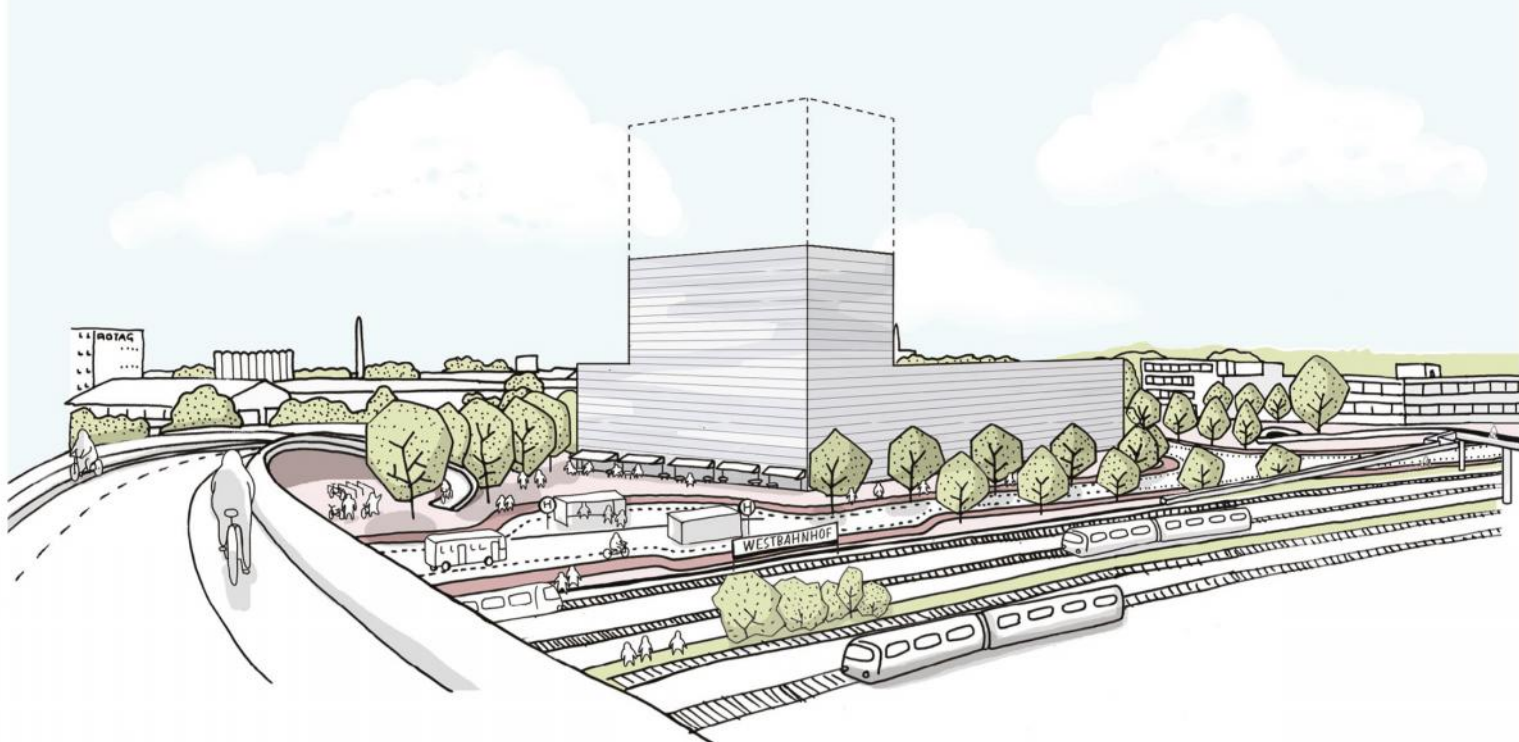


REGEKO

Endbericht

„Ressourcenoptimiertes Gewerbeflächenmanagement durch Kooperation“ im Gewerbegebiet Grünwinkel



Impressum

Stadt Karlsruhe
Karlsruher Fächer GmbH

Redaktion: Stadtplanungsamt, Wirtschaftsförderung und Karlsruher Fächer GmbH in Kooperation mit der Zero Emission GmbH und berchtoldkrass space&options
Layout: C. Streeck | Presse- und Informationsamt
Druck: Städtische Rathausdruckerei gedruckt auf 100 Prozent Recyclingpapier.
Stand: Karlsruhe, November 2018

Inhalt

Karlsruhe // REGEKO – Kurzfassung	5
Ziele und Aufgabenstellung des Modellvorhabens	6
Anlass und Ziele des Projekts	6
Anlass	6
Projektziele	7
Akteure und Organisationsstruktur	7
Projektaufbau/Projektbausteine.....	8
Projektaufbau	8
Projektbausteine Landesprogramm „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“	10
Erwartete Ergebnisse.....	11
Ausführliche Darstellung der Ergebnisse entsprechend den Projektbausteinen/ Teilprojekten des Modellvorhabens	12
Beteiligungsprozess/Kooperationsprozess.....	12
Zielsetzungen	12
Durchgeführte Aktivitäten	12
Ergebnisse und Erkenntnisse.....	14
Umsetzung des Maßnahmenplans	15
Zielsetzungen	15
Durchgeführte Aktivitäten	15
Ergebnisse und Erkenntnisse.....	17
Netzwerkgründung.....	18
Zielsetzungen	18
Durchgeführte Aktivitäten	18
Ordnung der Parkierung.....	18
Ergebnisse und Erkenntnisse.....	19
Quartiersmanagement mit Quartiersbüro.....	20
Zielsetzungen	20
Durchgeführte Aktivitäten	20
Ergebnisse und Erkenntnisse.....	20
Öffentlichkeitsarbeit.....	21
Zielsetzungen	21
Durchgeführte Aktivitäten	21
Ergebnisse und Erkenntnisse.....	21
Reflexion und Resümee	23
Änderungen im Projektverlauf und besondere Vorkommnisse.....	23
Gegenüberstellung von geplanten und erreichten Zielen.....	23
Zentrale Erfolge und Erfolgsfaktoren.....	24
Hemmnisse und Überwindungs-/Lösungsansätze	24
Mehrwert durch das ExWoSt-Modellvorhaben	26
Prozesseffizienz/Mitteleinsatz im Projekt	26
Resümee	26

Verstetigung	28
Beabsichtigte Weiterführung der Organisationsstruktur	28
Weitere geplante Projekte aus dem Modellvorhaben	28
Zukünftige Arbeitsschritte im Bereich Gewerbegebietsentwicklung	28
Relevante Handlungsansätze im Modellvorhaben	29
Übergreifende Handlungsansätze	29
Stadtregionale und gesamtstädtische Integration.....	29
Städtebauliche Erneuerung.....	31
Städtebaulicher Rahmenplan	31
Flächenentwicklung	32
Auswertung Eigentübertreffen/Beispiele zur Flächenentwicklung.....	35
Vernetzung der Unternehmen	36
Gewerbegebiets-Management-Tool.....	36
Bauleitplanung	36
Sektorale Handlungsansätze	38
Wirtschaftliche Entwicklung.....	38
Bewältigung von Erreichbarkeits- und Verkehrsproblemen	38
Stärkung/Entwicklung von (Nah-)Versorgungsstrukturen und sozialer Infrastruktur.....	39
Bekanntmachung von bestehenden Versorgungseinrichtungen	39
Verbesserung der Informations-und Telekommunikationsinfrastruktur.....	39
Erhöhung der Ressourceneffizienz und Verbesserung des Klimaschutzes	40
Ressourcenschutz und Ressourceneffizienz (Maßnahmenplan Baustein 1).....	41
Risikovorsorge und Klimaanpassung	41
Berücksichtigung von Umwelt- und Naturschutz.....	42
Prozess- und akteursbezogene Handlungsansätze/Governance	42
Politische Einbindung und verwaltungsinterne Kooperation.....	42
Politische Einbindung.....	42
Kommunikation und Beteiligung	42
Kooperation und Netzworkebildung.....	43
Etablierung eines Gebietsmanagements	45
Reflexion und Empfehlungen	46
Wirkungen, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren	46
Empfehlungen für gebietsbezogene Handlungs- und Kooperationsansätze.....	48
Übergreifende Erkenntnisse und Empfehlungen für die städtebauliche Praxis und Politik	50
Empfehlungen an die Bundesebene	50

Karlsruhe // REGEKO – Kurzfassung

Das Gewerbegebiet Grünwinkel in Karlsruhe ist geprägt durch eine heterogene Gebietsentwicklung und Akteurskonstellation, eine unzureichende Flächenauslastung und andere komplexe Problemlagen.

Es weist durch seine zentrumsnahe Lage am Westbahnhof beste Voraussetzungen zur Profilierung auf.

Im ersten Baustein wurde im vom Land Baden-Württemberg geförderten Programm „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“ ein Maßnahmenplan zur Flächenoptimierung und Reaktivierung geschaffen.

Das ExWoSt-Vorhaben legte als zweiter Baustein den Schwerpunkt auf die Verstetigung der angestoßenen Entwicklungen insbesondere durch einen intensiven Beteiligungsprozess. Durch Aktivierung und Vernetzung der Akteure sowie durch anhaltende Wissensvermittlung sollten Impulse ausgehen, um die städtebaulichen und funktionalen Defizite zu beheben und im Bestand ein Modellquartier für flächensparendes, innovatives und ressourcenoptimiertes Wirtschaften zu entwickeln.

Für konkrete Aussagen zur städtebaulichen Erneuerung des Gebiets, insbesondere zur Neuordnung der Verkehrserschließung, zur Ausgestaltung maßgeblicher Räume und zur Formulierung konkreter Angebote zur höheren Ausnutzung der Grundstücke, wurde während des Prozesses zusätzlich ein städtebaulicher Rahmenplan erstellt und kommuniziert, der der Gestaltungsbereitschaft im Gebiet äußerst zuträglich war.

Das Quartiersmanagement muss über profunde Kenntnisse der örtlichen Gegebenheiten, der Unternehmen und der Interessenslagen verfügen sowie die Schlüsselakteure ermitteln und kontinuierlich begleiten, um sichtbare Veränderungen zu schaffen.

Eine gut funktionierende verwaltungsinterne Kooperation zwischen Wirtschaftsförderung, Stadtplanung und Karlsruher Fächer GmbH sowie die kontinuierliche Kommunikation in die politischen Gremien trugen zum Erfolg des Projektes bei. Die übergreifenden Projektziele konnten und können nicht in einer Projektlaufzeit von drei Jahren erreicht werden – begleitend zur Erstellung neuer B-Pläne findet das Beteiligungskonzept daher seine Fortsetzung.

Ziele und Aufgabenstellung des Modellvorhabens

Anlass und Ziele des Projekts

Anlass

Das Gewerbegebiet Grünwinkel liegt in zentrumsnaher Lage am Westbahnhof in Karlsruhe und umfasst rund 79 Hektar. Die Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandorts Karlsruhe soll – trotz prognostizierten Wachstums – durch eine Bestandsentwicklungsstrategie auch mit Blick auf die Gewerbeflächen erreicht werden. Damit rückt der zukünftige Umgang mit den zahlreichen vorhandenen in die Jahre gekommenen Gewerbeflächen in den Fokus, die nicht den Anforderungen an ein zeitgemäßes Arbeitsumfeld entsprechen.

Im Räumlichen Leitbild der Stadt Karlsruhe – Ende 2016 gemeinderätlich verabschiedet – ist unter der Stoßrichtung „Dynamisches Band – Wachstumspol für neue Arbeitswelten“ eine Lupe auf dem Gewerbegebiet Grünwinkel. Das Gebiet um den Westbahnhof weist durch die zentrumsnahe Lage beste Voraussetzungen zur Profilierung als innovativer Ort für künftige Arbeitswelten auf. Hinzu kommt, dass hier durch strukturelle Veränderungen Flächenpotenziale frei werden und damit Spielraum für Neuentwicklungen entsteht. Ab den 1970er Jahren fand im Projektgebiet eine ausgeprägte heterogene Gebietsentwicklung im Umfeld von Bahngelände, neuer Straßeninfrastruktur auf der einen Seite und angrenzender kleinteiliger Wohnsiedlung auf der anderen Seite statt. Das Gebiet ist durch Betriebsverlagerungen momentan stark im Umbruch. Ein Quartiersmanagement oder Netzwerk war vor Projektbeginn nicht vorhanden.

Die Ausgangssituation ist also durch komplexe Problemlagen und heterogene Akteurskonstellation sowie durch eine für Gewerbegebiete übliche geringe Flächenausnutzung gekennzeichnet. Es bestehen aber zahlreiche Entwicklungspotenziale und Perspektiven für das Gebiet in Bezug auf eine funktionale, energetische und gestalterische Qualifizierung als Bestandteil einer ganzheitlichen Herausforderung. Im Mittelpunkt stehen die städtebaulichen Entwicklungsperspektiven, der akute Handlungsbedarf sowie Ansätze adäquater Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteuren.

Das Gesamtvorhaben im Gewerbegebiet Grünwinkel gliederte sich in zwei Bausteine – im Vorfeld des ExWoSt-Vorhabens wurde das vom Land Baden-Württemberg getragene Förderprogramm „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“ in Anspruch genommen. Dieses schloss nach einer ausführlichen Analysephase mit der Erstellung eines Maßnahmenplans, zum Teil auch „Masterplan“ genannt, mit primär grundstücksbezogenen Handlungsmöglichkeiten, ab.

Im Vorfeld des Projekts REGEKO wurden im Rahmen der Einrichtung der Landeserstaufnahmestelle (LEA) im Gewerbegebiet die drängendsten Probleme der Unternehmen im näheren Umfeld der LEA mittels einer Begehung (Juni 2015) aufgenommen und durch die zuständigen Stellen geprüft. Ein Teil der Probleme konnte gelöst werden. Dazu zählt zum Beispiel die Optimierung der Ampelschaltung an der Kesslerstraße zur deutlichen Verbesserung der Ausfahrtsituation durch einen besseren und flüssigeren Verkehrsfluss oder die Einrichtung eines Sicherheitsdienstes auf und um das Gelände der LEA zur Erhöhung der Sicherheit und Verbesserung der Ordnung. Die übrigen, teilweise infrastrukturellen Probleme konnten nicht behoben werden, weil entweder zu wenig finanzielle Mittel zur Verfügung standen oder weil der Aufwand in keinem guten Verhältnis zum Nutzen gestanden hätte, wie die Fachämter mitteilten.

Es wurde entsprechend Gegenstand des REGEKO-Projektes, sich erneut mit den diffizileren Problemlagen des Areals auseinanderzusetzen und langfristige Perspektiven zur Lösung zu finden.

Projektziele

Ziel des Projektes REGEKO war die Verstetigung des vorangegangenen Landesprogrammes und die Durchführung eines Beteiligungsprozesses im Gewerbequartier Grünwinkel. Durch Aktivierung und Vernetzung der Akteure sowie durch anhaltende Wissensvermittlung sollten Impulse ausgehen, um die städtebaulichen und funktionalen Defizite zu beheben und im Bestand ein **Modellquartier für flächensparendes, innovatives und ressourcenoptimiertes Wirtschaften** zu entwickeln.

Da sich der größte Teil der Flächen in Privateigentum befindet, ist für eine erfolgreiche Quartiersentwicklung die Handlungsbereitschaft der Akteure vor Ort erforderlich. Um diese Bereitschaft herzustellen, sollten die Eigentümerinnen und Eigentümer bzw. Nutzerinnen und Nutzer im Quartier auf relevante Themen angesprochen, sensibilisiert und letztendlich aktiviert werden. Hierzu sollten **Modelle zur Zusammenarbeit und überbetriebliche Kooperation** erprobt werden und das Gewerbegebiet so mittel- bis langfristig durch ein Bündel von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Maßnahmen einen Impuls zu einer Transformation in ein lebendiges, urbanes Quartier für eine moderne Arbeitswelt erhalten.

Das Gewerbegebiet Grünwinkel bietet sich als Modell vor allem zur Flächen- und Ressourceneffizienz, Mobilitätsverbesserung, energetischen Optimierung, für Maßnahmen zur Klimaanpassung, zur städtebaulichen Integration und sozialem Zusammenhalt an. Im beantragten Projektzeitraum sollten so die bestehenden städtebaulichen und funktionalen Defizite, die mangelnde Aufenthaltsqualität, die internen Nutzungskonflikte, Nachbarschaftskonflikte, Umweltkonflikte, Mängel der internen Erschließung, die verkehrliche Anbindung und das negative Image zwischen den Eigentümerinnen und Eigentümern und Nutzerinnen und Nutzern des Gewerbegebietes sowie den städtischen Akteuren thematisiert, diskutiert und **Lösungen zur nachhaltigen, städtebaulichen Entwicklung** gefunden werden. Dadurch sollte auch die Verlagerung von produzierenden und handwerklichen Betrieben aus dem Gewerbegebiet in die Randlagen des Siedlungsraums vermieden, ein positives Investitions- und Gründerklima geschaffen und die bestehende Nutzungsstruktur mit vielfältigen Dienstleistungen und sozialen Einrichtungen angereichert werden.

Für die Stadt Karlsruhe war es das erste Projekt dieser Art. Es soll in Zukunft als Modellprojekt für weitere Gewerbegebiete im Stadtgebiet dienen. Ein wichtiges Anliegen des Projektes ist somit auch die **Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Gewerbegebiete**.

Akteure und Organisationsstruktur

Die Projektsteuerung erfolgte durch die Karlsruher Fächer GmbH gemeinsam mit Wirtschaftsförderung und Stadtplanungsamt – alle Projektschritte wurden durch diese Projektpartner gemeinsam mit der Zero Emission GmbH konzipiert, vereinbart, durchgeführt und überprüft.

Die lokale Forschungsassistenz und das Quartiersmanagement übernahm die Zero Emission GmbH. Das Quartiersmanagement diente als Schnittstelle zwischen Verwaltung, Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümern, aber auch als Schnittstelle der Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümer untereinander. Die Lenkungsgruppe, bestehend aus Fachämtern und externen Experten (zum Beispiel IHK), wurde in der ersten Arbeitsphase installiert. Im Projektverlauf wurden die Fachämter und externe Beteiligte aber vermehrt nur punktuell einbezogen, um die Arbeitsressourcen zu schonen und die Personen nur dann in Anspruch zu nehmen, wenn sie auch wirklich gebraucht wurden. Die drei Fachforen im Projekt sowie ein Teil der Unternehmenstreffen dienten als Möglichkeit zum direkten Austausch zwischen Stadtverwaltung und Unternehmen zu zentralen Themen der nachhaltigen Gewerbeflächenentwicklung. Hier positionierte sich die Stadt als Dienstleister für die Unternehmen.

Das Projekt wurde auch in die gemeinderätlichen Gremien eingebracht, nämlich in den Ausschuss für Wirtschaftsförderung, in den Planungsausschuss sowie in den Gemeinderat.

Projektaufbau/Projektbausteine

Projektaufbau

Die Stadt Karlsruhe und die Karlsruher Fächer GmbH haben sich entschlossen, das Gewerbegebiet Grünwinkel gemeinsam zu entwickeln. Dazu wurden im Landes- wie im Bundesministerium Fördermittel erfolgreich akquiriert, die in einem Projektzeitraum von insgesamt drei Jahren einen Beteiligungsprozess im Gewerbequartier Grünwinkel zur Erstellung einer Entwicklungskonzeption für den Aufbau einer effizienten Gewerbegebietsstruktur ermöglichen.

Das Projekt REGEKO teilt sich also in zwei Bausteine:

- Baustein 1 lief in der Zeit vom 1.10.2015 bis 30.11.2016 und wurde über das Landesprogramm „Flächen gewinnen“ des Baden-Württembergischen Ministeriums für Verkehr und Infrastruktur gefördert,
- Baustein 2 lief in der Zeit vom 28.12.2015 bis 31.10.2018 und wurde über das ExWoSt Programm „Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten“ gefördert.

Der Baustein 2 ergänzt dabei mit seinen Aufgaben den durch das BW-Landesprogramm geförderten Baustein 1, mit dem die geplante Entwicklung des Gewerbequartiers Grünwinkel zu einem lebendigen, urbanen und flächen- und ressourcenoptimierten Quartier eingeleitet wurde.

Durch den komplementären Projektansatz der beiden Förderprogramme wurden eine inhaltliche Ergänzung sowie eine Verstetigung des Prozesses zur Sicherung und Entwicklung des Gewerbebestandes ermöglicht. Das ExWoSt-Modellprojekt unterstützte dabei vornehmlich **die Umsetzung des im Baustein 1 erarbeiteten Maßnahmenplans** und ergänzte das Beteiligungsverfahren unter anderem durch die **Etablierung eines Quartiersmanagements**, das wesentlicher Bestandteil für das Gelingen des Gesamtprojektes war.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse im Baustein 1 wurden im Maßnahmenplan festgehalten. Er diente als Grundlage für das weitere Vorgehen und das im Baustein 2 im Fokus stehende Beteiligungsverfahren zur Umsetzung der Maßnahmen und zur Aktivierung der Akteure.

Projektbausteine GewerbeExWoSt	Zielsetzungen/geplante Arbeiten/durchgeführte Aktivitäten
Beteiligungsprozess /Kooperations- prozess	<p>Zielsetzungen Ausarbeiten eines Konzeptes für innovativen Beteiligungsprozess, Aktivierung der Gewerbetreibenden zur Gründung eines Netzwerks</p> <p>Durchgeführte Aktivitäten Erstellung Beteiligungskonzept, durchgeführte Veranstaltungen im Sinne der Beteiligung: Maßnahmenplankonferenz, Fachforen zur Vertiefung einzelner Fachthemen, monatliche Unternehmenstreffen zu verschiedenen Themen (unter anderem auch zum Auftakt Erstellung städtebaulicher Rahmenplan), Abschlussveranstaltung, monatliche projektinterne Arbeitstreffen</p>
Umsetzung des Maßnahmenplans	<p>Zielsetzungen Fortführung des (vom Land Baden-Württemberg geförderten) im Baustein 1 erarbeiteten Vorgehens zur Flächenaktivierung durch Innenentwicklung und Verstetigung des angestoßenen Prozesses, Umsetzung ausgewählter Maßnahmenvorschläge, um eine qualitätsvolle Entwicklung der verfügbaren Flächen und eine städtebauliche Qualitätsverbesserung zu erreichen</p> <p>Durchgeführte Aktivitäten Entwicklung des städtebaulichen Rahmenplans als Ergänzung des grundstücksbezogenen Maßnahmenplans, zwei Eigentübertreffen für einen besonders heterogenen Bereich mit besonderen Problemlagen, Ansprache von Schlüsselakteuren</p>
Netzwerkgründung	<p>Zielsetzungen Netzwerkstreffen, Rechtsberatung sowie Initiierung von ersten niedrigschwelligen, gemeinsam durchgeführten Projekten, Unterstützung zum Aufbau eines Netzwerks</p> <p>Durchgeführte Aktivitäten Breitband-Initiative, ÖPNV-Optimierung mit Bedarfs-Umfrage, Initiative „Tag der offenen Tür“, Unternehmensfrühstück mit Informationen zu anderen Unternehmensnetzwerken</p>
Quartiers- management mit Quartiersbüro	<p>Zielsetzungen Vernetzung der Akteure und Ansprache von Schlüsselakteuren, Ansprechpartner für die Akteure, Informationsvermittlung</p> <p>Durchgeführte Aktivitäten Quartiersmanagement mit Vor-Ort-Präsenz, Organisation der Aktivitäten im Gebiet, Veranstaltungsorganisation, wanderndes Quartiersbüro vor Ort, Pflege der Webseite und des Tools, vorbereitende Arbeiten zu Gründung eines Netzwerks, Ansprache der Unternehmen</p>
Öffentlichkeits- arbeit	<p>Zielsetzungen Werbung für das Gesamtvorhaben, Stärkung der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, Politik, Anwohnern etc.</p> <p>Durchgeführte Aktivitäten Erstellung und Pflege einer Akteursdatenbank, Informationen zum Projekt, Pressearbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Pflege Webseite, Projektlogo</p>

Projektbausteine Landesprogramm „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“

Laufzeit: 1.10.2015 bis 30.11.2016

Es ist gelungen, für den Baustein 1 des Projekts REGEKO ein Landesförderprogramm zu akquirieren. In diesem Baustein wurden eine umfangreiche Bestandsaufnahme, eine Analyse der Ist-Situation, die Erstellung eines Maßnahmenplans sowie begleitende Veranstaltungen durchgeführt. Es ergaben sich große Synergieeffekte durch die Verknüpfung der beiden Förderprogramme, beispielsweise die Erstellung des Maßnahmenplans, der unter anderem als Grundlage für den Rahmenplan genutzt wurde.

