

Auf die grüne Wiese – fertig – los!



Raymond Cron,
Head European Operations,
Orascom Development
Holding AG

Wo vorher nichts war, lassen sich heutzutage innert Jahren ganze Städte realisieren. Das gelingt jedoch nur, wenn die Projekte nicht nur gesamtheitlich, sondern auch so flexibel geplant werden, dass auf Veränderungen im Umfeld reagiert werden kann. Raymond Cron leitet das Europageschäft der Orascom Development Holding AG des Ägypters Samih Sawiris. Cron betreut unter anderem den Bau des Tourismusresort «Andermatt Swiss Alps».

Infra: Herr Cron, ist der Kanton Uri und Andermatt ein schwieriges Pflaster, um zu bauen?

Cron: Nein, das Urnerland ist für uns ein sehr angenehmes Pflaster. Die Unterstützung der lokalen Bevölkerung wie auch der Behörden ist sehr gut. Wir haben bereits wesentliche Aufträge an Urner oder Zentralschweizer Unternehmer vergeben können. Das vereinfacht das Ganze natürlich. Ich habe den Kanton Uri schon immer als sehr offen erlebt.

Orascom Development ist dafür bekannt, dort zu bauen, wo vorher nichts war, also auf der sprichwörtlich grünen Wiese. Ist bauen auf der grünen Wiese einfacher?

Technisch ist das Bauen auf der grünen Wiese sicher einfacher als beispielsweise in

der Stadt Zürich. Was den rechtlichen und insbesondere den raumplanerischen Rahmen anbelangt, ist es auf der grünen Wiese aber komplexer. Es braucht eine relativ lange Vorlaufzeit, bis man wirklich mit dem Bauen loslegen kann. In der Schweiz sind die politischen und die rechtlichen Prozesse bekannt. Der Aufwand ist daher einfacher abzuschätzen als beispielsweise in Montenegro, wo das regulatorische Umfeld nicht so klar strukturiert ist.

Sie sind für Orascom Development in ganz Europa unterwegs. Was ist genau Ihre Aufgabe?

Neben dem Tourismusresort «Andermatt Swiss Alps» betreue ich weitere Entwicklungsprojekte in Südwestengland, Montenegro und Rumänien. Wir haben aber auch Projekte im Mittleren Osten, wo wir unter anderem mit rund 10000 eigenen Mitarbeitern bauen. Die Optimierung dieser Bauprozesse ist eine meiner weiteren Aufgaben.

Das Projekt in Andermatt ist in seiner Form und seinen Dimensionen für uns etwas Neues. Ist diese Art zu bauen und zu entwickeln ägyptisch oder doch schweizerisch?

Als typisch ägyptische Art würde ich dies nicht bezeichnen. Wohl eher als visionäre. Wir Schweizer sind bisher ja nicht gerade als grosse Visionäre in die Geschichtsbü-

Ein Ferienresort in Andermatt

Im Urner Alpendorf Andermatt entsteht in den nächsten Jahren das Resort «Andermatt Swiss Alps» mit einem halben Dutzend Hotels, 400 Ferienwohnungen, 25 Ferienhäusern, Sporthalle und einem 18-Loch-Golfplatz. Vorgesehen ist zudem die Zusammenführung der Sportbahnen von Andermatt und von Sedrun. Gebaut und betrieben wird das Resort von der Andermatt Swiss Alps AG, eine 100 %-Tochtergesellschaft der Orascom Development Holding AG. Die Holding ist heute in neun Ländern auf drei Kontinenten tätig (Schweiz, Grossbritannien, Montenegro, Ägypten, Oman, Marokko, Vereinigte Arabische Emirate, Jordanien, Rumänien). Ihr Gründer und Verwaltungsratspräsident, der ägyptische Unternehmer Samih Sawiris, wurde 2009 zum Schweizer Unternehmer des Jahres gekürt.

cher eingegangen. Das Projekt in Andermatt könnte man also als ein schweizerisches Projekt mit unschweizerisch visionären Elementen bezeichnen.

Mit dem Gotthard-Basistunnel baut die Schweiz den längsten Tunnel der Welt. Ist es wirklich visionär, Grosses zu planen und zu realisieren?

