

Vierte Projektwerkstatt: Ergebnisse, Erfahrungen, Erkenntnisse

Dokumentation zur Veranstaltung
11./ 12. Dezember 2018 in Karlsruhe

1. Begrüßung und Einführung

Prof. Dr. Anke Karmann-Woessner, Leiterin des Stadtplanungsamts der Stadt Karlsruhe, begrüßte im Namen des Oberbürgermeisters die Teilnehmenden. Mit dem Veranstaltungsort „Alter Schlachthof“ wurde ein für das Thema passender Ort gefunden, der als typische Konversionsfläche heute als Standort für kreatives Gewerbe genutzt wird.

Die Stadt Karlsruhe konnte im Projekt GewerbeExWoSt gute Ergebnisse erzielen; es bildete den „Kickoff“ zur Umsetzung weiterer Vorhaben vor Ort. Anhand des alten Stadtbilds von Karlsruhe zeigte Prof. Dr. Karmann-Woessner die Restriktionen der städtischen Entwicklung auf: Die Stadt entstand einst ausgehend von der Schlossanlage auf dem Gebiet eines Forsts – bis heute gibt es dadurch Einschränkungen in Form geschützter Naturräume oder Waldflächen, die in die Stadt hineinreichen. Die Stadt kann nicht über ihre Grenzen hinaus wachsen und ist auf die Nutzung ihrer Innenentwicklungspotenziale angewiesen.

Michael Kaiser, Leiter der Wirtschaftsförderung der Stadt Karlsruhe, blickte auf das Modellvorhaben in Karlsruhe zurück, das zusammen mit der Stadtplanung, der Wirtschaftsförderung und der Karlsruher Fächer GmbH als „Dreigestirn“ gestartet ist. Karlsruhe ist eine wachsende Stadt, sowohl in Bezug auf die Bevölkerung als auch auf die Wirtschaft. Der Wirtschaftsstandort generiert zwar eine besondere Wachstumsdynamik; allerdings sind die vorhandenen Flächen begrenzt. Vor diesem Hintergrund werden in Karlsruhe prioritär Möglichkeiten der Innenentwicklung genutzt und „alte“ Flächen revitalisiert. Zudem ist die Stadt im Flächenerwerb tätig. Die Projektwerkstatt sollte die Möglichkeit bieten, in einen aktiven Austausch mit den anderen Modellvorhaben zu treten und von anderen guten Beispielen zu lernen. Durch das Karlsruher Projekt REGEKO wurde deutlich, dass es Sinn macht, die Arbeit zu verstetigen, aber auch, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Gewerbe einer „Dauerbetreuung“ bedarf, der im Tagesgeschäft nicht ausreichend nachgekommen werden kann. Die Verstetigung muss deshalb in die politische Diskussion eingebracht werden.



Inhalt

1. Begrüßung und Einführung
2. Methodik und erste Ergebnisse der Querschnittsauswertung
3. Ergebnisse der Diskussionsrunden
 - 3.1 Ausgangslagen, Perspektiven und Bedeutung von Gewerbegebieten
 - 3.2 Handlungs- und Kooperationsansätze
 - 3.3 Wirkungen, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren
 - 3.4 Konsequenzen für die städtebauliche Praxis und Politik
4. Ergebnisse der Modellvorhaben
5. Exkursion ins Gewerbegebiet Grünwinkel
6. Abschluss/Resümee und Ausblick

Anlage:
Poster der Modellvorhaben

6. Februar 2019

Fotos: agl/BPW

Weitere Informationen:
www.gewerbeexwost.de

Ihr direkter Kontakt:
info@gewerbeexwost.de

Gina Siegel, Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), zeigte sich erfreut, dass die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Disziplinen wie Stadtplanung und Wirtschaftsförderung in der Praxis der Modellvorhaben gut funktioniert hat. Sie bedankte sich im Namen des BMI für die Organisation der Veranstaltung. Insbesondere auf dieser vierten und letzten Projektwerkstatt stehe der Erfahrungsaustausch der Modellvorhaben im Vordergrund. Auch zukünftig wird der Bund u.a. städtebauliche Belange finanziell unterstützen; im Mai 2019 wird über die Mittelverteilung entschieden. Ein wichtiges Thema ist dabei die Klimaanpassung, die auch in Gewerbegebieten eine Rolle spielt. Gerade im Sommer 2018 zeigte die andauernde Trockenheit, dass man sich zukünftig verstärkt mit „Wasser“ und den Umgang mit Wasserknappheit auseinandersetzen muss. Auf der vierten Projektwerkstatt sollten die Hemmnisse und Erfolgsfaktoren im Fokus stehen. Auch wenn die nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten ein Nischenthema ist, setzt sich das BMI dafür ein. Frau Siegel richtete ihren Dank an alle Teilnehmenden und lud zur Abschlusskonferenz am 20./21. Mai 2019 in Berlin ein.

Bernd Breuer, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), begrüßte die Teilnehmenden seitens des Bundesinstituts. Der Alte Schlachthof sei vor dem Hintergrund als ehemaliger Standort für „verarbeitendes“ Gewerbe und der heutigen Nutzung für Kreativwirtschaft ein gut gewählter Veranstaltungsort. Im Projekt GewerbeExWoSt sind unterschiedliche Arten von Gewerbegebieten mit zahlreichen Entwicklungsmöglichkeiten vertreten. Ziel und Zweck der ExWoSt-Modellvorhaben war, städtebauliche Konzepte, Maßnahmen und Verfahren zu entwickeln und zu erproben, die bestenfalls innovativen Charakter haben und in städtebaulichen Impulsmaßnahmen umgesetzt werden können. Die Modellvorhaben haben einen großen inhaltlichen Beitrag zum Projekt geleistet. Nun geht es darum, die durch die Forschungsassistenz formulierten Thesen vor dem Hintergrund der Modellvorhaben zu beleuchten.

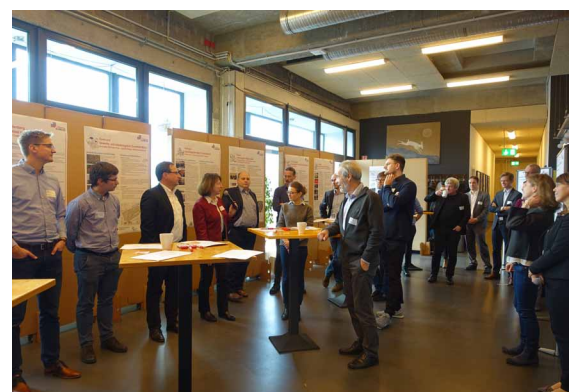
2. Methodik und erste Ergebnisse der Querschnittsauswertung

Andrea Hartz, agl, und Frank Schlegelmilch, BPW, führten vonseiten der Forschungsassistenz in das Programm der vierten Projektwerkstatt ein. Ein wesentlicher Auftrag des ExWoSt-Vorhabens ist die Querschnittsauswertung zur Beantwortung der Forschungsleitfragen, die sich als „roter Faden“ durch das Projekt gezogen haben.

Die Anregungen aus den Endberichten der Modellvorhaben, Hinweise aus der Literatur sowie die Ergebnisse der Projektwerkstätten und der Fachtagung wurden ausgewertet und bildeten die Grundlage für erste Thesen zur Beantwortung der Forschungsleitfragen (auf eine Beantwortung der Frage 11 wurde zunächst verzichtet, da dies in der Projektwerkstatt zu Redundanzen geführt hätte).

Ziel der Projektwerkstatt war, dass die Modellvorhaben eine Rückmeldung zu den Ergebnisthesen geben, diese präzisieren, ggf. korrigieren und priorisieren sowie weitere für sie relevante Aspekte ergänzen. Für diesen Arbeitsschritt wurden Poster vorbereitet, an denen die Teilnehmenden ihre Einschätzung mit Punkten markieren konnten. Die Ergebnisse wurden im Rahmen von Plenums- und Fish Bowl-Diskussionen reflektiert. Dabei wurden weniger die konsensfähigen Thesen, die eine breite Zustimmung erhalten hatten, als diejenigen, die weniger Zustimmung bzw. Widerspruch fanden, vertieft.

Hinweis: Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisthesen, denen überwiegend voll oder bedingt zugestimmt wurde, dargestellt. Anmerkungen aus den Reihen der Teilnehmenden werden in kursiver Schrift ergänzt. Aspekte die eine geringere Zustimmung fanden oder denen widersprochen wurde, werden anschließend in verkürzter Form wiedergegeben. Dabei ist zu beachten, dass wenige oder keine Punkte nicht automatisch als Ablehnung zu deuten sind. Vielmehr kann sich darin auch lediglich eine geringere Relevanzzuweisung ausdrücken. Es kann auch bedeuten, dass die betreffende Aussage als Selbstverständlichkeit erachtet wird.





Die Forschungsleitfragen im Überblick

... zu Ausgangslagen, Perspektiven und Bedeutung von Gewerbegebieten

- (1) Entwicklungsperspektiven bestehender Gewerbegebiete
Wie sind die Entwicklungsperspektiven bestehender Gewerbegebiete; worin bestehen in der städtebaulichen Praxis die wesentlichen Defizite und Probleme sowie die relevanten Potenziale und Optionen für eine nachhaltige Gebietsentwicklung?
- (2) Rolle und Bedeutung von Gewerbebestandsbieten für die gesamte Stadt bzw. Stadtregion
Welche Bedeutung haben bestehende Gewerbegebiete für die nachhaltige Entwicklung in ihrem räumlichen Umfeld, auf Ebene des Stadtteils und der gesamten Stadt bzw. Stadtregion?

... zu Handlungs- und Kooperationsansätzen

- (3) Schlüsselmaßnahmen bzw.-verfahren für die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten
Welche betrieblichen, baulichen, städte- und landschaftsbaulichen, verkehrlichen, technischen und organisatorischen Maßnahmen bzw. Verfahren sind geeignet, die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten voranzutreiben?
- (4) Einbettung in und Abstimmung mit gesamtstädtischen bzw. stadtreionalen Analysen, Konzepten und Strategien
Wie ist die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten in gesamtstädtische bzw. stadtreionale Analysen, Konzepte und Strategien einzubinden?
- (5) Mobilisierung von und Kooperation mit Schlüsselakteuren
Wie lassen sich die maßgeblichen Akteure für eine nachhaltige Entwicklung in Gewerbegebieten mobilisieren und für eine zielorientierte Kooperation gewinnen?
- (6) Zusammenwirken und Vernetzen der lokalen Wirtschaftsakteure
Welche Voraussetzungen begünstigen das Zusammenwirken der lokalen Wirtschaftsakteure? Welche Bedingungen sind für eine erfolgreiche öffentlich-private Kooperation zu schaffen? Wie sind adäquate Kooperationsformen auszugestalten?

