf nicht unterschätzt werden, dass C-Level-Personen (oberste Entscheidungsträger) prinzipiell eine höhere Affinität für die Nutzung des MIV haben.³⁴ Diese korreliert nach wie vor mit dem Alter und der Karrierestufe. Da viele Fachkräfte im ländlichen Umfeld von Baden, dem süddeutschen Raum oder auch Reusstal wohnhaft sind, wo die Abdeckung mit öffentlichem Verkehr generell tiefer ist, bleibt der MIV ein wichtiger Verkehrsträger. Die Bestandesgarantie für die heutige Gesamtzahl der Parkplätze mit einer Verpflichtung, diese künftig unterirdisch zu erstellen, ist deshalb wichtig. Neunutzungen und Verdichtungszuwächse werden jedoch mit reduzierten Parkierungskapazitäten auskommen müssen. Neue, flexible Berechtigungssysteme für Parkplätze, Car-Sharing-Angebote und angepasste Fringe-Benefits für Mitarbeitende (bspw. Beiträge an öV-Abonnemente oder eBikes) sollten zusammen mit den ansässigen Firmen entwickelt werden. Abhilfe bei der Strassensituation könnten langfristig multimodale Verkehrsdrehscheiben im Umfeld von Baden bieten (vgl. dazu Abschnitt 3, Ziffer XXII.).</p> <p>Zu prüfen ist, wie die Langsamverkehrs-Strecken entlang der Limmat noch konsequenter mit den Entwicklungen auf Baden Nord verwoben werden. Dem Boom beim elektrifizierten Langsamverkehr sollte wo möglich mit neuen Durchwegungen zwischen den Schnellrouten und Baden Nord Rechnung getragen werden. So können Talente wie Touristen gezielter für Baden gewonnen werden.</p>

Tabelle 7: Erkenntnisse und Empfehlungen "Erschliessungsqualität"

4.1.4. Softe Faktoren – New Work, New Balance – Tourismus

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 Ruine hoch über der Stadt und der Stadtturm, die Grünflächen in der Stadt, die Fussgängerzone in der Altstadt, das neue Thermalbad, die Villa Langmatt, Badenfahrt oder das Grand Casino bieten enorm viel Lebensqualität. Baden kann – wie es ein Interviewteilnehmer ausdrückte – nicht nur auf der Weltoffenheitsklaviatur spielen, sondern genauso über die Geborgenheitstastatur beste Klänge setzen. Baden war aber auch schon immer der Ausflugsort für das protestantische Zürich, wo nicht Kargheit und Zurückhaltung, sondern Lebensfreude, Feiern, Gaumengenuss und Wohlfühlen seinen Platz fanden.

Nebst der Positionierung des Wirtschaftsstandorts Baden sind auch die Wohn- und Lebenssituationen der Region in die Positionierung einzubringen. Talente und gerade jüngere Fachkräfte wünschen sich ein Arbeitsmarktpotential mit Zukunftsperspektiven, bauen ihre Standortwahl aber auch auf softe Argumente (Sicherheit, Unversehrtheit, Stabilität etc.) sowie Aspekte zur Gestaltung des Umfelds für Familie, Freizeit und Erholung.

Die Stadt Baden ist ein fantastischer Lebens- und Freizeitraum. Zu den touristischen Merkmalen gehören:

- **Historische Altstadt:** Die Altstadt von Baden mit der darüber thronenden Ruine sind weit herum bekannt. Die Stadt Baden war im 2020 zudem Trägerin des Wakkerpreises – in Würdigung der nachhaltigen Aufwertung und qualitätsvollen Gestaltung des öffentlichen Raums.
- **Trafo/Veranstaltungen:** Das Kongress- und Veranstaltungsgebäude Trafo bietet Kapazitäten für Anlässe mit bis zu 2'500 Besuchern. Grössere und mittlere Kongresse und Veranstaltungen können in den Räumlichkeiten durchgeführt werden.

³⁴ Die LOC AG hat dies in einem nationalen Projekt mit einer börsenkotierten Unternehmung durchgespielt, in der 2500 Arbeitsplätze über alle Karrierestufen neu positioniert wurden. In a nutshell: je älter und höher in der Karrierestufe, desto MIV; je jünger und desto fachorientierter umso öV

4 Externe Analyse

- **Bäderlandschaft:** Die Bäderkultur wird in Baden schon seit den Römerzeiten gelebt – im neuen Thermalbad und Gesundheitszentrum werden künftig bis zu 300'000 Besucher erwartet. Damit wird ein nationales Aushängeschild geschaffen, dass v.a. Gäste aus dem Grossraum Zürich anlocken und neue, hochwertigste Gesundheitsdienstleistungen anbieten wird.
- **Museen und Kultur:** Das Historische Museum³⁵, die Villa Langmatt mit ihrer hochwertigen Bildersammlung³⁶, aber auch zeitgenössische Event- und Konzerthäuser wie das Nordportal³⁷ oder das Jugend-Kulturzentrum Werkk³⁸ sowie unzählige weitere Kulturangebote bieten ein vielseitiges Programm.
- **Limmat:** Jährlich nutzen mehrere tausend Freizeitgäste die Langsamverkehrsachsen entlang der Limmat. Dieses Potential wird in Zukunft noch stärker abgegriffen werden können.

Das aktuelle Wachstum der Badener Logiernächte von 53'000 im Jahr 2003 auf rund 140'000 im Jahr 2019 entspricht ungefähr dem Ausbau der Hotelangebote in diesem Zeitraum. Geschäftskunden buchen mit rund 50% den überwiegenden Teil der Übernachtungen. Der Bezirk Baden weist 30 Betriebe – das Gros davon in Baden – mit knapp 1'000 Betten aus und generiert mit 250'000 Logiernächten rund einen Drittel der Übernachtungen im Kanton Aargau.³⁹

Erkenntnis	Empfehlung
Eine florierende Wirtschaft beflügelt immer auch die Übernachtungs-, Seminar- und Tagungshotellerie sowie die Gastronomie. Umgekehrt werden wissensbasierte Arbeitsplätze an Orten mit ebensolchen Infrastrukturen aufgebaut. Die thematischen Felder Arbeit, Bildung, Mobilität, Thermalbad, Gesundheit, Erholung und Kultur können in der Kommunikation des Standorts Baden noch konsequenter hervorgehoben werden.	Übernachtungsmöglichkeiten sind für Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsstandorte wichtig. Baden muss weiterhin Hotelkapazitäten direkt vor Ort bereitstellen können, entsprechende Angebote sind auch in Baden Nord in Vorbereitung. Die im Januar 2021 verabschiedete Tourismusstrategie teilt die Chancen in vier Erlebnisräume auf: 1.) Kultur-, 2.) Bäder-, 3.) Tagungs- und Kongress- sowie 4.) Begegnungs- und Einkaufsstadt. Die touristischen Botschaften können in Zukunft verstärkt auch fürs Wohn- und Wirtschaftsstandort-Marketing aufbereitet werden, um die Lebensqualität für Unternehmen wie Fachkräfte noch stärker hervorzuheben. Die neuen Gesundheitsdienstleistungen sind aber nicht nur ein qualitativer Aspekt für Baden, sie haben – auch aufgrund des grossen Arbeitsplatzwachstums in diesem Sektor – das Potential, als neuer, eigenständiger Branchenschwerpunkt selbstbewusst vermarktet zu werden.

Tabelle 8: Erkenntnisse und Empfehlungen "Softe Faktoren"

4.1.5. Beschäftigungs- und Bevölkerungsentwicklung

Prognosen für die Zukunft sind schwierig. Den Bedarf von Fachkräften und Beschäftigten auch in Zukunft zu decken, ist die Herausforderung eines jeden Wirtschaftsstandorts. Bei der Beschäftigungsentwicklung zeigt sich, dass der Stadt Baden eine überdurchschnittlich positivere Entwicklung prognostiziert wird als dem Kanton Aargau. Baden weist im Vergleich zur Region und dem Kanton deutlich höhere Wachstumsperspektiven auf. Entsprechend wird man auch in Zukunft gerade der Bildung hohe Bedeutung beimessen.

³⁵ <https://museum.baden.ch/>

³⁶ <https://www.langmatt.ch/>

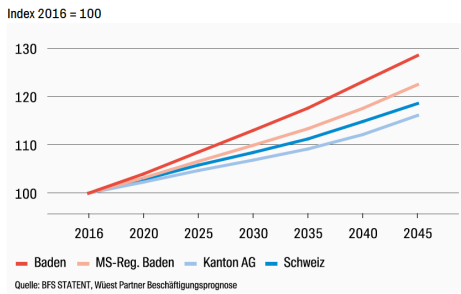
³⁷ <http://nordportal.ch/>

³⁸ <https://werkk-baden.ch/>

³⁹ https://www.ag.ch/de/dfr/statistik/statistische_daten/statistische_daten_details/dynamische_detailseite_10_95874.jsp

4 Externe Analyse

Prognose des Beschäftigtenentwicklung für die nächsten 30 Jahre (indexiert)



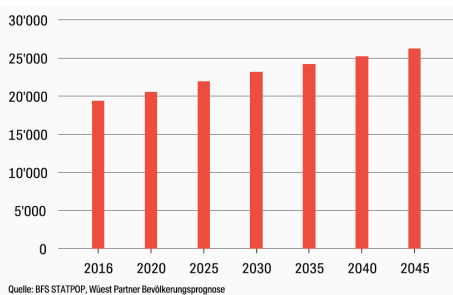
	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
2016	100.0	100.0	100.0	100.0
2020	104.0	103.2	102.3	102.8
2025	108.5	106.6	104.7	105.8
2030	113.0	109.9	106.8	108.4
2035	117.6	113.3	109.1	111.2
2040	123.1	117.5	112.1	114.8
2045	128.5	122.5	116.1	118.6

	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
2016	30'062	67'429	337'604	5'127'561
2020	31'257	69'561	345'326	5'272'040
2025	32'615	71'866	353'423	5'425'165
2030	33'969	74'110	360'691	5'559'152
2035	35'357	76'427	368'494	5'703'434
2040	37'003	79'261	378'558	5'888'146
2045	38'630	82'580	391'922	6'079'380

Abbildung 18: Prognose Beschäftigungsentwicklung 2045 (Quelle: Wüest Partner, Stand Februar 2021)

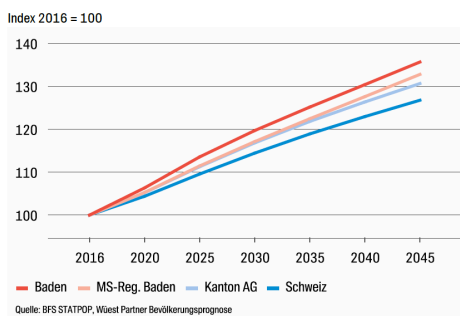
Bei der Bevölkerungsentwicklung deuten sich ebenfalls positive Szenarien an, diese liegen leicht über den Entwicklungen der Region wie auch des Kantons. Dies hat viel mit der demografischen Struktur von Baden zu tun, in der bereits heute eine leichte Überalterung der Bevölkerung feststellbar ist. Hält diese Struktur unverändert an, führt dies in der Zukunft dazu, dass ab 2040 nur noch durch Zuzüge die fehlenden Geburtenüberschüsse gedeckt werden. Dabei wird auch die Entwicklung der Sozialstruktur besonders zu beachten sein. Diese Entwicklungen sind einerseits mit dem Entwicklungsleitbild 2021 – 2030 der Aargauer Regierung (v.a. in Bezug auf die Wertschöpfungszielsetzungen) abzustimmen. Die Legislaturziele des Badener Stadtrat sind in diesem Bezug äusserst dürftig formuliert, v.a. auch in Bezug auf Wirtschaftsthemen (mit Ausnahme der Bäderentwicklung).

Prognose der Bevölkerungsentwicklung für die nächsten 30 Jahre, Baden



	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
2016	19'322	114'922	662'624	8'421'572
2020	20'546	120'988	697'195	8'790'806
2025	21'943	128'080	737'364	9'227'540
2030	23'130	134'610	774'160	9'638'147
2035	24'187	140'732	807'337	10'015'343
2040	25'198	146'658	837'342	10'355'489
2045	26'217	152'616	865'841	10'676'722

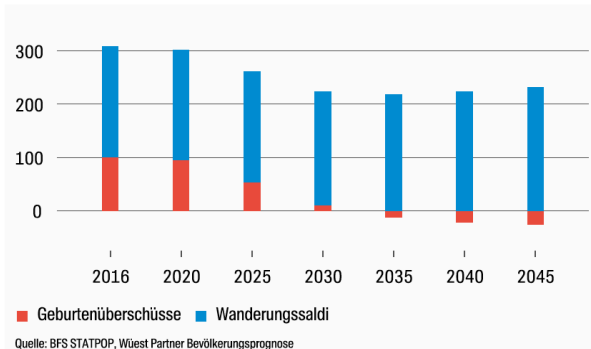
Prognose der Bevölkerungsentwicklung für die nächsten 30 Jahre (indexiert)



	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
2016	100.0	100.0	100.0	100.0
2020	106.3	105.3	105.2	104.4
2025	113.6	111.4	111.3	109.6
2030	119.7	117.1	116.8	114.4
2035	125.2	122.5	121.8	118.9
2040	130.4	127.6	126.4	123.0
2045	135.7	132.8	130.7	126.8

Abbildung 19: Prognose Bevölkerungsentwicklung 2045 (Quelle: Wüest Partner, Stand Februar 2021)

Prognose der jährlichen Geburtenüberschüsse, Wanderungssaldi und die Bevölkerungsveränderung für die nächsten 30 Jahre, Baden



	Baden	
	■ Geburtenüberschüsse	■ Wanderungssaldi
2016	101	208
2020	95	207
2025	53	209
2030	10	214
2035	-13	218
2040	-22	224
2045	-26	232

Abbildung 20: Prognose Geburtenüberschüsse und Wanderungssaldi (Quelle: Wüest Partner, Stand Februar 2021)

Erkenntnis	Empfehlung
Sowohl beim Bevölkerungs- wie Beschäftigungswachstum werden Baden im Hinblick auf 2045 eine positive Entwicklung vorausgesagt. Baden bleibt das "Power-Horse" des Kantons Aargau.	Die Strategie Standort Baden (Abschnitt 5) muss neben den bestehenden Aktivitäten weitere umfassende und zukunftsgerichtete Projekte und Massnahmen definieren, welche die Beschäftigungs- und Bevölkerungsentwicklung positiv beeinflussen helfen. Insbesondere die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften, aber auch deren laufende Ausbildung, wird eine Herausforderung bleiben. In Ergänzung zur Strategie Standort Baden wird die Stadt in weiteren Politikfeldern, welcher nicht Teil dieser Strategie sind (Wohnortpolitik, Familienpolitik, Sozialpolitik etc.) überlegen müssen, wie sie die demografische Entwicklung aktiv beeinflusst.

Tabelle 9: Erkenntnisse und Empfehlungen "Bevölkerungs- und Beschäftigungsentwicklung"

4.2. MARKTANALYSE

4.2.1. 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.