Unschweizerisch ist der Mut, ein Projekt zu lancieren, ohne dass zu Beginn alle Elemente bekannt und kontrollierbar sind. Bei einem so grossen Vorhaben, das über eine sehr lange Dauer realisiert wird, kann niemand von uns mit Bestimmtheit sagen, welche Bedürfnisse die Kunden in zehn Jahren haben werden bzw. wie sich der Markt entwickelt. Deshalb ist bei der Planung grosse Flexibilität gefragt. Das Gesamtkonzept in Andermatt ist von der Idee und der Grössenordnung her sicher visionär. Doch das muss man auch etwas relativieren.

Inwiefern?

Gesamthaft kommen wir in Andermatt zwar auf ein Investitionsvolumen von 1,5 bis 1,8

Milliarden Franken bis das ganze Projekt realisiert ist. Es wird aber nicht alles in einem Jahr realisiert, sondern das dauert viele Jahre. Die einzelnen Jahrestanchen bewegen sich deshalb in Grössenordnungen, die nicht mehr aussergewöhnlich gross sind.

Die Heimat von Orascom ist Ägypten, ein Land im politischen Umbruch. Ist dieser Umbruch für die Orascom eher eine Chance oder ein Risiko?

Manchmal muss man akzeptieren, dass die kürzeste Verbindung zwar eine Gerade, die schnellste aber eine Kurve ist.

Das ist im Moment schwer zu sagen. Für Orascom ist Ägypten noch immer ein Schlüsselmarkt. Es ist für uns deshalb sehr wichtig, dass in diesem Land rasch wieder stabile Verhältnisse herrschen.

Wirken sich die Umwälzungen in Ägypten auf das Projekt in Andermatt aus?

Nein, auf Andermatt haben die Vorgänge in Ägypten keinen Einfluss. Dieses Projekt ist unabhängig finanziert.

Orascom hat sich Ökologie oder Nachhaltigkeit beim Projekt in Andermatt und auch bei anderen Projekten gross auf die Fahne geschrieben.

Wobei Nachhaltigkeit eindeutig mehr ist als nur Ökologie. Nachhaltigkeit ist für uns die Suche nach einer Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Anforderungen.

Was heisst das konkret?

Die ökologische Dimension zeigt sich in Andermatt zum Beispiel in der CO₂-neutralen Energieversorgung. Wir legen grossen Wert auf energiearm konzipierte Gebäude. Für die lokale Wirtschaft generieren wir ein Auftragsvolumen in grösseren zweistelligen Millionenbeträgen pro Jahr. Das ist die wirtschaftliche



Dimension. Mit unserem Projekt – und das ist die gesellschaftliche Dimension – entstehen im bisher wirtschaftlich eher schwachen Urserental insgesamt über 1000 neue Arbeitsplätze. Wir stoppen somit die Abwanderung und leisten einen Beitrag zur gesellschaftlichen Stabilität.

Ist Nachhaltigkeit also mehr als nur ein Verkaufsargument? Die Skepsis gegenüber solchen Versprechungen war ja zu Beginn recht gross.

Auch wenn heute jeder von Nachhaltigkeit spricht, ist dies für uns die einzig richtige Strategie. Denn unser Geschäftsmodell ist langfristig ausgerichtet. Ein normaler Immobilienentwickler plant, realisiert, macht Kasse und verschwindet. Wir aber bleiben. Das Resort, das wir heute bauen, wollen wir morgen auch betreiben. Insofern spielt die Langfristigkeit für uns eine entscheidende Rolle. Die konsequente Anwendung der Nachhaltigkeitsgrundsätze garantiert den langfristigen Erfolg.

Schränkt Sie die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit nicht auch ein?

Natürlich. Aber das macht für uns Sinn. Wir haben bei gewissen Gebäuden zum Beispiel bewusst auf zusätzliche Stockwerke verzichtet. Wir glauben, dass wir so die Qualität des Resorts insgesamt erhöhen. Ein anders Beispiel: Am Anfang wollten wir die Golfplatzanlage mit noch mehr Villen durchsetzen. Zusammen mit den Natur- und Um-

weltschutzorganisationen sind wir aber zum Schluss gekommen, dass das nicht sinnvoll ist. Also haben wir diese Absicht aufgegeben.

Es ist eigentlich schade, dass die Durchlässigkeit zwischen Verwaltung und Privatwirtschaft so gering ist.

Das Problem der kalten Betten, also oft leer

stehender Zweitwohnungen, dürfte bei Luxuswohnungen beträchtlich sein. Luxus und Nachhaltigkeit, geht das zusammen?