... zu Wirkungen, Hemmnissen und Erfolgsfaktoren

- (7) Kurz- bzw. langfristiger Nutzen von Aufwertungsstrategien für die Unternehmen, die Kommunen und andere Betroffene
Welchen kurz- bzw. langfristigen Nutzen haben die Unternehmen, die Kommunen und andere Betroffene von Aufwertungsstrategien im Rahmen einer nachhaltigen Weiterentwicklung von Gewerbegebieten?
- (8) Bewusstsein und Bereitschaft der lokalen Akteure zu einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung
Wie verändern sich Bewusstsein und Bereitschaft der lokalen Akteure zu einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung?
- (9) Hemmnisse und Erfolgsbedingungen für die nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung
Worin bestehen Hemmnisse und Erfolgsbedingungen für die nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung, und wie lassen sich die Hemmnisse überwinden bzw. Erfolgsfaktoren kreieren?

... zu Konsequenzen für die städtebauliche Praxis und Politik

- (10) Übertragbarkeit von Konzepten, Maßnahmen und Verfahren
Welche Konzepte, Maßnahmen und Verfahren sind auf andere Projekte der nachhaltigen Weiterentwicklung von Gewerbegebieten übertragbar?
- (11) Verallgemeinerbare Erkenntnisse zu städtebaulichem Handlungsbedarf, Methoden und Instrumenten einer nachhaltiger Gewerbegebietsentwicklung
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?
- (12) Schlüsse für die stadtentwicklungspolitischen Zuständigkeiten des Bundes, insbesondere für die Informationspraxis, Rechtssetzung und Förderpolitik auf den Gebieten des Städtebaus und der Stadtentwicklung
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?



3. Ergebnisse der Diskussionsrunden

3.1 Ausgangslagen, Perspektiven und Bedeutung von Gewerbegebieten

Ergebnisse der Bewertung

Aspekte mit überwiegend voller/ bedingter Zustimmung bzw. besonderer Relevanz

1. Entwicklungsperspektiven für eine nachhaltige Gebietsentwicklung

Defizite und Probleme für eine nachhaltige Gebietsentwicklung

- **Nutzungs- und Nachbarschaftskonflikte:** Durch benachbarte oder einsickernde Wohnlagen, durch heranrückende, sensitive Nutzungen oder auch mit gewerblichen bzw. wirtschaftlichen Nutzungen, die gegenüber störendem Gewerbe empfindlich sind, entstehen Konflikte vor allem durch das mit der gewerblichen Nutzung verbundene Verkehrsaufkommen und Lärmemissionen der Betriebe. Die nicht verhandelbaren Schutzansprüche des Wohnens schränken die Entwicklungsmöglichkeiten bestehender Betriebe ein.
- **Nutzungskonkurrenzen:** Nutzungskonkurrenzen und damit verbundene Preis- und Mietsteigerungen für Immobilien entstehen insbesondere durch Wohnnutzungen (auch Sonderformen wie Flüchtlingsunterkünfte), Kreativwirtschaft und Einzelhandel. Sie führen an manchen Standorten zu einem erheblichen Umnutzungsdruck, teilweise auch zu Spekulation. „Begehrlichkeiten“ werden vor allem bei zentralen bzw. integrierten Gebietslagen geweckt.
- **Mindernutzungen und Gestaltungsdefizite:** Untergenutzte Grundstücke, Leerstände, die Vernachlässigung privater Grundstücke sowie in die Jahre gekommene Straßenräume führen zu einer Vielzahl an städtebaulichen Defiziten, die auch von Teilen der Unternehmerschaft als Standortnachteil wahrgenommen werden. Oftmals kumuliert ein jahre- bzw. jahrzehntelanger privater und öffentlicher Investitionsrückstau.
- Nicht mehr bedarfsgerechte **Grundstückszuschnitte** und kleinteilige **Eigentümerstrukturen** lassen den Betrieben oftmals keine Entwicklungsoptionen und erschweren eine Anpassung der Bestandsgebiete an aktuelle Bedarfe.
- **Verkehrliche Defizite:** Hier sind sowohl infrastrukturelle Erschließungsprobleme, beispielsweise fehlenden Wendemöglichkeiten, Sackgassenlösungen oder unerschlossene Grundstücksteile, als auch hohe Verkehrsbelastungen an sensiblen Knotenpunkten zu verzeichnen. Verbreitet sind zudem Probleme im Bereich des ruhenden Verkehrs, die u.a. auf eine mangelnde Parkraumbewirtschaftung zurückgeführt werden. Kennzeichnend für viele Gebiete sind zudem die unzureichende Anbindung an den ÖPNV sowie wenig attraktive Fuß- oder Radwegeverbindungen.
- **Breitbandanbindung:** Der fehlende Zugang zu schnellen Datenverbindungen ist in fast allen Modellvorhaben vonseiten der Unternehmen ein großes Anliegen.
- **Standortidentität:** In einigen Gewerbegebieten bemängeln Unternehmen das Fehlen einer gemeinsamen Identität sowie eine unzureichende Außendarstellung der Gebiete (kein identitätsstiftendes Logo/Marke/Corporate Design, fehlende Ausschilderung zum Gebiet).
- Ältere Gewerbegebiete gelten oftmals als „**vergessene Stadträume**“. Sie liegen damit im „**toten Winkel der Stadtplanung**“; das „Steuerungsdefizit“ macht sich in vielen Gebieten deutlich bemerkbar.
(Anmerkungen: Steuerung ist ein eigener Aspekt!, es besteht ein Druck zur Nachverdichtung)
- **Planungssicherheit:** Fehlendes oder unzureichendes Planungsrecht und damit unzureichende Planungssicherheit ist für die Standortperspektiven von Unternehmen in einigen Gebieten ein Problem.
(Anmerkung: es fehlen moderne, neue B-Pläne mit Regelungen zu Dichte, Nutzung, Grün)

Potenziale und Optionen für eine nachhaltige Gebietsentwicklung

- Der **Mangel an Flächen für Neuausweisung** im Außenbereich lenkt den Blick wieder auf die bestehenden Gewerbegebiete. Dabei gilt es, sowohl für vorhandene Betriebe als auch für Neuansiedlungen Flächenpotenziale zu aktivieren.
- Die zunehmende **Verzahnung von Produktion und Dienstleistungen** erfordert eine stadträumliche Integration und gute verkehrliche Anbindung.
- Im **Wettbewerb um spezialisierte Fachkräfte** können Unternehmen an integrierten Standorten Wettbewerbsvorteile haben durch vielfältige soziale und kulturelle Angebote im Umfeld und gute Anbindungen an Wohnstätten zur Reduzierung der Arbeitswege.



2. Rolle und Bedeutung von Gewerbebestandsgebieten für die gesamte Stadt bzw. Stadtregion

- Durch die Mobilisierung von Flächenreserven in bestehenden Gewerbegebieten und eine höhere Verdichtung kann eine **Inanspruchnahme wertvoller Landschaftsräume im Außenbereich** verringert werden.
- Durch die Standortsicherung für Gewerbebetriebe, die an anderen Stellen der Stadt nicht angesiedelt werden können, werden **Steuereinnahmen und Arbeitsplätze** gesichert.
- Das Arbeitsplatzangebot, gerade auch im produktiven Sektor, trägt maßgeblich zur Attraktivität von Städten und Regionen bei und sichert Erwerbsmöglichkeiten für **unterschiedliche Einkommensgruppen**.
- Arbeitsstätten in gewachsenen/ integrierten Gewerbebeständen **reduzieren den Pendlerverkehr** und **erleichtern die Erschließung mit dem Umweltverbund**, womit sie wesentlich die Lebens- und Umweltqualität der Städte steigern. *(Anmerkung: Die Reduzierung des Pendlerverkehrs wurde in Umfragen in Frankfurt und Karlsruhe nicht bestätigt. Aber die bessere Erschließung über den Umweltverbund ermöglicht eine Reduktion des IV)*
- Integrierte Gewerbebestände stellen die **Versorgung mit städtischen Handwerksleistungen** (u.a. Sanitär, Kfz) im Stadtteil und kurze Wege sicher.
- Klimaanpassungsmaßnahmen in Bestandsgebieten führen auch zu einer **Verbesserung des Stadtklimas** für umliegende Wohnquartiere.
- Die Sicherung und Nachnutzung von historischen Industriebauten, die Förderung von architektonisch anspruchsvollen Gewerbebauten oder die Strahlkraft einflussreicher Unternehmen können das **Stadtbild positiv prägen** und zur **Identitätsstiftung** beitragen.
- Bestehende Gewerbegebiete sind häufig Abbild der industriellen Vergangenheit einer Stadt, wodurch ihr Erhalt auch von **stadtgeschichtlicher und stadtstruktureller Bedeutung** sein kann.
- Durch die Aufwertung von Straßen und Freiräumen, die Verbesserung der Sicherheit für Fußgänger und Radfahrer sowie die Förderung der Nahverkehrsanbindung können auch **Verbindungen zwischen umliegenden Quartieren** verbessert werden, auf die Gewerbebestandsgebiete vormals eher als Barrieren gewirkt haben.
- Die nachhaltige Weiterentwicklung von älteren Gewerbegebieten kann auch zu einer **Aufwertung von benachteiligten, angrenzenden Stadtteilen** beitragen, die vormals aufgrund der Nähe zu Gewerbegebieten stark in ihrer Wohnqualität beeinflusst wurden.