In Baden gibt es total 10'530 Wohneinheiten:

- Der Mietwohnungsanteil beträgt 61,7% und liegt damit deutlich über dem Schweizer Durchschnitt von 53,8%. Die mittlere Angebotsmiete (netto) für Mietwohnungen liegt bei CHF 234 pro m² und Jahr, klar über dem nationalen Durchschnitt von CHF 190 pro m² und Jahr. Neu erstellte Wohnungen pro Jahr (im Mittel über 3 Jahre) waren 132. Die Leerstandsquote bei Wohnungen lag im Mittel der letzten fünf Jahre mit 0,9% deutlich unter dem Schweizer Referenzwert von 2,2%. Die Angebotsquote für Mietwohnungen (Anzahl ausgeschriebener Immobilien im Verhältnis zum Bestand) bewegt sich bei 7,2% (Schweiz: 6,5%).
- Der Anteil Eigentumswohnungen beträgt 21,6%. Der mittlere Kaufpreis für Eigentumswohnungen liegt bei CHF 6'810 pro m², leicht unter dem nationalen Durchschnitt von CHF 7'040 pro m². Die Angebotsquote für Eigentumswohnungen (Anzahl ausgeschriebener Immobilien im Verhältnis zum Bestand) bewegt sich bei 2,2% (Schweiz: 4,7%).
- Der Anteil Einfamilienhäuser beträgt 16,7% (CH: 22,8%). Der mittlere Kaufpreis für Einfamilienhäuser liegt bei CHF 7'220 pro m² und damit höher als im nationalen Durchschnitt von CHF 6'300 pro m². Die Leerstandsquote bei Einfamilienhäusern lag im Mittel der letzten fünf Jahre mit 0,0% unter dem Schweizer Referenzwert von 0,7%. Die Angebotsquote für Einfamilienhäuser (Anzahl ausgeschriebener Immobilien im Verhältnis zum Bestand) bewegt sich bei 0,8% (Schweiz: 2,7%). In den vergangenen fünf Jahren

4 Externe Analyse

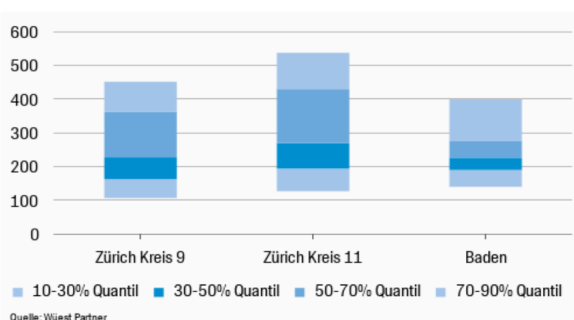
wurden jährlich im Mittel zwei neue Einfamilienhäuser gebaut, was ca. 0.001% des Bestandes entspricht (Schweiz: 0.7%).

In Baden liegen die mittleren Angebotsmieten (netto) für Verkaufsflächen bei CHF 262 pro m² und Jahr. Dieser Wert liegt leicht über dem Bereich des Schweizer Referenzwertes von CHF 240 pro m² und Jahr. In der Stadt Baden gibt es insgesamt ca. 251'000 m² Verkaufsflächen. Pro Einwohner der Stadt stehen somit fast 13 m² Verkaufsfläche zur Verfügung, deutlich mehr als im Schweizer Durchschnitt (4.1 m² pro Einwohner). Gemessen am Schweizer Mittelwert bewegten sich in der Stadt Baden die Neubauinvestitionen bei den Verkaufsflächen (in Bezug auf den Flächenbestand) in den vergangenen Jahren auf einem unterdurchschnittlichen Niveau.

In Baden liegen die mittleren Angebotsmieten (netto) für Büros bei CHF 226 pro m² und Jahr. Dieser Wert liegt leicht über dem Schweizer Referenzwert von CHF 237 pro m² und Jahr. In der Stadt Baden gibt es insgesamt ca. 493'000 m² Bürofläche. Gemessen am Schweizer Mittelwert bewegten sich in der Stadt Baden die Neubauinvestitionen im Bürobereich (bezogen auf den Bestand) in den vergangenen Jahren auf einem überdurchschnittlichen Niveau. Damit hat Baden im mittleren und oberen Segment zudem leichte Vorteile gegenüber den Hauptkonkurrenten in Zürich Altstetten (Kreis 9), Oerlikon (Kreis 11) oder Schlieren. Viele Firmen sind bereit, diesen Mehrpreis für die "Adresse Zürich" zu bezahlen. Entsprechend wird eine reine Preisdifferenzierung für Baden nicht wegweisend sein, die Preisgestaltung gegen oben ist aber gerade deshalb begrenzt. Zu beachten ist auch, dass gerade im Grossraum Zürich ein sehr hoher Leerbestand im Büroflächensegment besteht. Baden Nord sollte deshalb auch kein reiner Bürostandort werden, da gibt es im Umfeld des Grossraums Zürich attraktivere Angebote. Eine gute Diversifikation zwischen Büro-, Gewerbe-, Tourismus- und Freizeitnutzungen mit einer intakten historischen Altstadt rundherum gibt es so aber im Kanton Zürich nicht. Die Kompaktheit von Baden bietet somit quasi eine authentische, sympathische "little big City" direkt bei Zürich.⁴⁰

Preisspektren Geschäft: Büroflächen

Büroflächen: Preisspektren (Nettomiete in CHF pro m² und Jahr)



	Zürich Altstetten	Zürich Oerlikon	Baden
90% Quantil	451	537	399
70% Quantil	362	430	275
50% Quantil	227	270	226
30% Quantil	163	194	190
10% Quantil	107	127	140

Abbildung 21: Preisspektren Büroflächen Baden, Zürich Altstetten und Zürich Oerlikon

Im Standort- und Marktrating von Wüest Partner⁴¹, welches auf Basis von rund 300 Faktoren die Standortattraktivität für eine Gemeinde berechnet, gilt Baden als Ort mit:

- exzellente Standortqualität für Mietwohnungen (4.7 Punkte)
- exzellente Standortqualität für Eigentumswohnungen (4.9 Punkte)
- exzellente Standortqualität für Einfamilienhäuser (4.9 Punkte)
- exzellente Standortqualität für Verkaufsflächen (4.9 Punkte)
- exzellente Standortqualität für Büronutzungen (4.8 Punkte)
- exzellente Standortqualität für Gewerbeflächen (4.9 Punkte)

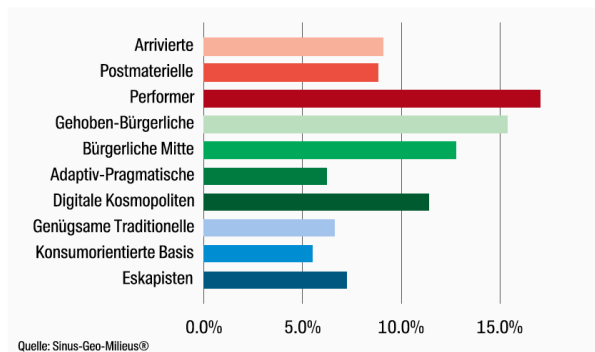
⁴⁰ In Anlehnung an die frühere Bezeichnung, welche Zürich Tourismus verwendete.

⁴¹ Die Skala verläuft von 1 [Gemeinde mit extrem schlechter Standortqualität] bis 5 [Gemeinde mit exzellenter Standortqualität]

4 Externe Analyse

Mögliche Zielsegmente, die sich besonders für das Lebensumfeld von Baden interessieren, sind die Performer⁴² und die Digitalen Kosmopoliten.⁴³ Damit kann sich Baden ohne grosse Probleme als Wohnstandort für höhere Einkommen positionieren:

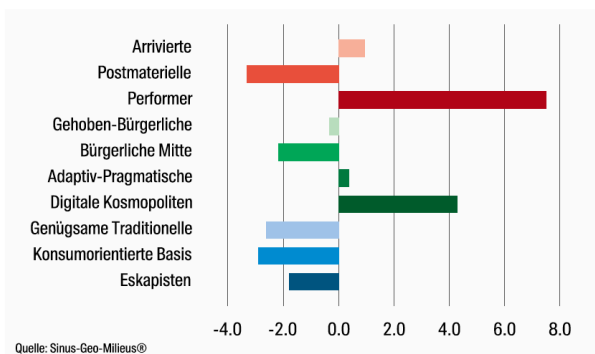
Verteilung der Sinus-Geo-Milieus®, Baden



Oberschicht / Obere Mittelschicht	Haushalte	Anteil
Arrivierte	772	9.1%
Postmaterielle	748	8.8%
Performer	1'448	17.0%
Mittelschicht	Haushalte	Anteil
Gehoben-Bürgerliche	1'305	15.4%
Bürgerliche Mitte	1'085	12.8%
Adaptiv-Pragmatische	529	6.2%
Digitale Kosmopoliten	967	11.4%
Untere Mittelschicht / Unterschicht	Haushalte	Anteil
Genügsame Traditionelle	561	6.6%
Konsumorientierte Basis	465	5.5%
Eskapisten	615	7.2%

Abbildung 22: Verteilung Sinus-Geo-Milieu (Anteil der Haushalte)

Über- und Untervertretung der Sinus-Geo-Milieus®, Baden im Vergleich zur Schweiz (Prozentpunkte)



Oberschicht / Obere Mittelschicht	Abweichung
Arrivierte	0.9
Postmaterielle	-3.3
Performer	7.5
Mittelschicht	Abweichung
Gehoben-Bürgerliche	-0.3
Bürgerliche Mitte	-2.2
Adaptiv-Pragmatische	0.4
Digitale Kosmopoliten	4.3
Untere Mittelschicht / Unterschicht	Abweichung
Genügsame Traditionelle	-2.6
Konsumorientierte Basis	-2.9
Eskapisten	-1.8

Abbildung 23: Über- und Untervertretung der Sinus-Geo-Milieu⁴⁴

Erkenntnis	Empfehlung
Die Standortgüte von Baden ist sowohl in Bezug auf Wohnen (Kauf, Miete), Verkauf, Büros wie Gewerbeflächen exzellent. Damit kann Baden als Wohn- und Immobilienstandort selbstbewusst auftreten und eine Strategie fahren, die Steuerkraft wie auch Ressourcenstärke nachhaltig zu stärken.	Mögliche Zielsegmente für das Lebensumfeld von Baden sind Performer wie digitale Kosmopoliten. Sofern in Baden Nord Wohnnutzungen zugelassen werden, muss geprüft werden, wie durch spezifische Wohnangebote die Segmente der Performer und der Digitalen Kosmopoliten ausgebaut werden könnten. Im Segment der Performer sind Personen mit grosser Affinität zu Erlebnissen, diese sind auch offen für belebte Quartiere bzw. Wohnsituationen und haben höchste Einkommen. Im letzteren Segment sind 40% zwar noch in Ausbildung (Schüler, Studenten), nach Abschluss sind es aber oft qualifizierte und leitende Angestellte mit attraktiven monatlichen Einkommen. Dieses Segment steht gleichsam alternativen und improvisierten Wohnsituationen in alten Fabrikhallen (WGs/Loftwohnungen) offen gegenüber. Eine Beurteilung kann über die bestehende Wohnbaustrategie erfolgen.

Tabelle 10: Erkenntnisse und Empfehlungen "Immobilienmarkt"

⁴² <https://admeira.ch/news-studien/sinus-milieus/profil-performer>

⁴³ <https://admeira.ch/news-studien/sinus-milieus/profil-digitale-kosmopoliten>

⁴⁴ <https://admeira.ch/news-studien/sinus-milieus>

4.2.2. Markttrends für Ausländische Direktinvestitionen

Die Ansiedlungen ausländischer Unternehmen sind in der Schweiz seit 2006 regelrecht eingebrochen und haben sich seit 2015 auf tiefem Niveau stabilisiert. Die globalen Ströme für ausländische Direktinvestitionen (nachfolgend Foreign Direct Investments (FDI)) konzentrieren sich auf die Wachstumsmärkte Asien, Südamerika und Afrika. Europa zieht – wegen seiner überalterten Bevölkerung – v.a. Projekte in den Sektoren Life Sciences, ICT, MEM und zentralen Funktionen an. Die wenigen verbliebenen Projekte ausländischer Investoren sind meist mit Hochtechnologien verbunden. Zudem muss in solchen Projekten auch ein internationales Umfeld (Mehrsprachigkeit) geboten werden können. Nur wenige Wirtschaftsförderungen können sich deshalb in diesem Umfeld behaupten. Leitprojekte wählen primär die Wirtschaftsräume Lac Léman (Achse Genf-Lausanne), Mittelland (Achse Zürich-Bern), Basel oder Zentralschweiz (Achse Luzern-Rotkreuz-Zug) für ihre neuen Standorte. Die kürzlich von den USA erlassene Reform bei den Unternehmenssteuern hat die komparativen Vorteile der Schweiz (Kostenaspekte, insbesondere Steuern) in diesem wichtigsten Markt für FDI zudem verringert. Eine Studie von KPMG gibt für den Zielmarkt USA entsprechende Empfehlungen ab, wonach ein geplanter Steuersatz von Vorteil unter 14% liegt.⁴⁵ Da das Gros aller Foreign Direct Investments in die Schweiz eine Verbindung zu einer US-Muttergesellschaft aufweist, kann der Kanton Aargau diesem wesentlichen Aspekt nur ungenügend Rechnung tragen. Hier ist erheblicher Handlungsbedarf bei der kantonalen Unternehmenssteuerpolitik angesagt, sofern man in der internationalen Promotion mitwirken möchte.

Bei einem erheblichen Anteil der Ansiedlungen in der Schweiz handelt es sich also um regionale oder globale Unternehmensfunktionen. Das Gros der im internationalen Wettbewerb gewonnenen Projekte beginnt sehr klein und wählt für die Umsetzung meist eine bestehende Büroinfrastruktur. Dieser Kategorie sind rund 75% aller Ansiedlungen zuzurechnen.⁴⁶ Ein Konzept, welches auch auf exogene Ansiedlungsfälle setzt, muss zwingend in einem bahnhofsnahen Bereich Business-Center-Flächen und Funktionen (Fussdistanz zur Perronkante: maximal 350 bis 500 Meter) bereithalten.

Dem Kanton Aargau gelingen pro Jahr zwischen einem halben Dutzend und 10 ausländischen Ansiedlungsprojekte. Aus den bearbeiteten Projekten der Aargau Services resultierten in den Jahren 2010 bis 2017 insgesamt 147 Ansiedlungen, 55% der angesiedelten Firmen stammen aus dem Ausland und 45% aus anderen Kantonen.⁴⁷ Dies ist für einen Kanton ohne eine übergeordnete Greater Area zwar ein ansehnlicher Erfolg – im nationalen Kontext stellt es aber kein Optimum dar. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Während dem sich Kantone der Grossräume Zürich, Basel und der Westschweiz in so genannten Greater Areas mit internationalen Vermarktungsstrukturen organisiert haben, wählte der Kanton Aargau vor einigen Jahren den Alleingang und trat aus der Greater Zurich Area aus. Daher kamen in den letzten Jahren grosse internationale Firmenbrands mit neuen Funktionen und Arbeitsplätzen nicht gehäuft in den Kanton Aargau. Baden stellt in diesem Zusammenhang – wie bereits ausgeführt – das internationale Aushängeschild des Kantons Aargau dar. Daher ist Baden besonders davon abhängig davon, ob, wie und mit wem der Kanton Aargau seine internationalen Promotionsstrukturen stärkt. Das Entwicklungsleitbild der Aargauer Regierung müsste hierzu Aussagen machen.