Projektbausteine Landesprogramm	Zielsetzungen/durchgeführte Arbeiten
Quantitative und qualitative Analyse	Qualitative und quantitative Flächenbilanz/ städtebauliche Untersuchung/ Quartiersressourcenbilanz/ Analyse vorhandener Kooperationsstrukturen/ Problemanalyse/ Energie- und CO ₂ -Bilanz
Potenzialanalyse	Potenzialanalyse/ Feststellung und Bewertung des Veränderungspotenzials in den Handlungsfeldern Städtebau, Energie, Ressourcen, Verkehr, Klima, Soziales, Infrastruktur, Aufenthaltsqualität/ Maßnahmenvorschläge unter Heranziehung des „Praxishandbuches“/ Nachhaltigkeitsbetrachtung
Beteiligungsprozess	Vier Sektoren-Workshops, Auftaktveranstaltung, Pflege + Inhalte Projekt-Webseite, Öffentlichkeitsarbeit, Information, Akzeptanz und Unterstützung der relevanten Akteure, vier Arbeitstreffen zwischen Stadt Karlsruhe und Zero Emission, Ortsbegehung
Gewerbegebiets-Management-Tool	Aufbau und Implementation eines zentralen „Gewerbegebiets-Management-Tools“, einer innovativen, virtuellen Gewerbegebietsplattform mit hinterlegtem, interaktiv aufbereiteten 3D-Karten- und Planmaterial aus der Bestandsaufnahme und Potenzialanalyse Zur Vernetzung und Kommunikation des REGEKO-Projektes wurde im Frühjahr 2016 eine Projekt-Webseite aufgebaut www.regeko-karlsruhe.de . Hier werden regelmäßig News mitgeteilt, Veranstaltungen angekündigt, Berichte von Veranstaltungen veröffentlicht oder auch Umfragen eingestellt.
Digitales Anzeigeinstrument	Aufbau der Datenbank und Programmierung des Instruments Implementation in das Gewerbegebiets-Management-Tool als Visualisierungs-Instrument der Projekterfolge
Maßnahmenplan	Maßnahmenplan mit nachhaltigen Maßnahmen-Vorschlägen und Entwicklungsszenarien für einen Umsetzungs-Zeitraum von 3 bis 10 Jahren.
Berichterstellung	Schriftliche Dokumentation der Ergebnisse und des Beteiligungsprozesses von Baustein 1 auf der Grundlage der vom Land Baden-Württemberg geforderten Berichtsform sowie ein Maßnahmenplan in Schriftform mit geeigneten Plandarstellungen

Erwartete Ergebnisse

Eine **intensive Beteiligung** aller Akteursgruppen im Gewerbegebiet (Unternehmen, Eigentümerinnen und Eigentümer, Anwohnerinnen und Anwohner, Verwaltung, Politik...) zur Berücksichtigung der Interessen und der vorhandenen Chancen sowie Problemlagen im Gebiet sollte über den gesamten Zeitraum aufrechterhalten werden.

Die Ergebnisse und Planungen aus dem **Maßnahmenplan** sollten kommuniziert sowie die ersten Maßnahmen auf den privaten Grundstücken umgesetzt werden, um neue Flächen verfügbar zu machen beziehungsweise die bestehenden Gewerbeflächen aufzuwerten.

Die **Aktivierung der Gewerbetreibenden zur Gründung eines Netzwerks**, eventuell sogar eines rechtsfähigen Zusammenschlusses, stellte einen zentralen Baustein zur Verstetigung des begonnenen Prozesses dar. Ziel war, dass die Unternehmen am Standort, unterstützt durch das Quartiersmanagement und die Stadtverwaltung, gemeinsame Interessenslagen identifizieren und sich in einer (losen) Form zusammenschließen, um gemeinsam zukünftige Ziele oder Aufgaben in Angriff zu nehmen.

Das **Quartiersmanagement** sollte die Akteure vernetzen, einen tieferen Einblick für die Problemlagen vor Ort bekommen, den Unternehmen aktuelle Informationen rund um das Projekt sowie zu Fördermöglichkeiten liefern, erste Projekte initiieren, die Organisation der Veranstaltungen durchführen und Schlüsselakteure einbinden sowie im Idealfall eine Verstetigung des Managements erreichen.

Im Rahmen der **Öffentlichkeitsarbeit** sollte für das Gesamtvorhaben sowie die Ziele und Aufgaben geworben und die Wahrnehmung des Gewerbegebiets in der Stadt erhöht werden.

Ergebnisse des Modellvorhabens

Ausführliche Darstellung der Ergebnisse entsprechend den Projektbausteinen/ Teilprojekten des Modellvorhabens

Beteiligungsprozess/Kooperationsprozess

Zielsetzungen

- Ausarbeitung eines Konzeptes für einen innovativen Beteiligungsprozess
- Aktivierung der Gewerbetreibenden
- Stetige Information über das Projekt und Projektfortschritte
- Berücksichtigung aller relevanten Akteursgruppen und Aufnahme ihrer Anforderungen

Durchgeführte Aktivitäten

Im Anschluss an das Landesprogramm (Baustein 1 von REGEKO) wurde ein **Beteiligungskonzept** auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen mit den Unternehmen und unter Berücksichtigung der Zielsetzungen erarbeitet. Das erarbeitete Konzept beinhaltet als zentrale Bausteine die Aktivierung der Unternehmen, die Steigerung der Aufmerksamkeit auf Problemlagen, das Werben für Veränderungen sowie das Aufzeigen von Potenzialen, da die Flächen überwiegend im Privatbesitz sind. Als wichtige Methoden sind hier die Wissensvermittlung in drei themenbezogenen Fachforen, die monatlichen Unternehmenstreffen und das jederzeit ansprechbare Quartiersmanagement zu nennen.

Dadurch wurde ein **sehr intensiver Austausch und gemeinsames Arbeiten ermöglicht**. Zur Abstimmung innerhalb des Projekts und zwischen den beteiligten Ämtern, der KFG sowie der Zero Emission GmbH wurden monatliche Jour fixe durchgeführt.

Es wurde eine umfangreiche Vorbereitung zur **Maßnahmenplankonferenz** vorgenommen: Aushang von vier Bannern im Gewerbegebiet zwecks Einladung zur Konferenz; postalische Einladung durch den Oberbürgermeister an alle Unternehmen und beteiligte Institutionen; Einladungsmails und Reminder an die Unternehmen des Gewerbegebietes; Ankündigung auf der Webseite; Erstellung und Verteilung von Aufklebern mit dem neu erstellten Logo, Verteilung von „Samenbomben“ für erste Begrünungsmaßnahmen. Die Maßnahmenplankonferenz fand am 11.10.2016 in der historischen Färberei im Gewerbegebiet Grünwinkel statt, circa 70 Teilnehmer waren anwesend. Es wurde der Maßnahmenplan vorgestellt, die weiteren Schritte erläutert, das Quartiersmanagement präsentiert sowie eine Umfrage zu den favorisierten Projekten der Unternehmen durchgeführt.

Am 30.05.2017 wurde das erste **Fachforum zum Thema „Grün und Wasser“** unter Beteiligung der Wirtschaftsbürgermeisterin Gabriele Luczak-Schwarz, der städtischen Fachämter und des Quartiersmanagements durchgeführt. Auf Grund einer Interessensabfrage wurde als Thema des ersten Fachforums „Grün und Wasser“ ausgewählt. Die Einzelthemen der Referenten der städtischen Fachämter waren Regenwasserversickerung und Dachbegrünung, Förderung geschützter Arten in Gewerbegebieten, Freiraum- und Bauwerksbegrünung in Gewerbegebieten sowie Überflutungsschutz und Risikovorsorge. Besonders die Anpassung an den Klimawandel, Starkregenereignisse und Widerstandsfähigkeit wurden diskutiert.

Nach der Veranstaltung gab es noch eine kleine Poster-Ausstellung mit Best-Practice-Beispielen aus dem Gewerbegebiet (inkl. Ansprechpartner zur Kontaktaufnahme). Die Fachämter boten zudem Vor-Ort-Beratung und Unterstützung bei der Maßnahmenumsetzung an. Im Nachgang wurde ein digitaler Info-Flyer erstellt, der einen Bericht des Fachforums, die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in der Stadtverwaltung sowie

eine Linkliste zu weiterführenden Informationen enthielt. Dieser kam bei den Unternehmen sehr gut an und wurde als hilfreich erachtet, auch um zu einem späteren Zeitpunkt aktiv werden zu können.

Am 29.11.2017 fand das **zweite Fachforum** im Projekt statt. Hier wurde der **Entwurf des städtebaulichen Rahmenplans** durch das Büro berchtoldkrass space & options vorgestellt. Im Anschluss an die Präsentation wurden intensive Diskussionen an einem Modell des Rahmenplans geführt. Relevante Themen waren die zukünftig mögliche bauliche Ausnutzung auf den Grundstücken, die Art der Nutzung (Wohnen vs. Gewerbe) und die neugeordnete Verkehrsführung in Teilen des Gebietes.

Das **dritte Fachforum behandelte die Themen Energie, Ressourcen und CO2-Sparen** und wurde am 03.05.2018 durchgeführt. Die Unternehmen wurden dabei zu verschiedenen Themen von Expertinnen und Experten informiert. Die Karlsruher Energie- und Klimaschutzagentur informierte über die KEFF (Regionale Kompetenzstelle Energieeffizienz), ein Projekt des Landes Baden-Württemberg mit kostenfreien Energie-Checks in Betrieben. Das Umweltamt präsentierte das Projekt ECOfit und es wurde eine Sharing-Plattform für Ressourcen, Mobilitätsangebote oder ähnliches vorgestellt. Im Nachgang an das Fachforum entschieden sich UA und KEFF, gemeinsam einen Infolyer zu erstellen und postalisch im Gewerbegebiet zu verteilen, um Kooperationspartner für die Projekte zu werben.

Es wurden **monatliche Unternehmenstreffen** zu verschiedenen Themen durchgeführt, unter anderem zum Auftakt der Erstellung des städtebaulichen Rahmenplans, um die Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümer mit Beginn der Erarbeitung durch das beauftragte Büro berchtoldkrass space & options einzubinden. Weitere Themen waren unter anderem die Breitbandversorgung, die Verbesserung des ÖPNV, die Idee einen „Tag der offenen Tür“ zu organisieren und die Vorstellung von Beispielen von Unternehmensnetzwerken in Gewerbegebieten.

Es wurden im Projektverlauf **zwei Lenkungsgruppentreffen** am 09.03.2016 und 13.09.2016 zur Information und Beteiligung von Fachämtern, IHK, Bürgerverein, Stadtwerke, et cetera durchgeführt. Des Weiteren fand am 14.12.2016 ein Workshop mit der Lenkungsgruppe statt. Hierbei wurden Planungen diskutiert, Fragen aufgenommen sowie das gemeinsame Vorgehen abgestimmt. So wurde zum Beispiel der fertige Maßnahmenplan vorgestellt und das geplante Vorgehen in der Umsetzungsphase besprochen. Am 26.09.2017 fand ein weiteres Lenkungsgruppentreffen zur Vorstellung und Abstimmung des städtebaulichen Rahmenplans statt.

Um eine reibungslose Abstimmung und ein koordiniertes Vorgehen zu gewährleisten sowie zeitnah Entscheidungen herbeiführen zu können, wurde ein monatlicher **Jour fixe mit dem Projektteam** (Stadtplanungsamt, Wirtschaftsförderung, KFG und Zero Emission) eingeführt. Dies verursachte einen deutlich erhöhten Arbeitsaufwand, aber nur so konnte gewährleistet werden, adäquat auf den dynamischen Projektverlauf zu reagieren, alle Projektpartner auf dem Laufenden zu halten, Probleme und Lösungsvorschläge zeitnah zu diskutieren und Maßnahmen beziehungsweise Abstimmungen mit anderen Projektpartnern in die Wege zu leiten. Es war dem Projektteam äußerst wichtig, auf Anfragen und Anregungen aus der Unternehmerschaft zeitnah und umfassend reagieren zu können. Dieser Ansatz hat sich im Projektverlauf sehr bewährt.

Zum Ende des Projekts wurde am 31.10.2018 ein **Abschlussforum** durchgeführt. Das Forum wurde durch Oberbürgermeister Dr. Frank Mentrup eröffnet. Mit rund 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, unter anderem aus dem Stadtrat, wurde auf die dreijährige Projektphase zurückgeblickt und die gemeinsam gegangenen Schritte resümiert. Zudem wurden die zentralen Punkte des Rahmenplans noch einmal dargestellt. Max Weber vom Energiereferat der Stadt Frankfurt am Main informierte über die Gründung der Standortinitiative FFN e.V. im Nachhaltigen Gewerbegebiet Fechenheim-Nord und Seckbach. Zum Abschluss sprachen die Amtsleiterin des Stadtplanungsamts und die stellvertretende Leiterin der Wirtschaftsförderung gemeinsam über die nächsten Schritte zur Umsetzung der städtebaulichen Konzeption und die weitere Begleitung der Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümer.

Ergebnisse und Erkenntnisse

Es wurden im Projektverlauf zahlreiche Aktivitäten in sehr unterschiedlichen Formaten durchgeführt, um die Beteiligung während des gesamten Prozesses aufrechtzuerhalten. Das Interesse an den monatlichen Unternehmenstreffen war leider gemessen an der Anzahl von Unternehmen im Gebiet oft gering. Positiv hervorzuheben ist jedoch, dass es einen oft wechselnden Kreis von Teilnehmerinnen und Teilnehmern gab. Auch im späteren Verlauf kamen noch Personen zu den Treffen, die sich bisher nicht eingebracht hatten. Es war schwierig, Themen zu setzen, denn oft schweifte die Diskussion zu anderen Themen ab beziehungsweise es wurden konkrete Anliegen Einzelner (zum Teil immer wieder) vorgebracht. Das Angebot insbesondere der monatlichen Unternehmenstreffen wurde immer mehr als eine „Serviceleistung“ der Stadt angesehen – was eine gesteigerte Erwartungshaltung zur Folge hatte: Die Einladung, sich monatlich zum Unternehmenstreffen einzufinden, wurde, wenn angenommen, von manchen so verstanden, dass dann auch entsprechende Angebote, Informationen, Zugeständnisse dargeboten werden müssten.

Auf den **Eigentübertreffen** konnten einige kleine Synergien gefunden werden (zum Beispiel Vermittlung von Gewerbeflächen untereinander). Dafür war der Aspekt des Kennenlernens, des persönlichen Kontakts und der Etablierung eines informellen Netzwerks im Gebiet umso wichtiger. Möglicherweise ergeben sich noch Synergien zwischen den Unternehmen oder Eigentümerinnen und Eigentümern nach Beendigung des Projekts beziehungsweise haben sich bereits ergeben, ohne dass dies den Projektverantwortlichen mitgeteilt oder für diese erkennbar wurde.

Das **wandernde Quartiersbüro** ist als Erfolgsfaktor anzusehen. Durch die direkte Einbindung des Quartiersmanagements in die Betriebe vor Ort und die unterschiedlichen Standorte im Gebiet, konnten das Quartiersmanagement und das Projektteam einen tiefen und detaillierten Einblick in das Gebiet und die Betriebe gewinnen.

Das große Areal mit einer sehr heterogenen Nutzerstruktur brachte eine Vielzahl von Partikularinteressen mit sich. Die **individuellen Anforderungen** an das Gebiet, bezogen zum Beispiel auf Infrastruktur, Nutzungszeiten, Mobilitätsangebote etcetera wurden oft in den Vordergrund gestellt. Gemeinsame Ziele oder Leitlinien der Entwicklung konnten nicht oder nicht vordringlich vereinbart werden. Dies steht – so die Erfahrung – konträr zu Beteiligungs- beziehungsweise Vernetzungsanstrebungen in Gebieten mit überwiegender Wohnnutzung, da aufgrund der in diesem Bereich sehr ähnlichen oder gleichen Nutzungen auch die Anforderungen an solche Gebiete viel einheitlicher sind.

Die Fachforen waren nicht besonders gut besucht – aber zum Teil konnten dennoch wichtige Impulse insbesondere bei den Schlüsselakteuren gesetzt werden. Das Zusammenkommen von Verwaltung und Unternehmen ermöglichte unter anderem die Kommunikation von Dienstleistungsangeboten der Stadt an die Unternehmen.

Die **frühzeitige Einbindung, insbesondere im Prozess des Rahmenplans**, war hingegen nicht nur sehr erfolgreich, sondern auch von großer Wichtigkeit, um gemeinsam Ziele zu erarbeiten, zu reflektieren und für das Vorhaben zu werben. Ein zentraler Punkt bei der Herstellung der Kommunikation war dabei, deutlich zu machen, dass die Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümer tatsächlich im Einzelnen betroffen sind beziehungsweise sich Chancen für alle Beteiligten auftun. Im Gegenzug wurden jedoch leider einzelbetriebliche Unterstützungsangebote oder Beratungsangebote (zum Beispiel Energiecheck) nur in Einzelfällen in Anspruch genommen. Über den engen und intensiven Beteiligungsprozess während der gesamten drei Jahre konnten jedoch eindeutig die Schlüsselakteure des Quartiers identifiziert und kontinuierlich informiert beziehungsweise gezielt angesprochen werden.

Umsetzung des Maßnahmenplans

Zielsetzungen

- Umsetzung der Maßnahmenvorschläge aus dem Maßnahmenplan und dem späteren städtebaulichen Rahmenplan:
 - Mobilisierung der Flächenpotenziale
 - Qualifizierung des öffentlichen Raums
 - Aufwertung des Gewerbegebiets
 - Reduktion von Energie- und Ressourcenverbräuchen
- Aktivierung der Eigentümerinnen und Eigentümer
- Erstellung des Rahmenplans als Grundlage für B-Pläne

Durchgeführte Aktivitäten

Der **Maßnahmenplan** weist zwei Kernthemen auf. Zum einen die **Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz** im Gebiet und zum anderen die Vertiefung der städtebaulichen Perspektive durch die **Erstellung des Rahmenplans**.

Die **Umsetzung des Maßnahmenplans** gliedert sich grundsätzlich in Maßnahmen auf privaten und öffentlichen Flächen. Die Umsetzung von **Maßnahmen auf privaten Flächen** kann nur durch die Aktivierung, Beteiligung und Information der Akteure und der Eigentümerinnen und Eigentümer realisiert werden. Um die Umsetzung des Maßnahmenplans und auch die des städtebaulichen Rahmenplans zu ermöglichen, wurde daher ein anhaltender Beteiligungsprozess durchgeführt.

Der **Rahmenplan** wurde als Ergänzung des grundstücksbezogenen Maßnahmenplans entwickelt und lieferte insbesondere eine städtebauliche Vision für den Standort.

Die Beauftragung der Erstellung eines städtebaulichen Rahmenplans ergab sich aus der bisherigen Projektarbeit als Reaktion auf die Anforderungen der Unternehmen vor Ort. Um das Gewerbegebiet entsprechend der Wünsche, Vorstellungen und Bedürfnisse der Eigentümerinnen und Eigentümer beziehungsweise der Nutzerinnen und Nutzer gestalten zu können, war die Etablierung eines städtebaulichen Rahmens unter Berücksichtigung des städtischen Gesamtzusammenhangs erforderlich.

Das Büro Zero Emission GmbH hat, gemeinsam mit scheuven+wachten, eine Standortanalyse durchgeführt und basierend darauf einen Maßnahmenplan erstellt. Dieser enthält Vorschläge für Maßnahmen, mit deren Durchführung das Flächen- und Ressourceneinsparpotenzial im Gewerbegebiet entwickelt werden kann. Bereits im Rahmen des Abschlussberichts am Vorgängerprojekt „REGEKO – Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“ des Landes Baden-Württemberg, auf dem das ExWoSt-Vorhaben basiert, hat sich gezeigt, dass dieser Maßnahmenplan städtebaulich noch weiter ausgearbeitet werden muss und zur besseren Kommunikation mit den Gewerbetreibenden visuell plakativer zu gestalten ist. Der Auftrag der Zero Emission GmbH deckte allein die städtebauliche Bearbeitung von vier Detailausschnitten des Gebietes, den sogenannten Lupen, ab. Dies, so hat der Projektverlauf gezeigt, war jedoch nicht ausreichend, um den Gesamtanforderungen des Projektes gerecht zu werden.

Es zeigte sich, dass aufgrund der Beteiligungsschritte (Sektorenworkshops und Gespräche mit den im Gebiet verorteten Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümern) konkretere städtebauliche Aussagen benötigt werden. Mehrere Unternehmen sind im Prozessverlauf an die Stadt herantreten und wollten ihre persönlichen räumlichen Entwicklungsmöglichkeiten diskutieren. Im Zuge dieser Diskussion kristallisierte sich in mehreren Teilquartieren die Notwendigkeit heraus, neues Planungsrecht in Form von Bebauungsplänen zu schaffen. Da das Gebiet zu groß für einen einzelnen Bebauungsplan ist, hat man sich für das Instrument eines städtebaulichen Rahmenplans entschieden, der auf dem Maßnahmenplan aufbaut und dessen Grundlagen detailschärfer und räumlich verortet weiterführt, aber noch nicht die Genauigkeit eines Bebauungsplans hat. Bebauungspläne, angepasst auf die Aussagen zu den Teilgebieten, sollen im Folgenden durch die Stadt aufgestellt werden.

Der **Rahmenplan** konzentriert sich im Wesentlichen auf drei Schwerpunkte:

1. Die **Neuordnung der Verkehrserschließung** im Gebiet zeigt vor allem die Verbesserung der Radinfrastruktur im Gebiet, aber auch den Anschluss an das städtische Radverkehrsnetz, die Verbesserung des Individualverkehrs (Ringerschließung) sowie die Taktverdichtung zur Verbesserung des ÖPNV-Angebots.
2. Als zweiten Schwerpunkt beschreibt er die **Ausgestaltung maßgeblicher Räume zu wichtigen städtebaulichen Punkten**. Hier sind vor allem die Quartierseingänge zur Adressbildung und die Entwicklung rund um den Westbahnhof zur Bildung einer Quartiersmitte zu nennen.
3. Der Rahmenplan formuliert **konkrete Angebote für private Flächeneigentümerinnen und -eigentümer** zur besseren und höheren Ausnutzung der einzelnen Grundstücke.

In Vorbereitung des ersten B-Plans wurden **zwei Eigentümergegnungen für einen besonders heterogenen Bereich** mit komplexen Problemlagen durchgeführt, um der besonderen Bedeutung und Wirkung des Bereichs Rechnung zu tragen. Der Bereich wurde im Rahmen des Projekts in den Fokus gerückt, da einige Bauvoranfragen bei der Verwaltung gestellt wurden und sich einige Veränderungen ankündigten (Eigentümerwechsel, Abriss von Leerstand, zahlreiche Neuplanungen). Die Aufgaben hier sind vor allem die Qualifizierung des öffentlichen Raums und die Mobilisierung der Flächenpotenziale.

Im Zusammenhang mit der Präsentation von ersten Ideen zum städtebaulichen Rahmenplan beim Unternehmensfrühstück im Juli 2017 äußerten die Unternehmen beziehungsweise Eigentümerinnen und Eigentümer den Wunsch, ein Treffen der **Akteure um die Hardeckstraße** durchzuführen, da dieser Bereich als eine Gemengelage von unterschiedlichster Bebauung ohne klare Strukturierung wahrgenommen wird. Zudem sind einige Eigentümerinnen und Eigentümer unter anderem durch das Projekt REGEKO bereits aktiv geworden und planen Entwicklungen auf ihren Grundstücken. Durch die Vernetzung und den Austausch zwischen den Eigentümerinnen und Eigentümern erhofften sich die Akteure Kooperationschancen, wie die Nutzung von gemeinsamen Zufahrten, die Zusammenlegung kleinerer Grundstücke oder die Abstimmung hinsichtlich zukünftiger Nutzungen (Überangebot von einzelnen Nutzungsarten vermeiden). Den Eigentümerinnen und Eigentümern und Anliegerinnen und Anliegern des Areals wurde das Potenzial des Bereichs um die Hardeckstraße durch die Planer noch einmal bestätigt und die Entwicklungschancen vor Augen geführt.