Folgende Aspekte erhielten weniger explizite Zustimmung (Punkte) oder es wurde ihnen widersprochen (in verkürzter Form wiedergegeben):

Defizite und Probleme für eine nachhaltige Gebietsentwicklung

- **Lkw-Vorstaufflächen:** Unzureichende Lkw-Abstellplätze sowohl auf den Betriebsgeländen als auch im öffentlichen Straßenraum sowie fehlende Aufenthaltsmöglichkeiten für die Fahrer (*Anmerkung: oft nicht im Gebiet selbst, sondern in umliegenden Quartieren*)
- **Soziale Infrastruktur:** Fehlen von Versorgungs- und Dienstleistungsangeboten, wie Gastronomie oder Kindertagesstätten
- **Entwässerung:** Sanierungsstau im Bereich der Kanalisation führt zu hohen Sanierungskosten; fehlende Unterlagen zum Kanalisations- und Leitungssystem, Entwässerungsprobleme bei Starkregen (*Anmerkung: ist nicht überall ein Thema*)
- **Image:** Schlechtes Image, das der stadtreionalen Bedeutung und den oftmals hohen Qualitäten nicht gerecht wird; teilweise verstärkt durch die Ansiedlung von image-schädigenden Nutzungen (Bordelle, Spielhallen), die Trüding-Down-Tendenzen auslösen können

Potenziale und Optionen für eine nachhaltige Gebietsentwicklung

- Technologischer Fortschritt ermöglicht **flächensparende Produktion und Logistik**
- **Hohe Grundstückspreise** fördern die Innovationsbereitschaft und Akzeptanz für gestapelte und verdichtete Gewerbebauten sowie für alternative Produktions- und Mobilitätskonzepte.
- **Klimaschutzziele** unterstützen kurze Transportwege zur Verringerung von Umweltbelastungen durch vermindernden CO₂-Ausstoß. (*Anmerkung: gilt nicht für Unternehmen*)
- Räumliche Nähe zu Kooperationspartnern, Dienstleistung und Endverbrauchern ermöglicht **lokale Wirtschaftskreisläufe und lokale Wertschöpfung**.
- **Digitalisierung und urbane, kundenspezifische Produktion** (Stichwort: Stückzahl Eins) lassen Standortpräferenzen für integrierte Lagen mit Nähe zum Endkonsumenten erkennen. (*Anmerkung: eher allgemeiner formulieren*)
- Als weiterer Aspekt sollten Möglichkeiten zu einer positiven Beeinflussung der Gesundheit und für altersgerechte Arbeitsplätze aufgenommen werden.

Rolle und Bedeutung von Gewerbebestandsbieten für die gesamte Stadt bzw. Stadtregion

- Stabilisierung von **gastronomischen Angeboten, Einzelhandel und sozialer Infrastruktur** in den umliegenden Stadtquartieren (*Anmerkung: nicht alle Bestandsgebiete sind integriert; bei klassischen Gewerbegebieten lässt sich dies nicht unbedingt nachvollziehen*)

Ergebnisse der Diskussion

In der Diskussion wurden folgende Aspekte vertieft:

- Bei der These zur **Digitalisierung** wurde der Wunsch nach einer allgemeineren Formulierung geäußert. U.a. wurde darauf hingewiesen, dass die Lage zum Endkonsumenten kein ausschlaggebender Faktor sei, stattdessen die Interessen der Arbeitnehmer mehr ins Gewicht fallen.
- Die These zu **flächensparender Produktion und Logistik** durch **technologischen Fortschritt** behandle nur einen Ausschnitt des technologischen Spektrums. Einer Anmerkung zufolge habe das Thema insgesamt noch keine große Bedeutung.
- Angeregt wurde, das Thema **Steuerung**, das aktuell in der These zu **Planungssicherheit** mitschwingt, als eigenen Aspekt aufzunehmen. Das teils unter heutigen Voraussetzungen nur schwer anwendbare Planungsrecht bedürfe einer Optimierung. Hier sei der Gesetzgeber gefragt, neue, wirksame Instrumente steuerlicher und/oder rechtlicher Art zur Innenverdichtung einzuführen.
- In Bezug auf die Rolle und Bedeutung von Gewerbebestandsbieten für die gesamte Stadt bzw. Stadtregion führten die **integrierten bzw. gewachsenen Lagen** zu Diskussionen. Hier gelte es zu berücksichtigen, dass nicht alle Bestandsgebiete „integriert“ sind. Zudem bestehe kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen einem integrierten Standort und der Intensität von Pendlerbeziehungen; auch in integrierten Lagen können (kürzere) Pendlerbeziehungen existieren. Zudem müsse differenziert werden, ob bei Pendlerbeziehungen der Umweltverbund (ÖPNV) oder der Individualverkehr (IV) gemeint ist. Letztlich werde man den Pendlerverkehr in integrierten Lagen nicht verhindern, aber zumindest durch den ÖPNV(-Ausbau) vom IV auf den ÖPNV verlagern können.
- Als ein Thema mit untergeordneter Relevanz wurden die **Lkw-Vorstaufflächen** herausgegriffen. Hinterfragt wurde, ob das Thema tatsächlich keine große Bedeutung habe oder die Bezeichnung „Vorstauffläche“ missverständlich sei. In Dortmund spielt das Thema zwar eine Rolle, allerdings haben die Bemühungen der Akteure im Modellvorhaben zugleich die begrenzte Handlungsfähigkeit offengelegt. Aus städtischer Perspektive ist das Thema deshalb in den Hintergrund gerückt. In Karlsruhe stellt sich die Lage anders dar: Viele Lkw-Fahrer werden dazu angehalten, ihre Fahrzeuge an den Wochenenden mit „nach Hause“ zu nehmen und dort abzustellen. Die Belastung bündelt sich daher in den Wohn- und weniger in den Gewerbegebieten.

3.2 Handlungs- und Kooperationsansätze

Ergebnisse der Bewertung

Aspekte mit überwiegend voller/ bedingter Zustimmung bzw. besonderer Relevanz

3. Schlüsselmaßnahmen/ -verfahren für die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten

Schwerpunkt bauliche, städte- und landschaftsbauliche Maßnahmen

- Mit der Festlegung von **Entwicklungsschwerpunkten** („Hot Spots“) werden Prioritäten für die Umsetzung städtebaulicher Erneuerungsmaßnahmen gesetzt. Mit **Impuls- oder Schlüsselprojekten** lassen sich Aufwertungsprozesse in Gang setzen sowie die Imageverbesserung und Adressbildung fördern. Hier sollte die öffentliche Hand ihre Vorbildfunktion wahrnehmen.
- Eine Schlüsselrolle kommt der **Qualifizierung von öffentlichen Räumen** und hier insbesondere von **Straßenräumen** zu. Die Schaffung von Quartiersplätzen, Pocketparks oder Straßenpausen erhöht die Aufenthaltsqualität im Gebiet.
- Die **funktionale und räumliche Vernetzung** innerhalb des Quartiers und mit den Nachbarquartieren kann u.a. über Fuß- und Radwegeverbindungen (Freizeitroute, Fahrradschnellroute...), idealerweise in Verbindung mit Grünzügen, erreicht werden.
- Auch in Gewerbegebieten sollte eine **multifunktionale Aufwertung von Freiräumen** erfolgen: Damit verbindet sich eine Verbesserung der Aufenthaltsqualität, der ökologischen Wertigkeit (Biodiversität) sowie der Klimarelevanz (im Sinne eines Beitrags zur Klimaanpassung).
- Eine **hochwertige Gestaltung der Betriebsgebäude** und zugeordneter unbebauter Grundstücksflächen trägt wesentlich zum positiven Gesamteindruck eines Gewerbegebiets bei. Über die gezielte Ansprache von Unternehmen, Bauberatung und ggf. Förderprogramme (z.B. zur Fassadengestaltung) lassen sich hier Anreize schaffen.

Schwerpunkt Flächenentwicklung

- Strategien zur **Bewältigung von Flächenkonkurrenzen und Nutzungskonflikten** sichern die gewerbliche Nutzung und insbesondere Standorte mit störendem Gewerbe. Hierzu zählen
 - eine **baurechtliche Verhinderung** eindringender (sensitiver) Nutzungen,
 - eine (langfristige) **Nutzungszonierung** mit produktiven Kernen und nicht-störende gewerbliche Nutzungen in den Randbereichen bzw. zu sensitiven Nutzungen hin,
 - der **Verlagerung** von Nutzungen
- Die **Innenentwicklung** in Gewerbebestandsgebieten ist als prioritäre Strategie zu verfolgen. **Möglichkeiten zur Nachverdichtung** sind
 - die **Neubebauung** von Gewerbebrachen/ mindergenutzten Flächen,
 - das **Schließen von Baulücken** sowie
 - das **Anbauen/ Aufstocken** bestehender Gebäude
- Auch das „**Stapeln von Nutzungen**“ trägt zur Schonung von Flächenressourcen bei. Dabei sind neben gewerblichen Nutzungen u.a. Photovoltaik, Grün- oder Sportanlagen in Betracht zu ziehen. Hier gilt es, das Innovationspotenzial im Zuge von Industrie 4.0 zu nutzen.
- Bei Neubau- und Erweiterungsvorhaben tragen **kompakte Baukörper** zum Flächensparen bei.

Schwerpunkt wirtschaftliche Entwicklung

- Konzepte zur Weiterentwicklung von Gewerbegebieten müssen sich mit den Konsequenzen der sogenannten **Industrie 4.0** und hier spezifisch der **Digitalisierung** im produzierenden Gewerbe auseinandersetzen. Anpassungsprozesse bei den Betrieben und im Quartier sollten unterstützt/ gefördert werden.
- Im (stadt)regionalen Wettbewerb der Gewerbebestände ist es zielführend, ein **Standortprofil** zu erstellen. Ein eingängiger Gebietsname, ansprechendes Gebietslogo/ Corporate Design sowie eine eigene Marke/ Claim unterstützen den Prozess.
- Die Umstrukturierung und Profilierung eines Standorts lässt sich durch die gezielte Ansiedlung von Nutzungen im Rahmen einer **Ansiedlungsstrategie**, die das angestrebte Nutzungsprofil definiert, erreichen. Hierzu können auch Nutzungen zählen, die zur Imageverbesserung beitragen, z.B. aus dem Bereich Event, Kultur und Freizeit. (*Anmerkung: könnte allerdings auch zur Steigerung der Grundstückspreise beitragen*)



- Der Aufbau eines klaren, leicht erfassbaren **Gewerbeleitsystems** mit einer einheitlichen Beschilderung erhöht die Wahrnehmbarkeit und trägt zur Imageverbesserung bei.
- **Gebietsinterne Unternehmenskooperationen**, die z.B. Shared Services oder gemeinsamen Einkauf anbieten oder Sicherheitsdienste bzw. eine Azubibörse organisieren, können einen Standortvorteil darstellen.