Erkenntnis	Empfehlung
Der Kanton Aargau zählt jährlich nur eine Handvoll ausländische Ansiedlungen. Baden wird aufgrund seiner Lage im Kanton und dem unmittelbar zur Verfügung stehenden Flächenangebot bereits kurzfristig auf Ansiedlungen setzen können. Ausländische Ansiedlungen sollten einen deutlicheren Beitrag an die Entwicklung von Baden leisten können.	Baden Nord soll primär für mittlere und kleinere Ansiedlungsvorhaben, jedoch nicht für flächenintensive Ansiedlungsvorhaben positioniert werden. Diese wünschen fertige, ausgebaute und modulare, flexible Nutzflächen. Im bahnhofsnahen Bereich sollten deshalb Business-Center-Flächen für Dienstleistungsbetriebe und Unternehmensfunktionen bereitgehalten werden, ein Segment, das heute noch nicht aktiv

⁴⁵ KPMG (2018): US-Steuerreform: Was könnten die Auswirkungen für den Standort Schweiz sein?

⁴⁶ <https://home.kpmg.com/ch/en/home/insights/2016/11/clarity-on-business-location-switzerland.html>

⁴⁷ Evaluation der Aktivitäten im Bereich des Standortmarketings, S. 16

4 Externe Analyse

Erkenntnis	Empfehlung
<p>Hierfür sind die Promotionsstrukturen v.a. in der Zusammenarbeit mit der kantonalen Standortförderung – aber auch im Hinblick auf die übergeordneten Kooperationen mit Greater Areas⁴⁸ und weiteren Kantonen – umfassend zu überdenken.</p> <p>Forschung und Entwicklung sollten in Baden künftig auch mit Büronutzungen für Unternehmensfunktionen kombiniert werden. Eine exogene⁴⁹ Strategie sollte nicht nur auf Technologien, sondern auch Unternehmensfunktionen abzielen.</p>	<p>bearbeitet wird und wo man in Konkurrenz zu Zürich Nord bzw. Zürich Altstetten und weiteren Standorten im Limmattal steht. In den etwas weiter von der Perronkante entfernten Gebäuden soll der Nutzungsmix vor allem wissensbasierte, technologieaffine internationale Unternehmensfunktionen ansprechen, welche sich mit Entwicklungsvorhaben auseinandersetzen und die Möglichkeiten für das Testen von Prototypen oder Kleinserien schätzen. Zusammen mit der Kantonalen Standortförderung ist zu eruieren, wie der Standort Baden verstärkt im Rahmen der internationalen Promotionsanstrengungen sichtbar gemacht werden kann und auf welche Zielmärkte und Zielsegmente die Promotionsaktivitäten ausgerichtet werden.</p>

Tabelle 11: Erkenntnisse und Empfehlungen "Markttrends für Ausländische Direktinvestitionen"

4.2.3. Markttrends bei bereits ansässigen Firmen

Das Potential für die Stadt Baden, endogene Nutzer (v.a. aus dem Grossraum Zürich, aber auch dem Kanton Aargau) zu akquirieren, ist grundsätzlich intakt. Solche Firmen durch eine offizielle Standortförderungs-Organisation aktiv anzusprechen, ohne das „Gentlemen’s Agreement“⁵⁰ unter den Schweizer Volkswirtschaftsdirektoren zu verletzen, wird aber kaum möglich sein. Diesem Aspekt könnte durch den Aufbau eines separaten Areal- bzw. Gebietsmarketings durch Dritte (private Vermarkter) bzw. durch die jeweiligen Objektvermarkter selbst Rechnung getragen werden. Solche Vermarkter können langfristig auch im Süddeutschen Raum (Waldshut), aber auch in den Agglomerationsräumen Zürich, Bern oder Basel weitere Kontakte zu Firmen und Entscheidungsträgern aufbauen.

Trendbox	Entkopplung Arbeitsort	Digitaler Speed vs. Entschleunigung	Überalterung Europa/Schweiz	Mobilität
	Lifestyle	Wohnen für gutsituierte Arbeitsnomaden	Wohnen für gutsituierte Entschleuniger	Alterswohnen für zahlungskräftige Personen
Produktivität Arbeitswelt	Mobiles Arbeiten	Cloud Offices Datenanbindung	Ansiedlung KMU Präzisionstechnik	Renaissance von bahnhofsnahe Standorten
Geschäfts- immobilien	Variable Bürokonzepte für digitale Nomaden	Gewerbeterminals für KMU 4.0 (Produktion und Handel)	Bahnhof-Shops für Versorgung der Pendler/Zentren	Park & Ride für Streusiedlungs-Pendler

Abbildung 24: Trendbox (Quelle: LOC AG)

Folgende Markttrends bei bereits ansässigen Firmen können genannt werden:

- Neue digitale Arbeitsformen entkoppeln die Arbeit vom Arbeitsort. Wer keinen ortsgebundenen Kundenkontakt hat, wird die Arbeit in Zukunft dort ausführen, wo er diese am besten erledigen kann. Die Freiheiten in Bezug auf die Wahl von Arbeitsort und -zeit werden zum wesentlichen Entscheidungskriterium bei der Stellensuche. Das Homeoffice gewinnt auch deshalb an Bedeutung, weil öffentliche Verkehrssysteme an ihre Grenzen geraten und Mobilität teurer wird.

⁴⁸ Interkantonale Vermarktungsorganisationen mit eigenen Aussenstellen und Akquisitionsstellen in verschiedenen Kontinenten und Zielmärkten.

⁴⁹ Gewinnung von neuen Unternehmen bzw. Unternehmensfunktionen bzw. Privatpersonen aus weiteren, meist ausländischen Zielmärkten

⁵⁰ Dieses besagt, dass durch eine Wirtschaftsförderung keine aktive Akquisition in anderen Kantonen erfolgt.

- Homeoffice und neue Formen des mobilen Arbeitens fordern erweiterte Nutzungskonzepte. Mitarbeitende sind zwar in Firmen angestellt, die ihren Geschäftssitz in den Zentren haben, erledigen aber ihre Arbeit von zuhause aus – auch am Wohnsitz im grünen, ländlichen Raum. Einige arbeiten hierfür am Wohnort in Co-Working-Strukturen, um Arbeit und Familienleben konsequent zu trennen. Gerade die COVID-19-Pandemie hat diesen Trend massiv beschleunigt.
- In Geschäftsliegenschaften werden weniger Quadratmeterflächen pro Mitarbeitende bezogen, da Restflächen besser genutzt, Raumeinteilungen optimiert und Kadermitarbeitende keine eigenen Büros mehr haben. Teams arbeiten in offenen Bürokonzepten in variierenden Konstellationen. Aufgrund der aktuellen Pandemie ist damit zu rechnen, dass der Flächenbedarf (Abstände wahren) auch in solchen Konzepten eher wieder zunehmen wird.
- Nicht nur Netze, sondern auch Firmen werden virtueller. Daten fürs Offertwesen und die Projekterfassung sind in der Cloud. Ablagen sind unnötig, Papier wird gescannt und digital abgelegt. Meetings mit Partnern sind via Videokonferenz, in Hotelbars oder stundenweise belegten Tagungsräumen.
- Auch Verkaufsflächen unterstehen einem Verdrängungswettbewerb, werden doch historisch gewachsene Einkaufsangebote durch Erlebniscenter mit Einkaufsmöglichkeiten sowie neuen Formen von Schnelleinkäufen (Online-Handel, Bahnhof- und Tankstellenshops, Harddiscounter) verdrängt. Entsprechend müssen bestehende Einkaufspassagen Erlebnis- und Verweilwelten bieten.
- Die Digitalisierung bietet neue Chancen, die Produktion und damit Werkplätze wieder nahe an die Absatzmärkte zu bringen. Produkte können auf die einzelnen Kunden zugeschnitten werden – ein Stichwort ist die Individualisierung von Gütern oder Dienstleistungen. Dank dem gezielten Einsatz von Robotern kann die Produktivität von Prozessen und Verfahren erheblich gesteigert werden. Kleine Serien können direkt vor Ort und innert kurzer Zeit produziert werden. ICT und Robotik können zur Renaissance eines Arbeitsplatzes beitragen, Büroflächen und Research-/Entwicklungs-Labore wachsen zusammen.⁵¹
- Gebäude müssen ein flexibles Raumangebot mit Empfangs- und Besprechungsbereichen für Kunden bieten. Firmen buchen Raum auf Zeit zur Abwicklung spezifischer Aufträge in der Nähe. Variable Anschlüsse und digitale Vernetzung bieten den Nutzern mehr Flexibilität. Lagerflächen und Liftsysteme sind optimiert. Gebäude sind als Mischnutzungen verdichtet, Gewerbenutzungen mit Büros kombiniert, Hotels weichen vollautomatisierten und modernen Business-Appartements und Digitalhotels auf Zeit.
- Auch die Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum rund um den Arbeitsplatz wird immer wichtiger. Man muss den Mitarbeitenden einen Grund geben, warum sie in eine City kommen. Veranstaltungen nach Feierabend, Vernetzungsmöglichkeiten, Treffen von Freunden und Bekannten, der Zugang zu einem Freizeit- und Kulturangebot nach der Arbeit gewinnt an Bedeutung, um Talente zu gewinnen und zu halten.
- Der Wettbewerb um die besten Fachleute bzw. Mitarbeitenden nimmt zu (Überalterung Gesellschaft). Wenn ein Standort gute Angebote für die Work-Life-Balance bietet ist die Firma attraktiver.
- Auch KMU nutzen verstärkt die Möglichkeiten der Digitalisierung. Es braucht kleinere Lager, da diese automatisch optimiert bewirtschaftet sind. Ersatzteile und Werkzeuge liegen bereits auf der richtigen Baustelle bereit – sie werden durch Dritte in Miete und nach Aufwand gestellt. Büro- und Administrativarbeiten erledigen sich auf dem wetterfesten Pad in der Cloud direkt beim Einsatzort. Das Gewerbe wird damit stiller, digitaler und wünscht auch mehr Ambiente. Damit einher geht eine immer kurzfristigere Orientierung bei Mietverträgen oder Kaufabschlüssen, was gerade bei Immobilienprojekten mit KMU-Fokus zu einer grossen Herausforderung wird, da die Mindestquote von Vertragsabschlüssen bis zur Finanzierungsfreigabe fast nicht erreicht werden kann.
- Gerade im Dienstleistungsbereich kommt es vermehrt zu Onshoring (Bsp. UBS)⁵², wobei ortsunabhängige Dienstleistungs-Funktionen aus den kostspieligen Zentren in Second- oder Third-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.

⁵¹ Remo Daguati (2018): Robotik als Chance für den Arbeitsplatz, <https://www.loc-consulting.ch/single-post/2018/03/10/Robotik-als-Chance-f%25C3%25BCr-den-Werkplatz>

⁵² Vgl. dazu <https://www.loc-consulting.ch/onshoring-inlandsverlagerung>

4 Externe Analyse

- Unternehmen, welche in Wohn-Gewerbe-Gebieten erfolgreich entwickeln und produzieren, kommen immer stärker in Konflikte wegen Immissionen bei 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 bereitstellen sollte.

Die Stadt Baden bietet in Segment der neuen Arbeitsformen bereits erste Angebote an, so etwa das Office Lab⁵³ im Trafo oder das Business Center 1905⁵⁴. Gleichwohl sollten diese Konzepte in den Umnutzungen von ehemaligen Single-Tenant-Gebäuden weitere Anwendung finden.

Erkenntnis	Empfehlung
Neue Trends in der Schweizer Arbeitswelt führen zu neuen Ansprüchen an eine Nutzungskonzeption. Die Nutzung von FabLabs, Co-Working-Spaces oder Innovationswerkstätten werden im Arbeitsumfeld Baden bereits innovativ erprobt.	<ul style="list-style-type: none">• Neue Arbeitsformen sollten beim Standort Baden aktiv aufgegriffen werden. Bestehende Konzepte können noch stärker hervorgehoben, vernetzt und multipliziert werden.• Dabei sind in ausgewählten Bereichen des Areals Baden Nord auch hybride Wohn- und Arbeitsformen (etwa zweigeschossige Maisonette-Wohn-/Arbeitsräume) zu testen.• Der Aufbau eines separaten Areal- bzw. Gebietsmarketings für Baden Nord durch Dritte ist im Rahmen des Vermarktungskonzepts zu prüfen, damit auch die Grossräume Zürich, Mittelland und Basel aktiv bearbeitet werden können. Dieses Vermarktungsnetzwerk kann über die IG Baden Nord, wo sich die grossen Grundeigentümer zusammenschliessen, mandatiert werden.• Die Verschmelzung von Büros- und Testing/Versuchsflächen kann über das Projekt "Pioneer City" noch besser sichtbar gemacht und vermarktet werden.• Der Teilbereich Schmiede Nord könnte ebenfalls als Versuchs- und Testgebiet für hybride Arbeits- und Wohnformen genutzt werden.

Tabelle 12: Erkenntnisse und Empfehlungen "Markttrends Ansässige Firmen"

4.2.4. Trends aufgrund der Covid 19-Pandemie⁵⁵

Basierend auf der Annahme, dass sich der Trend zum Homeoffice fortsetzt, könnte der Faktor Wohnqualität auf Kosten der Zentralität in Zukunft eine höhere Gewichtung erfahren. In der Folge wären Verschiebungen in den offenbarten Lagepräferenzen zu erwarten, was mit vermehrten Umzügen – ob zur Miete oder im Eigentum – an dezentralere Standorte einhergehen würde. Dadurch wäre eine erhöhte Nachfrage sowohl nach Wohneigentum wie auch nach Mietwohnungen an eher peripheren Standorten zu erwarten. Infolgedessen sind Anpassungen im Mobilitätsverhalten möglich. Zum einen ist es möglich, dass die Gesellschaft insgesamt weniger Mobilität nachfragt. Zum anderen sind gewisse Verschiebungen zwischen den Verkehrsträgern wahrscheinlich. Dabei ist davon auszugehen, dass auf kurzen Strecken vermehrt auf das (elektrisch verstärkte) Fahrrad zurückgegriffen oder eine Strecke zu Fuss zurückgelegt wird. Auf längeren Strecken könnte derweil der motorisierte Individualverkehr (MIV) auf Kosten des öffentlichen Verkehrs an Bedeutung gewinnen. Gründe hierfür sind zweierlei: Auf der einen Seite wirken sich verändernde Lagepräferenzen auf das Mobilitätsverhalten aus, was gemäss dem in der Schweiz beobachtbaren und räumlich stark unterschiedlichen Modalsplit den MIV begünstigt. Auf der anderen Seite hat der öffentliche Verkehr aufgrund der Krise stark an Vertrauen eingebüsst bzw. die empfundene Sicherheit wird deutlich tiefer wahrgenommen. Das Privatauto oder allgemein der MIV vermittelt dabei als mobiler Schutzraum diese Sicherheit, die ein Massenverkehrsmittel per Definition nicht bieten kann. Unabhängig von den Verschiebungen zwischen den Verkehrsträgern tragen Homeoffice, Videokonferenzen und allgemein die Auswirkungen des digitalen Arbeitens dazu bei, dass insgesamt weniger Mobilität nachgefragt wird – und wie einleitend erwähnt der Faktor "Wohnqualität" auf Kosten der "Zentralität" in Zukunft eine höhere Gewichtung erfährt.⁵⁶

⁵³ <https://officelab.ch/baden-trafo/>

⁵⁴ <https://www.1905baden.ch/>

⁵⁵ HEV Kanton St.Gallen (2020): Studie Wohnstandort St.Gallen, Fahrländer Partner, Zürich (Auszug)

⁵⁶ Beachte dazu das Interview mit Dominik Matter, St.Galler Hauseigentümer 5/20, S. 7ff

4 Externe Analyse

Erkenntnis	Empfehlung
Covid19 kann allenfalls zu einer Verschiebung der Verkehrsträger- und damit auch Lagepräferenzen führen. Vermehrtes Homeoffice, grössere Raumbedürfnisse in Kooperationsbereichen, aber auch hybride Arbeits- und Wohnformen könnten an Bedeutung gewinnen.	Die mittel- und langfristigen Impulse der Covid19-Pandemie sind eng zu überwachen. Der überarbeitete Entwicklungsrichtplan Baden Nord muss für allfällige Veränderungen ausreichend Flexibilität zulassen, ohne gleich zu einem zahnlosen Planungsinstrument zu verkommen.