Wir haben ein klares Konzept zur Vermeidung von kalten Betten. Einerseits sind 10% der Wohnungen für Käufer reserviert, die permanent im Resort wohnen werden, andererseits werden die Ferienwohnungen über einen Vermietungspool aktiv bewirtschaftet. Wir wollen ein ganzjährig belebtes Resort und keine Geisterstadt.

Sie realisieren wie erwähnt in Andermatt ein CO₂-neutrales Resort. Wie funktioniert die Energieversorgung?

Das Resort bezieht seine Energie aus Erdwärme und braucht Strom aus CO₂-freien Quellen. Zudem werden wir die Abwärme von Armeen Anlagen als Energiequelle nutzen. Übrigens prüften wir auch die Abwärmenutzung aus dem Gotthard- und dem Furkatunnel. Doch das hat sich nicht als sinnvoll erwiesen. Im Weiteren werden in Andermatt zusätzliche Windräder gebaut. Es existieren weitere Ideen für innovative Energiequellen. Diese sind aber noch nicht spruchreif.



Eine Schweiz ohne Atomstrom: Funktioniert das Ihrer Meinung nach?

Ich finde den Entscheid des Parlaments mutig und denke der Atomausstieg ist eine Chance. Er kann mit einem zweckmässigen Timing sinnvoll umgesetzt werden. Was die Wirtschaft neben einer sicheren Energieversorgung vor allem braucht, ist Rechts- und Planungssicherheit und diese ist mit den jüngsten Entscheiden nun ja gegeben.

Von der Energie- zur Verkehrsthematik: Wenn das Resort dereinst fertig ist, wird mehr Verkehr ins Urserental kommen. Welches Verkehrskonzept haben Sie für Andermatt?

Wir erzeugen Verkehr, das ist richtig. Andermatt ist sowohl auf der Nord-Süd- als auch auf der Ost-West-Achse gut mit dem öffentlichen Verkehr erschlossen. Doch machen wir uns nichts vor: Wir können die Menschen nicht umerziehen, und viele Touristen werden mit dem Auto anreisen. Da kommt uns

zu gute, dass die Anreise per Auto sehr einfach ist. Andermatt ist zehn Minuten von der nächsten Autobahnausfahrt entfernt. Das Resort selber wird autofrei sein, und parkiert wird ausschliesslich unterirdisch. Wir versuchen also auch beim Verkehr unseren Nachhaltigkeitsgrundsätzen treu zu bleiben. Das gilt übrigens auch während der Bauphase. Wenn immer möglich und sinnvoll, transportieren wir die Baumaterialien mit der Bahn bis nach Göschenen.

Die immer wieder prognostizierte Strukturbereinigung scheint nicht wirklich stattgefunden zu haben.

Hat sich Ihre Sichtweise auf das Bauen seit der Arbeit mit Herrn Sawiris eigentlich verändert?

Die Grundlagen für gutes Projektmanagement sind immer und überall die gleichen. Davon bin ich je länger je mehr überzeugt. Was anders ist bei Orascom, sind die unterschiedlichen Kulturen in diesem internationalen Umfeld. Das bedingt ein grosses Mass an Flexibilität. Es läuft auf der Welt nicht immer alles so, wie wir es uns in der Schweiz vorstellen. Manchmal muss man akzeptieren, dass die kürzeste Verbindung zwar eine Gerade, die schnellste aber eine Kurve ist. Selbstverständlich habe ich auch von Samih Sawiris viele Dinge lernen können.

Sie waren in der Bauproduktion tätig, waren Generalunternehmer und entwickeln jetzt Immobilien. Welche Tätigkeit gefällt Ihnen am besten?

Bei all diesen Tätigkeiten hat mir immer gefallen, dass man Teil eines kreativen Prozesses ist. Es entsteht etwas Neues, das man anschauen und anfassen kann. Bauen ist das Zusammenspiel ganz unterschiedlicher Akteure wie Planer, Baumeister, Generalunternehmer, Entwickler und Investoren. Die Organisation dieses Zusammenwirkens finde ich faszinierend.



Trotzdem: Sie haben in Ihrer Karriere die unterschiedlichsten Dinge gemacht. Wie viel Wechsel brauchen Sie, um glücklich zu sein?
Ich bin jemand, der keine Angst vor Neuem hat. Ich schätze eine breite Palette an Herausforderungen. Reine Routine finde ich nicht wirklich spannend. Doch Wechsel um des Wechsels Willen brauche ich nicht.