Schwerpunkt Verkehr und Erschließung

- Für die Unternehmen im Gebiet sind eine optimale Anbindung und störungsfreie Erschließung wesentliche Faktoren für Standorttreue sowie Innovations- und Mitwirkungsbereitschaft. Die **Verbesserung der internen Erschließung** gehört daher zu den Schlüsselmaßnahmen. Im Einzelnen sind dies:
 - gebietsinterne **Verkehrsführung und Verkehrsabläufe** optimieren (Straßenhierarchie beachten)
 - **Straßennetz ertüchtigen**, Straßen **sanieren**, ggf. **neue Straßen** bauen
 - Situation des **ruhenden Verkehrs** verbessern (z.B. durch Abstellplatz für Lkw mit Infrastruktureinrichtungen)
- Eine weitere Schlüsselmaßnahme ist die **Optimierung der (über)geordneten verkehrlichen Anbindung**. Dies betrifft sowohl den MIV als auch den ÖPNV. Hier ist ggf. eine neue Prioritätensetzung bei Verkehrsvorhaben im städtischen Kontext erforderlich.
- Ein wesentlicher Faktor ist die Umsetzung eines **nachhaltigen Mobilitätskonzepts** für das Gewerbegebiet. Dazu gehören
 - vielfältige Maßnahmen zur **Attraktivierung des ÖPNV** (z.B. Takt, Fahrpläne und Routen an Bedarfe anpassen, Haltestellen ansprechend und barrierefrei gestalten),
 - ein **multimodales Verkehrssystem mit Mobilitätsstationen**, die unterschiedliche Verkehrsarten verknüpfen (z.B. Car-/ Bike-Sharing, E-Ladestation, ÖV-Haltestpunkt, P+R-Anlagen kombinieren)
 - ein **betriebliches Mobilitätsmanagement**
- **Zukünftige Entwicklungen („Mobilitätswende“)**, wie das automatisierte Fahren, Veränderungen in der Logistikbranche oder Mobilitätsanforderungen einer digitalisiert vernetzten Industrie, erfordern (möglicherweise) neue Strategien und Instrumente.

Schwerpunkt I+T und soziale Infrastruktur

- Eine moderne Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur ist für die wirtschaftliche Entwicklung eines Standorts unabdingbar. Der **I+T-Ausbau** kann über unterschiedliche Strategien erfolgen: über private Anbieter, über einen Kooperationsvertrag zwischen Stadt und Glasfaseranbieter, über eine Unternehmenskooperation, durch die Kommune.
- **Versorgungsangebote** und **Angebote der sozialen Infrastruktur** zielen auf die Beschäftigten im Gebiet und erhöhen die Attraktivität des Standorts. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Versorgung in den Arbeitspausen. Versorgungsangebote sind an zentralen Stellen im Gebiet zu verorten, z.B. im Umfeld von ÖPNV-Haltestellen. Dabei sind Versorgungsangebote in benachbarten Quartieren in die Betrachtungen ebenso einzubeziehen wie städtische Konzepte zu Zentrenentwicklung und Nahversorgungsstrukturen.

Schwerpunkt Ressourceneffizienz und Klimaschutz

- In einem **Klimaschutz(teil)konzept** werden gebietsspezifische Handlungsansätze und Maßnahmen zum Klimaschutz entwickelt: Es sollte u.a. Energieerzeugungspotenziale und Energiebedarfe erfassen, Nutzungsmöglichkeiten von Nah-/ Fernwärmenetzen oder von Potenzialen zur Nutzung regenerativer Energien aufzeigen sowie betrieblich Maßnahmen zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes aufzeigen.
- Von zentraler Bedeutung ist eine **offensive betriebliche Beratung** (ggf. durch ein **Klimaschutzmanagement**), die u.a. (Energie-)Beratung durchführt, geeignete Maßnahmen wie die Sanierung der Gebäudehüllen, Nutzung regenerativer Energien oder den Einsatz energieeffizienter Geräte aufzeigt, sowie Information zu Förderprogrammen aufbereitet.
- Die Kommune sollte mit Maßnahmen, wie die Umstellung der Straßenbeleuchtung auf energieeffiziente Leuchtmittel, **Vorbildfunktion** übernehmen.
- Zum Thema **Ressourceneffizienz** besteht noch **Forschungsbedarf**. Hier gilt es, vonseiten der öffentlichen Hand Innovationen zu unterstützen und Pilotprojekte durchzuführen, z.B. in Bezug auf Stoffstrommanagement, Sharing-Ansätze, Urban Mining Plattformen, alternative Mobilitätsformen.



Schwerpunkt Risikovorsorge und Klimaanpassung

- Für eine **integrierte Betrachtung aller Risiken** ist die Erstellung eines **Klimaanpassungskonzepts** bzw. Konzepts zur Risikovorsorge sinnvoll. In diesem Kontext kann sowohl über rechtliche Vorgaben z.B. zur Hochwasservorsorge wie auch über Gesundheitsgefahren aufgeklärt werden.
- Möglich Maßnahmen betreffen
 - die **Minimierung von Hochwasserrisiken** (z.B. Nutzungen in überschwemmungsgefährdeten Bereichen an Gefährdungssituation anpassen, hochwasserangepasste Bauweisen einfordern, ggf. Rückbau von Gebäuden)
 - der **Rückhalt von Niederschlagswasser** (z.B. über Entsiegelung, Versickerungsmulden, (Dach-)Begrünung, dezentrales Regenwassermanagement)
 - die **Reduktion thermischer Belastung** (z.B. durch Begrünung, Beschattung, Einsatz heller Materialien, technische Maßnahmen, (Raum-)Kühlung)
 - die **Reduktion von Störfallrisiken**, d.h. Seveso III-Betriebe identifizieren, Abstandsregelungen spezifizieren, Störfallrisiken erfassen und kommunizieren sowie **Vorsorge treffen**

Schwerpunkt Umwelt- und Naturschutz

- **Naturnah gestaltete Flächen** können vielfältige Funktionen in Gewerbegebieten übernehmen. Sie dienen u.a. der Verbesserung des Arbeits- und sozialen Umfelds sowie der Nutzungszonierung und entfalten Pufferwirkung. Grundsätzlich sollten die positiven Wirkungen einer naturnahen Gestaltung offensiv herausgestellt werden.
- Stadteigene und öffentliche Flächen können für **beispielhafte Lösungen der Biotopvernetzung** sowie zur Steigerung der Biodiversität genutzt werden. Dabei ist die langfristige Pflege und Bewirtschaftung sicherzustellen.
- Auf betrieblicher Ebene können Leitfäden, Förderprogramme oder auch Festsetzungen in den B-Plänen dazu beitragen, Grün- und brachliegende Flächen auf den Betriebsgeländen naturnah zu gestalten. Mit „**Biotopen auf Zeit**“ stehen potenzielle Erweiterungsflächen auch temporär für den Naturschutz zur Verfügung.

Bei der Umsetzung von Maßnahmen zu beachten

- Maßnahmen(-komplexe) sollten sich in einem **realisierbaren Rahmen** bewegen und am Machbaren im Hinblick auf Zeit- und Wirkungshorizont sowie Verantwortlichkeiten orientieren.
- Rasch umsetzbare, möglichst innovative Einzelmaßnahmen sollten den **Fokus auf die Lösung drängender Probleme** im Gebiet legen (z.B. verkehrliche Situation). Daran sollten auch Aspekte der städtebaulichen Erneuerung geknüpft werden.
- Maßnahmen zur städtebaulichen Erneuerung sollten mit anderen Maßnahmen (z.B. Straßensanierung, Maßnahmen im Bereich Klimaschutz) **gekoppelt und Synergien** genutzt werden.
- **Städtisches Grundstückseigentum** in Industrie- oder Gewerbegebieten erweitert öffentliche Gestaltungsmöglichkeiten und kann die Umsetzung von Maßnahmen erleichtern.

4. Einbettung in und Abstimmung mit gesamtstädtischen bzw. stadtreionalen Analysen, Konzepten und Strategien

Interkommunale Zusammenarbeit/ regionale Ebene

- Die **räumlichen Verflechtungen von Unternehmen, Industrie- und Handelskammern oder Wirtschaftsförderungsgesellschaften** gehen oftmals über die kommunalen administrativen Grenzen hinaus. Daher müssen räumliche und funktionale Zusammenhänge stärker im regionalen Kontext gedacht werden, insbesondere im gewerblichen Bereich.
- Die Einbettung der Gewerbegebietsentwicklung in eine **stadtreionale Perspektive** gewinnt v.a. in wachsenden Stadtregionen angesichts knapper werdender Flächenressourcen und zunehmender Verkehrsbelastung an Bedeutung.
- Zum **Zusammenspiel der Gewerbebestände auf (stadt-)regionaler Ebene** sind Zielsetzungen und Leitvorstellungen zu vereinbaren. Dabei gilt es, regionale Gemeinsamkeiten und kommunale Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten sowie Synergiepotenziale zu nutzen. Hier können informelle Planungen wie ein Masterplan Gewerbe und Industrie eine geeignete Plattform bieten.
- Auf (stadt-)regionaler Ebene kann ein GIS-basiertes **Gewerbeflächenmonitoring und -management** die Gewerbegebietsentwicklung instrumentell unterstützen.
- Gewerbebestände und Schlüsselmaßnahmen zu deren Weiterentwicklung erhalten über deren Einbettung in einen regionalen Kontext ein **stärkeres „Gewicht“**.



Bedeutung gesamtstädtischer Entwicklungsstrategien und Leitbilder

- Gesamtstädtische oder teilträumlich-übergeordnete integrierte Entwicklungskonzepte als Leitlinien der Stadtentwicklungspolitik legen zunehmend einen **Fokus auf die gewerblich-industrielle Entwicklung** bzw. auf die Stadt als Wirtschaftsstandort. Dies kann Ausgangspunkt für eine intensivere Auseinandersetzung mit bestehenden Gewerbegebieten sein.
- Das **(politische) Ziel, die gewerbliche Produktion in der Stadt zu halten**, sollte als stadtentwicklungspolitische Leitlinie in einem integrierten Stadtentwicklungskonzept verankert werden. Es bildet damit eine wichtige Grundlage für die Stärkung und Weiterentwicklung bestehender Industrie- und Gewerbegebiete.
- Durch **politische Beschlussfassungen** abgesicherte (wirtschaftliche) Leitbilder der Kommunen bilden verlässliche Grundlagen für langfristige Investitionsentscheidungen ansässiger Betriebe und potenzieller Investoren.
- **Klare (politische) Zielvorgaben** machen die Sicherung und Weiterentwicklung von Gewerbebestandsgebieten zu einem **eindeutigen Auftrag an die Verwaltung** und schaffen so die Voraussetzung für die Kooperation und ein gemeinsames Agieren der Fachressorts und städtischen Behörden.
- Ein integriertes Stadtentwicklungskonzept kann den **Rahmen für eine Profilierung und Aufgabenteilung der einzelnen Gewerbebestände** im gesamtstädtischen Kontext setzen. Aufbauend auf gesamtstädtischen Analysen können Entwicklungsbedarfe und -potenziale mit Blick auf das gesamte Stadtgebiet besser abgeschätzt und planerische Aktivitäten so in einen größeren Kontext eingebettet werden.
- Ein integriertes Stadtentwicklungskonzept erleichtert die **Einbindung sektoraler Ziele, Vorhaben und Anforderungen** für die Gebietsentwicklung und bettet diese in eine integrierte Stadtentwicklungspolitik ein. Eine themenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Stadtentwicklungsplanung und den Fachplanungen ist dabei unerlässlich.
- Eine **koordinierte planerische Steuerung von Flächenkonkurrenzen auf gesamtstädtischer Ebene** kann einer Verdrängung gewerblicher Nutzungen aus Gewerbebeständen entgegenwirken.
- Ein übergeordnetes gesamtstädtisches Konzept kann, bezogen auf Einzelstandorte, Impulse für eine **Auseinandersetzung mit übergeordneten Fragen** in Bezug auf Flächennutzung, Mobilität, Energieversorgung, Klimaschutz sowie Grundstücks- und Freiraumgestaltung setzen.
- Flächenknappheit als ein zentrales Thema in Städten muss zu Überlegungen führen, wie **innovative Ansätze der Innenentwicklung**, z.B. vertikale Produktion oder die Mehrgeschossigkeit von Gewerbebauten, in übergreifende Konzepte zur nachhaltigen Stadtentwicklung Eingang finden können.