Tabelle 13: Erkenntnisse und Empfehlungen "Covid19-Pandemie"

4.2.5. Konkurrenzsituation

Verschiedene Landesteile der Schweiz bauen im nationalen Netzwerk „Switzerland Innovation“ eigene Innovationsparks auf – Standorte mit Einrichtungen für Spitzenforschung, bezugsfertigen Gebäuden und Reserveflächen für Firmen. Der Innovationspark des Kantons Aarau ist das PSI bzw. der Park InnovaARE in Villingen. Es gibt im ganzen Land unzählige grössere Entwicklungsflächen, die Anforderungen an die Ansiedlung von Hightech- und Dienstleistungs-Funktionen gerecht werden. Nicht zu unterschätzen ist die Zentralschweiz, welche sehr viele Konversionsflächen (Neat-Baustellen, Armeeliegenschaften etc.) aktiv neuen Nutzungen zuführt und – auch aufgrund der steuerlichen Vorzüge – eine attraktive Alternative zum Mittelland darstellt. Auch im Raum Zürich ergeben sich immer wieder Entwicklungsgebiete, v.a. im Flughafenbereich. Daneben sind aber auch weitere Lagen im Kanton Aargau zu beachten (Raum Aarau und Lenzburg, Rheinfelden etc.) sowie unmittelbar im Grossraum Solothurn. Der Standort Baden muss sich unabhängig der gewählten Strategie gegen beträchtliche Konkurrenz innerhalb der Schweiz, dem Mittelland und weiteren Standorten der Nachbarkantone durchsetzen.

Bezeichnung	Ort	Grundstücksfläche	Realisierbare Nutzfläche
Syngenta Agro-Areal	Dielsdorf	101'734	81'700
Werkareal Chemie Uitikon	Full-Reuenthal	250'000	75'400
ESP Oberer Ebni, Comolli-Areal	Bremgarten (AG)	170'000	171'200
Torfeld Nord Areal	Aarau	88'300	107'400
Torfeld Süd Aarau	Aarau	58'165	145'800
Areal Härdli Neuenhof	Neuenhof	70'701	75'700
Entwicklungsschwerpunkt Sisslerfeld	Sisseln	297'200	132'800
Galgenbuck Dättwil	Baden	87'318	100'000
Koch-Areal	Zürich Kreis 9	27'160	62'200
Flugplatz Dübendorf	Dübendorf	547'380	390'700
Thurgauerstrasse West	Zürich Kreis 12	65'000	140'000
Gaswerk-Areal	Schlieren	144'350	113'100
Refonda-Areal	Niederglatt	66'278	54'800
Geistlich-/Färbi-Areal	Schlieren	93'400	584'300
Spinnerei Jakobstal	Bülach	61'221	50'900
Niderfeld	Dietikon	441'000	300'000
Areal Silber-Lerzen-Stierenmatt	Dietikon	570'000	940'000
The Circle	Kloten	35'715	180'000
Swiss Life Arena	Zürich Kreis 9	28'000	63'000
Kasernenareal	Zürich Kreis 4	65'755	141'600
Areal Bahnhof Nord	Regensdorf	200'000	397'000
Priora First District 1, 3, 4 & 5	Kloten	51'030	60'200
Choller-Areal	Zug	67'370	61'300
Hochschulgebiet Zürich	Zürich	245'000	350'000
Hardturmstadion	Zürich	54'619	119'100
Rheinmetall-Areal	Zürich	58'699	127'400
Grossacher & Grändel	Birr	240'620	236'500
Zentrumsentwicklung Effretikon West	Effretikon	48'042	56'900
Quartierplan Seebacherstrasse	Zürich	150'000	187'600
Dietlimoos-Moos	Adliswil	90'748	95'500
Industriepark Kleindöttingen	Böttstein	179'813	75'000
Gebiet Riedt Ost	Regensdorf	73'638	60'500
Areal Frohburg	Zürich Kreis 11	38'926	60'000
Neumatt Zentrumsentwicklung	Spreitenbach	131'383	134'700
Werkstadt Zürich Areal SBB Werkstätten	Zürich Kreis 9	42'000	61'000
Areal Neugasse	Zürich Kreis 5	31'020	54'100
Hardfeld Zürich	Zürich Kreis 4	70'000	98'100

4 Externe Analyse

Bezeichnung	Ort	Grundstücksfläche	Realisierbare Nutzfläche
Kasernenareal Aarau	Aarau	31'851	55'500
Unteres Ballyareal	Schönenwerd	76'329	56'300
Arbeitsplatzgebiet Neubüel	Wädenswil	83'440	67'900
Hochbord Dübendorf	Dübendorf	73'343	84'400
Brunaupark-Areal	Zürich Kreis 4	39'488	67'800
Schwamendinger-Dreieck	Schwamendingen	85'590	111'300
Coop Areal	Glattbrugg	40'684	64'000
Bahnhof Lenzburg	Lenzburg	88'290	57'300

Abbildung 25: Standorte innert 30 Fahrminuten MIV (Quelle: Wüest & Partner)

Wichtige Arealentwicklungen, die im Zusammenhang mit wissensbasierten Dienstleistungen und Wohnen um ähnliche Segmente wie die Stadt Baden mit ihren Teilflächen buhlen, sind das Geistlich-/Färbi-Areal in Schlieren. Dazu kommen bereits realisierte oder weit entwickelte Vorhaben, die bereits in der Promotion sind wie etwa die Thurgauerstrasse West in Zürich. Im erweiterten Einzugsgebiet von Baden (Grossraum Zürich) gibt es zudem unzählige kleinteilige Angebote von 300 bis 500 m², die aber nicht über dieselbe Erschliessungsgüte und Ausstrahlungskraft wie Baden Nord verfügen.

Erkenntnis	Empfehlung
Der Standort Baden steht in Konkurrenz zu zahlreichen weiteren Standorten im nationalen und regionalen Kontext mit erheblichen Nutzungsreserven. Nur durch eine konsequente Aufbereitung des Standorts Baden Nord kann ausreichend Attraktionskraft geschaffen werden.	<p>Eine Positionierung des Standorts Baden muss ausreichend Attraktionskraft schaffen, um sich im Wettbewerb der Standorte zu behaupten. Die Flexibilität bei Nutzungen muss möglichst hoch sein. Störende Einschränkungen auf die Adressbildung und weitere unvorteilhafte Rahmenbedingungen müssen für eine erfolgreiche Vermarktung zwingend vermieden werden. Hierfür stehen aber in Baden Nord alle Entscheidungsfenster noch offen.</p> <p>Insbesondere die Verdichtung ist umso mutiger anzugehen. Inwieweit die Stadt Baden hierfür selbst auch strategische Parzellen erwirbt und aktiv auf die Projektteams Einfluss nimmt, ist noch offen. Vor allem den Veräusserungsabsichten der ABB bei den beiden Liegenschaften 701 und 342 ist besondere Beachtung zu schenken, damit sich nicht wieder Projekte mit reinen Wohnnutzungen durchsetzen können. Dies ist insbesondere bei der Revision des Entwicklungsrichtplans Baden Nord zu beachten.</p>

Tabelle 14: Erkenntnisse und Empfehlungen "Konkurrenzsituation"

4.3. BEDÜRFNISANALYSE NUTZER

4.3.1. Zauberformel für Standorte

Erfolgreiche Wirtschaftsstandorte bieten heute ein umfassendes Paket, um natürliche Personen sowie Firmen und Institutionen anzuziehen bzw. zu halten.⁵⁷ Dieses besteht aus einem innovativen Umfeld für konvergierende Technologien und werttreibende Funktionen, rasch verfügbaren Immobilien sowie einer wirksamen Vermarktung der Rahmenbedingungen, insbesondere auch im steuerlichen Bereich. Dazu kommen Rekrutierungsmöglichkeiten zur Gewinnung von Talenten (Fachkräfte, Wissen), welche in der Umgebung wohnen, gewillt sind in die Region zu ziehen oder zu ihrem Arbeitsort pendeln. Entsprechend relevant ist die Erreichbarkeit mit motorisiertem Individualverkehr (MIV)⁵⁸ und öffentlichen Verkehr (öV).⁵⁹

Konvergierende Technologien⁶⁰ sind ein wesentlicher Teil einer Zauberformel 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.

⁵⁷ Daguati, Remo (2016): Wie Standorte innovative Projekte gewinnen. Verfügbar unter <http://www.loc-consulting.ch/single-post/2016/08/12/Wie-Standorte-innovative-Investitionsprojekte-gewinnen> (abgerufen am 11. Januar 2021) sowie

Daguati, Remo (2017): Zauberformel für erfolgreiche Standorte. Verfügbar unter <http://www.loc-consulting.ch/single-post/2017/03/12/Zauberformel-für-erfolgreiche-Standorte> (abgerufen am 11. Januar 2021)

⁵⁸ Die Präferenz für den motorisierten Individualverkehr (MIV) nimmt mit dem Alter (und damit indirekt auch der Kaderstufe) deutlich zu. Gerade bei C-Level Entscheidungsträgern spielt die Verfügbarkeit eines eigenen Parkplatzes bei der individuellen Standortentscheidung eine nicht unwesentliche Rolle.

⁵⁹ Daguati, Remo (2018): Die Knock-Out-Schwelle der Standortgunst, In: Die Ostschweiz. Verfügbar unter <https://www.dieostschweiz.ch/artikel/die-knock-out-schwelle-der-standortgunst-wgKdJKr>

⁶⁰ Konvergierende Technologien werden auch mit NBIC abgekürzt, sinngemäss für Nano, Bio, ICT und Cognitive Science



Abbildung 26: Zauberformel für Wirtschaftsstandorte (Daguati, 2017)

Im Nachfrageverhalten der 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. Der Kanton Aargau und insbesondere der Standort Baden bieten in diesen Themenfeldern äusserst glaubwürdigen Anknüpfungspunkte.

Erkenntnis	Empfehlung
Eine Landkarte aller Leuchttürme – sei sie physisch, digital oder dreidimensional – kann zeigen, in wie kurzer Distanz Schlüsselunternehmen, aber auch Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen vorgefunden werden können.	Baden ist im Bereich Forschungs- und Entwicklung aktuell gut aufgestellt. In unmittelbarer Fahrdistanz sind zahlreiche Angebote bereits vorhanden. Die Positionierung kann auf den lokalen und regionalen Stärken aufbauen (Pull-Ansatz). Baden kann als grösster MakerSpace der Schweiz bzw. grösstes FabLab von Europa für Pioniere aus aller Welt positioniert werden. Hierzu sind alle Versuchs-, Test- und Forschungsinfrastrukturen zu kategorisieren, deren Buchbarkeit sowie Vermarktung sicher zu stellen. Das Projekt "Pioneer City" verfolgt alle diese Zielsetzungen und sollte zusammen mit den bestehenden Initianten – sofern diese das wünschen – gepusht werden. Diverse Leuchttürme für Forschung, Entwicklung und Bildung sind bereits in Baden. Sie müssen also nicht erst mühselig und kostenintensiv aufgebaut werden. Hingegen können sie über entsprechende Marketingtechniken besser sichtbar gemacht und aktiver kommuniziert werden. Die Entwicklungsstrategie Branchenschwerpunkte bietet dazu alle inhaltlichen Grundlagen, welche mit Vermarktungspartnern weiter aufbereitet und vertieft werden können.

Tabelle 15: Erkenntnisse und Empfehlungen "Bedürfnisanalyse – Konvergierende Technologien"

Geschäftsmodelle können verschiedenste Treiber haben: Innovationen, optimierte Prozesse und Strukturen oder die Erschliessung neuer Märkte. 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 Zentrumslagen von Metropolitanregionen) verlangen, können auch Regionalzentren zu Standorten werden (v.a. Backoffice-Funktionen), sofern sie an bahnhofsnahe Lagen Nutzflächen bereithalten.

Erkenntnis	Empfehlung
Nebst konvergierenden Technologien müssen erfolgreiche Standorte auch die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften zur Bearbeitung von Werttreibern in Unternehmen nachweisen. Und es braucht Raum für Begegnungen und Wissenstausch.	Die Stadt Baden sollte ihre Standortfaktoren unbedingt auch für Dienstleistungs- und Wertschöpfungsfunktionen schärfen und damit auf die Chancen neuer, mobiler und dezentraler Arbeitsformen reagieren. Das Flächenangebot sollte deshalb bahnhofsnahe auf klassische Business-Center-Lösungen ausgedehnt werden, welche das bisherige Angebot ergänzen. Im Dienstleistungsbereich können zudem die Stärken bei Unternehmensdienstleistungen, welche im Raum Baden ebenfalls durch kleinere Akteure abgedeckt werden, stärker betont werden. Die Segmente Backoffice-Funktionen ⁶¹ und Kreative Denker ⁶² können dabei explizit angesprochen werden. ⁶³ Unternehmensnahe Dienstleistungen wiesen in Baden in den letzten Jahren eine sanft positive Wachstumsentwicklung auf. Es ist aber zu prüfen, ob sich Baden in diesen Segmenten ausreichend von weiteren Standorten im Grossraum Zürich (insb. Schlieren, Zürich Altstetten oder Manegg) abgrenzen kann (v.a. Pricing i.S. von Mietkosten und Steuern).