Zwischen Ihren Aufgaben in der Bauwirtschaft machten Sie einen Ausflug in die Fliegerei und waren Direktor des Bundesamtes für Zivilluftfahrt BAZL. Gibt es Parallelen zwischen der Luftfahrt und der Baubranche?

Selbstverständlich. Sowohl die Luftfahrt wie auch die Bauwirtschaft sind sehr technisch orientiert, benötigen hohen Kapitaleinsatz und müssen mit dünnen Margen auskommen. Zudem findet beides im öffentlichen Raum statt. Die Grundsätze guten Managements sind überall gleich. Selbstverständlich sind die Schwerpunkte in einem Bundesamt bzw. in einer Bauunternehmung etwas unterschiedlich gelagert, aber am Schluss geht es immer darum mit Menschen ein Ziel zu erreichen und Mehrwert zu schaffen. Es ist eigentlich schade, dass die Durchlässigkeit

zwischen Verwaltung und Privatwirtschaft so gering ist. Die Luftfahrt ist zudem – von meinem jetzigen Job mal abgesehen – internationaler als das Bauen.

Sehen Sie heute, nach dem Wechsel ins BAZL, die Baubranche mit anderen Augen?
Für mich persönlich war die Arbeit beim BAZL sehr herausfordernd und spannend. Es war auch eine echte Horizonterweiterung. Die knapp fünf Jahre beim Bund bereue ich also in keiner Art und Weise. Im Übrigen war für mich damals, als ich ins BAZL wechselte, alles andere als klar, ob ich je wieder in die Bau- und Immobilienbranche zurückkehren werde. Wenn ich mit den Kollegen von früher rede, merke ich, dass die Gesetzmässigkeiten und auch die Herausforderungen in der Bauwirtschaft aber noch immer die gleichen sind.

Wie ist sie denn, die Schweizer Bauwirtschaft?

Die Schweizer Bauwirtschaft ist nach wie vor ziemlich kleingewerblich und regional organisiert. Das will ich gar nicht kritisieren. Ich glaube sogar, dass dies auch Vorteile hat. Der Branche fehlt vielleicht aber eine gewisse Dynamik, wie sie andere, globalere Wirtschaftszweige kennen. Doch auch das ist keine Wertung. Bauen ist schliesslich immer eine lokale Angelegenheit. Das sehe ich auch bei meinen Projekten. Wenn ich in Montenegro Bauprojekte realisieren will, muss ich mich auf die lokalen Gegebenheiten einstellen.

Kann die Schweizer Baubranche gut mit Veränderungen umzugehen?

Die technologischen Entwicklungen in den letzten 20 Jahren zeigen, dass die Bauwirtschaft durchaus anpassungsfähig ist. Die Baubranche hat in dieser Zeit unzählige Krisen durchlebt und gemeistert. Als Aus-



senstehender beobachte ich jedoch ein angespanntes Verhältnis zur Betriebswirtschaft. Noch heute höre ich, dass man trotz grossen Auftragsvolumen ein Ertragsproblem hat. Die immer wieder prognostizierte Strukturbereinigung scheint nicht wirklich stattgefunden zu haben. Und die Problematik der atomisierten Branchenstruktur und der niedrigen Markteintrittshürden ist geblieben. Das deutet darauf hin, dass diese Probleme wohl nicht so bald beseitigt werden können.

Was bringt die Zukunft für die Baubranche?
Finanzierungsfragen werden noch wichtiger. Insbesondere, wenn man an den steigenden Unterhalts- und Erneuerungsbedarf denkt

sowie an die permanent angespannten Haushalte der öffentlichen Hand. Wir brauchen neue Finanzierungsformen und -lösungen, nicht nur im Infrastrukturbau. Ein weiteres Thema sind die Lebenszyklusbetrachtungen. Ich bin überzeugt, dass Investoren künftig vermehrt Bauwerke zu garantierten Baukosten wie auch zu garantierten Betriebskosten, z.B. für die ersten fünf bis zehn Jahre, verlangen werden. Heute können wir noch nicht mit gutem Gewissen behaupten, dass wir die Lebenszykluskosten beherrschen. Wir sind zwar in der Lage, ein Projekt wie zum Beispiel den Prime Tower zu einem Pauschalpreis und zu einem fixen Termin schlüsselfertig zu erstellen. Doch ich frage mich, ob das in Zukunft noch reichen wird.