Auf dem Treffen der Eigentümerinnen und Eigentümer aus dem Bereich um die Hardeckstraße begegneten sich die Nachbarn (zum Teil) zum ersten Mal und konnten ihre Entwicklungsabsichten freiwillig vorstellen. Unter anderem waren Neubaumaßnahmen, ein Abriss oder die Umgestaltung von Außenflächen geplant. Daraus entstand eine Diskussion über mögliche Synergien (zum Beispiel die gemeinsame Nutzung von Zufahrten oder die gezielte Einrichtung von Grünflächen an Grundstücksgrenzen zur sinnvolleren Flächennutzung), zu den baurechtlichen Rahmenbedingungen (Bauhöhen, Wohnnutzungen) sowie zur Aufwertung des Bereichs durch Entsiegelung oder Begrünung.

Am Ende des Treffens sprachen sich die Akteure für ein zweites Treffen unter Beteiligung der Stadtverwaltung aus, um direkt konkrete zum Beispiel baurechtliche Fragen beantworten zu können. Der Folgetermin wurde als **Eigentümergegnung** im März 2018 durchgeführt. Zusätzlich waren nun Vertreterinnen beziehungsweise Vertreter des Stadtplanungsamts, der Wirtschaftsförderung und des Bauordnungsamts anwesend, um Fragen der Anwesenden klären zu können. Inhaltlich lag der Fokus der Diskussionen auf dem städtebaulichen Rahmenplan, der Art der Nutzung, der Höhe der baulichen Nutzung und weiteren städtebaulichen Themen.

Die Durchführung einer Informationsveranstaltung zum Projekt „**INTERFLEX** – Integrale Energieeffizienzpotenzialanalyse zur Senkung des Primärenergiebedarfs und Lastflexibilisierung in bestehenden Gewerbegebieten“ stieß leider auf kein Interesse seitens der Unternehmen (Maßnahme aus dem Maßnahmenplan).

Im September 2016 fand eine **Ortsbegehung** mit Unternehmen, Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Fachämter, den Stadtwerken und dem Projektteam statt. Bei der Begehung konnten sich die Akteure gut miteinander austauschen und den Standort anders erleben. Ebenso konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer neue Bereiche des Areals kennenlernen und ein besseres Verständnis für einige der Problemlagen und Herausforderungen entwickeln.

Ergebnisse und Erkenntnisse

Der **Rahmenplan mit städtebaulich konkreten Aussagen** war wichtig, um den Akteuren vor Ort die derzeitigen Problemlagen, insbesondere aber die Entwicklungsmöglichkeiten und Potenziale leicht zugänglich und konkret vor Augen führen zu können. Das gilt sowohl für die einzelnen privaten Grundstücke als auch für das Gebiet insgesamt. Die Visualisierung der Visionen und Ideen hat den Austausch gefördert, da damit die Schlüsselakteure direkt angesprochen werden konnten.

Die **Ansprache der Schlüsselakteure**, zum Beispiel der Eigentümerinnen und Eigentümer von Schlüsselgrundstücken, ist von zentraler Bedeutung, um als Kommune eine städtebauliche Erneuerung im Bestand anstoßen beziehungsweise forcieren zu können. Die genannte Ansprache muss zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Prozess erfolgen, um die Belange, Vorstellungen und Anforderungen der Betroffenen aufzunehmen und im weiteren Prozess berücksichtigen zu können.

Im Folgenden jedoch wurde von den Beteiligten Geduld gefordert, da der Rahmenplan zunächst erstellt, mit den Fachämtern abgestimmt und anschließend durch die Gremien verabschiedet werden musste. Daran anschließend kann erst konkretes (neues) Planungsrecht durch die **Erstellung von Bebauungsplänen** geschaffen werden. Auch dies ist wiederum ein aufwendiger Prozess, bei dem die Beteiligten zwar erneut eingebunden werden, der aber ebenso viel Geduld aufgrund der langwierigen Abstimmungsprozesse und gesetzlich vorgegebenen Verfahrensschritte und Beschlüsse durch den Gemeinderat erfordert.

Als Erfolg verzeichnet werden kann, dass es in einigen Fällen gelungen ist, die Unternehmen vom Prozess beziehungsweise den Chancen und Möglichkeiten der Überlegungen mit Blick auf einzelne Vorhaben zu überzeugen. Geplante Bauvorhaben wurde zurückgestellt und Zwischennutzungen eingeleitet, bis das neue Planungsrecht vorliegt.

Im Rahmen der Diskussionen zum Rahmenplan wurde immer wieder eine Wohnnutzung gefordert, da die Preise am Wohnungsmarkt wesentlich höher sind und Karlsruhe – neben einem Mangel an Gewerbeflächen – auch an einem Mangel an Wohnungen leidet. Es zeigte sich schnell, dass eine **konsequente Stärkung und Verteidigung der Gewerbenutzung** gegen Wohnen und zentrenrelevanten Einzelhandel nötig ist. Diese erfolgte vor allem durch gute Argumente in den Diskussionen, dass zum Beispiel nicht nur Wohn-, sondern auch Gewerbeflächen in der Stadt knapp werden, ausreichend Arbeitsplätze in einer Stadt vorhanden sein müssen und dass zentrenrelevanter Einzelhandel nicht in Gewerbegebiete ausgelagert werden kann und soll.

Die **frühzeitige Einbindung in den Rahmenplanprozess** lief im Projekt erfolgreich. Die Durchführung der Eigentübertreffen mit der konkreten Betrachtung eines bestimmten Bereichs war – wenn auch arbeitsintensiv und aufwendig – essenziell, um die Potenziale für den Einzelnen aufzeigen zu können.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass eine Mischung aus Einzelgesprächen mit zentralen Akteuren und Gruppeninformationen am zielführendsten ist. Die Berücksichtigung der persönlichen Ebene der einzelnen Akteure ist von großer Bedeutung. Die Angebote zu Dienstleistungen oder Beratungen wurden nur in Einzelfällen in Anspruch genommen, zum Beispiel die kostenfreien Energiechecks oder das Angebot zur betrieblichen Mobilität (Mobil.Pro.Fit.).

Netzwerkgründung

Zielsetzungen

- Initiierung von zwei Low-Hanging-Fruits-Projekten: ÖPNV-Optimierung und Breitband-Initiative
- Erprobung von Zusammenarbeit und gemeinsamer Erfolgserlebnisse
- Start eines Hot-Spot-Projekts: „Tag der offenen Tür“
- Unterstützung, um ein Netzwerk aufzubauen/zu gründen und um Kontakte zu etablierten Netzwerken herzustellen
- Organisation von Treffen zur Netzwerkbildung, eventuell Rechtsberatung

Durchgeführte Aktivitäten

Zur Vorbereitung der Netzwerkgründung wurden zwei Low-Hanging-Fruits-Projekte und ein Hot-Spot-Projekt durchgeführt. Durch die beiden Low-Hanging-Fruits-Projekte sollten die Unternehmen auf einfachem Weg die Möglichkeit bekommen, zusammenzuarbeiten und erste Erfolge zu erleben. Das Hot-Spot-Projekt sollte etwas umfangreicher sein und den Interessen der Unternehmen entsprechen.

Aufgrund der Abfrageergebnisse zur Maßnahmenplankonferenz wurde als **erstes „Low-Hanging-Fruits-Projekt“ die ÖPNV-Optimierung** gewählt. Das Quartiersmanagement hat in Zusammenarbeit mit dem Projektteam und den Verkehrsbetrieben Karlsruhe (VBK) eine Abfrage zum Thema „Nutzung verschiedener Mobilitätsarten“ entwickelt. Die Abfrage wurde an alle Unternehmen verschickt und die Ergebnisse an die VBK zur Auswertung mit dem Ziel weitergeleitet, die Anbindung des Gebietes im Bereich des öffentlichen Nahverkehrs zu optimieren und besser an die Bedürfnisse der Anliegerinnen und Anlieger anzupassen.

Die Prüfung durch die VBK ergab zwei konkrete Maßnahmen, die umgesetzt werden könnten: Die Einrichtung von einer oder zwei zusätzlichen Haltestellen auf der Liststraße sowie eine Verlängerung der Bedienzeiten. Die Maßnahmen wurden kalkuliert und intern diskutiert. Die VBK setzen die Maßnahmen jedoch nur um, wenn dazu ein Auftrag durch die zuständigen politischen Gremien ergeht. Um dies zu erreichen, muss politisch für das Vorhaben geworben werden. Zur Unterstützung der Umsetzung wurden Unterstützerschreiben erstellt, die die Unternehmen unterschreiben und so die Forderung dokumentieren sollten, die Maßnahmen umzusetzen. Das Quartiersmanagement erhielt Unterstützerschreiben von 15 verschiedenen Unternehmen. Diese wurden zusammengefasst über das Projektteam und die zuständigen Dezernate an die VBK zur weiteren Bearbeitung übergeben.

Im Rahmen eines Unternehmensfrühstücks haben die Unternehmen das Thema **Breitbandversorgung als zweites Low-Hanging-Fruits-Projekt** angeregt, da in diesem Feld aus Sicht der Unternehmen großer Informations- und Handlungsbedarf besteht. Zunächst wurden Informationen zum Thema durch das Quartiersmanagement beziehungsweise die Verwaltung bereitgestellt. Hierzu wurden städtische sowie externe Experten (der Firma TelemaxX aus Karlsruhe) herangezogen.

Im zweiten Schritt wurde eine Umfrage durchgeführt, um herauszufinden, welche Unternehmen Interesse an einem neuen Anschluss hätten und gegebenenfalls gemeinsam bestellen möchten. Die Rücklaufquote war allerdings gering. Im Ergebnis ergab sich durch die große räumliche Distanz der interessierten Unternehmen kein Potenzial zur gemeinsamen Beschaffung (s. 0 Verbesserung der Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur).

Ordnung der Parkierung

Aus der Unternehmerschaft wurde der Wunsch geäußert, dass ein Parkverbot in der Liststraße entfernt werden solle, um den Parkplatzdruck zu entschärfen. Das Parkverbot wurde für ein ansässiges Unternehmen eingerichtet, um die Einfahrt auch mit größeren LKW erreichen zu können. Das Unternehmen erklärte auf Anfrage, dass es das Parkverbot gegenüber seiner Einfahrt nicht mehr benötige. Es wurde daraufhin entschieden, dass alle Anlieger vor der Entfernung befragt werden. Nach den positiven Rückmeldungen der Anlieger wurde durch das Ordnungsamt die Entfernung des Parkverbots durch das Tiefbauamt veranlasst. Bei

diesem Projekt zeigte sich, dass selbst scheinbar kleine Dinge für Unternehmen in einem kleinen Teil des Gebiets sehr wichtig sein können. Die erfolgreiche Anfrage erzeugt ein Erfolgsgefühl und verbessert die Situation vor Ort spürbar. Das motiviert auch zu weiteren Maßnahmen oder Projekten.

Zur Bekanntmachung des Gebiets und einer Verbesserung der Wahrnehmbarkeit der Unternehmen am Standort wurde als **Hot-Spot-Projekt** eine Initiative zur Durchführung eines „Tags der offenen Tür“ gestartet. Das Quartiersmanagement hat daraufhin eine Umfrage bei den Unternehmen durchgeführt, wer grundsätzlich Interesse an einem „**Tag der offenen Tür**“ hätte, welcher Wochentag in Frage käme und welche Aktionen geplant werden sollten. Auf die Umfrage meldeten sich nur 15 Unternehmen zurück, 8 davon hatten grundsätzlich Interesse an einem solchen Tag. Aufgrund der geringen Beteiligung entschied das Projektteam, keinen „Tag der offenen Tür“ zu organisieren.

Die monatlichen Unternehmenstreffen und Unternehmensfrühstücke dienten in erster Linie zum Kennenlernen und zur Netzworkebildung. Zur Unterstützung der Netzworkebildung wurde ein **Unternehmenstreffen** (7 Teilnehmerinnen und Teilnehmer) organisiert, bei dem Gewerbegebiets-Netzwerke aus anderen Städten vorgestellt wurden. Im Anschluss wurde mit den Teilnehmenden diskutiert, wie ein Unternehmensnetzwerk in Grünwinkel gestaltet werden könnte. Die geplante Rechtsberatung wurde nicht in Anspruch genommen, da kein rechtsfähiger Zusammenschluss angestrebt wurde.

Ergebnisse und Erkenntnisse

Trotz intensiver Bemühungen, kontinuierlicher und multikanaler Ansprache und trotz verschiedener Veranstaltungen auch niedrigschwelliger Art konnte das **Netzwerk nicht verstetigt werden**. Vielmehr hat sich auf Verwaltungsebene das Verständnis entwickelt, das zur langfristigen Entwicklung von Gewerbegebieten ein „Kümmerer“ anzusiedeln ist, der den Netzwerke- und Informationsprozess anhaltend betreut. Das Projektteam wird im Nachgang an das ExWoSt Projekt dafür plädieren, eine solche **Stelle bei der Stadt** anzusiedeln. Wesentliche Erkenntnis ist, dass die **Schlüsselakteure eine individuelle Ansprache und Betreuung** bekommen, da diese die wichtigen Entscheidungsträger sind.

Es fiel auf, dass schon die **Low-Hanging-Fruits-Projekte** schwierig umzusetzen waren, da es wenig Beteiligung aus der Unternehmerschaft gab, obwohl die Unternehmen selbst zwischen verschiedenen Optionen wählen konnten. **Die Breitband-Initiative** brachte nicht die gewünschten Ergebnisse. Die wenigen interessierten Unternehmen lagen räumlich so weit auseinander, dass eine gemeinsame Beschaffung und Herstellung von Glasfaserinfrastruktur nicht möglich war. Die Unternehmen wurden daraufhin einzeln informiert und können von den Anbietern Angebote einholen.

Grundsätzlich war festzustellen, dass die Beteiligung bei sämtlichen durchgeführten Umfragen – auch wenn die Themen aus der Unternehmerschaft direkt kamen – gering bis sehr gering war. Die Gründe für die Schwierigkeit, ausreichend interessierte Unternehmen für gemeinsame Aktionen zu gewinnen, sind von unterschiedlicher Natur. Zum einen sind die Unternehmen nicht immer auch Eigentümerinnen und Eigentümer der Grundstücke, sodass der Handlungsspielraum eingeschränkt ist. Zum anderen sind die Interessen von Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümern oft sehr unterschiedlich, warum es schwierig ist, eine **gemeinsame Grundlage für ein übergreifendes Netzwerk** zu finden – es fehlt ein zentrales Thema, für das sich die Akteure zusammenschließen können. Vereinzelt gibt es bereits Netzwerke im Gebiet, zum Beispiel wöchentliche Treffen von Pfarrerinnen und Pfarrern der Kirchen aus dem Gebiet und darüber hinaus. Möglicherweise ist auch die Größe des Gebietes beziehungsweise die Heterogenität der Akteure (zum Teil bestehen Zielkonflikte) ein Faktor für die Schwierigkeiten bei der Netzwerkegründung.

Eine **Vernetzung der Akteure** hat dennoch stattgefunden, darunter einzelne geschäftliche oder soziale Beziehungen.

Durch die Unternehmenstreffen, die enge Vernetzung und gemeinsame Veranstaltungen (zum Beispiel Ortsbegehungen) wird ein Austausch zwischen den Akteuren ermöglicht. Dadurch werden unter anderem die verschiedenen **Perspektiven und Bedürfnisse** vermittelt, was innerhalb der sehr heterogenen Nutzungsstruktur ein wichtiges Element ist. So entsteht mehr Verständnis für die Nachbarn – die bessere

Kommunikation kann Interessenskonflikten vorbeugen. Um das Gefühl von Gemeinschaft zu fördern, sollten offizielle beziehungsweise städtische Akteure bei Unternehmenstreffen eher eine untergeordnete Rolle spielen.

Quartiersmanagement mit Quartiersbüro

Zielsetzungen

- Zusammenbringen und Vernetzung der Akteure
- Anlaufstelle für Unternehmen
- Beitrag zur Verstetigung des Projektes
- Aktuelle Informationen für die Unternehmen
- Projekte initiieren
- Vorbereitende Arbeiten zu Gründung eines Netzwerks
- Unterstützung der Ansprache der Unternehmen
- Umsetzung von Maßnahmen des Maßnahmenplans

Durchgeführte Aktivitäten

Das **Quartiersmanagement** war an je zwei Tagen pro Woche vor Ort und stand auch zu anderen Zeiten für die Unternehmen als Ansprechpartner und erste Anlaufstelle zur Verfügung.

Der Aufbau eines **stationären Quartiersbüros** im Gebiet wurde verworfen, stattdessen war das Quartiersmanagement ab 01/2017 wechselnd bei Unternehmen des Gewerbegebietes als **wanderndes Quartiersbüro** verortet. Von 01/2017 bis 10/2018 war das Quartiersmanagement bei zehn verschiedenen Unternehmen zu Gast. Bezogen wurde jeweils ein Arbeitsplatz im Büro. Nebenräume wurden gemeinsam genutzt.

Das Management konnte dadurch die Betriebe schneller kennenlernen und bereits mit dem Aufbau des Unternehmensnetzwerks beginnen. Zudem erhielt das Quartiersmanagement **Einblicke in die Grundstücksnutzung**, lokale Problemlagen und spezifische Herausforderungen. Auch bekam es einen Eindruck von der sehr heterogenen Nutzungsstruktur des Areals (Kultureinrichtungen, kleine Handwerksbetriebe, große Unternehmen...).

Nach einer Testphase bis 09/2017 konnte das Projektteam ein positives Fazit des wechselnden Quartiersbüros ziehen. Aufgrund des hohen organisatorischen Aufwands (Mietvertrag, Umzug) wurde beschlossen, das Quartiersbüro **nur noch alle zwei Monate zu wechseln**. Gegen Ende des Projekts wurde es zunehmend schwieriger, Unternehmen zu finden, die bereit waren, das Quartiersbüro aufzunehmen und bei denen das Quartiersbüro nicht schon untergebracht war. Daher wurde gegen Ende beschlossen, auf die Angebote von bereits besuchten Gastgebern einzugehen und Unternehmen auch mehrfach zu besuchen. Insgesamt konnte so die gesamte Projektlaufzeit abgedeckt werden.

Das Quartiersmanagement übernahm die Organisation aller Aktivitäten im Gebiet sowie das Veranstaltungsmanagement (Raum, Catering, Referenten, Einladungen, Programm, Flyer, Briefe...). Zudem wurde die Webseite des Projekts (regeko-karlsruhe.de) kontinuierlich mit Informationen rund um das Projekt, zu Förderprogrammen oder mit interessanten Neuigkeiten gepflegt. Auch übernahm das Management die vorbereitenden Arbeiten hin zu einem Unternehmensnetzwerk und die direkte Ansprache der Unternehmen.

Ergebnisse und Erkenntnisse

Das **wandernde Quartiersbüro** war definitiv ein Erfolgsfaktor für die enge Anbindung des Managements an die Unternehmen im Gebiet. Es ist festzuhalten, dass es einen zentralen Kümmerer vor Ort braucht, der als Anlaufstelle für die Unternehmen untereinander und für die Kommunikation zwischen Unternehmen und Verwaltung agiert. Die Arbeit trug dazu bei, das „Rauschen“ im Gebiet mitzubekommen, Betriebe und Beschäftigte kennen zu lernen und alltägliche Situationen zu erleben, um aktuelle Themen im Projekt berücksichtigen zu können.

Mit diesem Wissen konnte sich kurzfristig um Belange der Unternehmerschaft gekümmert und adäquate Lösungsstrategien entwickelt werden. Die mit der regelmäßigen **Vor-Ort-Präsenz** einhergehende gute Erreichbarkeit erleichterte darüber hinaus die Netzwerkarbeit. Durch den „geteilten“ Arbeitsplatz im Gebiet wurde das Management als Teil des Gebietes wahrgenommen und der regelmäßige Kontakt, auch außerhalb des Projektkontexts, hat zur hohen Akzeptanz des Managements unter der Unternehmerschaft beigetragen. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass bei einer externen Vergabe des Quartiersmanagements (im Gegensatz zu einem verwaltungsinternen Quartiersmanagement) ein **Wissensverlust nach dem Ende der Projektlaufzeit** droht, da nicht alle Kontakte und Erkenntnisse festgehalten und an einen Nachfolger übergeben werden können. Hinzu kommt außerdem ein Verlust an Arbeitskraft, der oft nicht unmittelbar oder zeitnah kompensiert werden kann.

Öffentlichkeitsarbeit

Zielsetzungen

- Pflege und Aktualisierung Akteursdatenbank
- Werbung für das Gesamtvorhaben
- Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, Politik, Anwohnern, ...

Durchgeführte Aktivitäten

Das Quartiersmanagement Grünwinkel aktualisierte laufend die **Akteursdatenbank**, um alle Akteure im Gebiet wie Unternehmen, Eigentümerinnen und Eigentümer, Anwohnerinnen und Anwohner, städtische Ämter und weitere Organisationen (Bürgerverein Grünwinkel, IHK...) in das Projekt einbinden zu können.

Das Quartiersmanagement hat während der Laufzeit anlassbezogen **Flyer, Briefe, Banner oder Fahnen** erstellt, zum Beispiel um zu Fachforen oder Eigentübertreffen einzuladen. Zudem wurden regelmäßig Artikel über das Projekt für den Grünwinkler Anzeiger und die Stadtzeitung verfasst, um die Öffentlichkeit und die Anwohnerinnen und Anwohner über das Projekt zu informieren.

Als **Einladung zu den Veranstaltungen** wurden postalische Einladungen verfasst, gedruckt und verschickt. Ebenso wurde ein Interview des Quartiersmanagers für eine Masterarbeit an der Uni Augsburg gegeben. Die Erstellung eines Logos und Claims für das REGEKO-Projekt wurde an einen Grafikdesigner aus dem Gewerbegebiet Grünwinkel vergeben, mit allen Beteiligten erfolgreich abgestimmt und auf der Maßnahmenplankonferenz vorgestellt.

Die **Politik** wurde ebenfalls eingebunden. Die großen Veranstaltungen, wie Fachforen oder Maßnahmenplankonferenz, wurden durch Bürgermeister oder den Oberbürgermeister begleitet. Außerdem wurden die Gemeinderäte und die gemeinderätlichen Fraktionen zu den Veranstaltungen eingeladen. Es wird eine abschließende **Gemeinderatsvorlage** erarbeitet sowie eine **Kurzdokumentation** für Eigentümerinnen und Eigentümer und die Unternehmen in Form eines Leporellos. Im Rahmen der Erstellung des Rahmenplans wurde eine **Broschüre** erstellt, die die Ergebnisse beleuchtet.

Ergebnisse und Erkenntnisse

Die Erstellung einer **aktuellen Akteursdatenbank** war schwierig und aufwendig. Das Quartiersmanagement und die KFG haben dazu umfangreiche Recherchen durchgeführt, um in einem ersten Schritt alle Unternehmen im Gebiet zu erfassen. Die Pflege der Akteursdatenbank wurde durch das Management erledigt und kostete im Verlauf ebenfalls viel Zeit und Mühe. Die neue Datenschutzgrundverordnung brachte zudem erhebliche Unsicherheiten mit sich. Der Verteiler durfte ab dem Inkrafttreten in dieser Form nicht mehr genutzt werden. Das Projektteam bereitete daraufhin eine Einwilligungserklärung vor, die per Mail an alle im Verteiler verschickt wurde. Die Unternehmen erhielten so die Möglichkeit, ihre Einwilligung zur weiteren Information im Projekt REGEKO zu geben. Insgesamt haben rund 70 der Unternehmen diese Möglichkeit genutzt.

Die **Erreichbarkeit der Unternehmen vor Ort** war und ist somit schwer herzustellen. Bei der Recherche der Grundstückseigentümerinnen und -eigentümer kamen noch weitere **datenschutzrechtliche Bedenken** auf. Die Informationen, die dem Liegenschaftsamt oder dem Finanzamt vorliegen, dürfen nicht mit anderen Teilen der Verwaltung oder mit externen Dienstleistern geteilt werden.