Tabelle 16: Erkenntnisse und Empfehlungen "Bedürfnisanalyse - Werttreiber"

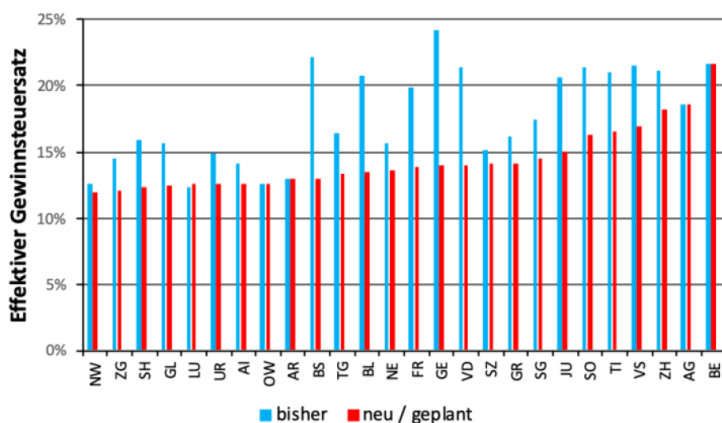
Im Rahmen einer aktiven Vermarktung muss schliesslich gerade auch die steuerliche Wettbewerbsfähigkeit – sowohl für natürliche wie für juristische Personen – nachgewiesen werden können. Ein effizienter Staat mit einer attraktiven Steuer- und Abgabenlast ist für Unternehmen und natürliche Personen bei der Standortwahl ein wichtiger „Hygienefaktor“. Bei den natürlichen Personen ist der Kanton Aargau vorteilhafter aufgestellt als der Durchschnitt der Schweiz.

Steuern	Jahr	Baden	MS-Reg. Baden	Kanton AG	Schweiz
Steuerbelastung natürliche Personen, Singles, 60'000 CHF	2019	8.7%	9.2%	9.2%	10.1%
Steuerbelastung natürliche Personen, Paare, 120'000 CHF	2019	8.8%	9.3%	9.3%	10.0%
Anzahl Steuerpflichtige mit steuerbarem Einkommen > 75'000 CHF	2015	3'344	16'787	90'145	1'047'177

Abbildung 27: Steuerliche Vorteile Natürliche Personen

Bisher befand sich der Kanton Aargau auch bzgl. Gewinnsteuern im vorderen Mittelfeld. Mit Inkrafttreten der Unternehmenssteuerreform III im Januar 2020 fällt der Aargau wegen seinem unveränderten Gewinnsteuersatz (18.6% ab 250'000.- Gewinn) allerdings neu mit einer Platzierung am Schluss auf.⁶⁴

Umsetzung der STAF in den Kantonen



Quelle: Umfrage der FDK, Stand des Umfrageergebnisses vom 05.04.2019

Abb. 1: Vergleich kantonale Gewinnsteuersätze

Abbildung 28: Umsetzung STAF in den Kantonen (Quelle: Entwicklungsstrategie Branchenschwerpunkte)

⁶¹ Das Segment Back Offices besteht aus den Backoffice-Betrieben der Grossunternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Telekommunikation und zum Teil Konzernverwaltungscentralen mit wenig Repräsentationsanspruch.

⁶² Zum Segment Kreative Denker gehören Betriebe aus den Bereichen Kunst und Unterhaltung, Architektur, Werbung, Vermittlung von Arbeitskräften sowie sonstige freiberufliche wissenschaftliche oder technische Tätigkeiten wie Fotografie, Innenarchitektur oder Grafikdesign.

⁶³ Siehe <https://www.fpre.ch/de/produkte/nachfrage-buero/>

⁶⁴ Entwicklungsstrategie Branchenschwerpunkte, S. 5

4 Externe Analyse

Hingegen bestehen beim Standort Kanton Aargau wie bereits ausgeführt aufgrund der Steuersituation bei Unternehmen einige erhebliche Herausforderungen. Es wird schwierig sein, mit besonders aggressiven Massnahmen bei den Unternehmenssteuern (Steuerrulings, besondere Bemessungen, Steuererleichterungen etc.) Gegensteuer zu geben.

Patentbox	✓	• 90% Befreiung
F&E zusätzlicher Abzug	✓	• Zusatzabzug 50%
Step-up / Übergangsmassnahmen	Derzeitiges System	• Abschreibung aufgedeckte stille Reserven innert 5 Jahren • Aufgedeckte stille Reserven unterliegen der Kapitalsteuer
	Neues System	• Sondersatz 2.5% (einfache Steuersatz) während 5 Jahren (Sondersatz (Gewinn nach Steuern) Kantonshauptort ohne DBST: 4.225%)
Entlastungsbegrenzung	✓	• Entlastungsbegrenzung 70%
Ertragssteuer (optional auf kantonaler Ebene)	✗	Untere Tarifstufe (bis CHF 250'000) Momentan: 15.1% Vorgesehen: 15.1% obere Tarifstufe (über CHF 250'000) Momentan: 18.6% Vorgesehen: 18.6%
Entlastung bei der Kapitalsteuer	✓	• Kapitalsteuersatz (einfacher Steuersatz): alt 1.25‰ / neu 0.75‰ • alt: Anrechnung der Gewinnsteuer an die Kapitalsteuer (und umgekehrt) • neu: Weiterhin Anrechnung der Gewinnsteuer an die Kapitalsteuer, Entlastung der Kapitalsteuer mit dem Beteiligungsabzug und neu auch Entlastung der Kapitalsteuer im Zusammenhang mit Patenten und vergleichbaren Rechten sowie Konzerndarlehen
Besteuerung von Dividenden	✓	• alt: 60% Befreiung auf Steuersatz (Teilsatzverfahren) • neu: Teilbesteuerung 50% (Teileinkünfteverfahren)
Vermögenssteuer	✓	• Beibehaltung von § 54 Abs. 3 StG AG (privilegierte Vermögensbesteuerung bei qualifizierten Beteiligungen)
Zinsabzug auf Eigenkapital	✗	• Nicht vorgesehen

Abbildung 29: Umsetzung SV17 im Kanton Aargau (Quelle: BDO Schweiz⁶⁵)

Diverse Vorstösse im Grossen Rat haben sich dieser Thematik bereits angenommen. Voraussichtlich findet Anfang April 2021 eine Medienkonferenz zum Thema „Senkung der Unternehmenssteuer“ statt, an der auch Eckpunkte einer künftigen Steuerstrategie vorgestellt werden. Eine solche könnte noch dieses Jahr im Grossen Rat behandelt werden. Wie Abbildung 27 zeigt, kennt der Kanton Aargau grosszügige Abzugsregelungen für Investitionen in Forschung und Entwicklung, welche gerade für innovative Unternehmen lohnend sein können. Diese Abzugsmöglichkeiten sind im Rahmen der Promotion mit interessierten Unternehmen aktiv anzuführen.

Erkenntnis	Empfehlung
Steuerliche Vorteile gegenüber dem Grossraum Zürich sind zwar heute nach wie vor gegeben, schmelzen aber im Rahmen der Umsetzung von STAF immer mehr bis zum Nachteil. Im interkantonalen Kontext ist der Kanton Aargau ans Ende der attraktiven Steuerkantone abgerutscht. Dieser Nachteil kann kaum und nur mit erheblichem Aufwand durch qualitative Vorzüge und besondere Promotionsanstrengungen kompensiert werden.	Die Stadt Baden kann sich im regionalen Kontext dann einen klaren Vorteil verschaffen, wenn sie die Vorteile bei den Steuern für natürliche wie juristische Personen verstärkt. Gleichzeitig wäre es bedeutsam, in der ordentlichen Besteuerung einen Steuersatz von unter 14 Steuerprozenten anzustreben, um gerade bei Direktinvestitionen aus den USA überhaupt auf Interesse zu stossen. Entsprechende Massnahmen sind mit der Aargauer Regierung zu sondieren.

Tabelle 17: Erkenntnisse und Empfehlungen "Bedürfnisanalyse - Steuern"

4.3.2. Organisation und Prozesse

Die Verfügbarkeit von baureifen Standorten oder Nutzflächen ist im Standortwettbewerb ein zentraler Vorteil und eine Voraussetzung für Erfolg. Die Entscheidungsfenster für eine Standortwahl von international tätigen Unternehmen öffnen sich zwischen drei und sechs Monaten.⁶⁶ Entscheidungsträger geben nach einer Grobevaluation der Standorte (meist in einem Landesteil oder gleich mehreren Ländern) denjenigen Lagen

⁶⁵ <https://www.bdo.ch/de-ch/microsites-de/staf/staf-ueberblick/kantonale-umsetzung>

⁶⁶ Regionen, die innert dieser Frist keine verbindliche Standortofferte abgeben können, verlieren die Fälle an andere Standorte oder müssen Wegzüge ansässiger Firmen in Kauf nehmen.

4 Externe Analyse

den Vorzug für eine detaillierte Prüfung, auf denen innerhalb von 2,5 bis 3 Jahren sämtliche Bewilligungs- und Bauverfahren durchlaufen werden können, damit ein Gebäudebezug oder die Aufnahme der Produktionstätigkeit eingeleitet werden kann. Standorte, Flächen oder Gebiete, die diese Pace nicht mitgehen können, werden sofort aus dem Markt verdrängt. Kann aber dieses Tempo gehalten werden, so kann ein Standort um grosse, mit überdurchschnittlich vielen und hochqualifizierten Arbeitsplätzen verbundene Projekte in den Wettbewerb eintreten und allenfalls gewinnen.

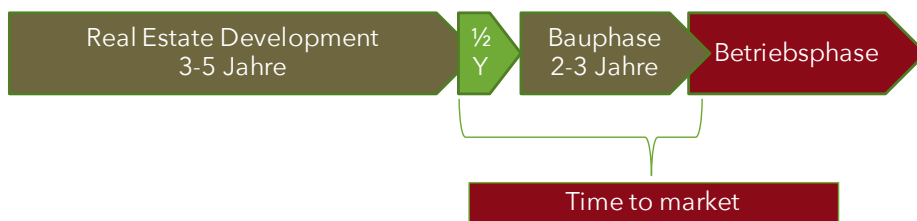


Abbildung 30: Wesentlicher Faktor bei Standortentscheiden ist der zeitliche Horizont bis zum "Time to market"

In diesem Zusammenhang ist erkennbar, dass der Austausch zwischen den Stabstellen des Stadtpräsidiums von Baden und der kantonalen Standortförderung weiter verstärkt werden sollte, damit Projekte von ansässigen Unternehmen, aber eben auch Standortentwicklungsprojekte möglichst reibungslos und zielgerichtet bearbeitet werden. Gleichzeitig sollten in der Bearbeitung von Projekten stärkere Schwerpunkte gebildet werden, wer sich auf Positionierungs- (Stadttrat) bzw. Promotions- (Standortförderung) einerseits und Standortentwicklungsaufgaben (Stadtentwicklung) andererseits fokussiert. Dies ist in den bereits laufenden Teilprozessen zur städtischen Reorganisation anzugehen.

Aus den Interviews und den Gesprächen im Rahmen der Analyse zeigte sich, dass es ausreichend personelle Ressourcen gibt, mit denen in der Stadt Baden Standortmarketing betrieben werden kann. Klare Lücken bestehen aber bei den Ressourcen für die internationale Promotion (v.a. Kanton, aber auch Frage von internationalen Vertriebsstrukturen). Dies wird sich sowohl bei Projekten zur Standortentwicklung, aber eben auch bei Projekten zur Standortvermarktung klar bemerkbar machen. Auch werden Gespräche mit dem Kanton Aargau zeigen, dass regionale Ansätze in jeglichen Belangen (Finanzierung von Projekten, Richtplanung, Verkehrsplanung usw.) Vorteile mit sich bringen. Den organisatorischen Belangen muss deshalb für eine erfolgreiche Umsetzung einer Strategie von Baden Nord besondere, auch im Austausch mit der Regio Baden ausdrückliche Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Als grobe Massgabe für die Aufgabenteilung kann dabei beachtet werden, dass die interne Positionierung und Standortentwicklung nach wie vor eine Kernaufgabe der Gemeinden bleibt, die Promotion jedoch regional und kantonal koordiniert gegen aussen wirken sollte. Zur Finanzierung neuer Aufgaben sind zudem PPP-Modelle anzustreben, bei denen Wirtschaft wie öffentliche Hand ihre Standortanstrengungen bündeln und wo möglich gemeinsame Standortwerbung betreiben. Projekte und Zuständigkeiten sind entsprechend zwischen der Stadt Baden, der Regio Baden, den Grundeigentümern, verschiedenen Playern des Wissens- und Technologietransfers, aber auch den Gewerbe- und Arbeitgebervereinigungen sowie weiteren Akteuren im Detail zu klären.

Erkenntnis	Empfehlung
Es ist erkennbar, dass durch neue Projekte und Aufgaben auch die Projekt- und Organisationsstrukturen zu überdenken sind.	Die Stadt Baden wird sich künftig stärker um ihre Entwicklungsthemen im Zusammenhang mit Agglomerationsprogrammen kümmern müssen. Es ist zu prüfen, ob und inwieweit die Baden Regio hier überhaupt unterstützend für die Stadt Baden wirken kann. Entwicklungs-, Vernetzungs- und Vermarktungsaufgaben werden im Umgang mit Baden Nord in allen Bereichen zunehmen, was auch in der Stadtverwaltung von Baden eine Überprüfung des städtischen Projektportfolios verlangt (Zuständigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen), damit die jeweiligen Fachbereiche ihre gute Arbeit noch besser vertiefen können.

Tabelle 18: Erkenntnisse und Empfehlungen "Bedürfnisanalyse –Organisation– Organisation und Prozesse"

5. Handlungsfelder

Die zusammenfassenden Erkenntnisse der Interviews mit den Stakeholdern (Abschnitt 3) und des Analyseteils (Abschnitt 4) werden nachfolgend zur SWOT-Analyse verdichtet. Dies ermöglicht die Ableitung der wichtigsten Handlungsfelder, welche in der Strategie Standort Baden 2025/2035 adressiert werden. Die Reihenfolge der Erkenntnisse entspricht der Nennung im Bericht und stellt keine Priorisierung dar.