Gegenstromprinzip: Einbindung teilträumlicher Konzepte in gesamtstädtische Entwicklungsstrategien

- **Erfahrungen auf der Gebietsebene** sollten im **Gegenstromprinzip** wieder auf die gesamtstädtische und regionale Ebene zurückgespielt werden: Erkenntnisse aus der Revitalisierung eines Gewerbebestandsorts können für die Weiterentwicklung der städtischen Gewerbeflächen insgesamt, beispielsweise in Form eines Leitfadens, nutzbar gemacht werden.

5. Mobilisierung von und Kooperation mit Schlüsselakteuren

Direkte Ansprache und persönliche Gespräche führen

- Zur Mobilisierung von Eigentümern und Unternehmen hat sich eine **aufsuchende Beteiligung** in Form von bilateralen Gesprächen und persönlichen Kontakten bewährt.
- Die **Ansprache und Einbeziehung von Schlüsselakteuren** mit bedeutendem Einfluss auf die Entwicklung des Gebiets (z.B. Eigentümer von Schlüsselgrundstücken, große Unternehmen) sollte gezielt erfolgen, um so wichtige Impulse für die Gebietsentwicklung zu setzen oder die Umsetzung zentraler Maßnahmen voranzubringen.
- Die **Einbindung der Wirtschaftsförderung, der Unternehmensverbände bzw. der IHKen** kann die Kontaktaufnahme zu Unternehmen erleichtern.

Informieren, Beteiligung ermöglichen, vielfältige Formate einsetzen

- Es ist empfehlenswert, frühzeitig eine umfassende **Kommunikations- und Beteiligungsstrategie** zu entwickeln, um Transparenz sicherzustellen und unterschiedliche Mitwirkungsmöglichkeiten anzubieten.
- Eigentümer und Gewerbetreibende sind möglichst **umfänglich** über Entwicklungsziele, Planungen und Maßnahmen sowie Beteiligungsmöglichkeiten zu **informieren**. Nur so können Akteure zur Mitwirkung befähigt werden.
- Dazu sollte ein **breites Spektrum an Kommunikationsangeboten** (u.a. Informationsveranstaltungen, Beratungsgespräche, Newsletter, Website...) bereitgehalten werden. Hier ist auf **Aktualität der Information** zu achten.



- Eine intensive Einbindung der Eigentümer, Unternehmen und anderen Betroffenen über **vielfältige und angemessene Beteiligungsformate vor Ort** ist wesentliche Voraussetzung für das Zusammenwirken der lokalen Akteure. Hierzu zählen je nach Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen u.a. Runde Tische, Arbeitsgruppen, (Planungs-)Werkstätten, Strategieteams, Unternehmensfrühstücke, Impulsveranstaltungen oder Ortsbegehungen.
- Auf einen **sensiblen Umgang mit der Arbeitszeit gewerblicher Akteure** (kompakte, effiziente Beteiligung) ist zu achten.
- Zur Kontaktaufnahme können vorhandene **Kontaktdaten** genutzt und durch pragmatische Ansprachen im Quartier (z.B. Plakatierung, Postwurfsendung) ergänzt werden (sukzessiver Aufbau einer Adressdatei).

Interessenlagen erfassen, auf die Bedarfe eingehen, wertschätzen

- Um die Motivationslage der Akteure einschätzen zu können, sollte das **Geflecht der teils divergierenden Interessen** der Beteiligten – Planer, Politiker, Entwicklungsträger, Bauherren und Architekten, Grundstückseigentümer und Unternehmen – systematisch erfasst (u.a. durch Befragung, Planungswerkstätten) und transparent gemacht werden.
- Auf dieser Basis können Bedarfe von Unternehmen aufgegriffen, **gemeinsame Ziele** gesetzt und Maßnahmen entwickelt werden.
- Im Rahmen eines gemeinsamen Vorgehens sind **Optionen für den Interessenausgleich** auszuloten. Gleichzeitig gilt es, Verständnis füreinander zu erwerben und zu erhalten.
- Gemeinsame Ziele und Entwicklungsvorstellungen können ein Anreiz für die aktive Beteiligung von Unternehmen in der Gewerbegebietsentwicklung sein. Auf dieser Basis lassen sich „**Motivationsallianzen**“ schmieden.
- Ein **politisches Bekenntnis** zum Gebiet und den Entwicklungszielen kann entscheidend zur Mobilisierung der Akteure beitragen. Hierzu gehört auch eine politische Präsenz bei Veranstaltungen usw., um den politischen Willen zur Unterstützung des Vorhabens zu unterstreichen und das Engagement vor Ort wertzuschätzen.

Mehrwert kommunizieren und Signal setzen: „Es passiert etwas!“

- Für die Grundstückseigentümer und Unternehmen ist eine zielgerichtete Kooperation vor allem dann von Interesse, wenn sich daraus für sie ein Mehrwert ergibt. Wichtig ist, diesen **möglichen Mehrwert frühzeitig zu kommunizieren**, beispielsweise im Rahmen von Informationsveranstaltungen, Aufklärungskampagnen oder individuellen Beratungsgesprächen.
- Akteure lassen sich vor allem im Rahmen von **konkreten und sichtbaren Maßnahmen** für die nachhaltige Gebietsentwicklung gewinnen. Daher sollten gemeinsam mit den Unternehmen frühzeitig Maßnahmen priorisiert werden, deren Umsetzung finanziell und organisatorisch kurzfristig möglich erscheint.
- **Vorleistungen durch die öffentliche Hand**, wie beispielsweise Investitionen in die öffentliche Infrastruktur, schaffen Vertrauen und motivieren Eigentümer und Unternehmen, in den eigenen Standort zu investieren.

Identifikation mit dem Standort fördern und Gemeinsamkeiten stärken

- Der **Aufbau und die Pflege eines Standortimages** durch Beschilderung, Logo, Claim o.ä. fördert die Identifikation mit dem Standort und trägt so zur Mobilisierung der Akteure bei. Eine wiederkehrende Präsenz in lokalen und eigenen Medien ist dabei hilfreich.
- Die Bereitschaft, sich in Konzepte einzubringen, an Initiativen zu beteiligen oder eigene Maßnahmen umzusetzen ist umso größer, je stärker die **individuelle Identifikation mit dem Gebiet** gegeben ist. Gerade das Engagement und die Entwicklungsinteressen lokal verwurzelter Unternehmen können über ihre Bekanntheit oder Vorbildfunktion initiiierend auf weitere Wirtschaftsakteure wirken.

Kümmerner und Schnittstellen gebraucht

- Ein **Gebietsmanagement** kann als **zentraler Ansprechpartner („Kümmerner“)** im Gebiet vielfältige Aufgaben übernehmen und Aktivitäten entfalten, um die maßgeblichen Akteure zu mobilisieren und für ein gemeinsames Arbeiten zu gewinnen. Ein Gebietsmanagement ist geeignet, Kooperationsprozesse zu verstetigen und in ein nachhaltiges Format zu überführen.
- Die Stadtverwaltung sorgt für die **Rückkopplung** von Beteiligungsergebnissen und Anliegen aus Akteursnetzwerken **in die städtische Verwaltung und in den politischen Raum**.
- Ein **fester Ansprechpartner auf Seiten der Stadtverwaltung** schafft in diesem Kontext Sicherheit, ermöglicht den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses und erleichtert die Kommunikation zwischen den Akteuren vor Ort und der Verwaltung.
- **Externe Experten und Prozessteams** können Planungs- und Beteiligungsverfahren, v.a. in arbeitsintensiven oder konfliktreichen Phasen, als „neutrale Dritte“ unterstützen.



6. Zusammenwirken und Vernetzen der lokalen Wirtschaftsakteure

Ausgestaltung von Kooperationsformen

- **Standortinitiativen**, die sich als **Verein** organisieren, haben sich als Organisationsform zur Einbindung unterschiedlicher Akteure und zur Erarbeitung gemeinsamer Strategien und Projekte bewährt. Hier gewährleistet die Mitgliederversammlung einen regelmäßigen Austausch und die Vereinssatzung eine langfristig wirkende Regelung der Zusammenarbeit, die Festlegung gemeinsamer Zielsetzungen und die Benennung von Verantwortlichen.
- Ein **Unternehmensnetzwerk als loser Verbund von Akteuren** kann im Einzelfall die Umsetzung spezifischer Maßnahmen schlagkräftig vorantreiben, als Initialphase einer Vereinsgründung fungieren oder eine angemessene und niederschwellige Kooperationsform gerade in kleinen Gebieten mit einer überschaubaren Anzahl von Akteuren darstellen.
- Rahmenbedingungen für **erfolgreiche öffentlich-private Kooperationen** sind eine enge und verstetigte Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Ressorts in der Stadtverwaltung, der Wirtschaftsförderung und den Unternehmen, sowohl in übergeordneten Fragen (Leitbildprozesse, kommunale Prioritätensetzung und Maßnahmenkonzepte) als auch bei konkreten Vorhaben.