Das **Interesse an den Aussendungen** in Form von E-Mails war nicht immer groß. Oft wurde festgestellt, dass die Informationen, die die Unternehmen interessiert hätten, nicht gelesen wurden. Das Intervall der Aussendungen könnte hierbei ein Faktor gewesen sein. Im Schnitt wurden alle zwei Wochen E-Mails an die Unternehmen versandt. Für die Vorschläge von Veranstaltungen wie den **„Tag der offenen Tür“**, um Bürgerschaft, Nachbarinnen und Nachbarn und anderen Interessierten Einblicke in die Arbeit auf dem Areal zu ermöglichen und so die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit herzustellen, war kaum Interesse vorhanden. Folglich konnte der **„Tag der offenen Tür“**, den das Quartiersmanagement sowie die Stadtverwaltung organisatorisch unterstützt hätten, nicht verwirklicht werden.

Das **Interesse der Politik** an dem Projekt war vorhanden. An mehreren Veranstaltungen – über den gesamten Projektzeitraum hinweg – haben Mitglieder des Gemeinderats teilgenommen. Insbesondere der Rahmenplan wurde mit Interesse verfolgt. Zum Ende des Projekts wurde deutlich, dass bei den Vertreterinnen und Vertretern der Politik vermehrt Interesse an den Ergebnissen von REGEKO, dessen Verstetigung und an der Übertragbarkeit auf andere Gewerbegebiete aufkam.

Reflexion und Resümee

Änderungen im Projektverlauf und besondere Vorkommnisse

Die Erstellung eines **städtebaulichen Rahmenplans** ergab sich aus der bisherigen Projektarbeit. Sie war die Reaktion auf die Anforderungen der Unternehmen vor Ort. Um das Gewerbegebiet entsprechend der Wünsche, Vorstellungen und Bedürfnisse der Eigentümerinnen und Eigentümer beziehungsweise der Nutzerinnen und Nutzer gestalten zu können, war die Etablierung eines städtebaulichen Rahmens unter Berücksichtigung des städtischen Gesamtzusammenhangs erforderlich.

Im Zusammenhang mit der Präsentation von ersten Ideen zum städtebaulichen Rahmenplan äußerten die Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümer den Wunsch, ein Eigentübertreffen des Bereichs um die Hardeckstraße durchzuführen, da dieser Bereich als eine Gemengelage von unterschiedlichster Bebauung ohne klare Strukturierung wahrgenommen wird. Das Quartiersmanagement hat daraufhin **zwei solcher Treffen** organisiert.

Das Quartiersbüro war ursprünglich als festes Büro an einer zentralen Stelle des Gebietes vorgesehen. Bei der Suche nach einem geeigneten Standort zeigte sich, dass keine freien Büroflächen mit den Anforderungen des Quartiersbüros zur Verfügung standen. Das Problem wurde dann durch ein **wanderndes Büro** gelöst. Das Quartiersbüro mietete sich in freie Büroräume wechselnd alle 1 bis 2 Monate bei Unternehmen ein. Bei der Konzeption von REGEKO wurden die Arbeitstreffen quartalsweise geplant. Im Laufe des Projekts, insbesondere kurz nach dem Start des Quartiersmanagements, stellte sich jedoch schnell heraus, dass eine häufigere Abstimmung im Projektteam notwendig war. Die **projektinternen Arbeitstreffen** (in der Regel 2 bis 3 Stunden Dauer) wurden ab diesem Zeitpunkt monatlich durchgeführt.

Gegenüberstellung von geplanten und erreichten Zielen

Durch die intensive Beteiligung konnte ein **Austausch zwischen Unternehmen und Stadtverwaltung** hergestellt werden, wodurch **gemeinsame Ziele** erkannt und einige wichtige **Akteure mobilisiert** und aktiviert wurden. Es wurde eine **Aufbruchstimmung bei den Unternehmen** erzeugt und ein enormer **Impuls ins Gebiet** gesendet.

Die geplanten **Veranstaltungen** wurden erfolgreich durchgeführt und sogar im Bereich der Ansprache der Eigentümerinnen und Eigentümer ausgebaut, indem zwei weitere Treffen organisiert wurden. Die Eigentümerinnen und Eigentümer und Unternehmen zeigten sich sehr zufrieden mit der **Erarbeitung des Rahmenplans**, der nun als städtebauliche Grundlage für das Areal dient. Erwartet wird nun im zweiten Schritt die **Umsetzung der entsprechenden Bauungspläne**, sodass die Eigentümerinnen und Eigentümer **Bauabsichten**, insbesondere im größeren Umfang als nach heutigem Baurecht möglich, umsetzen zu können.

Trotz intensiver Bemühungen, kontinuierlicher und multikanaler Ansprache und verschiedener Veranstaltungen, auch niedrigschwelliger Art, konnte das **Netzwerk nicht verstetigt werden**. Die Bildung eines Netzwerks der Unternehmen wurde durch verschiedene Maßnahmen angeregt. Zum einen wurden zwei Low-Hanging-Fruits-Projekte, ÖPNV-Optimierung und Breitband-Initiative, gestartet. Zum anderen wurde die Idee entwickelt, einen „Tag der offenen Türen“ zu organisieren. Leider litten alle drei Maßnahmen unter einer sehr eingeschränkten Beteiligung der Unternehmen, obwohl die Unternehmen die Projekte selbst gewählt hatten. Das Projekt zur **Verbesserung des ÖPNV** wurde relativ weit vorangetrieben. Die Bedarfs-Abfrage der Unternehmen und die Prüfung durch die Verkehrsbetriebe zeigten zwei Lösungsansätze zur Verbesserung. Es wurde eine Unterschriftenaktion gestartet, um die Notwendigkeit gegenüber den Verkehrsbetrieben sowie der Politik zu verdeutlichen, die Maßnahmen auch umzusetzen. Die Unterschriften wurden der Stadtverwaltung übergeben. Ein Ergebnis steht derzeit noch aus.

Die **Breitband-Initiative** (Low-Hanging-Fruits-Projekt) konnte nicht in Kooperation umgesetzt werden, da zu wenige Unternehmen Interesse an einem Ausbau der Breitbandinfrastruktur in ihren Betrieben hatten. Es wurden jedoch Einzellösungen bei den Unternehmen angedacht und teilweise umgesetzt.

Zentrale Erfolge und Erfolgsfaktoren

Das **Quartiersmanagement vor Ort** war der wichtigste Erfolgsfaktor für die Entwicklung. Es diente als zentraler Ansprechpartner, als Kümmerer und die Institution, die die verschiedenen Prozesse und Abläufe koordinierte und Maßnahmen vorantrieb. Der enge und regelmäßige Kontakt zwischen Unternehmen und Quartiersmanagement war entscheidend, um die Motivation aufrechtzuerhalten und um rechtzeitig auf aktuelle Entwicklungen im Gebiet reagieren zu können. Zudem konnten Ideen, Vorschläge und Anregungen aus der Unternehmerschaft in das Projekt oder laufende Planungen eingebracht werden. Es wurde deutlich, dass die mit den Eigentümerinnen und Eigentümern beziehungsweise Unternehmen geführten Gespräche durchaus erfolgreich waren, zum Beispiel überbrücken sie in Folge der Gespräche die Zeit bis zur Verwirklichung des neuen Planungsrechtes mit sinnvollen Zwischenlösungen.

Die **Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsförderung und Stadtplanungsamt** kann als Erfolgsfaktor angesehen werden, da in dieser Kombination ideal auf Bedürfnisse der Unternehmer und Eigentümerinnen und Eigentümer im Gewerbegebiet eingegangen werden konnte. Innerhalb der Stadtverwaltung waren für verschiedene Teilschritte, Problemstellungen und Arbeitsbereiche insgesamt mehr als zehn Dienststellen und Gesellschaften sowohl auf Arbeits- als auch auf Führungsebene hierarchieübergreifend in das Projekt eingebunden. Nach außen vertreten wurde das Projekt abwechselnd von den beiden zuständigen Dezernenten (Wirtschaft und Bauen). Auch der Oberbürgermeister repräsentierte das Projekt in der Öffentlichkeit. Zudem waren die **regelmäßigen Jour fixe des Projektteams** im Gebiet ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Als Erfolgsfaktoren lassen sich außerdem die **frühzeitige und intensive Beschäftigung mit dem Quartier und den Akteuren** identifizieren. Zudem ist die kontinuierliche **Kommunikation und Information aller Akteure** zwingend notwendig, um den Projekterfolg zu ermöglichen.

Ortsbegehungen sind eine gute Methode, um sich komplexen Problemlagen zu nähern. Durch die Besichtigung vor Ort, idealerweise mit den zuständigen Verwaltungsexpertinnen und -experten, werden Missverständnisse vermieden und es können leichter Lösungsvorschläge diskutiert und entwickelt werden. Die „Vor-Ort-Begleitung“ des Projekts durch die Fachämter der Stadtverwaltung hat einen hohen Nutzen für die Unternehmen, da auf diese „Anker“ während und nach der Projektlaufzeit zurückgegriffen werden konnte. Die **regelmäßigen Unternehmenstreffen** bildeten die Grundlage für den Aufbau eines Unternehmensnetzwerks und damit zur perspektivischen Weiterführung des Managements durch die ansässigen Unternehmen. Zudem wurde im Projekt deutlich, dass die Unternehmen und Eigentümerinnen beziehungsweise Eigentümer dann großes Interesse zeigen, wenn Sie persönlich oder ihre Grundstücke betroffen sind. An übergreifenden Themen bestand dagegen kaum Interesse.

Die **Identifikation von Schlüsselgrundstücken** und der Kontakt mit Schlüsselakteuren ist sehr wichtig, da dadurch mit vergleichsweise geringem Aufwand große und/oder wichtige Teile des Gewerbegebiets aufgewertet werden können. Die Vermittlung einer gewissen „Aufbruchstimmung“ im Gebiet kann erheblich zum Erfolg beitragen – gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, dass den Akteuren vor Ort Ängste genommen und eine Wertschätzung für das Gebiet vermittelt wird.

Die **Erstellung eines Rahmenplans** war als zusätzliches Instrument sehr sinnvoll, um mit den Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümern in Dialog zu treten, gemeinsam eine städtebauliche Vision für das Gewerbegebiet zu entwickeln und die mögliche Neuordnung des Quartiers zu verdeutlichen. Die zentralen Bausteine waren dabei die Neuordnung der Verkehrserschließung, die Ausgestaltung maßgeblicher Räume und die Angebote an private Eigentümerinnen und Eigentümer.

Hemmnisse und Überwindungs-/Lösungsansätze

Für die Kommune bedeutet die Initiierung, Umsetzung und Verwaltung eines solchen Projekts **einen großen finanziellen, aber insbesondere personellen Aufwand**, der über einen langen Zeitraum bedeutende Ressourcen bindet. Hinzu kommt, dass die Kommune über einen stark begrenzten finanziellen und rechtlichen Handlungsspielraum verfügt, da in bestehenden Gewerbegebieten üblicherweise nicht die entsprechenden kommunalen Flächen vorhanden sind. Auch fehlen die finanziellen Mittel, um von kommunaler Seite durch

„Leuchtturmprojekte“ Entwicklungen zu forcieren. Handlungsmöglichkeiten liegen damit zum Großteil bei den Unternehmen beziehungsweise den Eigentümerinnen und Eigentümern.

Der **Veränderungswille bei den Eigentümerinnen und Eigentümern** war anfangs sehr gering, da aus deren Sicht (noch) kein wirklich hoher Leidensdruck im Gebiet besteht. Der **Leidensdruck** lag eher bei der Stadt Karlsruhe, weil zusätzliche Unternehmen in den Bestandsgebieten untergebracht werden müssen, da keine zusätzlichen Gewerbeflächen zur Verfügung stehen.

Eine der Hauptaufgaben des Projektes lag somit darin, den Eigentümerinnen und Eigentümern und Unternehmen vor Ort die **Defizite des Areals** zu vermitteln und auf **Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten** aufmerksam zu machen. Dies gelang insbesondere durch den **städtebaulichen Rahmenplan**. Dessen Erstellung und Kommunikation führte zu einer verstärkten Handlungsbereitschaft bei Eigentümerinnen und Eigentümern und Unternehmen, da der Rahmenplan folgende Faktoren verdeutlichte: Zum einen ist die Stadt gewillt, Veränderungen systematisch in die Wege zu leiten, zum Beispiel durch eine verkehrliche Neuordnung beziehungsweise durch die Ausgestaltung von wichtigen städtebaulichen Punkten. Zum anderen eröffnet die Stadt durch neues Planungsrecht den Flächeneigentümerinnen und -eigentümern deutliche Gestaltungsmöglichkeiten, zum Beispiel durch eine höhere/bessere Ausnutzung der Grundstücke. Die angestrebten Veränderungen sind auch für Unternehmen und Institutionen von Bedeutung, zum Beispiel aus Gründen der Kunden- oder Mitarbeiterbindung.

Der Rahmenplan hat insbesondere die Eigentümerinnen und Eigentümer angesprochen. In Folge kam auch bei den Unternehmen ein gewisser Druck auf, da das Bewusstsein geweckt wurde, dass **Veränderungen im Gebiet** bevorstehen. Bis dato waren die Unternehmen mit dem Standort zufrieden und sahen keine Notwendigkeit, über Veränderungen nachzudenken. Deshalb lag die **Hauptaufgabe des Projekts** darin, den Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümern die **Defizite zu vermitteln**.

Die **Arbeit auf privaten Flächen** im Bestand ist durch die heterogene Struktur, den Mix von Gewerbe und Wohnen, die Nachbarschaft von großen und kleinen Betrieben sowie die heterogene Bebauungsstruktur kompliziert und zeitaufwändig. Zudem überwogen deutlich die **Partikularinteressen der Akteure** – ein gemeinsames Ziel konnte im Prozess nicht vereinbart werden. Dies erschwerte die Arbeit – insbesondere mit Blick auf das angestrebte Netzwerk – noch einmal erheblich.

Ein weiteres Hemmnis war die **aktuelle Lage des Immobilien- und Finanzmarkts**. Bei der Identifizierung von „Schlüsselgrundstücken“, die eventuell durch die Stadt gekauft werden müssten, um das Gebiet deutlich aufzuwerten (zum Beispiel neue Verkehrsverbindung), besteht das Hemmnis, dass derzeit die Bereitschaft, Grundstücke zu verkaufen, sehr gering ist. Die niedrigen Zinsen machen es unattraktiv, Grund und Boden zu veräußern. Zudem wird damit spekuliert, dass die Preise weiter steigen und in Zukunft zusätzliche Erlöse erzielt werden können.

Ein möglicher Lösungsansatz ist die **Schaffung von Eigentum bei der Kommune** durch den gezielten Erwerb von relevanten Grundstücken. Hierdurch hätte die Kommune einen deutlich größeren Gestaltungsspielraum und könnte durch Entwicklungen an neuralgischen Punkten wichtige Impulse in das Gebiet senden und es schneller aufwerten.

Die **Einrichtung eines Kümmerers und Koordinators vor Ort** ist ein weiterer Lösungsansatz, der die genannten Lösungsansätze (zum Beispiel Beteiligung, erste, leicht umzusetzende Projekte, Netzwerkbildung, Wissensvermittlung) forcieren und durch kontinuierliche und intensive Begleitung gegebenenfalls einige der genannten Hemmnisse überwinden könnte. Dieser Ansatz bedeutet jedoch auch einen finanziellen Aufwand. Bei der **Akteursbeteiligung** war die schlechte Verfügbarkeit von Kontaktdaten ein Hemmnis. Die Kontaktdaten der Unternehmen konnten dabei noch leichter recherchiert werden als die Kontaktdaten der Eigentümerinnen und Eigentümer. Der Aufbau und die Pflege einer aktuellen Akteursdatenbank mit allen Kontaktdaten waren sehr zeitaufwendig, aber notwendig. Durch datenschutzrechtliche Vorgaben – insbesondere durch die im Mai 2018 in Kraft getretene DSGVO – wurde die Kontaktaufnahme deutlich erschwert.

Mehrwert durch das ExWoSt-Modellvorhaben

Die finanzielle Unterstützung durch das ExWoSt-Modellvorhaben hat es ermöglicht, eine intensive Beteiligung mit Quartiersmanagement durchzuführen, erste Projekte anzustoßen und Veranstaltungsformate zu verwirklichen. Durch das Modellvorhaben konnte die **Aufmerksamkeit** auf die lang vernachlässigten Gewerbegebiete in der Kommune gelenkt werden. Da die **Innenentwicklung von Städten** und somit auch von städtischen Gewerbegebieten unumgänglich ist, hat das Vorhaben einen großen Beitrag dazu geleistet, als Kommune frühzeitig zu erfahren, welche Erfolgsfaktoren und Hemmnisse es gibt. Dies ist insbesondere bei der Frage nach Übertragbarkeit auf andere Gewerbegebiete, die im Inneren entwickelt werden sollen, von hoher Relevanz.

Die gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse können in der kommenden Arbeit mit Gewerbegebieten im Bestand Berücksichtigung finden. Erste Ansätze hierzu sind bereits in Arbeit. Der **regelmäßige Austausch mit den anderen Modellvorhaben** und die Unterstützung der Begleitforschung waren hierbei sehr hilfreich, in dem Erkenntnisse aus anderen Gebieten vermittelt wurden.

Die Stadtverwaltungen, insbesondere aber auch die politischen Akteure, sind durch das ExWoSt-Modellvorhaben verstärkt auf das Thema **Innenentwicklung von Gewerbegebieten** aufmerksam geworden und **beschäftigen sich nun stärker mit diesem als schwierig geltenden Thema**. Die Problemlagen und die Herausforderungen, aber auch die Potenziale dieser Standorte sind nun bewusster geworden. Die Frage nach Kapazitäten, insbesondere im Bereich Personal, ist immer mehr ein relevanter Faktor, sodass es von besonderer Bedeutung ist, Verständnis dafür zu schaffen, dass Innenentwicklung viel Energie, Ressourcen und Zeit erfordert und ein konkretes Ergebnis nicht immer unmittelbar sichtbar ist. Da in der Politik und an der Verwaltungsspitze letztendlich die Schwerpunktsetzung entschieden wird, ist diese Aufmerksamkeit von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Prozesseffizienz/Mitteleinsatz im Projekt

Es zeigte sich, dass ein **hoher und anhaltender Personalbedarf** in der Verwaltung und vor Ort nötig ist, um ein solches Projekt durchzuführen. Die Innenentwicklung von Gewerbegebieten ist nur mit längerfristigem zeitlichen Horizont möglich.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, **zusätzliche Mittel in die Erstellung eines städtebaulichen Rahmenplans** zu investieren. Das Vorgehen, über Rahmenpläne einzelne Bebauungspläne für Gewerbegebiete abzuleiten, soll auch bei zukünftigen Vorhaben in der Stadt verfolgt werden.

Der **Mitteleinsatz für das Quartiersmanagement** hat sich gelohnt, insbesondere hat die Effizienz durch das wandernde Quartiersbüro zugenommen.

Resümee

Durch das Projekt mit seinen verschiedenen Aktivitäten und konzeptionellen Arbeiten wurde ein **enormer Impuls in das Gewerbegebiet** gesendet. Das zeigt sich unter anderem an der hohen Anzahl an Bauvoranfragen aus dem Gebiet. Diese belegen, dass es einige bauwillige Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümer gibt und durchaus ein Änderungswille vorhanden ist. Durch das Projekt und das Instrument des städtebaulichen Rahmenplans hat sich maßgeblich ein erhöhter Handlungswille entwickelt.

Durch den Impuls wird aber auch eine gewisse **Erwartungshaltung bei den Unternehmen** geweckt. Von Teilen der Unternehmen wird gefordert, die Stadt müsse zunächst mit investiven Maßnahmen vorangehen und erst dann würden die Unternehmen auf ihren privaten Flächen tätig werden. Diese Unternehmen können nicht oder nur schwierig für das Projekt aktiviert werden.

Die Stadt Karlsruhe hat nur auf einen sehr geringen Anteil des Gewerbegebiets Zugriff. Zudem standen Gewerbegebiete viele Jahre nicht im Fokus der Stadtentwicklung und stellen „vergessene Stadtteile“ dar. Die

Entwicklungen zeigen jedoch, dass Impulsprojekte wie REGEKO und die daraus abgeleiteten Handlungsmöglichkeiten und Maßnahmen politische Beachtung finden. Hierdurch steigt die Bereitschaft, ähnliche Projekte zu forcieren.

Außerdem spielen die unterschiedlichen **Zeitperspektiven der Akteure** eine zentrale Rolle. Unternehmen denken viel kurzfristiger und sind an einer schnellen Umsetzung interessiert. Im Gegensatz dazu plant die Stadt Karlsruhe eher langfristig. Dies liegt unter anderem begründet in zeitlich intensiven Verfahrensabläufen (zum Beispiel Aufstellung von Bebauungsplänen) sowie in den rechtlichen Rahmenbedingungen, die die Kommune zu beachten hat. Es wurde im Projekt zunehmend deutlich, dass eine Gewerbegebietsentwicklung nicht in drei Jahren abgeschlossen werden kann und dass die Entwicklung von Bestands-Gewerbegebieten äußerst zeit- und arbeitsaufwendig ist.

Das Konzept des Projekts REGEKO ist durchaus **auf andere Gewerbe- und Industriegebiete übertragbar**. Das methodische Vorgehen zur Ansprache und Aktivierung der Unternehmen ist modular aufgebaut und an die spezifischen Gegebenheiten vor Ort anpassbar. Dazu zählt die Möglichkeit zur Fokussierung auf bestimmte, von den Unternehmen priorisierte Themen sowie die Flexibilität der unterschiedlichen Veranstaltungsformate (zum Beispiel Wahl der Veranstaltungszeiten, kleinere Unternehmenstreffen, themenbezogene Fachforen). So können die Akteure für die Projektziele gewonnen werden. Die Übertragbarkeit ist allerdings nur unter der Voraussetzung von hohem Personaleinsatz möglich. Der zuständige „Kümmerer“ muss sowohl Präsenz vor Ort zeigen als auch die Schnittstelle in die Verwaltung sein.

Verstetigung

Die bisher durchgeführten – und perspektivisch auch weiterhin durchzuführenden – „weichen“ Maßnahmen sollen zur **Umsetzung von „harten“, investiven Maßnahmen** auf öffentlichen, aber vor allem auf privaten Flächen führen.

Mit Blick auf die städtischen Gewerbegebiete ist grundsätzlich festzuhalten, dass weiterhin **starker Handlungsbedarf in der Innenentwicklung** in Karlsruhe besteht. Derzeit werden Überlegungen angestellt, welche Erkenntnisse und Aspekte in Grünwinkel weitergetragen werden und welche Themen und Methoden in andere Gewerbegebiete in Karlsruhe übertragen werden können. Diese Überlegungen sollten dann auch mit der Politik besprochen und diskutiert werden, um eine konzeptionell verankerte Vorgehensweise zu entwickeln.

Beabsichtigte Weiterführung der Organisationsstruktur

Die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsförderung und Stadtplanungsamt soll in diesem Feld ausgeweitet werden, da die Innenentwicklung von Gewerbeflächen in Karlsruhe zwingend notwendig ist. Zudem werden weitere Akteure der Verwaltung (zum Beispiel das Liegenschaftsamt) hinzugezogen werden. Durch das ExWoSt-Projekt hat sich eine **interdisziplinäre Projektgruppe** etabliert, die bereits Erfahrungen in der Innenentwicklung besitzt und zielgerichtet eingesetzt werden kann. Hierbei stellt sich aber die Frage nach der Kapazität in der Verwaltung – die Übernahme von neuen Aufgabenfeldern benötigt weitere Ressourcen und kann nicht nachrangig neben den bereits bestehenden Aufgaben laufen. Das Projektteam wird dafür werben, einen wie oben beschriebenen „Kümmerer“ für die Innenentwicklung von Gewerbeflächen einzusetzen.