5.1. SWOT-ANALYSE

Die im Analyseteil erarbeiteten Erkenntnisse lassen sich in nachfolgender SWOT-Analyse⁶⁷ darstellen:

Stärken (Strengths):	Schwächen (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> • Die neue Entwicklungsstrategie Branchenschwerpunkte kann direkt auf Baden Nord übertragen werden und dient der Positionierung (II.) • Starke internationale Leitfirmen, zahlreiche Bildungs-, Forschungs- und Testeinrichtungen über alle Ausbildungsstufen direkt vor Ort (III., 4.1.1.) • Es bestehen zukunftssträchtige Initiativen, z.B. Bildungsnetzwerk und Verein Pioneer-City (V.) • Bestehende Event-, Kultur-, Tagungs- und Seminarangebote im Schmiede Nord (VI., 4.3.1) • Kanton Aargau und Standort Baden mit leichten Kostenvorteilen, v.a. gegenüber Region Zürich (4.1.1) • Stadt und Region Baden sind in der Top 5 der Schweizer Wirtschaftsstandorte und Top 1 des Kantons Aargau (Zugpferd) (4.1.1.) • Stark wachsende Gesundheitsdienstleistungen, v.a. auch durch Privatanbieter (4.1.1, 4.1.4) • Neues Thermalbad und Reha-Kliniken als neuer Standortfaktor, Zuwächse in Kunst und Unterhaltung (4.1.1, 4.1.4) • Strukturwandel vom zweiten hin zum dritten Sektor findet am Standort Baden spürbar statt (4.1.1) • Klarer Zuwachs bei Arbeitsstätten (starke Diversifikation) sowohl in Industrie wie Dienstleistungen, internationale Zuzüge und Management Buy-Outs (4.1.1) • Baden Nord ist Entwicklungsschwerpunkt und Bahnhofgebiet von kantonaler Bedeutung, breiter Nutzungsmix zulässig (4.1.2) • Umfassende Planungsabsichten von verschiedenen Grundeigentümern, diverse Konzepte und rechtssichere Gestaltungspläne (4.1.2) • Fachkräftepotential deutlich über Schweizer Durchschnitt (4.1.3) • Die Standortgüte von Baden ist sowohl in Bezug auf Wohnen (Kauf, Miete), Verkauf, Büros wie Gewerbeflächen exzellent (4.2.1) • Baden Nord kann bereits heute primär für mittlere und kleinere Ansiedlungsvorhaben, jedoch nicht für flächenintensive Ansiedlungsvorhaben, positioniert werden (4.2.2) • Nutzungsmix in Baden Nord soll sich vor allem auf innovative, wissensbasierte, technologieaffine Unternehmensfunktionen ausrichten, welche die Möglichkeiten für das Testen von Prototypen oder Kleinserien schätzen (4.2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Scheitern Aufbau International School erschwert die Ansiedlung und das Halten von Headquarter-Funktionen (XV.) • Handling von Visa- und Kontingentsfragen (XXVI.) • Fehlende Mitgliedschaft in einer Greater Area, Hemmung der Generierung von Leads (XXVII.) • Kanton Aargau verliert an Standortattraktivität, v.a. im Unternehmenssteuerbereich (4.1.1, 4.2.2, 4.3.1) • Ausgeprägte Ressourcenschwäche des Kantons Aargau (4.1.1) • Kanton Aargau kennt keine nach Wirtschaftsregionen differenzierte Wirtschaftspolitik, subtiler Futterneid gegenüber Baden (4.1.1) • Baden geht innerhalb der Agglomeration Aargau Ost bis zur Unkenntlichkeit auf, Nachteile bei der Priorisierung von Infrastrukturen und Verkehrsleistungen bei Bund (4.1.1, 4.1.3) • Schwächelndes Trafo Kultur- und Kongresszentrum, unbefriedigende Preisstruktur, fehlende Flexibilität bei Zusatzdienstleistungen (VII., 4.1.1) • Erhebliche, dramatische Rückgänge bei Beschäftigungszahlen im Industriebereich mit nationalem und internationalem Imageverlust (4.1.1) • Anhaltender Strukturwandel bei den in Baden ansässigen Grossunternehmen sorgt für Verunsicherung (Outsourcing, Verkäufe) (4.1.1) • Hohe Jobverluste im Dienstleistungsbereich, v.a. ICT, Arbeitsvermittlung, Finanzdienstleistungen, Verkauf (4.1.1) • Unvorteilhafte Ladenöffnungszeiten im Vergleich zu direkten Konkurrenzstandorten, z.B. Zürich (4.1.2) • Sündenfall Hochhaus A mit überwiegenden Wohnnutzungen entgegen den Planungsabsichten (4.1.2) • Hauptkonkurrenten Zürich Nord, Altstetten und Schlieren mit Fachkräftepotential Faktor 2-3 (4.1.3) • Fehlende Legislaturziele zur Wirtschaftsentwicklung bei Stadtrat von Baden (4.1.5) • Relativ schwache Ansiedlungsbilanz im nationalen Vergleich, starker Fokus auf Bestandespflege bei kantonaler Standortförderung (4.2.2)

⁶⁷ 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.

Chancen (Opportunities):	Gefahren (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation mit Anspruchsgruppen und Bürgerschaft kann gezielt aufgegleist werden (I.) • Schärfung der Positionierung Baden Nord (Brand, Byline, Zielgruppen etc.) (II.) • Bekanntheit und Zugänglichkeit der Netze aus Bildung, Forschung, Wirtschaft, Politik und Behörden steigern (III.) • Pioneer-City als Ansatz zur Schaffung Reallabors, in Kombination mit Bildungsnetzwerk (IV., V., 4.3.1) • Neupositionierung Trafo (VII., 4.1.2) • Gezielte Platzierung von Incubation Cafés (VIII.) • Belebung Areal durch Wohnnutzungen in spezifischen Segmenten (IX., 4.1.2) • Öffnung der Gebäude, Neue Dienstleistungen und Belebung der Erdgeschosses durch Nahversorger (X.) • Integration von Gesundheitsdienstleistungen auf Areal (XI.) • Schaffung von Schul- und Betreuungsräume für Zwischennutzungen, insbesondere in Hallen (XII.) • Boutiquen von Hightech Aargau, Technopark, Park InnovAARE in Baden Nord prüfen (XIII.) • Begleitung von Spin-Outs, Startups, Ventures (XIV., 4.1.1) • Belebung und Bespielung Brown-Boveri und Trafo-Platz (Signaletik, Welcome Desk, Aufenthaltsort) (XVI.) • Prüfung des Immersionsmodells für den Aufbau eines gemischten Schultyps, welcher die Kinder von international tätigen Expats mehrsprachig ausbildet (XV.) • Verdichtungspotential Baden Nord (XVII., 4.1.2) • Städtebaulicher Auftakt Schmiede Nord als nördliches Eingangstor von Baden (XIII., 4.1.2, 4.3.1) • Systematische Durchwegungen zur Belebung des Areals für Langsamverkehr und weitere Verkehrsträger (Über-/Unterführungen) (XIX.) • Beleuchtungs- und Begrünungskonzept (XX, XXI.) • Prüfung von Multimodalen Verkehrsdrehscheiben für Fachkräfte von ausserhalb sowie alternativen Verkehrsträgern (XXII., XXIII., 4.1.3) • Bereitschaft Grundeigentümer zur Mitwirkung in einer IG Baden Nord (XXIV.) • Systematisches Key Account Management für Top 20-Firmen (XXV. 4.1.1.) • Stärkung der Internationalen Akquisition über autonome "Cross-Scouting" Strategie (XXVII.) • Aufgabenteilung: Schwerpunktbildung für Vermarktung und Standortentwicklung (XXVIII.) • Cross-Selling Destination/ Limmatstadt / Baden Regio (XXIX.) • Verbesserung der Visibilität von Baden in einem nächsten Agglomerationsprogramm (4.1.1, 4.3.2) • Ausweitung der Ladenöffnungszeiten (4.1.2.) • Neue Hotelnutzungen bzw. Angebote im Bereich Mid-/Long-Term-Stay oder für studentisches Wohnen (4.1.2) • Neue hybride Wohnformen, Ansprechen zahlungskräftiger Wohnsegmente (Urbane Avantgarde, Performer) (4.1.2) • Chancen durch neue Mobilitätsformen nutzen, städtisches Langsamverkehrskonzept (4.1.3) • Positive Bevölkerungs- und Arbeitsplatzentwicklung (4.1.5) • Diversifikation von Büro-, Gewerbe-, Tourismus- und Freizeitnutzungen mit intakter historischen Altstadt ("little big City") (4.2.1) • Hybride Wohn- und Arbeitsformen (4.2.3) • Schaffung einer IG Baden Nord zur Schärfung von Positionierung und Installation eines separaten, durch Dritte ausgeführten Vermarktungskonzepts (4.2.3) • Revision Entwicklungsrichtplan Baden Nord (4.2.5) • Positionierung als grösster MakerSpace der Schweiz bzw. das grösste FabLab Europas (4.3.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Baden Nord gelingt es nicht, sich national und international stärker zu positionieren und verliert daher an Bedeutung als Unternehmensstandort für internationale Unternehmen (II.) • Ressourcenbedarf zur Neupositionierung Trafo übersteigt Möglichkeiten der Standortpolitik oder misslingt (VII., 4.1.2, 4.1.4) • Dominanz von Wohnnutzungen (IX., 4.1.2) • Nutzungskonflikte durch lärmsensible Bewohner mit Events und ansässigen Gewerbe/Industrieunternehmen (IX.) • Konkurrenzierung von Hightech Aargau, Technopark, Park InnovAARE durch ähnliche und redundante Angebote (XIII.) • Widerstand gegen Hochbauten und Verdichtungsabsichten bei Anstössern und Bewohnerschaft der Quartiere (XVII.) • Fehlender Einbezug Baden Regio (XXX.) • Direkte Konkurrenzstandorte im Kanton Zürich holen in der Standortgunst auf (v.a. Steuerbereich) (4.1.1) • Nutzungsmix der Entwicklungsflächen rund um den Bahnhof Baden im Umkreis von 500 Metern zur Perronkante soll keinen zu hohen prozentualer Anteil Wohnen aufweisen (Vorranggebiete für Dienstleistungsnutzungen) (4.1.2) • Scheitern der verkehrlichen Zentrumsentlastung von Baden Nord (4.1.3) • Abwertung in Umsetzung AS 2035, weitere Abwertung im AS 2045 (4.1.3) • 300'000 Gäste / Jahr für Thermalbad reisen primär mit MIV (4.1.3) • Langfristige Bevölkerungs- und Arbeitsplatzentwicklung kann nur durch Wanderungssaldi gedeckt werden (4.1.5) • Gewinnung von qualifizierten Fachkräften, aber auch deren laufende Ausbildung, bleibt eine Herausforderung und darf nicht misslingen (4.1.5). • Fehlende Wohnstandortstrategie, insbesondere Zielsetzungen zu Anforderungen beim Gemeinnützigem Wohnungsbau (4.2.1) • Kanton Aargau verzichtet darauf, die Promotionsstrukturen im Hinblick auf die übergeordneten Kooperationen mit Areas und weiteren Kantonen umfassend zu überdenken (4.2.2) • Internationale Promotionsanstrengungen des Kantons in Kooperation mit weiteren Partnern werden nicht intensiviert, Definition Zielmärkte und Zielsegmente bleibt aus (4.2.2) • Der überarbeitete Entwicklungsrichtplan Baden Nord muss für veränderte Nutzungsverhalten aufgrund von Covid19 ausreichend Flexibilität zulassen (4.2.4) • Veräusserungsabsichten bei Liegenschaften 701 und 342 mit klaren Rahmenbedingungen für Nutzungskonzeptionen begleiten (4.2.5) • Entwicklungs-, Vernetzungs- und Vermarktungsaufgaben werden im Umgang mit Baden Nord in allen Bereichen zunehmen. Durch fehlende Zusammenarbeit oder zu wenige personelle oder finanzielle Ressourcen können notwendige Schritte zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit nicht umgesetzt werden (Zuständigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen). Es gelingt nicht, die Kräfte zu bündeln (4.3.2)

Abbildung 31: SWOT-Analyse

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

5.2. HANDLUNGSFELDER UND ZUSTÄNDIGKEITEN

Zur Adressierung der wichtigsten Empfehlungen müssen in der Strategie 2025/2035 für den Standort Baden Nord folgende Handlungsfelder adressiert werden:

Nr.	Handlungsfeld	Beschrieb
H1	Verstärkte und geschärfte Positionierung Baden Nord als internationaler Unternehmensstandort (Bekanntheit und Image)	Die aktualisierte Entwicklungsstrategie Branchenschwerpunkte der Stadt Baden kann direkt auf Baden Nord übertragen werden. Sie dient als Kompass für die Positionierung von Baden Nord über die vier Leitthemen Energie, ICT, Medtech, Wellness/Gesundheit. Flankiert werden sie durch die Themen Kreativ-Wirtschaft sowie Unternehmensfunktionen. Zu definieren sind Marke, Byline/Slogan und Marketinginhalte und -kanäle etc. von Baden Nord. Mit der Gründung einer Interessengemeinschaft der Grundeigentümer zusammen mit der Stadt Baden und dem Kanton (IG Baden Nord) kann die Abstimmung der Kommunikations-, Promotions- und Vermarktungsaktivitäten institutionalisiert erfolgen.
H2	Intensivierung internationale Promotionsaktivitäten und Klärung der dazu notwendigen Strukturen	In Bezug auf die Standortvermarktung und Neuansiedlungen von internationalen Unternehmen stehen vor allem die Stärkung der internationalen Promotion im Vordergrund. Hier muss zeitnah geklärt werden, ob zu diesem Zweck der Kanton Aargau sich in eine Greater Area (Promotionsnetzwerk) einbringt, Kooperationen mit anderen Kantonen eingeht oder eine Scouting-Strategie in ausgewählten ausländischen Zielmärkten anstrebt.
H3	Steigerung der Attraktivität von Baden Nord durch die gezielte Initiierung von Entwicklungsprojekten im Bereich Arbeit, Bildung, Forschung, Freizeit, Kultur	Für Baden Nord sind als spezifische Entwicklungsprojekte der Aufbau eines Real Labors, die Nutzungskonzeption des Trafo Kultur- und Kongresszentrums, eine systematische Vorbereitung der geplanten Eröffnung des Brown-Boveri-Platzes sowie die Bereitstellung von Nutzflächen für die Kreativ-Wirtschaft im Bereich Schmiede Nord zu nennen. Mit den Projekten soll die Attraktionskraft von Baden und des Stadtteils Baden Nord spezifisch gestärkt werden.
H4	Entwicklung von Baden Nord zu einem lebendigen Stadtteil durch Aufwertung des öffentlichen Raums und verbesserter Vernetzung mit Nachbargebieten	Im Rahmen der Revision des Entwicklungsrichtplans Baden Nord sollen die wichtigsten Fragen zu Verdichtung und Mehrwertausgleich, Nutzungen (Anteile Arbeit/Wohnen, Erdgeschosslagen), zur Aufwertung des öffentlichen Raums (Verbesserung Mikroklima, Begrünung, Gestaltung, Aufenthaltsqualität, Stadtklima), Energiethemen (2000 Watt Areal), die verbesserte Anbindung an Stadtquartiere und Bahnhof sowie der stadträumliche Auftakt im Norden konkretisiert werden.
H5	Nutzung der Chancen aus Agglomerationsprogramm	Die Stadt Baden wird sich künftig stärker um ihre Entwicklungsthemen im Zusammenhang mit Agglomerationsprogrammen kümmern müssen. Die Stellung von Baden in der Region und im Kanton, aber auch als Modellstadt mit über 150'000 Einwohnern, ist zu thematisieren. Anreize des Kantons für regionale Lösungen könnten hilfreich sein. Insbesondere die Planung weiterer Durchwegungen innerhalb von Baden Nord wie auch zu den umliegenden Stadtquartieren können eine Chance sein, die dafür notwendigen Infrastrukturprojekte im nächsten Agglomerationsprogramm (ca. 2024) im regionalen Konsens aktiv einzubringen.
H6	Stärkung und Weiterentwicklung der Strukturen, Ressourcen, Zuständigkeiten und Prozesse zur Sicherung eines dynamischen Weiterentwicklungsprozesses (Kanton/Stadt/Private)	Der Austausch zwischen den Stabsstellen des Stadtpräsidiums von Baden und der kantonalen Standortförderung soll über ein institutionelles Austauschgremium "Baden Nord" verstärkt werden. Damit werden Projekte zur Promotion und Entwicklung von Baden Nord möglichst reibungslos und zielgerichtet bearbeitet. Stadtintern sollten in der Bearbeitung von Projekten Schwerpunkte gebildet werden, wer sich auf Positionierungs- (Stadtrat) bzw. Promotions- (Standortförderung) einerseits und Standortentwicklungsaufgaben (Stadtentwicklung) andererseits fokussiert. Die Zuständigkeiten sind in den bereits laufenden Teilprozessen zur städtischen Reorganisation anzugehen. Es ist zu klären, wo Aufgaben privat, öffentlich oder als Public-Privat-Partnership (PPP) ausgestaltet und welche Organisationen mit neuen oder angepassten Leistungsaufträgen bedient werden.