Voraussetzungen, Aufbau und Pflege von Kooperationen

- **Gemeinsame Interessen, gemeinsame Probleme**, gemeinsame Ziele: Die Identifikation gemeinsamer Problemlagen und Betroffenheiten (z.B. Überflutung bei Starkregen, Defizite bei der Verkehrsanbindung...) fördert die Bereitschaft, gemeinsam an der Lösung dieser Probleme zu arbeiten. Das Identifizieren gemeinsam getragener Interessen und realistischer Zielsetzungen begünstigen die Vernetzung der lokalen Wirtschaftsakteure.
- Die Bereitschaft, Mitglied einer Standortinitiative zu werden, wächst, wenn man einen **längerfristigen Nutzen aus der Mitgliedschaft** ziehen kann und die Beiträge in sinnvolle Projekte investiert weiß. D.h. der Mehrwert einer Mitgliedschaft in einer Standortinitiative muss für die Unternehmen erkennbar sein.
- **Ziele und Aufgaben eines Netzwerks** müssen genau definiert werden und mit den jeweiligen Rahmenbedingungen umsetzbar sein.
- Für die Netzwerkarbeit **erforderliche Ressourcen** personeller und finanzieller Art müssen gesichert werden. Die finanzielle Ausstattung kann über Umlagen, Vereinsbeiträge sowie eine Akquise von Fördermitteln erfolgen. Dabei gilt es zu bedenken, dass ehrenamtliches Engagement seine Grenzen hat. Es besteht die Gefahr, dass die Erwartungen an Netzwerke zu hoch gesteckt werden und damit die Aufgabenvielfalt zur Überforderung führt.
- Die **Unterstützung der Netzwerkbildung von außen**, z.B. auf Initiative der Stadt hin oder durch ein Standortmanagement, kann den Anstoß für eine Kontaktaufnahme der Unternehmen untereinander und den Aufbau einer Kooperation geben. Über die Initiierung von Arbeitsgruppen/ Strategieteams mit Schlüsselakteuren aus der Unternehmenschaft kann die Institutionalisierung eines Unternehmensnetzwerks vorbereitet werden.
- Durch die **erfolgreiche Umsetzung kleinerer, leicht zu realisierender Maßnahmen** können Netzwerkarbeit und Kooperationen erprobt und optimiert werden. Damit steigt die Motivation zur Umsetzung komplexerer und kostenintensiverer gemeinsamer Vorhaben. Der Nutzen eines Projekts sollte daher schnell sicht- und spürbar werden und kann der Akquise weiterer Mitglieder dienen.
- Eine **Verstetigung des Netzwerks** muss frühzeitig angelegt werden. Dazu sind frühzeitig Verantwortlichkeiten auf die Akteure zu übertragen, um tragfähige Strukturen zu schaffen, die Finanzierung zu klären und die Akquise neuer Mitglieder voranzutreiben.
- Für die Pflege eines Netzwerks mit heterogenen Akteursstrukturen, wie v.a. Unternehmen und Eigentümer, Kommune und Bevölkerung, ist eine **dauerhafte Netzwerkmoderation** erforderlich. Die hierfür erforderlichen Ressourcen müssen frühzeitig gesichert werden.



Folgende Aspekte erhielten weniger explizite Zustimmung (Punkte) oder es wurde ihnen widersprochen (in verkürzter Form wiedergegeben):

Schlüsselmaßnahmen bzw. -verfahren für die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten – Schwerpunkt Flächenentwicklung

- Organisation von **Zwischennutzungen**: Bei Freiräumen sollten diese mit einer ästhetischen oder ökologischen Aufwertung des Gebiets verknüpft werden (Natur auf Zeit); „Baurecht auf Zeit“ nach BauGB, für (teilweise) leerstehende Gebäude projektbezogene Zwischennutzungen (z.B. für kreatives Gewerbe)
- Bei **Erhöhung der Geschossflächenzahlen** im Gegenzug Bereitstellung von privaten Flächen für den öffentlichen Verkehr oder als Grünflächen

Mobilisierung von und Kooperation mit Schlüsselakteuren

- **Einblicke in die** sonst für die Öffentlichkeit verborgenen **Arbeitswelten der Betriebe**, in Verbindung mit Informationen zu Unternehmensgeschichten oder Innovationen, können Verständnis, Identifikation und Einsatzbereitschaft fördern.
- **Gemeinsame Aktionen** wie Gebietsfeste, Sportveranstaltungen oder öffentliche Präsentationen der Unternehmen (Tag der offenen Tür, lange Nacht der Industrie) fördern Identifikation und Zusammenhalt

Zusammenwirken und Vernetzen der lokalen Wirtschaftsakteure

- Einrichtung eines **Business Improvement Districts (BID)** (oder Immobilien- und Standortgemeinschaft – ISG)

Ergebnisse der Diskussion

Beim Erfahrungsaustausch mit den Modellvorhaben Augsburg, Berlin und Ratingen wurden im Rahmen einer Fish Bowl-Diskussion einzelne Aspekte nochmals vertieft beleuchtet:

- Der Erwerb/ Besitz von städtischem Grundstückseigentum wurde seitens des Berliner Modellvorhabens als zentrale Schlüsselmaßnahme genannt. Die These „**Städtisches Grundstückseigentum** in Industrie- oder Gewerbegebieten erweitert öffentliche Gestaltungsmöglichkeiten und kann die Umsetzung von Maßnahmen erleichtern“ erhielt damit große Zustimmung. Im Gebiet Herzbergstraße gebe es lediglich eine Fläche in Landesbesitz, sodass der öffentlichen Hand nur wenige Spielräume zur Verfügung stehen. Auch in Ratingen, Hamburg und Karlsruhe wurde die Erfahrung gemacht, dass die Eigentümer ihre Flächen nicht veräußern möchten bzw. die Kommunen auf dem freien Grundstücksmarkt kaum eine Chance auf Grunderwerb haben. In Berlin werden städtische Flächen nur noch in Erbpacht vergeben. Das löst nicht das grundsätzliche Problem an fehlendem städtischem Grundstückseigentum, bewirkt aber, dass Flächen

in Besitz der Stadt bleiben und mit einer Nutzungsbindung vergeben werden können.

- Im Zusammenhang mit dem Flächenerwerb kann die **Anwendung des bzw. Schaffung von Planungsrecht(s)** eine wichtige Handlungsoption darstellen. So wurde beispielsweise in Ratingen eine Vorkaufsrechtsatzung erlassen. Auch in Berlin gibt es Beispiele für die Anwendung des Vorkaufsrechts. Diskutiert wird, ob eine Kombination mit einer Nutzungsbindung eine sinnvolle Lösungsvariante darstellen könnte.
- In Augsburg war die **Erstellung des Entwicklungskonzepts** mit Entwicklungsschwerpunkten für ausgewählte Bereiche eine richtungweisende Maßnahme. Bis es letztlich in die Maßnahmenumsetzung gehen kann, bedarf es noch an ressortübergreifender Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung. U.a. soll die Gestaltung der öffentlichen Flächen im Gewerbegebiet zusammen mit den Akteuren vor Ort angegangen werden: Investitionen im öffentlichen Raum zählen dort zu den Schlüsselmaßnahmen. Erfreulicherweise zeigen sich auch die Unternehmen gegenüber der Aufwertung von Betriebsflächen offen. Interesse zogen zudem Beratungsangebote zu Energie und Klimaschutz auf sich.
- Die **Erstellung eines Masterplans** zählt zu den Hauptmaßnahmen im Ratinger Gewerbegebiet. Dieser soll als Endprodukt abgestimmte und priorisierte Flächen enthalten. Das Interesse der Eigentümer ist aufgrund erhoffter Wertsteigerungen von Flächen bzw. der Angst vor finanziellen Verlusten durch die Aussagen des Plans schon jetzt sehr groß. In Dortmund war das Klimaschutzteilkonzept ein guter Weg, die **Unternehmer zur Beteiligung zu motivieren** und in den Prozess zu integrieren. Eine ähnliche Erfahrung wurde in Frankfurt gemacht, wobei hier weniger das Klimaschutzteilkonzept der Anker war, sondern beispielweise die **Befragung** der Akteure zu **Bedarfen** oder die Beratung zu Fördermitteln. Der Faktor „Mensch“ sollte nicht unterschätzt werden.
- Bei der Frage zur Einbettung in und Abstimmung mit gesamtstädtischen bzw. stadtreionalen Konzepten und Strategien berichteten die Vertreter aus Ratingen, dass sich die Politik hauptsächlich auf neue Standorte fokussiere; die Bestandsgebiete werden nicht in eine Gesamtstrategie eingebunden. In Augsburg spielte die **Integration in den interkommunalen Zusammenhang** ebenfalls keine große Rolle; allerdings erfuhr die Erstellung des Stadtentwicklungskonzepts, das Gewerbe nur als eines von zahlreichen Themen betrachtet, viel Zuspruch. Wichtig sei, sich immer wieder für die Umsetzung erstellter Konzepte einzusetzen und den Mehrwert zu kommunizieren.
- Das Berliner Projektgebiet Herzbergstraße ist gut in gesamtstädtische Konzepte eingebunden. Es zählt zu den Entwicklungsflächen des produktionsgeprägten Bereichs für die Gesamtstadt und unterliegt damit strengen Regu-

larien. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, die Gewerbeflächen in die Köpfe der Politiker „reinzukriegen“. Mit ExWoSt sei es gelungen, die **politische Öffentlichkeit** über verschiedene Kanäle zu erreichen. In der Stadt Frankfurt war der Wille zur Umsetzung nachhaltiger Gewerbegebiete bereits im Koalitionsvertrag verankert und damit der Weg geebnet. Die darin enthaltene eher lose Formulierung „nachhaltige Gewerbegebiete“ konnte inhaltlich ausgestaltet und großes Interesse seitens der Politik geweckt werden. Letztlich bleibt die Weiterentwicklung aufgrund des längerfristigen Zeithorizonts eine Verwaltungsaufgabe. Gerade deshalb sollte eine Verankerung derartiger Projekte in beide Richtungen erfolgen – Politik und Verwaltung.