Weitere geplante Projekte aus dem Modellvorhaben

Auf Grundlage des Rahmenplans ist die **Erstellung von Bebauungsplänen** für das Gewerbegebiet fest eingeplant, um die Entwicklung des Areals langfristig zu steuern. Außerdem besteht nach Abschluss des Forschungsvorhabens die **Option zur Ausweisung eines Sanierungsgebietes** nach § 136 ff. BauGB. In diesem Zusammenhang werden die Unternehmen auch weiterhin beteiligt. Es soll ein **Resümee** aus dem ExWoSt-Projekt erarbeitet und in die Politik kommuniziert werden.

Zukünftige Arbeitsschritte im Bereich Gewerbegebietsentwicklung

Es wird grundsätzlich als wichtig erachtet, Visionen für Gewerbegebiete zu erarbeiten, da kein Gebiet dem anderen gleicht. Rahmenpläne erlauben hier die übergreifende städtebauliche Betrachtung der betroffenen Gebiete mit ihren Besonderheiten und Potenzialen. Eine so intensive Beteiligung, wie sie im Projekt REGEKO durchgeführt wurde, kann voraussichtlich in Zukunft nicht mehr geleistet werden - auch, da sie angesichts des zum Teil mangelnden Interesses einzelner Akteursgruppen nicht unbedingt zielführend erscheint. In einem anschließenden Projekt sollen deshalb Schlüsselgrundstücke identifiziert und anschließend gezielt Schlüsselakteure angesprochen werden, um die Gebiete weiterzuentwickeln, da nicht alle Akteure im Gebiet auch die notwendigen Handlungsspielräume haben (zum Beispiel Mieterinnen und Mieter, kurzfristige Nutzerinnen und Nutzer).

Übertragbare Ansätze und Schlussfolgerungen für das Forschungsfeld

Relevante Handlungsansätze im Modellvorhaben

Übergreifende Handlungsansätze

Stadtregionale und gesamtstädtische Integration

Übergeordnete Einbindung in den regionalen und gesamtstädtischen Zusammenhang

Im **Integrierten Stadtentwicklungskonzept Karlsruhe 2020** ist die Ausrichtung der Stadt als „zukunftsfähiger Wirtschaftsstandort“ verankert. Dies soll, trotz des prognostizierten Wachstums, insbesondere durch eine **„Bestandsentwicklungsstrategie“** erreicht werden. Dabei steht der Umgang mit zahlreichen vorhandenen, in die Jahre gekommenen Gewerbegebieten, die zum Teil die Anforderungen an moderne und zukunftsfähige Gewerbeflächen nicht mehr erfüllen, im Mittelpunkt. Der Vorrang der Innenentwicklung ist in Karlsruhe somit auch bei den Gewerbeflächen ein fest verankerter Grundsatz. Der Gemeinderat der Stadt Karlsruhe hat Anfang 2014 den Beschluss bekräftigt, schonend mit der Ressource „Boden“ umzugehen und möglichst keine weiteren Gewerbeflächen im Außenbereich auszuweisen. Daher liegt der Fokus auf einem „Upgrading“, einer „Re-Aktivierung“ sowie einer „Attraktivitätssteigerung“ der vorhandenen Gewerbegebiete. Als exemplarischer Standort wurde für diese Entwicklung das Gewerbegebiet Grünwinkel ausgewählt.

Die übergeordneten, gesamtstädtischen Konzepte bezogen auf das Gewerbequartier

In der **Gewerbeflächenstudie des Nachbarschaftsverbands Karlsruhe** wurden bereits die Defizite und Potenziale in den größeren Gewerbearealen erstmals stadtweit erfasst. Hier wurde auch für das Gewerbegebiet Grünwinkel festgestellt, dass das Erscheinungsbild des öffentlichen Raums vor allem entlang der Bahntrasse ungepflegt und unattraktiv ist. Das Erscheinungsbild der privaten Grundstücke wurde in Bezug auf ihre gewerblichen Nutzungen als angemessen gestaltet und gepflegt bewertet. Das Gewerbegebiet sei auch in Hinsicht auf Versorgungs- und Freizeitangebote besser versorgt als andere Gewerbegebiete im näheren Umfeld (Kletterhalle, angrenzende Grünanlage).

Die Anbindung an das Straßennetz wird durch die B10 als sehr gut beschrieben. Die innere Erschließung wird durch die Bahntrasse zerschnitten und erschwert, ebenfalls wurde der ruhende Verkehr bereits als Schwachstelle benannt. Als Ziel daraus wird zum einen die Erhaltung und Sicherung als klassisches Gewerbegebiet, zum anderen die langfristige Weiterentwicklung zu einem (urbanen) Dienstleistungsstandort formuliert. Als Empfehlung werden die Verbesserung der inneren und äußeren Erschließung und die Aufwertung des Straßenraums (Gliederung des Profils, Beläge, straßenbegleitendes Grün) ausgesprochen.

Im **Städtebaulichen Rahmenplan Klimaanpassung** befindet sich der am stärksten belastete Hot-Spot beim Stadtstrukturtyp „Industriegebiet“ innerhalb des Gewerbegebietes Grünwinkel. Er zeichnet sich durch einen starken Effekt einer städtischen Hitzeinsel aus – die damit verbundenen gesundheitlichen Risiken der Bevölkerung sind von herausragender Bedeutung. Der im Klimaanpassungsplan beschriebene Hot-Spot verfügt außer in den Straßenräumen kaum über weitere öffentliche und private Freiflächen. Nutzbare, qualifizierte Grünflächen sind nur in sehr geringem Umfang vorhanden.

Das Gewerbequartier Grünwinkel ist Teil des **Städtebaulichen Konzepts „Dynamisches Band Karlsruhe“**, das im Rahmen der Fertigstellung des **Räumlichen Leitbildes für die Stadt Karlsruhe** bis April 2016 erarbeitet wurde. Das Dynamische Band geht gesondert als eines der sieben wichtigen „Stoßrichtungen“ aus dem Leitbildprozess hervor. Daran wird die Wertigkeit des Untersuchungsraumes als ein Teil dieses Bandes besonders deutlich.

Konzeptionelle Ziele für das Dynamische Band sind:

- Stadtraum! – Stadteingänge baulich gestalten; Stadtraum Südtangente vielfältig sicht- und erlebbar machen
- Grün! – Doppelte Innenentwicklung; Vernetzung; Klimaanpassung; So viel Grün im Quartier wie möglich
- Nutzung! – Gewerbe stärken; Neue, andere Wohnformen; Mischen possible; Sachen möglich machen, die in der Mitte nicht gehen
- Mobilität! – Öffentlicher Verkehr und Langsamverkehr ausbauen; Lage ins Bewusstsein bringen

Das Dynamische Band benennt dabei Entwicklungsziele für die verschiedenen Räume entlang der Südtangente und formuliert Vorstellungen über die künftige räumliche Entwicklung, hinsichtlich Nutzung, Stadtraum, Freiraum und Mobilität.

Das Gewerbequartier Grünwinkel ist unterteilt in die zwei Teilräume:

Teilraum 02 ▪ „Westbahnhof Roter Turm“ und Teilraum 03 ▪ „Mixed Zone“. Die zentralen Entwicklungsziele für die beiden Teilbereiche lauten:

- Teilraum 02 ▪ „Westbahnhof Roter Turm“
 - Aktivierung des Westbahnhofes bei gleichzeitiger Erhöhung der Nutzungsintensität und angemessener Gleisquerung
 - Hochpunkt am Westbahnhof zur Bildung eines „Neuen Gesichtes“
 - Umstrukturierung und Nachverdichtung der Gewerbebereiche
 - Neugestaltung der öffentlichen Räume an strategischen Punkten
 - Vorhandene Hofstrukturen im südlichen Gebiet beibehalten und durch hochwertige Gebäude mit Stadtcharakter zur Südtangente erweitern
 - Gewerbe als Hauptgebietscharakter beibehalten und andere Nutzungen (Sport, Kultur und Gastronomie) integrieren
 - An neuralgischen Punkten gezielt Pocket-Parks installieren und miteinander verbinden
 - Im Süden gegebenenfalls eine Grünbrücke über die Südtangente herstellen
- Teilraum 03 ▪ „Mixed Zone“
 - Entwicklung einer Dominante mit Büro- und Mischnutzungen im Bereich nördliche Zeppelinstraße, Schnittstelle Hardeckstraße
 - Auf dem Areal östlich der Hardeckstraße besteht das Potenzial, eine nicht störende Gewerbeentwicklung voranzutreiben
 - Entwicklung einer Mixed-Zone zwischen Hardeckstraße und Fritz-Haber-Straße
 - Entwicklung einer Quartiers-Grünspange, die die Grünbrücke vom Junker- und Ruh-Weg/Günther-Klotz-Anlage über Randflächen der Gewerbeflächen am Birkenweg, mitten durch das Mixed-Zone-Quartier über einen Teil der westlichen Brachfläche mit dem Albraum verbindet.

Weiterhin diente das bereits mit Fördermitteln des Landes 2014 erstellte Praxishandbuch

„Unternehmensstandorte zukunftsfähig entwickeln, Flächenpotenziale gewinnen – nachhaltig bauen – Synergien nutzen“, während des gesamten Prozesses unter anderem als Handlungsleitfaden und Kommunikationsinstrument. Das Praxishandbuch für die Entwicklung von Unternehmensstandorten bildet eine gute Grundlage für die Ansprache und Information zu Handlungsoptionen von Unternehmen und Flächeneigentümern. Hier konnte sehr gut an die dargestellten Maßnahmen und Beispiele angeknüpft werden und diese im Kontext des Gesamtgebietes weiterentwickelt werden.

Der „Städtebauliche Rahmenplan Klimaanpassung“ zeigt für die Entwicklung des Hot-Spots ein spezifisches Maßnahmenpaket auf – viele Maßnahmen aus diesem Paket konnten in den Maßnahmenplan für das Gesamtgebiet, der in Baustein 1 erarbeitet wurde, übertragen werden.

Städtebauliche Erneuerung

Maßnahmenplan (Baustein 1)

Gefördert im Programm „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“ des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg.

Ein wichtiges Instrument zur Unterstützung der kommenden Entwicklung ist der **Maßnahmenplan**, der alle Vorschläge zur Aktivierung der Flächen-, Energie- und Ressourcenpotenziale zusammenfasst und die Optionen visualisiert, sodass mit dem Plan die Akteure eine Arbeitsgrundlage zur nachhaltigen Aufwertung und Verdichtung des Gewerbegebietes erhalten. Er umfasst dabei einen kurz- beziehungsweise mittelfristigen Umsetzungszeitraum von 3 bis 10 Jahren.

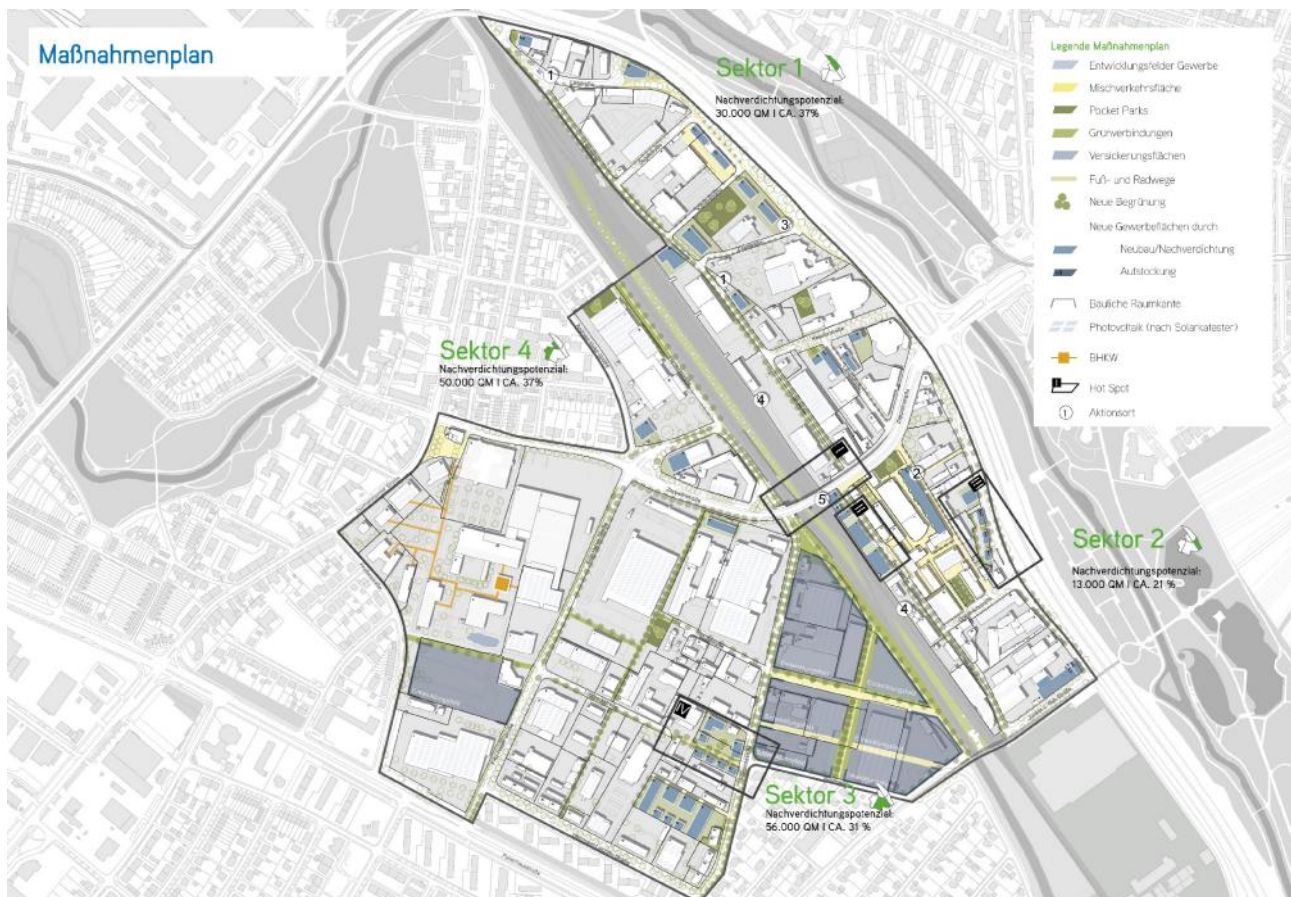


Abbildung 1: Maßnahmenplan REGEKO (Baustein 1)

Städtebaulicher Rahmenplan

Zur Ergänzung und Vertiefung des Handlungsfelds „Städtebau“ des Maßnahmenplans wurde ein städtebaulicher Rahmenplan erarbeitet. Der städtebauliche Rahmenplan entwickelt eine Vision einer zukunftsfähigen innerstädtischen Gewerbenutzung und zeigt daraus abgeleitete städtebauliche Perspektiven auf. Darüber hinaus werden Handlungsmöglichkeiten im Sinne einer strategischen und stufenweisen Entwicklung ausgelotet.

Der hier vorliegende städtebauliche Rahmenplan wurde aufbauend auf den im Projekt REGEKO erstellten Maßnahmenplan erarbeitet. Im Zuge der Erarbeitung wurden in mehreren Beteiligungsveranstaltungen unter Einbezug von Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern sowie der Öffentlichkeit Zwischenergebnisse vorgestellt und diskutiert. Anregungen aus den Veranstaltungen wurden in die Bearbeitung aufgenommen. Auch die zuständigen Fachämter waren einbezogen.

Der Rahmenplan dient als Grundlage für die langfristige und zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Gewerbegebietes. Er beinhaltet die Vision eines dichten und multifunktionalen Gewerbegebietes,

welches eng mit den Nachbarquartieren verknüpft ist, eine hohe Aufenthaltsqualität bietet und auf umweltfreundliche Verkehre optimiert ist.

Im Ergebnis entsteht ein Gebiet mit einer höheren Dichte und gleichzeitigen Verbesserungen in der Qualität der öffentlichen Räume, einer geringeren Flächenversiegelung und einer Optimierung des Erschließungs- und Freiflächensystems. Kern der infrastrukturellen Optimierung ist der Umbau zu einem System aus Erschließungsringen und einer verbesserten An- und Durchbindung für den Rad- und Fußverkehr. Der Haltepunkt Karlsruhe West wird zu einem multimodalen Mobilitätsknoten erweitert.

Neben Aussagen zur städtebaulichen Struktur trifft der Rahmenplan auch Aussagen zu wichtigen städtebaulichen Setzungen wie Hochpunkten und räumlichen Kanten sowie der angestrebten Nutzungszusammensetzung und Verteilung. Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden in Vertiefungen konkretisiert und hinsichtlich Umsetzungshorizont und Aufwand bewertet.

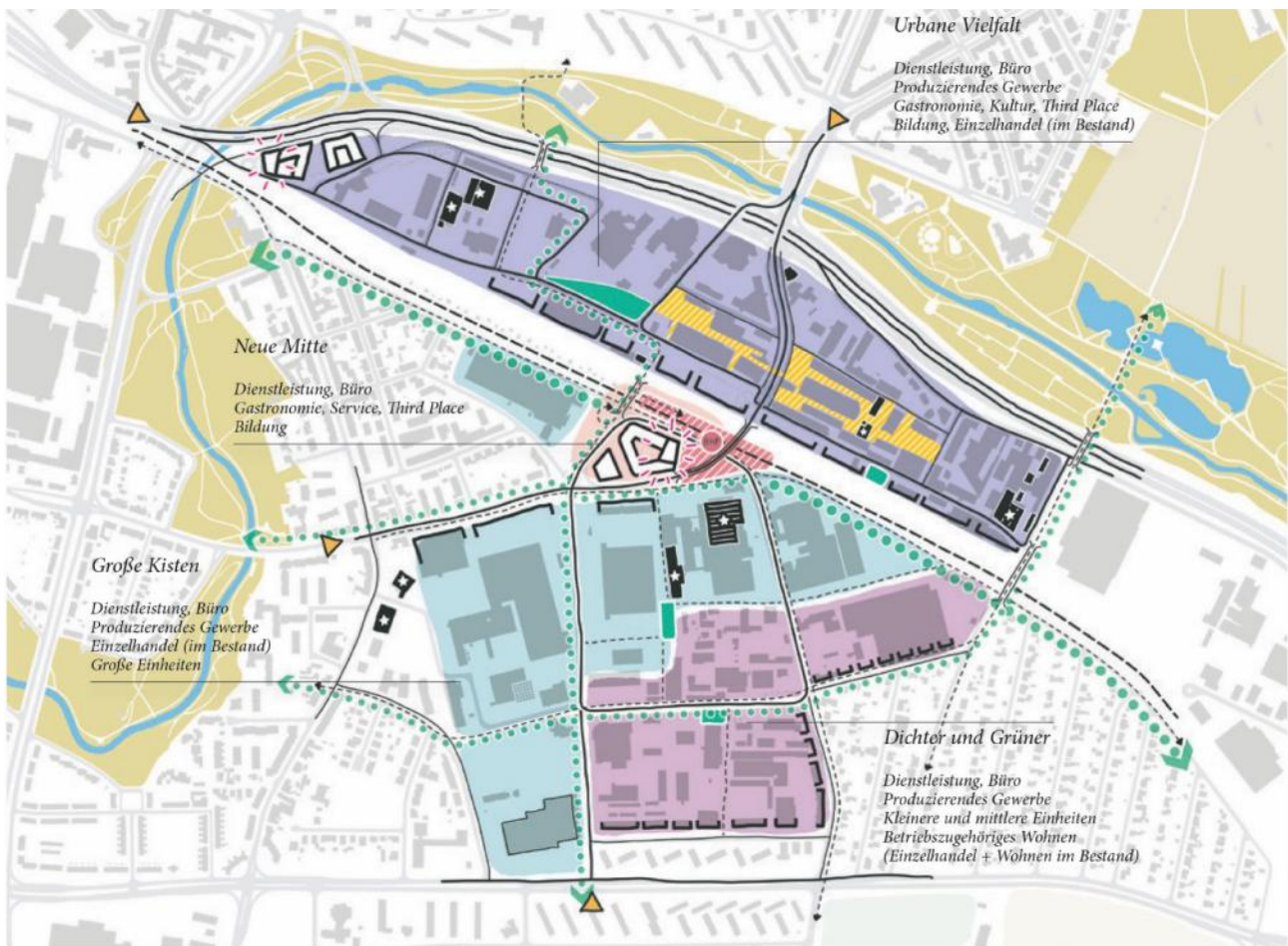


Abbildung 2: Städtebaulicher Rahmenplan Gewerbegebiet Grünwinkel

Der Gemeinderat hat beschlossen, auf Grundlage des Rahmenplans Bebauungspläne durch das Stadtplanungsamt erarbeiten zu lassen.

Flächenentwicklung

Das Konzept des **Maßnahmenplans** (Baustein 1) enthält Vorschläge zur Aktivierung und Aufwertung von Brachflächen, Leerstand, Baulücken oder untergenutzten Flächen, beleuchtet Problemlagen, zeigt Maßnahmen zur Steigerung der ökologischen Wertigkeit, Aufenthaltsqualität und Attraktivität des Gebietes und gestaltet die Strukturen zur verantwortlichen Übernahme eines nachhaltigen Gewerbegebietsmanagements durch die angesiedelten Unternehmen und Flächeneigentümerinnen und -eigentümer. Das Maßnahmenkonzept weist dazu abgestufte Entwicklungsszenarien und Handlungsempfehlungen auf.

Aus den Ergebnissen speisen sich die städtebaulichen Potenziale und Maßnahmen zur **Gewinnung von Flächen und Aufwertung des Quartiers** durch Vorschläge zur Aufstockung, Nachverdichtung, zum Neubau, zur Aktivierung minderbebauter Flächen, Einrichtung von Parkhäusern, Aktivierung von Leerständen und Brachflächen und zur Entwicklung kompakter Kubaturen. Wichtiges Kriterium war die Ausnutzung der bestehenden planungsrechtlichen Vorgaben.

Für die Entwicklung gilt es vorrangig, neben einer möglichen baulichen Nachverdichtung, auf den privaten Flächen zu prüfen und abzuwägen, inwiefern die bestehende Flächenversiegelung benötigt wird oder ob sie zugunsten einer **ökologischen, nachhaltigen Flächenentwicklung** zurückgebaut werden könnte. Versiegelte, ungenutzte Flächen und für gewerbliche Nutzungen ungeeignete Flächen sind grundsätzlich zu entsiegeln. Entsiegelte Flächen erhöhen den Grünanteil und verringern zusätzlich die klimatischen Belastungen im Quartier. Folgende Maßnahmen wurden bearbeitet: Grünanteil erhöhen, ungenutzte Flächen entsiegeln, Stellplätze umgestalten, Freiflächen ökologisch gestalten, Pocket-Parks anlegen, Vorbereiche und randseitig liegende Flächen grün gestalten, Bäume pflanzen, Hecken oder begrünte Mauern anlegen, Verkehrsflächen nachhaltig und wassersensibel gestalten, Oberflächenwasser auf Dachflächen zurückhalten und in Böden vor Ort versickern, Gründächer und grüne Fassaden gestalten.