Abbildung 32: Handlungsfelder

Obige Handlungsfelder sind weiter zu prüfen, zu verfeinern und in entsprechenden Projektstrukturen anzugehen. Nachfolgend werden die Projekte weiter skizziert, damit sie in entsprechenden Projektaufträgen und im Dialog mit Partnern für ein allfälliges Hauptprojekt Baden Nord verfeinert werden können.

5.3. WICHTIGSTE TEILPROJEKTE

In den nachfolgenden Abschnitten werden die wichtigsten Teilprojekte grob beschrieben. Gewisse Ideen wurden bereits in der Analyse bzw. den jeweiligen Empfehlungen skizziert. Es wird die Aufgabe der Stadt Baden sein, zusammen mit kantonalen und regionalen Netzwerkpartnern sowie privaten Akteuren die entsprechenden Teilprojekte zu schärfen, die Projektaufträge zu formulieren, Synergien zu bestehenden Netzwerken und Initiativen herzustellen und vor allem auch die Finanzierung der Aktivitäten (und damit auch deren Machbarkeit) frühzeitig zu prüfen.

5.3.1. Teilprojekt Positionierung Baden Nord als internationaler Unternehmensstandort

Zusammen mit der Stadt Baden (und eventuell auch dem Kanton) soll eine starke Interessengemeinschaft der Grundeigentümer (IG Baden Nord) zum Austausch und zur Abstimmung der Promotions- und Vermarktungsaktivitäten aufgebaut werden. In einer solchen Gruppe könnte auch die Positionierung des Gesamtstandorts Baden Nord sowie der Austausch über die jeweiligen Nutzungskonzeptionen in den Gebäuden und Baufeldern vertieft werden. Die von der Standortförderung aktualisierte Entwicklungsstrategie Branchenschwerpunkte kann direkt auf Baden Nord übertragen werden und dient als Kompass für die Positionierung und die Leitthemen (Energie, ICT, Medtech, Wellness/Gesundheit). Ergänzt werden sie durch Nutzungen für die Kreativ-Wirtschaft sowie Unternehmensfunktionen. Die Definition der jeweiligen Zielgruppen wird weiter geschärft werden müssen, damit im Dialog mit den Grundeigentümern im gesamten Areal ein Herunterbrechen auf den Nutzungsmix der Gebäude erfolgt. Zu definieren sind Marke, Byline und Slogan von Baden Nord, welche zusammenfassen, was die Alleinstellungsmerkmale von Baden Nord sind, wofür das Areal gegen aussen steht und welche Identität gegen innen wirken soll. Zudem stellt sich die Frage, ob für Baden Nord ein spezifisches Gebietsmanagement eingesetzt wird. Eine solche Stelle⁶⁸ führt die IG Baden Nord, pflegt die Kontakte zwischen Stadt Baden und allen Grundeigentümern systematisch, koordiniert die Kommunikations- und Vermarktungsanstrengungen und betreut Veranstaltungen und Events.

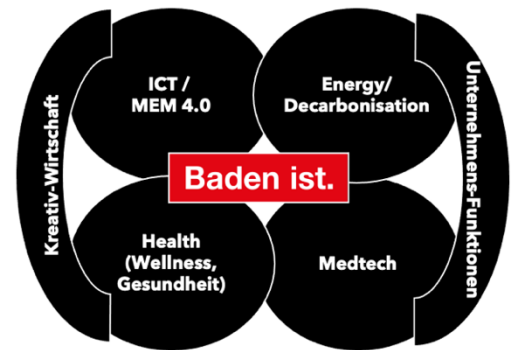


Abbildung 33: Branchenschwerpunkte für die Positionierung

HF	Tasks	Zuständig	Priorität	Mittelbedarf	Zieldatum
H1	Umsetzung Positionierungskonzept	Stadt Baden mit Grundeigentümern	hoch	CHF 50'000.-	2021/2022
H1, H6	Gründung und Betrieb IG Baden Nord	Stadt Baden mit Grundeigentümern und weiteren Stakeholdern	hoch	CHF 30'000.-/a	2022
H1, H6	Organisation des Gebietsmanagements	Grundeigentümer, in Zusammenarbeit mit Stadt Baden	mittel	Im Detail zu bestimmen	2023
H1, H6	Bestimmung der lokalen Vermarkter je Gebäude, Bündelung der Kräfte	Grundeigentümer	mittel	-	2022
H1	Vermarktungskampagne je Objekt	Grundeigentümer	hoch	-	2022ff
H1, H2	Festlegung der Schnittstellen zur Internationalen Promotion	Stadt Baden mit Aargau Services Standortförderung	hoch	bestehende Ressourcen	2022

Tabelle 19: Tasks Positionierung Baden Nord

⁶⁸ Stelle kann bei der Stadt Baden, einer Organisation der Grundeigentümer oder als Public-Private-Partnership-Lösung ausgestaltet sein.

5.3.2. Teilprojekte Stärkung Standortpromotion

Im Bereich Standortpromotion ist festzulegen, in welchen Marktgebieten, Sektoren oder Funktionen die entsprechenden Schlüsselpersonen der Zielfirmen kontaktiert werden. Dabei ist auch ein Grundsatzentscheid zu fällen, welche Ressourcen für endogenes (d.h. die Pflege bereits ansässiger Unternehmen sowie die Begleitung derer Expansionsvorhaben) und exogenes Standortmarketing (d.h. die Gewinnung von neuen Unternehmen bzw. Unternehmensfunktionen oder Privatpersonen aus weiteren, auch ausländischen Zielmärkten) eingesetzt werden. Eine nach Marktgebieten abgestufte Organisation (regional, inter-/national) ist nötig. In Sachen Standortpromotion sind ein Mapping der Angebote der Innovations-, Bildungs- und Fabrikations- und Labor-Infrastrukturen, die Vernetzung der regionalen, touristischen und sonstigen Marketingnetzwerke (etwa Bildung, Verbände etc.), eine Scouting-Strategie in ausgewählten ausländischen Zielmärkten, eine Mitgliedschaft von Teilregionen bei der Greater Zurich Area, die Vermarktung von Baden als Standort für Unternehmensfunktionen sowie die Klärung eines Schulangebots für die Kinder von internationalen Fachkräften zu vertiefen.



Abbildung 34: Teilprojekte zur Standortpromotion

HF	Tasks	Zuständig	Priorität	Mittelbedarf	Zieldatum
H1	Karte der Innovations-, Bildungs- und Test-/ Forschungsinfrastrukturen	Stadt Baden, Umsetzung mittels Leistungsauftrag an Pioneer City und/oder Bildungsnetzwerk	hoch	Initial CHF 75'000.-, danach CHF 20'000.-/a für Pflege und Updates	2022
H1	Stärkung des Regional- und Cross-Marketings zusammen mit touristischen Partnern und Region	Stadt Baden	mittel	Im Rahmen der bestehenden Leistungsaufträge zu regeln	2023
H2	Festlegung der Partnerschaften für die internationale Marktbearbeitung, Marketingplan	Aargau Services Standortförderung in enger Zusammenarbeit mit Stadt Baden	hoch	Ca. CHF 0,8 Mio./a	2021
H1	Positionierung von Baden als Standort für Business-Center-Lösungen	Stadt Baden, zusammen mit IG Baden Nord und spezifischen Grundeigentümern	hoch	Leistungen sind in der IG Baden Nord zu integrieren	2022
H2	Prüfung Reaktivierung International-School vs. Immersionsmodell	Stadt Baden	mittel	Im Detail zu bestimmen	2023

Tabelle 20: Tasks Standortpromotion

5.3.2.1. Karte der Innovations-, Bildungs- und Test-/ Forschungsinfrastrukturen

Eine Landkarte – sei sie physisch, digital und virtuell – soll alle Leuchttürme der Region und der Stadt Baden im Bereich Forschung, Entwicklung, Bildung, aber auch die bereits ansässigen internationalen Schlüsselfirmen, prägnant darstellen. Dass in kurzer Distanz Schlüsselunternehmen, aber auch Entwicklungseinrichtungen mit engstem Bezug zu angewandter, produkt- und dienstleistungsbezogener Forschung erreichbar sind, kann noch mutiger und nachdrücklicher kommuniziert werden. Verbunden ist nicht nur die Sichtbarmachung, sondern eben auch die Buchbarkeit der Angebote. Entsprechende Arbeiten haben in enger Abstimmung mit dem Aufbau eines Real Labors (siehe Abschnitt 5.3.3.2) zu erfolgen.

5.3.2.2. Regional- und Crossmarketing

Das Cross-Selling des Standorts Baden für international tätige Industrieunternehmen mit neuen, soften Angeboten (v.a. Thermalbad, Gesundheitsangebote, aber auch Tagungen, Kongresse, Seminare etc.) kann durch entsprechende Kooperationen bei der Vermarktung gestärkt werden. Touristische Vermarktungsträger wie auch regionale Standortmarketing-Träger (künftig auch Baden Regio) sollen dabei noch enger kooperieren. Die Stadt Baden sollte auch in diesem Feld integrativ und als aktive Treiberin und Lösungssucherin für regionale Ansätze eintreten, damit das Schaffen von weiteren Partnerschaften gelingt.

5.3.2.3. Internationale Marktbearbeitung (Scouting-Strategie, Mitgliedschaften Greater Areas)

Seit dem Austritt des Kantons Aargau aus der Greater Zurich Area (GZA) im Jahr 2010 fehlen dem Kanton Aargau funktionierende internationale Promotionsstrukturen, um weltweit Projekte für Direktinvestitionen zu identifizieren und zu akquirieren. In der Folge setzte der Kanton Aargau stärker auf die Bestandespflege, zulasten der internationalen Akquisition. Entsprechend wurden Ansiedlungen von ausländischen Unternehmen auch für die Standortförderung Baden zusätzlich erschwert.

Im Standortmarketing werden wo sinnvoll Synergien und Kooperationen mit interkantonalen, überregionalen oder nationalen Marketing-Organisationen eingegangen. Die Marktbearbeitung in einem Zielland kann dabei erfolgen durch:

- a.) Vertretungen des Landesmarketings (oder Areas)
- b.) Vertretungen des Landesmarketings (oder Areas) verstärkt mit eigenen Repräsentanten
- c.) Ausschliesslich eigene Repräsentanten
- d.) gezielte, fallbezogene Akquisitionsanstrengungen der eigenen Mitarbeitenden

Grundsätzlich ergeben sich verschiedene Kooperationsmöglichkeiten, welche sich zu folgenden Hauptvarianten bündeln lassen:

Varianten	Losler Verbund Kanton Aargau mit Zentralschweiz	Kanäle Landesmarketing Switzerland Global Enterprise (S-GE)	Kooperationsmodell Zentralschweiz (mit LU, OW, NW, AG)	Mitgliedschaft Greater Zurich Area (GZA)	Mitgliedschaft BaselArea	Aufbau autonomes Scouting Modell Kanton Aargau	Adhoc Marktbearbeitung einzelner Ziellmärkte in variablen Kooperationen
IST	•	•					
A		•	•				
B		•		•			
C		•			•		
D		•				•	
E	•	•				•	•

Tabelle 21: Varianten und Kooperationsmöglichkeiten internationale Marktbearbeitung

Will man den Standort Baden stärker international positionieren und vermarkten, so müssten deutlich mehr Mittel in die Promotionskooperationen gesteckt werden. Ein Alleingang von Baden ist unrealistisch. Nebst der Nutzung der Kanäle des Landesmarketings (S-GE) in 10 ausgewählten Ziellmärkten⁶⁹ könnte eine Stärkung des heute losen Verbunds des Kantons Aargau mit den Zentralschweizer Kantonen (**IST**) in Richtung eines stärkeren Kooperationsmodells (**A**) geprüft werden. Ein Beitritt zu einer Area (Greater Zurich Area (GZA), (**B**) oder BaselArea.swiss (**C**)) kann geprüft werden, wobei der Kostenaspekt nicht zu unterschätzen ist. Alternativ stärkt man stattdessen die Akquisitionskraft des Kantons Aargau, indem man eine gezielte Scouting-Strategie (**D**) in ausgewählten Ziellmärkten für die internationalen Regionen Fricktal und Baden lanciert. Ein solcher Scouting-Ansatz müsste mit einem Cross-Selling der Angebote des Park InnovAARE (v.a. die Gewinnung von internationalen R&D-Funktionen) kombiniert werden. In Ergänzung dazu sind gezielte Kooperationen mit weiteren unabhängigen Kantonen (**E**) in ausgewählten Ziellmärkten,

⁶⁹ Seit 2020 sind dies Deutschland, Frankreich, Italien, Grossbritannien, USA, Kanada, Japan, China, Südkorea und Indien. Nicht mehr bearbeitet werden Brasilien und Russland.

welche nicht vom Schweizer Landesmarketing bearbeitet werden, eine Möglichkeit, die internationale Promotion von Baden und damit auch des Kantons Aargau zu forcieren. Dem Kanton Aargau wird hier die Wahl einer Variante (oder Kombinationen davon) dringend empfohlen, da die Weiterführung von "IST" aus Sicht einer erfolgreichen internationalen Promotion nicht länger zielführend sein wird.

5.3.2.4. Business Center Location Baden

Bei 75% 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 Büroinfrastruktur. Falls Baden auf solche Ansiedlungsfälle setzt, müssen im bahnhofsnahe Bereich fertig aufbereitete, bezugsreife Business-Center-Flächen bereitgehalten werden. Solche Flächen sind auch bei reinen Inlandsverlagerungen gesucht, also bei Funktionsverlagerungen von Grossunternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Telekommunikation und zum Teil Konzernverwaltungscentralen mit geringerem Repräsentationsanspruch (Backoffice-Funktionen). Gerade die Teilbereiche Gebäude 701, Gebäude 342 sowie das Areal Brauerei Müller AG eignen sich für solche Ansätze, da sie in unmittelbarer Fussdistanz zum Bahnhof Baden liegen. Zudem wird man im umgestalteten Konnex ebenfalls auf dieses Firmensegment setzen. Baden sollte sich nicht einzig als Engineering- und Produktionsstandort, sondern ebenso selbstbewusst als Standort für Unternehmensfunktionen positionieren.

5.3.2.5. Schulangebot für die Kinder internationaler Fachkräfte

Das Fehlen bzw. der Rückzug einer International School am Standort Baden ist im internationalen Kontext ein Nachteil. Gleichzeitig zeigten die früheren Anstrengungen, dass sich mit Schülern des mittleren Managements die Klassen einer international School nicht erfolgreich führen lassen. Für die Gewinnung von internationalen Unternehmensfunktionen bleibt ein englischsprachiges Schulangebot in Baden wichtig. Eine Wiedererwägung des Aufbaus einer International School wäre ein Weg. Alternativ lässt sich ein so genanntes "Immersionsmodell" realisieren, bei dem die Elemente einer internationalen Schule mit den Elementen der bewährten öffentlichen Schultypen (Primar-, Sekundarschule, Mittelschule) angereichert werden. Unabhängig von der Schullösung sollte der Aufbau und die Pflege einer International Community (Events, Sports, Relocation Services, Friday Beer etc.) ins Auge gefasst werden.