- Das ExWoSt-Projekt hat gezeigt, dass eine **Laufzeit** von drei Jahren zu kurz ist, um ein bestehendes Gewerbegebiet ausreichend zu qualifizieren. Aus Sicht der Teilnehmenden lässt sich pauschal kein angemessener Zeitraum definieren. Bei einer zu kurzen Laufzeit stehen die Chancen, z.B. eine Standortinitiative zu etablieren, eher schlecht. Gleichfalls hat die Politik eine Erwartungshaltung, die innerhalb von drei Jahren durch sichtbare Maßnahmen kaum erfüllt werden kann. Im Vergleich zu Sanierungsgebieten mit einer achtjährigen Laufzeit wäre diese für Gewerbegebiete eher noch länger anzusetzen. Es wurde dafür plädiert, die nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten als **stetigen Prozess im Sinne eines Wirtschaftskreislaufs** zu sehen und nicht als eine „Maßnahme“, die nach einem bestimmten Zeitraum abgeschlossen werden kann.
- Aufgaben und Verortung (in Verwaltung oder externe Vergabe) stehen in Abhängigkeit zueinander und sind aus Ziel und Zweck des Gebietsmanagements abzuleiten. Dient das Gebietsmanagement als „Sprachrohr“ der Unternehmenschaft, das die Belange der Betriebe vertritt, ist die Aufgabe bei den Unternehmen wie in Ratings in der Standortinitiative angesiedelt. In Hamburg werden die Vorteile eines Quartiersmanagements darin gesehen, dass der Manager eine Art **Lotsefunktion** zwischen Unternehmern und Stadt wahrnimmt und beispielsweise zu Bauanträgen berät. Die Wege zu den öffentlichen Dienststellen und Ämtern sollen so kürzer werden. Aus Frankfurter Sicht ist Gebietsmanagement eine Kernaufgabe der Wirtschaftsförderung, die anlass- und gebietsbezogen für eine begrenzte Zeit zu leisten ist. Das Gebietsmanagement muss dabei nicht nur Kümmerer und Sprachrohr sein, sondern vor allem den Unternehmen und Eigentümern im Gebiet als Dienstleister zur Verfügung stehen und Service bieten. Ein intern betriebenes Gebietsmanagement hat den Vorteil, dass Know-how in der Verwaltung aufgebaut werden kann und es keine Informationsverluste gibt, die beispielsweise drohen, wenn ein externer Dienstleister das Management abgibt.
- Netzwerkpflege und eine direkte Ansprache sind ent-

scheidende Erfolgsfaktoren im Umgang mit Schlüsselakteuren im Gebiet. In punkto **Gebietsmanagement** war die Einschätzung, dass sich keine optimale Gebietsgröße, ab der sich eine Etablierung lohnt, pauschal ausmachen lässt. Das Dortmunder Projektgebiet ist beispielsweise eher klein – ein **Gebietsmanager** könnte mehrere Gebiete gleichzeitig betreuen, sodass die Größe eines einzelnen Gebiets nicht unbedingt ein ausschlaggebendes Kriterium sein muss.

- Eine **Verstetigung des Gebietsmanagements** muss aus Frankfurter Perspektive nicht zwangsweise das vorrangige Ziel sein. Zum einen hänge dies von politischen Zielen ab, zum anderen sei es besser, die Aktivitäten des Gebietsmanagements nach einem festgelegten Zeithorizont zu reflektieren und auf dieser Basis eine Entscheidung über den weiteren Verlauf zu fällen.



3.3 Wirkungen, Hemmnissen und Erfolgsfaktoren

Ergebnisse der Bewertung

Aspekte mit überwiegend voller/ bedingter Zustimmung bzw. besonderer Relevanz

7. Kurz- bzw. langfristiger Nutzen von Aufwertungsstrategien für die Unternehmen, die Kommunen und andere Betroffene

Nutzen einer nachhaltigen Gebietsentwicklung für Unternehmen

- **Standort- und Investitionssicherheit** (u.a. städtische Maßnahmen wie planungsrechtliche Sicherung, verbesserte Grundstücksausnutzung und Erweiterungsmöglichkeiten am Standort)
- Reibungslose **Abwicklung der Warenströme** (z.B. durch die Herstellung leistungsfähiger Straßenräume und damit Verbesserung der Erreichbarkeit sowie Vermeidung von Verzögerungen bei Rückstau im Gebiet)
- **Kosteneinsparungen durch Maßnahmen des Klimaschutzes** wie Energiesparmaßnahmen und begleitende Beratungsangebote
- **Kosteneinsparungen durch Sharing Services** (z.B. gemeinsamer Einkauf von Strom)
- **Wertstabilisierung oder -steigerung** der Grundstücke aufgrund von Planungssicherheit und intaktem Umfeld
- **Positive Außenwahrnehmung** der Unternehmen (Gebiet mit Standortprofil, z.B. Nachhaltigkeit oder Kreativwirtschaft, positives Image färbt auf Unternehmen ab)
- Zufriedenheit der Mitarbeiter und **Wettbewerbsvorteil um Fachkräfte** durch weiche Standortfaktoren (u.a. attraktive Aufenthaltsflächen, ergänzende Angebote (u.a. Sport, Kultur, Gastronomie, Kita) sowie Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes)
- Stärkung der größeren **sozialen Verantwortung** durch Netzwerkaktivitäten
- Verbesserung der **Sicherheit** durch gemeinsam beauftragte Sicherheitsdienste

Nutzen einer nachhaltigen Gebietsentwicklung für Kommunen

- Sicherung von Gewerbestandorten und Bestandsunternehmen (damit Vermeidung von Betriebsabwanderungen ins Umland) sowie eine Neuansiedlung im Zuge der Revitalisierung sichern nachhaltig **kommunale Steuereinnahmen**
- **Sicherung von Arbeitsplätzen** und Ausbau des Arbeitsplatzangebots, v.a. in integrierten Lagen
- Gewährleistung der **lokalen Versorgung**, z.B. mit Handwerkerleistungen
- Deckung der **Flächennachfrage** durch Innenentwicklung (u.a. effiziente Ausnutzung der Grundstücke durch Stapelung von Nutzungen, Nachverdichtung auf untergenutzten Grundstücken)
- Schonung **wertvoller Flächenreserven** im Außenbereich
- Sanierung von **Altlasten** als Beitrag zu Flächenrecycling und Umweltschutz
- Vermeidung und Minderung von **Investitions- und Sanierungsrückstau** bei der infrastrukturellen Ausstattung der Gebiete
- **Aufwertung von Stadträumen** und Vermeidung von Angsträumen (u.a. durch Pflanzung von Straßenbäumen, Schaffung von Aufenthaltsflächen)
- **Verbesserung des Stadtklimas** (durch Maßnahmen zur Klimaanpassung seitens der Unternehmen, z.B. Gründächer und Flächenentsiegelung oder Pflanzung von Straßenbäumen)

8. Bewusstsein und Bereitschaft der lokalen Akteure zu einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung

- **Verknüpfung der Quartiere** (durch funktionsfähige Straßenräume, Herstellung von Rad- und Wegeverbindungen, Verbesserung der ÖPNV-Anbindung)
- Verbesserung des **Standortimages** und des Images der Kommune als Wirtschaftsstandort (durch Marketing und Standortprofil)
- In Gebieten mit einer Vielzahl städtebaulicher Defizite und zunehmenden Nutzungskonkurrenzen besteht ein **hoher Handlungsdruck** und folglich eine höhere Handlungsbereitschaft der Akteure.
- Entwicklungsprozesse und eine vermehrte Berichterstattung (u.a. in der Presse) führen zu einer **verstärkten Wahrnehmung** von Industrie- und Gewerbestandorten, sowohl in der Binnensicht wie auch in der Außenwahrnehmung.



- Ein **breites politisches Bekenntnis** zum Erhalt eines Gewerbegebiets wirkt Umwandlungsinteressen und Grundstücksspekulation entgegen. Standortsicherheit für Unternehmen führt zu einer verstärkten Investitionsbereitschaft.
- Die **Glaubwürdigkeit der Stadt in ihren Entwicklungsabsichten** (u.a. durch Investition in Infrastruktur) ist entscheidend, damit ein Vertrauensverhältnis zwischen Eigentümern, Gebietsmanagement und Stadtverwaltung entsteht.
- **Erwartungen seitens der Unternehmen an Politik und Verwaltung** müssen transparent gemacht und offen formuliert werden. Zielkonkurrenzen zwischen den Unternehmen müssen dargelegt und bestenfalls gemeinsame Ziele in einem gemeinsam erarbeiteten **Konzeptpapier** oder **Letter of Intent** formuliert werden.
- Die **Unternehmen müssen sensibilisiert werden** für die Möglichkeiten und Grenzen des kommunalen Handelns sowie die Komplexität von Planungs- und Verwaltungsprozessen.
- **Schlüsselakteure** im Gebiet (Unternehmen, Eigentümer) müssen eine aktive Rolle in der Gebietsentwicklung einnehmen und sollten in Entscheidungsprozesse eingebunden sein.
- Die Unternehmen müssen sich mit ihren **individuellen Interessen und Bedarfen** ernst genommen fühlen, auf ihre Beiträge müssen kurzfristige Reaktionen der Kommune erfolgen und bestenfalls in Maßnahmen sichtbar werden.
- Unternehmen, die bereits Maßnahmen mit Erfolg durchgeführt haben, dienen als „authentische“ **Multiplikatoren und Vorbilder**. Der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen ist dabei aufgrund der ähnlichen Interessen förderlich.
- Kontinuierliche und angemessene **Berichterstattung zu Erfolgen** im Gebiet als Signal, dass etwas passiert (Vermeidung einer Beteiligungs- und Informationsüberfrachtung)
- Die Bereitschaft von Unternehmen, Maßnahmen umzusetzen, nimmt dann zu, wenn sie darin einen **wirtschaftlichen Mehrwert** für ihr Unternehmen erkennen. Beispielsweise kann in kostenfreien Energieberatungen auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen Bezug genommen werden.

9. Hemmnisse und Erfolgsbedingungen für die nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung

Politik

- Verdrängungswettbewerb bei Flächenknappheit und hohe Nachfrage nach Wohnraum befördern Immobilienpreiserhöhungen, Umwandlungsabsichten von Eigentümern und Spekulationen. Dies erhöht die **Standortunsicherheit für Unternehmen**.
 - **Klare Positionierung der Politik** für den Erhalt eines Standorts ausschließlich für gewerbliche Nutzungen
 - Durch **Beschlussfassungen** abgesicherte formelle und informelle Planwerke bieten den ansässigen Betrieben und potenziellen Investoren Planungs- und Investitionssicherheit.
- Im Hinblick auf die politische und gesellschaftliche Aufmerksamkeit und die personellen und finanziellen Ressourcen der Verwaltung steht die nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten in **Konkurrenz zu anderen Entwicklungsvorhaben** in der Gesamtstadt (z.B. die Schaffung von Wohnraum).
 - **Politische Zielvorgaben**, die die Sicherung und Weiterentwicklung von Gewerbebestandsgebieten zu einem eindeutigen Auftrag an die Verwaltung machen
 - Aktive **Einbindung der Verwaltungsspitzen** und öffentlichkeitswirksame Präsenz, z.B. im Rahmen von Veranstaltungen oder Medienberichten
 - Beteiligung an **Forschungs- und Förderprogrammen** (wie z.B. ExWoSt, Klimaschutz-Teilkonzepte, Grün statt Grau, Breitbandförderung)

Prozess und Akteure

- Als Querschnittsaufgabe erfordert die Weiterentwicklung von Gewerbegebieten eine **fachübergreifende Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsförderung, Stadtplanung und Umweltamt** auf Augenhöhe, für die in den Kommunen bislang kaum Erfahrungen vorliegen.
 - **Ressortübergreifende Zusammenarbeit** initiieren und eindeutige Verortung der Federführung aufgrund der für die Zielsetzung erforderlichen Kompetenzen
- Die Weiterentwicklung von Gewerbegebieten ist mit einem hohen finanziellen und personellen Aufwand verbunden, der über einen langen Zeitraum wertvolle Ressourcen bindet.
 - **Fokussierung** auf Teilräume und Teilaspekte mit hohen Erfolgsaussichten
 - **Frühzeitige Sicherstellung ausreichender Personal- und Finanzressourcen** aufgrund der Komplexität und des Risikos eines Vertrauensverlustes gegenüber den Unternehmen bei unprofessioneller oder zäher Prozessführung.