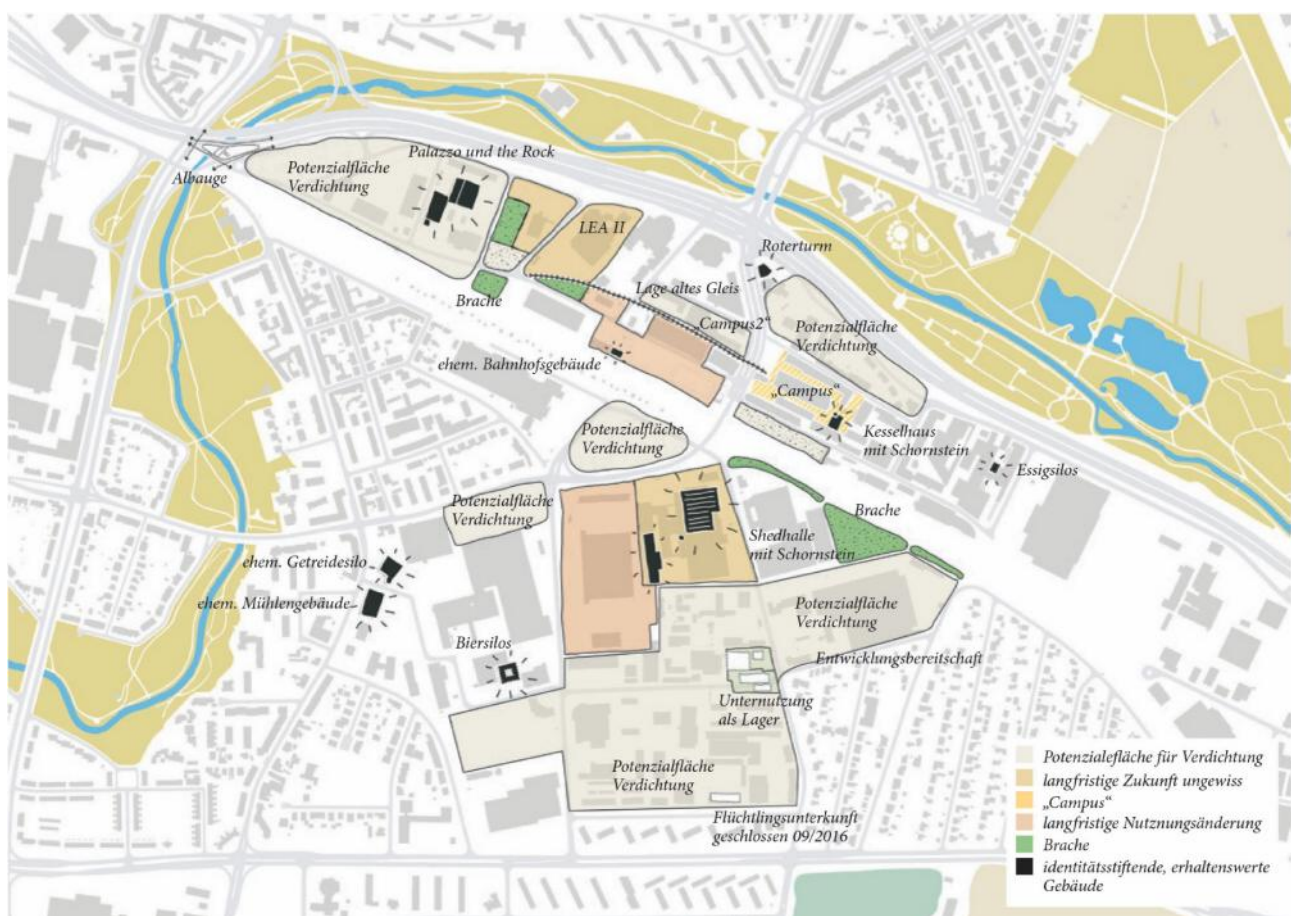


Abbildung 3: „Zukunftskarte“ – Veränderungspotenziale

Für eine nachhaltige Gewerbeflächenentwicklung spielt die Gestaltung des **öffentlichen Raums** eine bedeutende Rolle. Der öffentliche Raum soll die Leistungsfähigkeit besitzen, als funktionales Rückgrat bestehen zu können; er soll darüber hinaus aber auch eine nachhaltige und ökologische Grünflächengestaltung integrieren. Ziel soll es sein, ein Netzwerk grüner Verbindungen zu entwickeln und dabei klar ablesbare Räume mit unterschiedlichen Funktionen und Qualitäten zu etablieren.

Der **Rahmenplan** zeigt die Strategie zur Optimierung der Flächenverfügbarkeit:

1. Die **Neuordnung der Verkehrserschließung** im Gebiet zeigt vor allem die Verbesserung der Radinfrastruktur im Gebiet, aber auch den Anschluss an das städtische Radverkehrsnetz, die Verbesserung des Individualverkehrs (Ringerschließung) sowie die Taktverdichtung zur Verbesserung des ÖPNV-Angebots. Die

Verbesserung des Radwegenetzes bringt einen deutlichen Mehrwert durch die angelagerten Grünflächen (s. Abbildung 6). Diese wirken sich in besonderer Weise positiv auf die Aufenthaltsqualität aus und lassen einen wichtigen Impuls für die Freiflächenqualität und Wahrnehmbarkeit des Quartiers insgesamt erwarten.

- Als zweiten Schwerpunkt beschreibt er die **Ausgestaltung maßgeblicher Räume zu wichtigen städtebaulichen Punkten**. Hier sind vor allem die Quartierseingänge zur Adressbildung und die Entwicklung rund um den Westbahnhof zur Bildung einer Quartiersmitte zu nennen.

Der Westbahnhof hat das Potenzial, zu einem Mobilitätsknoten und belebten Mittelpunkt des Quartiers ausgebaut zu werden. Dieser Bereich hat eine Sonderstellung im Gebiet, ein neuer Hochpunkt ist hier verträglich und kann diesen mit dem öffentlichen Verkehr gut erschlossenen Bereich optimal ausnutzen. Die Zone zwischen Hochpunkt und Bahnhof kann als kleiner „Bahnhofsplatz“ beziehungsweise Quartiersplatz ausgebildet werden.

Der Rahmenplan sieht an der „Spitze“ des Gewerbegebiets, an der Einfahrt von der Südtangente in die Liststraße, einen neuen Hochpunkt vor - dieser ist Teil einer dichteren Bebauung. Das hohe Gebäude markiert sowohl den Eintritt in die Stadt Karlsruhe als auch den Auftakt ins Gewerbegebiet Grünwinkel und verdeutlicht die Zufahrt ins Gebiet. Die Dichte und Ausnutzung des Grundstückes liegt ein Vielfaches über dem heutigen Zustand.

- Der Rahmenplan formuliert als drittes Kernthema **konkrete Angebote für private Flächeneigentümerinnen und -eigentümer** zur besseren und höheren Ausnutzung der einzelnen Grundstücke. Das Gebiet um die Hardeckstraße, welches heute durch eine kleinteilige und meist niedrige Gewerbebestruktur sowie einer nahezu vollständigen Versiegelung geprägt ist, wird Schritt für Schritt nachverdichtet. Ziel ist eine deutlich höhere Ausnutzung der Grundstücke bei einem signifikant größeren Anteil an nicht versiegelter Fläche. Die städtebauliche Leitidee sieht entlang der Straßenräume und der angrenzenden Wohnbebauung eine sich an der Umgebung orientierende Höhenentwicklung vor. Im Blockinneren wird darüber hinaus die Möglichkeit geschaffen, in Teilen höher zu bauen.



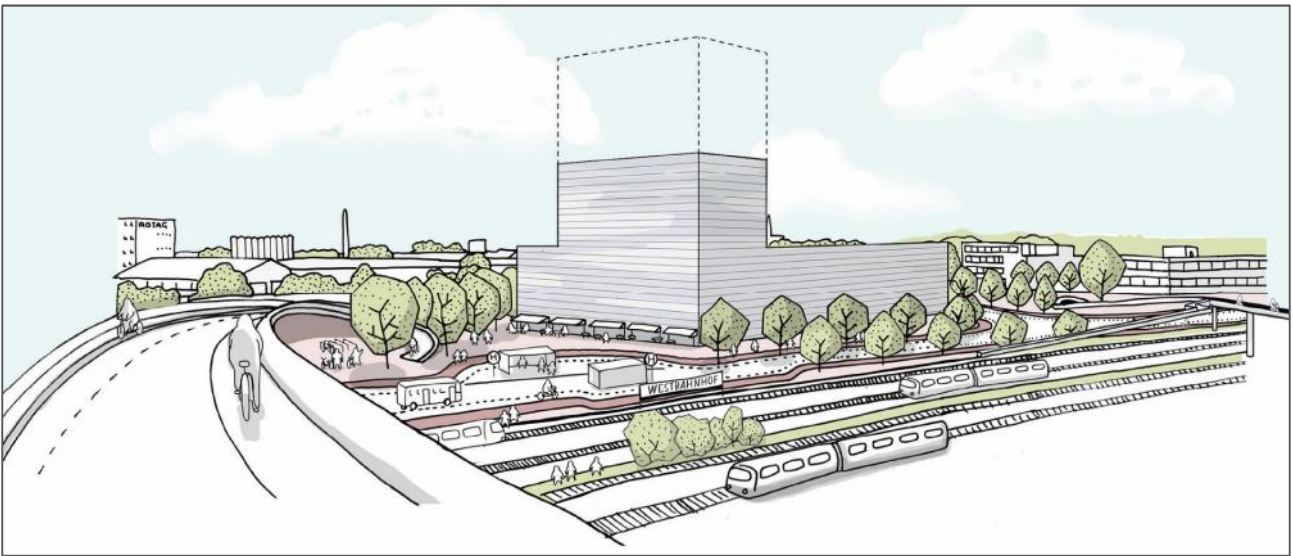


Abbildung 4: Vertiefung 2 Westbahnhof

Auswertung Eigentübertreffen/Beispiele zur Flächenentwicklung

Die beiden Eigentübertreffen, die zum städtebaulich herausfordernden Bereich um die Hardeckstraße veranstaltet wurden, hatten den Effekt, dass die Potenziale des Rahmenplans konkret und bezogen auf einen bestimmten Teilbereich des Areals aufgezeigt werden konnten. Die Eigentümerinnen und Eigentümer konnten sich von den Planerinnen und Planern mit Bezug auf ihr Grundstück beziehungsweise ihr Umfeld erläutern lassen, welche Möglichkeiten für die Entwicklung laut Rahmenplan bestehen und wie sich das Quartier um ihr Grundstück verändern könnte. Auch konnten Bedenken aufgefangen und entschärft werden. Durch die Anwesenheit von Vertreterinnen und Vertretern der Stadtverwaltung konnten beim zweiten Treffen zudem konkrete Fragen mit Bezug auf Abläufe innerhalb der Verwaltung und baurechtliche Bestimmungen geklärt werden.

Das Interesse sowie die Anwesenheitsquote war bei den Eigentübertreffen – im Vergleich zu anderen Veranstaltungsformaten – außergewöhnlich hoch. Es zeigte sich, dass durch dieses Format insbesondere die sogenannten Schlüsselakteure, also jene Akteure, die durch Bereitschaft zur Kooperation substantielle Veränderungen im Quartier bewirken könnten, angesprochen werden konnten.

Mehrere Eigentümerinnen und Eigentümer im genannten Bereich konnten durch das Projekt REGEKO, die Aufstellung des Rahmenplans und die enge Begleitung durch das Planungsteam gewonnen werden. So konnte unter anderem die Aktivierung des größten Leerstandes im Gebiet unterstützt werden. Das Grundstück (circa 8.000 m²) wurde für einige Jahre nicht genutzt, seit Anfang 2017 laufen Planungen für eine Neubebauung des Grundstücks. Die Abrissarbeiten begannen im September 2017. Das Unternehmen war bei Kontaktaufnahme zunächst an einer möglichst schnellen Umsetzung interessiert. Diese wäre, zumindest in Teilen, mit dem bereits vorhandenen Baurecht möglich gewesen. Nach persönlichen Gesprächen konnte erfolgreich vermittelt werden, dass es für das Unternehmen sowie für die Ziele des Gesamtprojektes sinnvoll wäre, das Ergebnis des städtebaulichen Rahmenplans (und die daran anschließende Änderung des Planungsrechts) abzuwarten, um mögliche Vorteile für Art und Umfang der Bebauung ausschöpfen zu können. Das Unternehmen beantragte in Folge eine Zwischennutzung für das Grundstück (Stellflächen).

Mittlerweile haben zwei unterschiedliche Eigentümerinnen und Eigentümer, deren Grundstücke zurzeit nicht vollständig oder gar nicht genutzt werden, Bauanträge auf Zwischennutzungen (Stellplätze und Lagerflächen) beziehungsweise eine temporäre Nutzung, die nach derzeitigem Planungsrecht möglich ist, gestellt. Mit der Eigentümerfamilie des Grundstücks, welches zum Zwecke einer künftigen Verbesserung der Verkehrssituation des Gesamtbereiches teilweise in Anspruch genommen werden soll, konnten bereits erste Gespräche aufgenommen werden. Eine Verkaufsbereitschaft wird nicht ausgeschlossen, unter anderem, weil durch den Rahmenplan Entwicklungspotenziale für die übrigen Flächen des Grundstücks aufgezeigt werden konnten.

Vernetzung der Unternehmen

Durch die Vernetzung der Unternehmen und der Eigentümerinnen und Eigentümer wird die Wirtschaftsstruktur durch die Vermittlung von Gewerbeflächen innerhalb der Unternehmen gestärkt. Das Quartiersmanagement kann durch persönlichen Kontakt beziehungsweise durch die Vermittlung von Kontaktdaten Unternehmen zusammenbringen, die Gewerbeflächen anbieten oder suchen. Erste Kontakte zwischen den Unternehmen wurden schon hergestellt, auch, wenn bis jetzt konkret noch keine Fläche vermittelt werden konnte. Grundsätzlich können dadurch Mietausfälle vermieden, die Auslastung der Flächen erhöht und die Abwanderung von expandierenden Unternehmen aus dem Gebiet verhindert werden, die ohne Vernetzung keine adäquaten Flächen gefunden hätten.

Gewerbegebiets-Management-Tool

Im Handlungsfeld der Flächennutzungen wurde das Gewerbegebiets-Management-Tool im Baustein 1 des Projektes REGEKO entwickelt. Es dient unter anderem zur Visualisierung von Bestandsdaten, von einzelbetrieblichen und standortbezogenen Maßnahmen sowie als Unterstützung der Kooperations-, Vernetzungs- und Projektaktivitäten.

Die Entwicklung von neuen und innovativen Werkzeugen, wie diesem IT-Instrument, ist sehr zeit- und abstimmungsaufwendig. Besondere Beachtung muss der rechtssicheren Darstellung zum Beispiel von geltendem Baurecht geschenkt werden. Voraussetzung für das Tool ist ein guter und aktueller Datenbestand von 3D-Gebäude- und Geländemodellen, um das Gewerbegebiet realitätsnah darstellen zu können.

Nach einer längeren Optimierungs- und Abstimmungsphase erlangte das Tool einen technisch recht ausgereiften Stand. Es ergaben sich jedoch datenschutzrechtliche Bedenken, da im Tool grundstücksbezogene Daten veröffentlicht werden sollten. Hier wurde erwogen, eine Prüfung durch den Datenschutzbeauftragten der Stadt Karlsruhe durchzuführen. Eventuell macht diese Datenschutzproblematik es nicht möglich, das Tool letztendlich zu verwirklichen. Zudem stellte sich im Laufe der Zeit die Frage, ob eine von der ersten Idee (stark) abweichende Version des Tools überhaupt noch einen Mehrwert bietet.

Bauleitplanung

Der Flächennutzungsplan 2010 weist den größten Teil des Gebietes als gewerbliche Baufläche aus. Besonders in den Randzonen gibt es teilweise gemischte Bauflächen. Zudem gibt es zwei Sondergebiete (Baumarkt, Fachmarkt) und eine Gemeinbedarfsfläche für religiöse Einrichtungen.

Für das Gebiet liegen fünf rechtsgültige Bebauungspläne vor, der älteste aus dem Jahr 1970. Für große Bereiche im Süden und Südwesten existieren bisher keine Bebauungspläne (Planungsrecht gemäß § 34 BauGB). Der B-Plan 614 „Nutzungsartfestsetzung“ aus dem Jahr 1985 setzt für die Bereiche ohne Bebauungsplan eine gewerbliche Nutzung fest.

Die Anpassung und Neuaufstellung von Bebauungsplänen für Teilbereiche des Gewerbegebietes ist durch das Stadtplanungsamt eingeplant. Konkreter bauleitplanerischer Steuerungsbedarf besteht vor allem in den Bereichen ohne Bebauungsplan (zum Beispiel Hardeck-Carrée).



Abbildung 5: Vertiefung 3 Hardeck-Carrée

Im Hardeck-Carrée ist die Aufstockung im vorderen Grundstücksbereich vorgesehen. Der rückwärtige Bereich soll geordnet und eine höhere Neubebauung zugelassen werden. An den rückwärtigen Grundstücksgrenzen sind gemeinsame Versickerungsflächen vorgesehen.

Im Bereich einer ehemaligen Spedition ist ein vorhabenbezogener B-Plan vorgesehen. Ein B-Plan wird sich mit dem Bereich um den Westbahnhof befassen, der unter anderem eine deutliche höhere Auslastung als bisher zulassen wird. Ein B-Plan zur Neuordnung im nordwestlichen Sektor ist ebenfalls notwendig, um eine Verlegung der Straße und eine Änderung der Grundstückszuschnitte zu ermöglichen. Die Betonung der westlichen Einfahrt durch einen Hochpunkt an der „Speerspitze“ des Gebiets dient als Identifikationspunkt zur Adressbildung mit Wiedererkennungswert.

Sektorale Handlungsansätze

Wirtschaftliche Entwicklung

In diesem Handlungsansatz wurden keine Strategien verfolgt oder Maßnahmen durchgeführt.

Bewältigung von Erreichbarkeits- und Verkehrsproblemen

Der **Maßnahmenplan** aus dem Baustein 1 des Projekts REGEKO und der Rahmenplan beinhalten eine Vielzahl von Maßnahmen, die geeignet sind die verkehrliche Situation zu verbessern, die Erreichbarkeit zu erhöhen und die Mobilität nachhaltiger zu gestalten. Die folgenden Maßnahmen sind vorgeschlagen:

- Entwicklung eines Mobilitäts-Hubs am Westbahnhof und höhere Attraktivität des Bahnhofs
- PKW-unabhängige Verbesserung der Erreichbarkeit (Radwege, Beleuchtung von Fuß- und Radwegen), Radwegenetz schließen und durchgängige, schnelle Verbindung gut befahrbar ausbauen, zusätzliche Fuß- und Radwegebrücke über die Gleise
- Fahrrad-Leasing
- Car-Sharing-Standort im Bereich Westbahnhof ausbauen mit Umfeldgestaltung zur Vermeidung von Angsträumen
- Verbesserung der Taktung von Bus und Bahn (ÖPNV-Optimierung)
- Neuordnung der Verkehrserschließung: zusätzliche Straßenverbindung als Verlängerung der Lotzbeckstraße, Verbesserung der Orientierung durch Ringschließung, bessere Anfahrbarkeit von Grundstücken

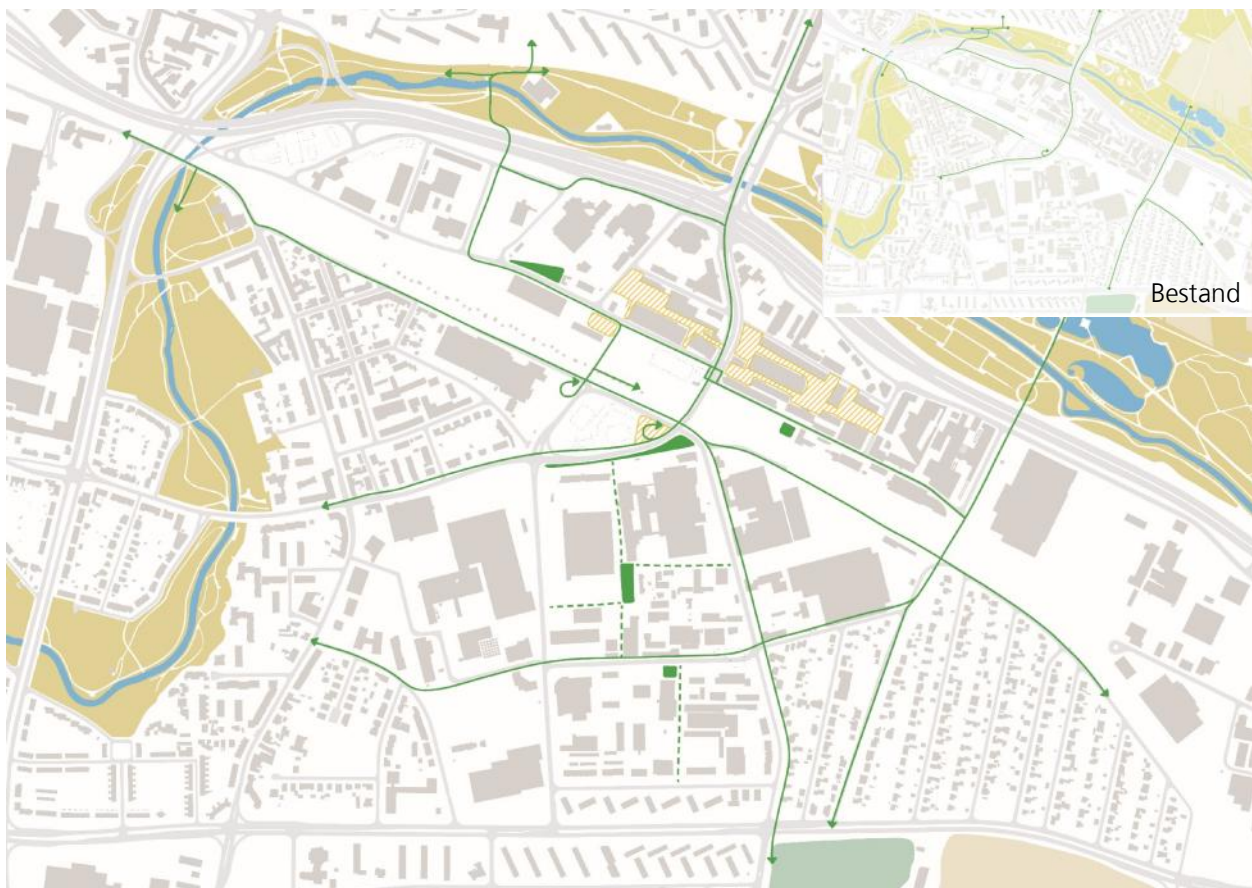


Abbildung 6: Rad-/Fußwege Konzept

Das Projekt zur **Verbesserung des ÖPNV** wurde relativ weit vorangetrieben. Die Bedarfs-Abfrage der Unternehmen und die Prüfung durch die Verkehrsbetriebe zeigten zwei Lösungsansätze zur Verbesserung. Es wurde eine Unterschriftenaktion gestartet, um die Notwendigkeit gegenüber den Verkehrsbetrieben sowie der Politik zu verdeutlichen, die Maßnahmen auch umzusetzen. Die Unterschriften wurden der Stadtverwaltung übergeben.

Das Modellvorhaben **Mobil.Pro.Fit.** und die Projekterfolge mit anderen Betrieben in Karlsruhe wurde auf einem Unternehmensfrühstück durch das Stadtplanungsamt Karlsruhe vorgestellt. Die Unternehmen gaben klar zum Ausdruck, dass sie kein Defizit bei Beratung haben, sondern bei der Lösung ihrer konkreten Problemlagen im Gebiet (zum Beispiel fehlende Parkflächen, schlechter Straßenzustand, verbesserungswürdiges ÖPNV-Angebot). Der Fokus muss auf konkrete Ansätze gelegt werden.

Stärkung/Entwicklung von (Nah-)Versorgungsstrukturen und sozialer Infrastruktur

Zur Verbesserung der Versorgungsstrukturen und der sozialen Infrastruktur sollen vermehrt Angebote in das Gebiet integriert werden. Hier sind unter anderem die Ansiedelung einer KITA und die Verbesserung durch Versorgung im Bereich des Bahnhofs vorgesehen. Grundsätzlich ist die Nahversorgungsstruktur im Gewerbegebiet relativ gut. Es gibt vier Supermärkte, eine Bäckerei, einen Getränkemarkt, zwei Drogerien, einen Kiosk und ein Sterne-Restaurant mit Mittagstisch. In 2018 wird eine Kaffee-Rösterei mit angeschlossenen Café im Gebiet eröffnen.

Bekanntmachung von bestehenden Versorgungseinrichtungen

Die soziale Infrastruktur ist im Gewerbegebiet teilweise nicht so schlecht wie wahrgenommen. Im Rahmen des Quartiersmanagements konnten entsprechende Angebote von Unternehmen identifiziert werden. Diese sind lediglich bei den Nachbarunternehmen nicht bekannt. Ein Unternehmen betreibt zum Beispiel eine offene Kantine, die von allen genutzt werden kann. Hier gilt es auch weiterhin, die bestehenden Angebote in Erfahrung zu bringen und dann die Informationen zu verbreiten. Das Quartiersmanagement kann dies besonders per E-Mail oder über die Webseite des Projekts erreichen. Auch die Unternehmenstreffen können zur Verbreitung der Angebote gut genutzt werden. Dennoch äußerten die beteiligten Unternehmen die Bedenken, dass die offene Kantine eventuell eingeschränkt wird, wenn zu viele Personen diese nutzen wollen. Eine enge Abstimmung über Art und Umfang der Kommunikation von solchen Angeboten muss erfolgen.