5.3.3. Teilprojekte Stärkung Standortentwicklung

Sofern Lücken zwischen der Positionierung eines Standorts und seinem tatsächlichen Angebot bestehen, so sollten diese durch die aktive Standortentwicklung geschlossen und mit entsprechenden Massnahmen belegt werden. Standortentwicklungsprojekte sind oft langwierige Vorhaben, welche einen langen Schnauf verlangen und über mehrere Jahre kontinuierlich aufgebaut werden. Für Baden Nord sind die wichtigsten Projekte die Revision des Entwicklungsrichtplans Baden Nord, der Aufbau eines Real Labors, die Nutzungskonzeption Trafo, eine systematische Vorbereitung der geplanten Eröffnung des Brown-Boveri-Platzes, die Planung der Durchwegungen im Hinblick auf das Agglomerationsprogramm 2024 sowie die Bereitstellung von Nutzflächen für die Kreativ-Wirtschaft im Bereich Schmiede Nord.



Abbildung 35: Teilprojekte zur Standortentwicklung

HF	Tasks	Zuständig	Priorität	Mittelbedarf	Zieldatum
H4	Entwicklungsrichtplan Baden Nord	Stadt Baden	hoch	CHF 80'000.-	2022
H3	Aufbau Real Labor	Aargau Services Standortförderung zusammen mit Stadt Baden, Umsetzung mittels eines Leistungsauftrags an Pioneer City	hoch	CHF 250'000.-/a über eine Laufzeit von 4 bis 6 Jahren	2022
H3	Nutzungskonzept Trafo	Stadt Baden	hoch	Bestehendes Projekt	2021/2022
H3	Management Brown-Boveri und Trafo Platz	Stadt Baden, allenfalls als Leistungsauftrag für Trafo oder sonstigen Leistungsnehmer (Gebietsmanagement)	mittel	Im Detail zu bestimmen	2022/2023
H5	Stadtgebiete verbinden: Festlegung sämtlicher Durchwegungsprojekte	Stadt Baden, Mitfinanzierung aus Agglomerationsprogramm 2024	hoch	Im Detail zu bestimmen	2022/2023
H3	Konzept für Kreativ-Wirtschaft Schmiede Nord	Stadt Baden	mittel	CHF 50'000.-	2023

Tabelle 22: Tasks Standortentwicklung

5.3.3.1. Entwicklungsrichtplan Baden Nord

Im Rahmen der Überarbeitung des Entwicklungsrichtplans Baden Nord sind folgende Schwerpunkte zu bearbeiten und Fragestellungen zu klären, damit für die verschiedenen Grundeigentümer klare Rahmenbedingungen gelten, wie sie ihre Grundstücke und Liegenschaften weiter entwickeln können:

- Zusätzliches Verdichtungspotential abklären
- Verdichtungsregeln und Regeln für den Mehrwertausgleich
- Nutzung von zusätzlich geschaffenen Flächen (v.a. Überprüfung Wohnanteil in Teilgebieten)
- Zulässige Nutzungen in den Erdgeschossen
- Aufwertungsmassnahmen für den öffentlichen Raum (Verbesserung Mikroklima, Begrünung, Gestaltung, Aufenthaltsqualität)
- Vorgaben zu energetischen Aspekten (2000 Watt Areal, Fernkälte/Fernwärme)
- Verbesserte Anbindung an die angrenzenden Stadtquartiere, insbesondere an den Bahnhof
- Verbesserungen der Übergänge Haselstrasse und Bruggerstrasse (u.a. Projekt Passerelle aktivieren)
- Anbindung der Wohnüberbauung Verenaäcker hochwertig gestalten
- Verbindung vom Bäderquartier durch Baden Nord zum Martinsberg klären
- Eingang von Norden her (Schmiede Nord) stadträumlich aufwerten

Es wurde bereits empfohlen, dass der Nutzungsmix von Entwicklungsflächen rund um den Bahnhof Baden im Umkreis von 500 Metern zur Perronkante keinen zu hohen prozentualen Anteil von Wohnen aufweisen soll. Wohnangebote in Baden Nord sollten zudem für sehr spezifische Segmente mit grosser Offenheit für belebte Quartiere und guten Einkommenssituationen konzipiert werden.

5.3.3.2. Real Labor

Der Entwurf des Entwicklungsleitbilds 2021-2030 der Aargauer Regierung postuliert, dass im ganzen Kanton so genannte "Real Labors" entstehen sollen. In solchen "Real Labors" soll der Strukturwandel weg von grossflächiger Industrie hin zu kleinen, kreativen, anwendungsorientierten Nutzungen (Entwicklung, Prototyping, Testing mit Kleinproduktion für Skalierung) verändert werden. In Baden bietet sich für den Regierungsrat des Kantons Aargau die Chance, ein solches Real Labor modellhaft aufzubauen und auf weitere Standorte im Kanton auszuweiten. Ein Leistungsauftrag an eine oder mehrere Institutionen, welche ein solches Real Labor betreiben, sollte folgende Elemente aufweisen:

- Baden möchte noch stärker Pioniere anziehen, welche die Infrastruktur vor Ort, die Bildungsangebote und die bereits ansässigen internationalen Industrien schätzen.

- Vorhandene Spezialeinrichtungen in den bestehenden Forschungsstätten (PSI, Park InnovAARE, ABB Konzernforschungszentrum Baden-Dättwil, Health Innovation Hub, zahlreiche Bildungsinstitutionen) sollen für Dritte buchbar und nutzbar gemacht werden.
- Eine Markt- bzw. Buchungsplattform stellt das Buchen von Arbeits- und Meetingräumen, Werkzeugen, Hallen, Laboren und weitere Spezialflächen auf Zeit und je nach Bedarf sicher.
- Physische Infrastruktur (Open Space, Team Offices, Labors, FabLabs, Reinräume, Begegnungs- und Workshop-Zonen), Kapitalgeber und Anschubfinanzierer (Seed Capital, Venture Capital, Crowdfunding, Business Angels, Bankfinanzierungen), vorhandene Fachkräfte (Absolventen, Lehrlinge, Experten, Weiterbildende), Businesspartner im Umfeld (Markt-, Industrie-, Test-, Prototypen-, Entwicklungs-, Skalierungspartner), Vermittler für Marktzugänge (Marktforschung, Förderprogramme) und Mentoren (Kümmerer, Vernetzer) treffen im Netzwerk aufeinander.
- Bildungsangebote und -anbieter von Baden sowie die Unterstützungsangebote sollen besser sichtbar und leichter zugänglich gemacht werden.
- Nebst Firmen kann in zweiter Priorität auch die Ansiedlung weitere Bildungsinstitutionen ein Ziel sein.

Derzeit verfolgen bereits verschiedene Entwicklungsprojekte (Pioneer City, Bildungsnetzwerk) Teile dieser Stossrichtungen. Im März 2021 steht die Gründung des Vereins Pioneer City an. Schnittstellen bestehen aber auch zur Strategieentwicklung "Bildung in Baden", wo es mit dem Bildungsnetzwerk bereits etablierte Strukturen gibt für die Vernetzung der Akteure aus Bildung und Unternehmen. Der Themenstrass ist in beiden Entwicklungsprojekten enorm breit, eine Fokussierung sowie die Bündelung der Kräfte bleibt nötig. Die entsprechenden Leistungsaufträge sind deshalb auf Synergien zu prüfen, ohne die gute Dynamik dieser auch privat getriebenen Initiativen zu dämpfen.

5.3.3.3. Nutzungskonzept Trafo Kultur- und Kongresszentrum

Die Neupositionierung des Trafo Kultur- und Kongresszentrums ist bereits angelaufen. Das Trafo wird auch in Zukunft seine essentielle Funktion sicher stellen müssen für das Halten und Anziehen von international ausgerichteten Unternehmen. Internationalen Grossunternehmen schätzen das Angebot gerade für grössere Veranstaltungen. Das Trafo als Zentrum soll sich mehr in Richtung Event-Village entwickeln. Firmen im Umfeld mit nicht allzu grossen Meeting-Kapazitäten sollen im Trafo künftig vermehrt einen Andockungsort für ihre Meetings- und Kommunikationsbedürfnisse vorfinden. In der Marktausrichtung des MICE-Geschäfts im Trafo soll der Clustering-Support für die vier Branchenschwerpunkte ICT/MEM 4.0, Medtech, Energy/Decarbonisation und Health eine noch wesentlichere Rolle einnehmen. Seine grossen Saalangebote sollten deshalb nicht zerstückelt oder für reine Büronutzungen umgenutzt werden.

5.3.3.4. Management Brown-Boveri und Trafo Platz

Mit der Eröffnung des Brown-Boveri Platzes einhergehen werden auch die Festlegung von Belegungsprinzipien, Buchungsmöglichkeiten, die Betreuung von Veranstaltern, der Aufbau von jährlich wiederkehrenden Veranstaltungen und Festivals, Sicherheits- und Nutzungskonzepte etc. Für diese Aufbauarbeit sind entsprechend auch die Zuständigkeiten festzulegen. Es ist zu prüfen, ob die Zuständigkeiten stadtintern oder durch externe Dritte mittels Leistungsaufträgen geregelt werden (Gebietsmanagement, touristische Organisationen, bestehende Veranstalter, Trafo, Hotels etc.).

5.3.3.5. Stadtgebiete verbinden

Die Planung weiterer Durchwegungen ist für die Entwicklung von Baden Nord zentral. Dabei muss auch die Verbindung zu den umliegenden Stadtquartieren gelingen. Entsprechende Infrastrukturprojekte sind langwierig und verlangen den Einbezug breiter Anspruchsgruppen. Infrastrukturprojekte sollten im nächsten Agglomerationsprogramm (ca. 2024) im regionalen Konsens aktiv eingebracht werden. Wichtigste Vorhaben sind die Anbindung von Baden Nord an den Bahnhof, deutliche Verbesserungen der Übergänge Haselstrasse und Bruggerstrasse (u.a. Projekt Passerelle aktivieren), die hochwertige Gestaltung einer Anbindung von der Wohnüberbauung Verenaäcker ins Gebiet Baden Nord, aber auch die Verbindungen

vom Bäderquartier durch Baden Nord zum Martinsberg sowie die städteräumliche Aufwertung des Bereichs Schmiede Nord.

5.3.3.6. Kreativ-Wirtschaft Schmiede Nord

Mit der alten Schmiede, dem Jugend-Kulturzentrum Werkk, dem Eventlokal Nordportal, bestehenden ABB Produktionsstätten (ABB Turbocharging und Battery Factory) und Infrastrukturen der Berufsfachschule BBB, ABB Technikerschule und libs Industrielle Berufslehren Schweiz bündelt der nordwestliche Teil von Baden einige Attraktionen auf sich. Einerseits ergibt sich daraus einiges Potential für den Auf- und Ausbau einer alternativen, kleinflächigen Tagungs- und Veranstaltungswelt. Diese würde sich vom Angebot des Trafos abgrenzen und kostengünstigere, von der Besucherzahl deutlich kleinere Segmente ansprechen. Andererseits können in diesem Umfeld noch bewusster KMU und Unternehmen aus der Kreativ-Wirtschaft (d.h. Architektur und Design, Software- und Gameindustrie, PR-, Werbung- und Online-Beratung, Musikwirtschaft, Filmwirtschaft, Kunstmarkt und Kunsthandwerk usw.)⁷⁰ angesprochen werden, welche sich in Baden und der äusserst attraktiven Unternehmens- und Bildungslandschaft etablieren wollen. Entsprechende Immobilienangebote, aber auch experimentelle Formen sowie Zwischennutzungen können in diesem Teil von Baden entwickelt werden. Insbesondere das Segment der digitalen Kosmopoliten könnte mit alternativen und improvisierten Wohn-/Arbeitssituationen in unter- oder umgenutzten Fabrikhallen angezogen werden.

⁷⁰ Für eine vertiefte Segmentierung vgl. etwa <https://kreativwirtschaft.ch/ueber-uns>

6. Zusammenfassende Empfehlungen

Baden kann auf erheblichen Stärken aufbauen und muss sich nicht verstecken – Baden ist der Wirtschaftsstandort Nr. 5 der Schweiz. Gleichsam ist ein Ausruhen auf den Lorbeeren verboten: zu prägend hat der Strukturwandel im Unternehmensbereich dem Standort Baden Wertschöpfung, Arbeitsplätze und damit auch Steuersubstrat entzogen. Dies hat die Handlungsmöglichkeiten der Stadt Baden eingeschränkt. Durch die gezielte Nutzung von Chancen können die vorhandenen Stärken jedoch ausgebaut werden.

Baden entwickelt sich zum grössten Fabrikations- und Entwicklungs-Laboratorium Europas – zu einer Pioneer City in einem einzigartigen, anwendungsorientierten Bildungsnetzwerk. Nötig sind dafür eine noch klarere Positionierung als Standort für ICT, Energie, Medtech und Gesundheit. Baden kann aber genauso Trümpfe spielen bei der Ansiedlung neuer Unternehmensfunktionen und von weiteren Unternehmen aus der Kreativ-Wirtschaft. Gepaart mit einem aktiven Angehen von wesentlichen Massnahmen in der Standortpromotion (v.a. die Stärkung der internationalen Promotion des Kantons Aargau) wie auch der gezielten Standortentwicklung (über Firmen-, Bildungs- und Forschungs-Netzwerke, Tagungen/Events, attraktive Nutzflächen) kann der Standort Baden weiter gestärkt werden. Dies erfolgt wo immer möglich in enger Kooperation mit dem Kanton Aargau und den umliegenden Gemeinden der Region. Zu einem lebenswerten und wettbewerbsfähigen Wirtschafts- und Bildungsstandort gehört auch ein hochwertiger öffentlicher Raum mit hoher Aufenthaltsqualität. Hierfür soll Baden Nord zu einem dynamischen und lebendigen Stadtteil entwickelt werden, der die Kultur- und Bäderstadt ergänzt.

Baden ist. ... die Nr. 5 der Schweizer Wirtschaftsstandorte

Baden ist. ... das grösste FabLab Europas

Baden ist. ... Wackerpreisträgerin, Wellnessstadt, Energiestadt ...



... hat eine klare Positionierung

... stärkt seine Standortpromotion

... stärkt seine Standortentwicklung



Abbildung 36: Zusammenfassung Vorstudie Baden Nord

Für die Umsetzung der verschiedenen Teilprojekte sind umfangreiche Ressourcen notwendig, welche die Stadt Baden nicht alleine stemmen kann. Zusammen mit Region, Kanton, Public-Private-Partnership-Lösungen, dem Engagement der Badener Wirtschaft und den Grundeigentümern von Baden Nord soll dieser Weg beschritten werden. Entsprechende Teilprojekte sind zu schärfen, Partnerschaften zu bilden.

LOC AG

Badergasse 9

CH-8001 Zürich

Tel. +41 43 277 02 70

Mob. +41 79 642 88 82

www.loc-consulting.ch