Die Entwicklung rund um den Westbahnhof beinhaltet auch eine Art Mini-Nahversorgung. Es sollen dort verschiedene kleine Angebote zur Versorgung etabliert werden (zum Beispiel ein Kiosk oder Café).

Verbesserung der Informations-und Telekommunikationsinfrastruktur

Breitband-Projekt

Auf Wunsch der Unternehmen wurde ein Breitband-Projekt gestartet, da die aktuelle Versorgung teilweise nicht den Bedürfnissen der Betriebe entspricht. Die Idee war, in einem Bereich des Gebietes die Unternehmen an die Breitbandversorgung mittels Glasfasertechnologie anzuschließen und die Kosten unter möglichst vielen Unternehmen aufzuteilen. So können die individuellen Kosten für die einzelnen Unternehmen reduziert werden. Laut den Unternehmen fehlt oft grundlegendes Wissen zu Technik, zukünftigen Steigerungsraten von Breitbandgeschwindigkeiten sowie zu Möglichkeiten des Zusammenschlusses und der Kooperation, so dass die Wissensvermittlung ein zentraler erster Baustein war. Zum Unternehmenstreffen am 16. November 2017 wurden zwei Experten der Firma TelexX eingeladen, um den Unternehmen einen umfassenden Überblick über die Versorgung mit Glasfaser zu informieren. Zudem wurde erläutert, in welchen Bereichen das Gewerbegebiet bereits über ein Glasfasernetz verfügt. In großen Teilen des Gebietes liegt Glasfaser in der Straße oder ist relativ nah zu erschließen.

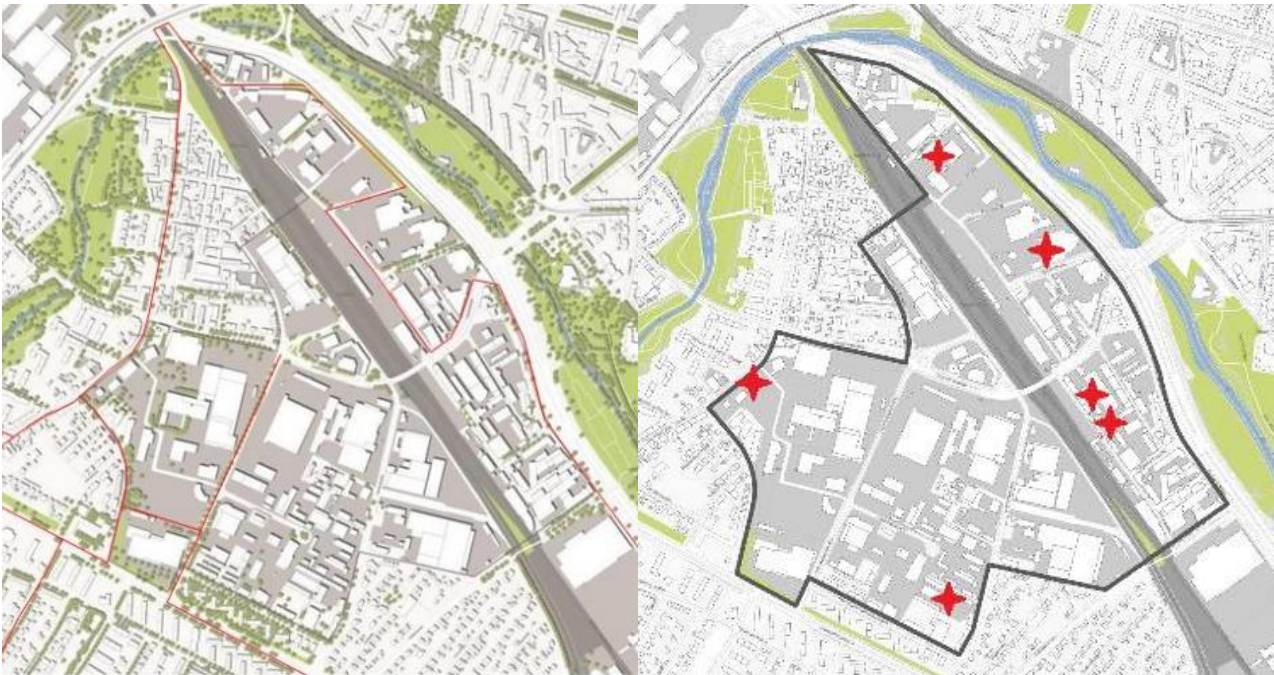


Abbildung 7: Breitbandnetz der Fa. Telexmax im Gewerbegebiet Grünwinkel/Teilnehmerverortung Breitband-Umfrage

Im nächsten Schritt wurde eine Abfrage durchgeführt, um die derzeitige Versorgung sowie die zukünftigen Bedarfe zu klären und um identifizieren zu können, ob es Bereiche gibt, wo sich Unternehmen zusammenschließen können. Die Firma Telexmax hatte in Aussicht gestellt, dass es für die Unternehmen günstiger werden könnte, wenn sich mehrere Betriebe finden, die gleichzeitig einen Anschluss bestellen und räumlich nah beieinanderliegen.

Die wenigen interessierten Unternehmen liegen räumlich so weit auseinander, dass eine gemeinsame Beschaffung und Herstellung nicht sinnvoll war. Die Unternehmen wurden daraufhin einzeln informiert und können von den Anbietern Angebote einholen.

Erhöhung der Ressourceneffizienz und Verbesserung des Klimaschutzes

Maßnahmen zur Energieeinsparung und Energieeffizienz (Maßnahmenplan Baustein 1)

Der Maßnahmenplan aus dem Baustein 1 des Projekts REGEKO beinhaltet eine Vielzahl von Maßnahmen, um Energie zu sparen, die Energieeffizienz zu erhöhen und die Nutzung von erneuerbaren Energien zu fördern. Die folgenden Maßnahmen sind im Maßnahmenplan vorgeschlagen und beschrieben: Energieberatung, Smart-Metering, LED-Beleuchtung, Umrüstung der Standort-Beleuchtung auf LED, Energetische Gebäudesanierung, Effiziente Elektromotoren, Installation von PV-Anlagen zur Stromversorgung, Installation von solarthermischen Anlagen zur Wärmeversorgung, Bau eines Blockheizkraftwerkes im Quartier 3 + 4, Interflex4Climate und ECOfit. Auf dem Unternehmenstreffen im Oktober wurden durch die Karlsruher Energie- und Klimaschutzagentur die kostenfreien Möglichkeiten für Energieberatungen vorgestellt. Das Thema Energie wurde im dritten Fachforum „CO2-Sparen“ intensiv behandelt, um möglichst viele Unternehmen von den Maßnahmen zu überzeugen.

Interflex4Climate

Im Handlungsfeld Energie wurde das Projekt Interflex des BMUB (Ausführung IREES und Hochschule Karlsruhe) als sinnvolle Ergänzung des Projekts REGEKO angesehen. Das Projekt untersucht und beschreibt Energieeffizienzpotenziale im Verbund sowie Potenziale zur Lastflexibilisierung. Es wurde eine Info-Stunde für Unternehmen geplant. Da sich das Projekt vorrangig an Unternehmen mit großen Wärmequellen oder -senken richtet, wurde der Adressatenkreis stark eingeschränkt (circa 10 Unternehmen). Leider kamen zur Info-Stunde keine Unternehmen. Lediglich ein Unternehmen meldete sich auf die Einladung und bekundete Interesse, konnte aber nicht am Termin teilnehmen.

Als Konsequenz hat IREES eine gezielte persönliche Ansprache der für das Projekt interessanten Unternehmen durchgeführt. Die Rückmeldungen ergaben, dass die Unternehmen entweder keine Zeit haben, nicht am Projekt

teilnehmen dürfen (US-amerikanischer Mutterkonzern untersagt lokale Aktivitäten), keine sensiblen Daten herausgeben und Abhängigkeiten vermeiden möchten.

Es bestehen also erhebliche Bedenken in Bezug auf Datenschutz und Ängste vor Abhängigkeit bei Energieverbund-Maßnahmen („Was mache ich, wenn mein Nachbar den Betrieb einstellt?“). Zudem wird der Aufwand gescheut und der Fokus auf das Kerngeschäft gelegt. Es lässt sich ableiten, dass der Ansatz des Projekts Interflex nicht interessant genug ist oder zu viele Risiken für die Unternehmen birgt – selbst wenn ein wirtschaftlicher Vorteil erzielt werden könnte. Die Aktivitäten zu Interflex im Gewerbegebiet Grünwinkel wurden daraufhin von Seiten der IREES GmbH eingestellt.

Ressourcenschutz und Ressourceneffizienz (Maßnahmenplan Baustein 1)

Der Maßnahmenplan aus dem Baustein 1 des Projekts REGEKO beinhaltet eine Vielzahl von Maßnahmen, die geeignet sind, den Ressourcenschutz und die Ressourceneffizienz im Handlungsfeld Wasser zu verbessern sowie den natürlichen Wasserkreislauf zu fördern. Die folgenden Maßnahmen sind im Maßnahmenplan vorgeschlagen:

- Regenwassernutzung
- Wasser sparen
- Anlegen von Regenwasserretentionsflächen
- Verdunstung/Versickerung
- Betriebliche Grauwassernutzung

Die Maßnahmen im Handlungsfeld Wasser wurden ausführlich auf dem Fachforum „Grün und Wasser“ behandelt (s. nachfolgender Abschnitt). Zudem wurde Informationsmaterial für die Unternehmen zusammengestellt, um das nötige Wissen zu vermitteln. In einzelnen Gesprächen konnten Unternehmen hinsichtlich Regenwasserversickerung und Dachbegrünung durch das Quartiersmanagement beraten werden. Im Nachgang zum Fachforum erstellt das Amt für Umwelt- und Arbeitsschutz einen Informations-Flyer mit den Angeboten der KEFF sowie einem gezielten Projektauftrag, eine ECOfit-Runde nur mit Betrieben aus dem Gewerbegebiet Grünwinkel durchzuführen.

Risikovorsorge und Klimaanpassung

Fachforum „Grün und Wasser“

Das Handlungsfeld Wasser wurde ebenfalls intensiv auf dem Fachforum „Grün und Wasser“ behandelt. Insbesondere die Themen Dachbegrünung, Fassadenbegrünung, Regenwasserversickerung und Überflutungsschutz wurden in den Vorträgen der Experten behandelt. Als weitere Unterstützung wurden Best-Practice-Beispiele aus dem Gewerbegebiet von extensiver Dachbegrünung, intensiver Dachbegrünung und Regenwasserversickerung in einer Mulde präsentiert sowie Kontakte vermittelt. Hier zeigte sich, dass vor allem eine Sensibilisierung für Risiken von Starkregen und Überflutung essentiell ist, da hier große Schäden entstehen können. Oft sind sich die Unternehmen der Risiken nicht bewusst.



Abbildung 8: Best-Practice-Beispiele (intensive Dachbegrünung, Regenwasserversickerung, extensive Dachbegrünung)

Berücksichtigung von Umwelt- und Naturschutz

Auf dem Fachforum „Grün und Wasser“ wurden Wissen zur Förderung geschützter Arten und zur Freiraum- und Bauwerksbegrünung in Gewerbegebieten durch Fachvorträge vermittelt. Nach der Veranstaltung gab es eine Poster-Ausstellung mit Best-Practice-Beispielen aus dem Gewerbegebiet (inklusive Ansprechpartner zur Kontaktaufnahme). Die Fachämter boten zudem Vor-Ort-Beratung und Unterstützung bei der Maßnahmenumsetzung an. Im Nachgang wurde ein digitaler Info-Flyer erstellt, der einen Bericht des Fachforums, die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in der Stadtverwaltung sowie eine Linkliste zu weiterführenden Informationen enthielt. Dieser kam bei den Unternehmen sehr gut an und wurde als hilfreich erachtet, um auch zu einem späteren Zeitpunkt aktiv werden zu können.

Prozess- und akteursbezogene Handlungsansätze/Governance

Politische Einbindung und verwaltungsinterne Kooperation

Die Strategie der politischen Einbindung zielte darauf ab, mehr Aufmerksamkeit auf die Chancen, Ziele und Hemmnisse der Innenentwicklung von Bestands-Gewerbegebieten zu lenken, um so Verständnis in den politischen Gremien zu erreichen. Die konkrete Einbindung erfolgte dabei über mehrere Wege.

Politische Einbindung

Die Ergebnisse aus dem Baustein 1 des Projektes REGEKO wurden am 08.03.2017 im Ausschuss für Wirtschaftsförderung und am 09.03.2017 im Planungsausschuss der Stadt Karlsruhe vorgestellt und diskutiert. Auch der städtebauliche Rahmenplan wurde in den zuständigen Ausschüssen vorgestellt und diskutiert. Am 15. Mai 2018 wurde der Plan im Gemeinderat der Stadt Karlsruhe präsentiert und ein Beschluss zur Umsetzung gefasst.

Die Eröffnung der Fachforen übernahmen verschiedene Bürgermeister. Die Auftaktveranstaltung wurde vom Oberbürgermeister der Stadt Karlsruhe begleitet. Die Politik brachte sich auch gezielt selbst in das Projekt ein, da auf mehreren Unternehmenstreffen sowie zu den Fachforen Mitglieder des Gemeinderats kamen, um sich über das Projekt zu informieren und mit den Unternehmen über die jeweiligen Themen zu diskutieren. Auf diesem Weg entstanden persönliche Kontakte zwischen den politischen Vertreterinnen und Vertretern und den Eigentümerinnen und Eigentümern, Nutzerinnen und Nutzern und Interessensgruppen. Es gelang zudem, Verständnis für politische Entscheidungsprozesse beziehungsweise Abstimmungsprozesse innerhalb der Stadtverwaltung zu schaffen.

Kommunikation und Beteiligung

Die Kommunikation erfolgte über verschiedene Wege, um möglichst alle Akteure im Gebiet zu beteiligen und zu informieren. Wichtigster Kommunikationsweg war dabei ein E-Mail-Verteiler, über den regelmäßig (circa alle 2-3 Wochen) Informationen und Einladungen versandt wurden. Zudem wurden Einladungen zu Fachforen oder zur Beteiligung zum städtebaulichen Rahmenplan postalisch an Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümer versandt. Die Projekt-Webseite wurde kontinuierlich gepflegt und mit neuen Inhalten bespielt, um die Kommunikation nach außen, aber auch für die Unternehmen zu verbessern.

Wenn die Teilnahme von Schlüsselakteuren bei bestimmten Veranstaltungen wichtig erschien, wurden diese auch durch das Quartiersmanagement per Telefon kontaktiert und auf die Veranstaltungen aufmerksam gemacht. Zudem wurden im Grünwinkler Anzeiger (Informationszeitschrift des Grünwinkler Bürgervereins) und in der Stadtzeitung (Amtsblatt) Artikel veröffentlicht. Zu großen Veranstaltungen wurden Banner im Gebiet aufgehängt sowie Flyer in die Briefkästen der Unternehmen verteilt.

Die „kleinen Dinge“

Das Quartiersmanagement diente als erste Anlaufstelle bei allen Belangen, als zentraler Ansprechpartner und als Vermittler sowie Koordinator zwischen den Unternehmen selbst beziehungsweise zwischen den Unternehmen

und der Stadtverwaltung. Für den Aufbau von Kooperationsstrukturen sind vor allem die „kleinen Dinge“ extrem wichtig. Das können der Austausch von Kontaktdaten, das Melden von Beschmutzungen oder das Entfernen eines nicht mehr nötigen Halteverbots sein. Aber gerade diese auf den ersten Blick eher „unscheinbaren“ Belange stärken das Vertrauen in das Quartiersmanagement und die zentrale Person und können das Gefühl eines verbindenden Elements erzeugen.

Die Unternehmen wissen, es kümmert sich jemand um ihre Belange und sie werden ernst genommen. Zusätzlich spielt der menschliche Aspekt eine Rolle, da man gerne seine Sorgen oder Nöte an eine andere Person abgibt. Außerdem ist es wichtig, schnell Rückmeldungen an die Unternehmen zu geben und unnötige Wartezeiten zu vermeiden. Das erhöht das Gefühl eines aktiven und schnellen Managements, das die Unternehmen erwarten.

Eigentübertreffen

Die gut besuchten Eigentübertreffen wurden durchgeführt, um innerhalb des komplexen, umfangreichen Projektrahmens flexibel auf die Anliegen von Akteuren, die vor vergleichbaren Herausforderungen oder Fragestellungen stehen, eingehen zu können. Im Fokus standen hierbei die Flächeneigentümerinnen und -eigentümer, da nur diese den nötigen Handlungsspielraum besitzen, um neue Flächen zu aktivieren und die bestehenden besser zu nutzen. Zudem liegt ein Großteil des Gebietes im Eigentum einiger weniger Akteure. Ziel war es dabei, auf städtebauliche Defizite zu reagieren und die Eigentümerinnen und Eigentümer in einen Austausch zu bringen, der im Idealfall in Kooperationen mündet, zum Beispiel in grundstücksübergreifende Planungen von Neuentwicklungen.

Kooperation und Netzwerkbildung

Es ist festzuhalten, dass bei der **Vernetzung der Unternehmen** der persönliche Kontakt entscheidend ist. Außerdem kann aus den Rückmeldungen der Unternehmen abgeleitet werden, dass die Vernetzung (zum Beispiel Unternehmenstreffen) regelmäßig und kontinuierlich gestaltet werden muss. Man spricht explizit von der Notwendigkeit eines „Kümmers“, der vor Ort agiert, sich einbringt und Vernetzungsmöglichkeiten erkennt. Auch wurde von den Unternehmen formuliert, dass es wegen der hohen Dichte an anderweitigen Verpflichtungen und Terminen allein aufgrund des kontinuierlichen und häufigen Terminangebots des Quartiersmanagements möglich war, einen oder einen Teil der Termine dann auch tatsächlich wahrzunehmen. Der Aufbau eines Gewerbegebiets-Netzwerks ist nur durch den persönlichen Kontakt der Akteure möglich. Dazu wurden **Unternehmenstreffen und Ortsbegehungen** durchgeführt. Hier hat es sich bewährt, die Termine regelmäßig und kontinuierlich durchzuführen (zum Beispiel erster Donnerstag im Monat). So entsteht ein regelmäßiges Angebot (auch wenn an dieses sicher erinnert werden muss), an welchen sich die Unternehmen orientieren können. Trotzdem war es auch Wunsch einiger Teilnehmenden, die Uhrzeiten zu wechseln, um die Teilnahme an den Treffen zu vereinfachen beziehungsweise überhaupt zu ermöglichen. Hier gibt es grundsätzlich zwei Meinungen, die eine Gruppe möchte sich lieber früh morgens vor der Arbeit treffen, die andere Gruppe lieber am Nachmittag nach der Arbeit. Durch die Erprobung in der Praxis konnte nicht festgestellt werden, dass die Uhrzeit einen Einfluss auf die Anzahl der Teilnehmenden hat.

Auf den Unternehmenstreffen wurde meist ein **thematischer Input** geliefert, zum Beispiel Mobilität, Energie oder der Rahmenplan. In vielen Fällen wurden dazu ein bis zwei Fachleute pro Treffen eingeladen, die Fragen beantworten und mit denen diskutiert werden konnte. Die Unternehmen erhielten vorab die Informationen, welches Thema behandelt wird, so dass sie selbst entscheiden konnten, ob das Unternehmenstreffen für sie interessant ist.

Zudem fanden die Treffen immer **bei einem Unternehmen im Gebiet** statt. So konnte man ein neues Unternehmen kennenlernen, in das man schon immer mal gerne Einblick gehabt hätte (zum Beispiel besondere Bauwerke oder denkmalgeschützte Gebäude). Die meisten Unternehmen waren gerne dazu bereit, Gastgeber zu sein – auch um sich selbst vorzustellen und zu bewerben. Es muss jedoch bedacht werden, dass die Durchführung von Unternehmenstreffen einen nicht zu unterschätzenden Aufwand und Organisation für den Gastgeber darstellt. Zudem können Kosten für die Versorgung entstehen und es werden Räume belegt.



Abbildung 9: Foto Ortsbegehung

Projekt localzero

Das Projekt localzero wurde auf einem Unternehmenstreffen vorgestellt. Es bietet eine IT-Plattform zum Verleihen oder Vermieten von Verkehrsmitteln (Fahrräder, PKW, Anhänger...), Räumen, Werkzeugen oder Ähnlichem. Die teilnehmenden Unternehmen waren sehr interessiert und wollten eine solche Plattform für das Gewerbegebiet realisieren. Im Nachgang zum Unternehmenstreffen scheiterte die Initiative jedoch an Bedenken hinsichtlich Versicherung, Organisation, Aufwand und mangelndem finanziellem Vorteil. Dies kann als Hinweis darauf gesehen werden, dass es möglicherweise fehlende oder unzureichende rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen für kooperative und gemeinsam umgesetzte Maßnahmen und Projekte gibt (zum Beispiel Versicherung von Fahrzeugen bei betriebsübergreifender Nutzung).

Sammelbestellung „Grün“

Ein Unternehmen aus dem Gebiet kam mit dem Vorschlag auf das Quartiersmanagement zu, eine Sammelbestellung „Grün“ zu organisieren. Das Unternehmen wollte sein Grundstück ansprechender gestalten und begrünen. Die Idee war es, andere Unternehmen am Standort abzufragen, um dann eine Sammelbestellung durchzuführen. Durch die erhöhte Abnahmemenge sollten Preisvorteile erzielt werden. Das Gartenbauamt bot an, eine Pflanzliste zu erstellen, sodass sichergestellt werden kann, dass heimische Pflanzenarten gekauft werden.

Auf dem Fachforum im Mai 2017 und auf dem Unternehmensfrühstück im September 2017 wurde die Idee diskutiert. Die Resonanz war jedoch nicht ausreichend, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer priorisierten andere Projekte (zum Beispiel Breitband-Projekt). Die Idee wurde weiterhin vom Quartiersmanagement bei passenden Gelegenheiten eingebracht – bis zum Projektende ohne Erfolg.

„Tag der offenen Tür“

Der Ansatz dieser Maßnahme war sowohl die Bildung eines Netzwerks durch ein gemeinsames Projekt als auch das Bestreben der Sichtbarmachung und Profilierung des Areals nach außen. Dies entspricht den Projektzielen auch im Hinblick auf den Punkt Öffentlichkeitsarbeit. Leider fanden sich nicht genügend Interessierte im Gebiet.

Etablierung eines Gebietsmanagements

Rolle/Aufgaben des Quartiersmanagements

Für das Gewerbegebietsmanagement oder Quartiersmanagement ist es zentral, dass eine Person als „Kümmerer“, als Ansprechpartnerin beziehungsweise Ansprechpartner und koordinierende Institution vor Ort ist. Aus dem Feedback der Unternehmen war ersichtlich, dass eine Gebietsentwicklung ohne diese eine Person nicht funktionieren beziehungsweise schnell wieder stagnieren würde.

Zudem ist es entscheidend, dass diese Person auch regelmäßig vor Ort ist. Das Management kann nur so kurzfristig Treffen wahrnehmen, einen tieferen Einblick in die Abläufe und Gegebenheiten des Gebiets erlangen und sich mit dem Gebiet und den Unternehmen identifizieren.

Die Ansprache der Akteure erfolgte vor allem per E-Mail und über die Webseite des Projekts. Größere Veranstaltungen wie die Fachforen wurden per Save-the-Date-Mails frühzeitig angekündigt. Per Reminder wurde meistens kurz vor den Veranstaltungen erinnert.

Das Quartiersmanagement übernimmt bei Veranstaltungen und Treffen die Organisation der Räumlichkeiten, Catering, Teilnehmerorganisation, Einladungen, Nachbereitung, Protokollführung, Fotodokumentation, Moderation und teilweise inhaltliche Inputs.

Adressdaten Eigentübertreffen

Es hat sich gezeigt, dass die Ermittlung der Eigentümerinnen und Eigentümer und ihrer Anschriften für das Eigentübertreffen sehr zeitaufwendig war. Die Namen der Eigentümerinnen und Eigentümer liegen zwar vollständig beim Liegenschaftsamt vor, die Anschriften mussten dann jedoch noch recherchiert werden. Insgesamt konnten nur rund 30% der Eigentümerinnen und Eigentümer ermittelt werden, so dass neben der postalischen Einladung auch Flyer gedruckt wurden. Für zukünftige Planungen ähnlicher Aktivitäten wären Datenbanken von Unternehmen und Eigentümerinnen und Eigentümern von Gewerbegebieten hilfreich. Diese sind nur leider aus datenschutzrechtlichen Gründen derzeit kaum herzustellen, insbesondere aufgrund der neuen DSGVO.

Wechselndes Quartiersbüro

Die Notwendigkeit eines wandernden Quartiersbüros ergab sich aus der Ermangelung passender Büroflächen im Gebiet. Es wurde der Ansatz verfolgt, durch das „Besuchen“ möglichst vieler unterschiedlicher Unternehmen eine neue Perspektive auf das Gebiet zu erschließen und die Schlüsselakteure enger einzubinden. Das Prinzip hat sich bewährt – auch wenn gegen Ende der Projektlaufzeit keine neuen Gastgeber gefunden werden konnten.

Fördermittelberatung/-bewerbung

Das Quartiersmanagement bietet den Unternehmen einen echten Mehrwert, in dem es zu Förderprogrammen informiert und diese bewirbt. Im Rahmen des Quartiersmanagements wurden Förderprogramme, wie Interflex, Mobil.Pro.Fit., localzero und „Leihrad testen“ (DLR) beworben. Dies geschah in eigenen Informationsveranstaltungen, auf Unternehmenstreffen oder auch per E-Mail.

Aus den Reaktionen der Unternehmen kann abgeleitet werden, dass die meisten Unternehmen nur dann an Fördermitteln oder -programmen interessiert sind, wenn diese die Umsetzung von konkreten Maßnahmen fördern. Programme, die ein Konzept oder eine Analyse eines betrieblichen Bereichs beinhalten (zum Beispiel Interflex4Climate) sind hingegen nicht von gleichem Interesse. Als Grund wurde genannt, dass die Unternehmen selbst Kenntnis darüber haben, in welchen Bereichen Defizite bestehen beziehungsweise Verbesserungen oder Einsparungen möglich sind.

Reflexion und Empfehlungen

Wirkungen, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren

(1) **Welchen kurz- beziehungsweise langfristigen Nutzen haben die Unternehmen, die Kommunen und andere Betroffene von Aufwertungsstrategien im Rahmen einer nachhaltigen Weiterentwicklung von Gewerbegebieten?**

Die Innenentwicklung von Gewerbegebieten ist die einzige Möglichkeit, zusätzliche Gewerbeflächen zu generieren, wenn kein Platz für Neuentwicklungen auf der grünen Wiese vorhanden beziehungsweise politisch nicht gewünscht ist.

Städte, die über attraktive Gewerbegebiete verfügen, haben einen deutlichen Standortvorteil, sei es im Wettbewerb der Städte untereinander und im Wettbewerb um Fachkräfte. Zudem kann die Kommune so verhindern, dass Unternehmen in umliegende Kommunen abwandern. Hierbei muss aber zwischen den Perspektiven der ortsansässigen Unternehmen und jener Unternehmen, die von außerhalb in die Stadt kommen möchten, unterschieden werden.

Die Eigentümerinnen und Eigentümer haben ein großes Interesse an der Aufwertung ihres Gewerbegebiets, da sich höhere Ausnutzungsmöglichkeiten ihrer Gewerbeflächen ergeben und der Grundstückswert ebenfalls steigt. Die ortsansässigen Unternehmen haben aber teilweise auch Angst, dass sie durch die Neuentwicklung verdrängt werden und dann keine geeigneten Flächen mehr finden. Das kann zum Beispiel durch eine, von einigen Unternehmen befürchtete, „Gewerbe-Gentrifizierung“ geschehen, bei der insbesondere als störend empfundene Nutzungen vertrieben werden (zum Beispiel Recyclinghöfe, Schrotthändler).

Aber auch die Beschäftigten am Standort profitieren von einer nachhaltigen Entwicklung durch eine bessere Infrastruktur in den Gewerbegebieten, zum Beispiel durch eine gesteigerte Aufenthaltsqualität, bessere Anbindung, optimiertes Klima. Die Anwohnerinnen und Anwohner des Stadtteils bekommen ein schöneres Umfeld und die Durchlässigkeit des Gebiets wird erhöht, Barrieren werden abgebaut.

Der Klimaschutz und auch die Anpassung an den Klimawandel sind eine zentrale Aufgabe von Städten, um die Risiken für Infrastruktur und Gesundheit durch Starkregen, Hitze, etcetera zu minimieren. Auch das Kleinklima, die Erhaltung von Kaltluftentstehungsgebieten und die Anlegung beziehungsweise Erhaltung von Frischluftschneisen können erheblich zur Verbesserung beitragen.

(2) **Wie verändern sich Bewusstsein und Bereitschaft der lokalen Akteure zu einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung?**

Die wichtigen lokalen Akteure sind zum einen die Unternehmen und zum anderen die Eigentümerinnen und Eigentümer. Diese haben grundsätzlich recht verschiedene Beweggründe und Ansichten hinsichtlich der nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung.

Das **Bewusstsein und die Bereitschaft der Unternehmen** zu einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung ändern sich nur sehr langsam. Größtenteils sind unter dem Aspekt eines absehbaren Profits Unternehmen an der Entwicklung interessiert. Maßnahmen werden in erster Linie nach ihrer Wirtschaftlichkeit bewertet, ökologische oder soziale Wirkungen sind nachrangig. Grundsätzlich liegt der Schluss nahe, dass der Leidensdruck bei den Unternehmen, zusätzliche Flächen zu schaffen oder sich über das bisherige Maß hinaus für das Gebiet und seine Entwicklung zu engagieren, nicht hoch genug scheint. Dies gilt insbesondere dann, wenn das Unternehmen selbst nicht konkret betroffen ist. Oft besteht eine Skepsis gegenüber Neuentwicklungen, da befürchtet wird, verdrängt zu werden oder dass zunehmender Verkehr das Gebiet negativ beeinflusst.

Die **Eigentümerinnen und Eigentümer** haben grundsätzlich eine höhere Bereitschaft zur nachhaltigen Entwicklung, da sie ihre Grundstücke wirtschaftlich optimal nutzen wollen. Eine höhere Ausnutzung in Bebauungsplänen wird daher immer begrüßt. Darüber hinaus gibt es aber keinen großen Leidensdruck bei den Eigentümerinnen und Eigentümern, so dass auch diese nur eindimensional Bereitschaft zeigen. Ist das Unternehmen auch Eigentümer der Fläche, bestehen häufig ein äußerst geringer Druck und damit einhergehend auch eine äußerst geringe Bereitschaft zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Fläche.

Es ist wichtig, dass im Rahmen der nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung der **Nutzen für den Einzelnen** deutlich gemacht wird. Es liegt an der Kommune oder am Quartiersmanagement, den Mehrwert aufzubereiten und an die Unternehmen zu kommunizieren.

(3) Worin bestehen Hemmnisse und Erfolgsbedingungen für die nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung, und wie lassen sich die Hemmnisse überwinden beziehungsweise Erfolgsfaktoren kreieren?

Für die Kommune bedeutet die Initiierung, Umsetzung und Verwaltung eines solchen Projekts einen großen finanziellen, aber insbesondere auch personellen Aufwand, der über einen langen Zeitraum bedeutende Ressourcen bindet. Hinzu kommt, dass die Kommune über einen stark begrenzten finanziellen und rechtlichen Handlungsspielraum verfügt, da in bestehenden Gewerbegebieten nicht die entsprechenden kommunalen Flächen vorhanden sind. Neben den Flächen fehlen auch die finanziellen Mittel, um von kommunaler Seite durch „Leuchtturmprojekte“ Entwicklungen zu forcieren. Die Handlungsmöglichkeiten liegen damit zum Großteil bei den Unternehmen. Bei diesen ist jedoch – wie eben dargestellt – der Veränderungswille grundsätzlich gering.

Die Arbeit auf privaten Flächen im Bestand ist kompliziert und zeitaufwendig. Zudem überwiegen deutlich die Partikularinteressen der Akteure – ein gemeinsames Ziel konnte im Prozess nicht vereinbart werden. Zum Teil waren die Akteure nicht erreichbar, da die Recherche und Pflege der Akteursdatenbank aufgrund der mangelnden Zugriffsmöglichkeiten auf Daten schwer möglich war. Außerdem ist nur ein kleiner Teil der Unternehmen auch Flächeneigentümer; somit sind diese entscheidend in ihren Handlungsmöglichkeiten begrenzt.

Die zeitlichen Notwendigkeiten von Planungsschritten (zum Beispiel Schaffung von neuem Planungsrecht durch Bebauungspläne) passen oft nicht mit den Erwartungen der Unternehmen am Standort überein, was zu Unverständnis führen kann.

Ein weiteres Hemmnis ist die aktuelle Lage des Immobilien- und Finanzmarkts. Bei der Identifizierung von „Schlüsselgrundstücken“, die eventuell durch die Stadt gekauft werden müssten, um das Gebiet deutlich aufzuwerten (zum Beispiel durch eine neue Verkehrsverbindung), besteht das Hemmnis, dass derzeit niemand sein Grundstück verkaufen möchte (niedriges Zinsniveau, erwartete Wertsteigerung).

Die Einrichtung eines Kümmerers und Koordinators vor Ort ist ein weiterer Lösungsansatz, der die genannten Hemmnisse überwinden könnte, aber auch finanziellen und zeitlichen Mehraufwand bedeutet.

Empfehlungen für gebietsbezogene Handlungs- und Kooperationsansätze

(4) Welche betrieblichen, baulichen, städte- und landschaftsbaulichen, verkehrlichen, technischen und organisatorischen Maßnahmen beziehungsweise Verfahren sind geeignet, die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten voranzutreiben?

Der Erwerb von Eigentum in dem zu entwickelnden Gewerbegebiet ist für die Kommune eine sehr sinnvolle Methode, um so den Handlungsspielraum zu erweitern und wichtige Impulse in dem Gebiet setzen zu können. Vorkaufsrechte sollten, sofern sie vorhanden sind, geltend gemacht werden.

Die Bundes- und Landespolitik sollte über Möglichkeiten nachdenken, die Kommunen beim kommunalen Zwischenerwerb zur strategischen Gebietsentwicklung zu unterstützen. Dies könnte gegebenenfalls über Fördermittel geschehen. Der klassische Weg über die Ausweisung eines Sanierungsgebietes kann gerade in der aktuellen Marktsituation unter Umständen zu lange dauern und ist für die Kommunen sehr aufwendig. Die Einbindung in die übergeordnete Stadtstruktur und die übergeordneten Verkehre ist eine wichtige Maßnahme. Die Stärkung des Umweltverbunds allgemein und die Anbindung an ein gutes Fuß- und Radwegenetz sind entscheidend für eine nachhaltige Entwicklung. Gleichzeitig muss auch die technische Infrastruktur gestärkt werden; hierzu gehört insbesondere eine moderne und leistungsfähige Breitbandversorgung.

Die Erstellung und/oder Änderung von Bebauungsplänen ist ein bewährtes Verfahren, um die Umsetzung von städtebaulichen Zielsetzungen im Gebiet zu erreichen. Als Grundlage eignet sich – wie im Projekt festgestellt und oben ausführlich erläutert – ein städtebaulicher Rahmenplan.

Die folgenden Maßnahmen stellen Handlungspakete dar, die im Maßnahmenplan und im städtebaulichen Rahmenplan ausgeführt sind und die alle zu einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung beitragen: Flächen gewinnen, private Flächen aufwerten, öffentliche Flächen aufwerten, Verkehrsnetze schließen, verkehrliche Anbindung stärken, Energie sparen, Energieeffizienz, Einsatz erneuerbarer Energien, Wasser sparen, Regenwassernutzung, Wassermanagement, Ressourcen sparen, Ressourceneffizienz, Klimafolgenanpassung, Klimaschutz, nachhaltige Mobilität, Stärkung des Umweltverbunds, Sharing-Angebote.

(5) Wie ist die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten in gesamtstädtische beziehungsweise stadtreregionale Analysen, Konzepte und Strategien einzubinden?

Als Wirtschaftsstandort ist die nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung ein wichtiges Zukunftsthema, daher wurde die Stadt Karlsruhe – auch vor dem Projekt REGEKO – hier tätig. Die Einbindung in stadtweite Verkehrskonzepte (zum Beispiel Radverkehrsnetz), Klimaschutzkonzepte oder Pläne zur Anpassung an den Klimawandel ist zielführend.

In Karlsruhe hat dieser Prozess in umgekehrter Reihenfolge stattgefunden: das Gewerbegebiet Grünwinkel wurde als Handlungsfeld durch die übergreifende Planung des „Räumlichen Leitbilds“ identifiziert (siehe auch 0 Stadtreregionale und gesamtstädtische Integration).

(6) Wie lassen sich die maßgeblichen Akteure für eine nachhaltige Entwicklung in Gewerbebestandsgebieten mobilisieren und für eine zielorientierte Kooperation gewinnen?

Kooperation durch Installation eines Netzwerks

Es ist im Gewerbequartier Grünwinkel trotz konstanter Netzwerkarbeit während der Projektlaufzeit nicht gelungen, ein Netzwerk mit Rechtsform zu etablieren. Als Projektziel war jedoch ausgegeben, dass am Ende der Projektlaufzeit ein Verein beziehungsweise eine Initiative durch die Unternehmen, Eigentümerinnen und Eigentümer und Nutzerinnen und Nutzer gegründet werden soll, die als „**Nachfolgeorganisation**“ des Quartiersmanagements die Interessen des Gewerbeareals in Öffentlichkeit, Politik und gegenüber der Verwaltung vertritt und dem Gewerbegebiet ein nach außen wahrnehmbares Gesicht gibt.

Deutlich wurde, dass die Nutzerstruktur wie auch die Interessenslagen der Eigentümerinnen und Eigentümer so heterogen waren, dass man sich nicht auf **gemeinsame Leitgedanken für die Zukunft des Areals** verständigen konnte. Im Gegenteil – die Interessen standen sich zum Teil diametral entgegen. Dass zum Beispiel ein Teil der Eigentümerinnen und Eigentümer das Areal gerne baulich entwickeln möchte, um mehr Flächen zu schaffen und neue Nutzergruppen anzuziehen, löste bei den ansässigen Unternehmen im Gegenzug teils **Gentrifizierungsängste** aus. Während ein Teil der Unternehmen tatsächlich Interesse daran hatte, das Areal nach außen besser zu vermarkten und so mehr Kunden oder neue Unternehmen anzulocken, fürchtete sich ein anderer Teil in Folge vor zu starker Verkehrsbelastung. Während einige das

Projekt REGEKO als Chance sahen, das Areal ökologisch und wirtschaftlich für die Zukunft aufzustellen, standen für viele die eigenen Interessen – mit Bezug auf das Unternehmen oder das unmittelbare Umfeld (Zufahrt, Zustand der Straße, Verkehrssituation vor der eigenen Tür) vor dem Interesse an übergreifenden Ansätzen.

Die Bereitschaft, **Engagement für das gesamte Areal** zu entwickeln, war und blieb gering. Es ist zu vermuten, dass dies auch darin begründet liegt, dass einige, eher niedrigschwellig zu behobende Problemlagen bereits vor Projektbeginn im Zuge der Etablierung einer Landeserstaufnahmestelle durch die Stadt ausgeräumt wurden (siehe 0 Anlass und Ziele des Projekts).

Zusätzlich bleibt für Karlsruhe festzuhalten, dass es – anders als möglicherweise an anderen Standorten – **keine „eine“ Problemlage** gab und gibt, die alle oder zumindest einen Großteil der Akteure verbindet und so ein Gemeinschaftsgefühl erzeugen würde. Auch mangelte es an einem Akteur, der das notwendige Engagement zeigte, als **„Führungsfigur“** voranzugehen und andere zu animieren, sich anzuschließen. Auch waren, wie bereits dargestellt, aus Sicht der Kommune **zentrale Projektziele**, zum Beispiel neue Flächen gewinnen und Flächeneffizienz schaffen, **nicht in Einklang zu bringen mit den Interessen der Unternehmen**, die durch ihre sichere Verortung im Gewerbegebiet keinen Flächendruck spüren, sondern im Gegenteil eine Nachverdichtung eher scheuen – ähnliche Phänomene sind auch beim Thema Nachverdichtung in Wohngebieten zu beobachten.

Die **einzelnen Beteiligungsschritte** wurden im Projektteam fortlaufend evaluiert, kritisch reflektiert und angepasst. Unter anderem begann man aus diesem Grund, die Konzentration der Beteiligung weg von der „großen“ und wie sich herausstellte äußerst heterogenen Akteursgruppe hin zu den **Schlüsselakteuren mit bedeutendem Einfluss** auf die Entwicklung des Gebiets insgesamt beziehungsweise verschiedener Teilgebiete zu lenken. Dennoch gelang es aus den oben dargestellten Gründen nicht, ein entsprechendes Netzwerk zu installieren.

Erfolgreich ist die **Kommunikation mit den Unternehmen** dann, wenn das Gebiet durch den Quartiersmanager oder die Verwaltung wertschätzend betrachtet und bewusst in den Fokus gerückt wird. Die Grundstückseigentümerinnen und -eigentümer lassen sich größtenteils nur über finanzielle Anreize mobilisieren, zum Beispiel einen großen Nutzen für die Einzelnen durch zukünftig erhöhte Ausnutzung der Grundstücke. Hierfür müssen die Potenziale identifiziert und angesprochen werden – der Mehrwert muss also klar kommuniziert werden.

Hilfreich wäre auch, wenn parallel zur Förderung der Konzepterstellung und des Quartiersmanagements **Geld für Investitionen in die öffentliche Infrastruktur zur Aktivierung von privatem Kapital** zur Verfügung gestellt werden würde, zum Beispiel für die Umsetzung einer konkreten, sichtbaren Maßnahme. Durch die **Durchführung von Low-Hanging-Fruits-Projekten** könnten die Unternehmen Kooperation erproben und erfahren, dass sie von gemeinsamen Maßnahmen profitieren können.

(7) **Welche Voraussetzungen begünstigen das Zusammenwirken der lokalen Wirtschaftsakteure? Welche Bedingungen sind für eine erfolgreiche öffentlich-private Kooperation zu schaffen? Wie sind adäquate Kooperationsformen auszugestalten?**

Der Prozess hat gezeigt, dass Investitionen seitens der Kommune ein beinahe unumgängliches Mittel sind, um Veränderungen anzustoßen. Nur wenn die Kommune Geld in die Hand nimmt, machen später auch die Unternehmen mit. Hier spielt auch die Erwartungshaltung vonseiten der Unternehmen eine Rolle: Wenn Unternehmen von der Kommune aufgefordert werden, im Bereich Ökologie oder Flächeneffizienz tätig zu werden, wünschen sich diese „im Gegenzug“ zum Beispiel Investitionen in die Infrastruktur.

Eine zügige Bearbeitung vonseiten der Kommune ist notwendig. Wo diese, zum Beispiel aufgrund von rechtlichen und politischen Notwendigkeiten, nicht so möglich ist, wie von den Unternehmen gewünscht oder erwartet wird, ist es wichtig, die Schritte und die zeitlichen Abhängigkeiten aufzuzeigen und zu erläutern.

Große gemeinsame Probleme fördern wohl eher die Zusammenarbeit und Kooperation; wenn der „Leidensdruck“ der Akteure hoch ist, ist man zu einer schnellen und umfänglichen Zusammenarbeit eher bereit. Die Erfahrung hat hierzu folgendes gezeigt: Gibt es keine großen gemeinsamen Probleme, finden Kooperationen nur an solchen Stellen statt, an denen sie finanzielle Vorteile für jeden Einzelnen bringen. Eine Möglichkeit wäre das Clustern von ähnlichen Betrieben in Gewerbegebieten, da sich dann eventuell auch ähnliche Arbeitswelten mit ähnlichen Anforderungen und Problemen kumulieren. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dies in neuen, speziell für diese Cluster ausgewiesenen Gewerbegebieten, gut funktioniert, zum Beispiel im Kreativpark Alter Schlachthof oder im Technologiepark Karlsruhe. In heterogenen, historisch gewachsenen Gewerbegebieten wie in Grünwinkel ist eine Umsetzung von Clustern eher schwierig.

Nicht alle Impulse oder Maßnahmen, die durch REGEKO gesetzt wurden, werden für Quartiersmanagement oder Verwaltung auch tatsächlich sichtbar. Hier stellt sich die Frage, ob beziehungsweise in welcher Form eine Art Controlling eingeführt werden könnte, durch das die Aktivitäten erfasst werden, auch wenn die Unternehmen nicht direkt davon berichten.

Übergreifende Erkenntnisse und Empfehlungen für die städtebauliche Praxis und Politik

(8) Welche Konzepte, Maßnahmen und Verfahren sind auf andere Projekte der nachhaltigen Weiterentwicklung von Gewerbegebieten übertragbar?

In gewissem Maße sind technische Maßnahmen übertragbar, da die Problemlagen an gewachsenen Standorten oder da, wo ähnliche Rahmenbedingungen herrschen, meist sehr ähnlich sind.

Die Akquisition von Schlüsselakteuren ist in jedem Fall wichtig und auf jedes Quartier übertragbar. Die Steuerung von Gebieten über Eigentum lässt sich ebenfalls sehr gut übertragen. Die Einrichtung eines Kümmerers oder einer Quartiersmanagerin beziehungsweise eines Quartiersmanagers ist auch in den meisten Gebieten anwendbar und in der Regel sehr sinnvoll.

Rahmenpläne sind ein gutes Verfahren, um den Akteuren und dem Standort eine Vision zu geben, wohin das Gebiet sich entwickeln könnte. Gleichzeitig bieten sie eine gute Möglichkeit zur Diskussion und zum Abgleich unterschiedlicher Blickrichtungen auf ein Gebiet.

(9) Welche Erkenntnisse sind verallgemeinerbar? Worin bestehen die Schwerpunkte des städtebaulichen Handlungsbedarfs, welche Methoden und Instrumente sind generell für die Bewältigung der Aufgaben nachhaltiger Gewerbegebietsentwicklung geeignet?

Die Entwicklung eines Rahmenplans, die Ausweisung von Entwicklungs- oder Sanierungsgebieten, die Aufstellung einer Vorkaufsrechtssatzung oder von Bebauungsplänen, die Neuordnung des Gebiets und auch die Optimierung durch Verkehrskonzepte sind geeignete Methoden und städtebauliche Instrumente im Rahmen der nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung.

Empfehlungen an die Bundesebene

(10) Welche Schlüsse lassen sich für die stadtentwicklungspolitischen Zuständigkeiten des Bundes, insbesondere für die Informationspraxis, Rechtssetzung und Förderpolitik auf den Gebieten des Städtebaus und der Stadtentwicklung ziehen?

Wünschenswert sind mehr Handlungsmöglichkeiten, um auf **Eigentümerinnen und Eigentümer einzuwirken**, wenn es um die Verdichtung von Gewerbeflächen geht, zum Beispiel durch Förderprogramme, die einen Anreiz setzen. Zu oft liegen Potenziale brach, da die Eigentümerinnen und Eigentümer keinen Änderungswillen aufbringen und mit der jetzigen Situation zufrieden sind, da sie selbst weniger bzw. nicht vom Flächendruck betroffen sind.

Eine **Vereinfachung der rechtlichen Rahmenbedingungen zur Ansprache** beziehungsweise Kommunikationsaufnahme durch die Kommune im Bereich der nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung ist wünschenswert. Selbst wenn Kontaktdaten vorhanden sind, dürfen diese unter Umständen nicht genutzt werden (DSGVO). Die Ansprache und Beteiligung der lokalen Akteure wird fast unmöglich, da die Daten zum einen nicht zentral vorliegen und zum anderen ohne Einwilligung gar nicht genutzt werden dürfen. Eine Ansprache nur über eine Webseite, Zeitungen oder das Amtsblatt der Stadt stellt ein großes Hemmnis bei der Entwicklung der Bestandsgebiete dar.