- **Gebietsgröße** und eine **Vielzahl von Eigentümern und Unternehmen** erschweren die persönliche Ansprache und damit die Sensibilisierung und Motivierung der Akteure.
 - Konzentration auf **Schlüsselakteure** und Einsatz als unternehmerische **Multiplikatoren**.
 - **Teilräumliche oder themenbezogene Ansprache** von ausgewählten Eigentümern und Unternehmen, bei denen großes Eigeninteresse am Prozess erwartet werden kann.
- **Unterschiedliche Interessenlagen und Zielsetzungen** bei den Akteuren erschweren Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse sowie die Entwicklung gemeinsamer Zielsetzungen. Partikularinteressen stehen im Vordergrund, Grundstückseigentümer verfolgen teilweise sehr kleinteilige Erneuerungs- und Entwicklungsstrategien.
 - Kontinuierliche Differenzierung zwischen den öffentlichen bzw. übergeordneten Interessen und den unternehmerischen Interessen: Schaffung von **Akzeptanz sowohl für das unternehmerische Denken als auch das Verwaltungshandeln**, u.a. durch (ggf. extern) moderierte Dialogprozesse
 - Handlungsstrategien und Maßnahmen müssen in eine **betriebswirtschaftliche Logik** überführt, der jeweilige individuelle betriebswirtschaftliche Nutzen herausgearbeitet werden, um Unternehmen zur Mitwirkungsbereitschaft zu gewinnen.
 - Die **Ziele des Verwaltungshandelns** sollten transparent sein, ebenso das dahinter liegende Versprechen (Was ist die Stadt wirklich bereit, für die Entwicklung des Gebiets zu tun? Was passiert mit den Ergebnissen?).
- Für Unternehmen sind die kommunalen **Akteursstrukturen** teilweise unübersichtlich und intransparent, häufig gibt es Vorbehalte gegen die „guten Absichten“ von Behörden, da Unternehmen häufig in eher problematischen Zusammenhängen Erfahrungen gesammelt haben (z.B. Finanzamt, Ordnungsamt, Genehmigungsverfahren, Gebühren).
 - Die Benennung einer **festen Kontaktstelle** erleichtert den kontinuierlichen Dialog in längerfristigen und mehrschichtigen Prozessen. Voraussetzung für die Akzeptanz ist allerdings, dass die Kontaktstelle mit einem kompetenten, gut in die Struktur der Verwaltung vernetzten und zuverlässigen Kümmerer besetzt wird.
 - Ein **Gebietsmanagement** an der Schnittstelle von Unternehmen und Verwaltung kann über direkte Ansprache Grundstückseigentümer und Unternehmen zur Mitwirkungsbereitschaft motivieren.
 - Eine **Internetplattform** kann viele unterschiedliche Informationen und Ebenen transparent machen, Voraussetzung ist eine regelmäßige Pflege und längerfristige Sicherung.
 - **Schnelle Projekterfolge schaffen Vertrauen**, daher sollten Maßnahmen mit guten Erfolgsaussichten und großem Mehrwert für die relevanten Akteure mit höchster Priorität verfolgt werden.
- Widerstand der ansässigen Unternehmen gegenüber einer „**Gewerbegentrifizierung von oben**“ durch Planung und Aufwertungsmaßnahmen sowie Angst vor Vertreibung v.a. von störenden Betrieben (z.B. Recyclinghöfe, Schrotthändler).
 - Klares **Bekanntnis zu Entwicklungsabsichten**, ggf. Einzelgespräche mit sensiblen Betrieben

Finanzen

- **Fehlende Investitionsanreize** aufgrund hoher zu erzielender Mieteinnahmen trotz schlechter städtebaulicher Substanz.
 - Über eine **aktive Einbindung** kann versucht werden, die Eigentümer über gruppendynamische Effekte zu einem größeren Verantwortungsgefühl für ihre Immobilie zu bewegen (Eigentum verpflichtet).
 - Langfristig sollte geprüft werden, Gewerbegrundstücke ausschließlich in **Erbpacht** zu vergeben, um ausreichend kommunale Einflussmöglichkeiten zu bewahren.
- Eingeschränkte **finanzielle Handlungsfähigkeit** der Eigentümer
 - Unterstützung der Eigentümer bei der **Akquise von Fördermitteln**
 - Aktive **Einbindung örtlicher Finanzinstitute** bzgl. möglicher Kreditvergaben für langfristig wirksame Investitionen
 - Prüfung auf Ausweisung eines **Sanierungsgebiets** im vereinfachten Verfahren, um steuerliche Sonderabschreibungen bei Investitionen der Eigentümer zu ermöglichen
- Der Kommune fehlen die **finanziellen Mittel**, beispielsweise für den Erwerb von Schlüsselgrundstücken, um aktiv steuernd in die Flächenentwicklung einzugreifen zu können. (*Anmerkung: der Erwerb ist unter Umständen jedoch erstrebenswert*)
 - Konzentration auf „**unterstützende**“ Maßnahmen wie die Verbesserung der ÖPNV-Verbindung oder die Gestaltung des öffentlichen Raums
 - Prüfung auf Ausweisung eines **Sanierungsgebiets**, um über den Sanierungseintrag im Grundbuch eine stärkere Durchsetzungskraft im Sinne der Sanierungsziele zu haben
- Auflagen zur **Prüfung und Beseitigung von Kampfmitteln oder Altlasten** erfordern Investitionen, die sich kaum durch die Vermietung oder den Verkauf der Grundstücke erwirtschaften lassen. Dadurch wird eine Weiterentwicklung älterer Gewerbegebiete erheblich erschwert.
 - **Unterstützung der Eigentümer** durch Beratung, Leitfäden und ggf. Fördermittel



Nur bei einzelnen Aspekten überwog eine geringe Zustimmung: Zum Themenfeld 8 „Bewusstsein und Bereitschaft der lokalen Akteure zu einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung“ gab es keine Aspekte mit deutlich geringer Zustimmung. Bei den übrigen Themenfeldern erhielten folgende Aspekte weniger explizite Zustimmung (Punkte) oder es wurde ihnen widersprochen (in verkürzter Form wiedergegeben):

Kurz- bzw. langfristiger Nutzen von Aufwertungsstrategien für Unternehmen, Kommunen und andere Betroffene

- Vermeidung von Produktionsausfällen (z.B. durch Maßnahmen zum Schutz vor Extremwetterereignissen wie Starkregen oder Hitzeperioden)

Hemmnisse und Erfolgsbedingungen für die nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung

- Im Hinblick auf die politische und gesellschaftliche Aufmerksamkeit und die personellen und finanziellen Ressourcen der Verwaltung steht die nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten in Konkurrenz zu anderen Entwicklungsvorhaben in der Gesamtstadt (z.B. die Schaffung Wohnraums).
 - Konzentration auf **lokale Modellquartiere** mit klaren Zielen, Zeithorizonten und erhöhtem Ressourceneinsatz
- Gebietsgröße und eine Vielzahl von Eigentümern und Unternehmen erschweren die persönliche Ansprache und damit die Sensibilisierung und Motivierung der Akteure.
 - **Vorhandene Institutionen (u.a. Handwerkskammern, IHK), Netzwerk- und Kooperationsstrukturen** bieten gute Anknüpfungspunkte, um einen Zugang zu engagierten Unternehmen herzustellen.

Ergebnisse der Diskussion

In dieser Diskussionsrunde lag der Fokus auf Frage 9 „Hemmnisse und Erfolgsbedingungen“. Die Thesen zu den Fragen 7 „kurz- bzw. langfristigem Nutzen von Aufwertungsstrategien“ und 8 „Bewusstsein und Bereitschaft der lokalen Akteure“ wurden lediglich durch die Teilnehmenden bewertet, anschließend jedoch nicht diskutiert.

Im Rahmen einer Fish Bowl-Diskussion zu den Hemmnissen und Erfolgsbedingungen für die nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung wurden mehrere Themen mit den Modellvorhaben Dortmund, Kassel und Oranienburg vertieft:

- Ausgangsfrage war, inwieweit mit anderen **Institutionen** erfolgreich fachübergreifend zusammengearbeitet werden kann. Das Kasseler Modellvorhaben berichtete über Hemmnisse in der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Bereichen der Stadt und der regional aufgestellten Wirtschaftsförderung, die eher den Blick für das Ganze als für ein einzelnes Gewerbegebiet habe.

- Hinsichtlich der **Netzwerkarbeit** wurde hinterfragt, ob die Zusammenarbeit nach einigen Jahren wieder „aufgefrischt“ werden müsse. In Kassel besteht das Netzwerk beispielsweise schon sehr lange. Wenngleich eine schon länger etablierte Zusammenarbeit mit den Jahren an „Schwung“ verliert, ist es ein Vorteil, auf Vorhandenes aufbauen zu können. Auch die Netzwerke haben „Nachwuchsprobleme“; häufig fehlen engagierte Personen, die die Arbeit mit neuen Ideen beflügeln. Um diesem Problem entgegenzuwirken, sollten gezielt Strategien entwickelt werden.
- Seitens des Dortmunder Modellvorhabens konnte dieses Bild bestätigt werden: Dort lief die Zusammenarbeit mit der IHK sehr gut an; die Beteiligung an Veranstaltungen etc. war groß. Allerdings erwarten die Akteure oftmals eine schnelle Maßnahmenumsetzung, die in der Praxis nicht immer möglich ist. Um solche Enttäuschungen zu verhindern, ist es wichtig, über den Projektrahmen aufzuklären und mit **Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit** Vertrauen und gegenseitiges Verständnis aufzubauen. Diese Aspekte sollten gleichfalls Grundlage für das Handeln der Akteure im Prozess sein.
- **Niedrigschwellige Angebote** können eine gute Voraussetzung für eine Initiierung der Zusammenarbeit sein. Hier sei es allerdings schwer abzuschätzen, in welchen Bereichen solche Projekte auf Interesse stoßen, so die Erfahrung in Dortmund. Auch bei kleineren „Einstiegsprojekten“ ist die einfache Umsetzung nicht immer gegeben. Nichtsdestotrotz stehen nicht nur die Erfolge im Vordergrund, sondern auch die gemeinsame Arbeit und die Vernetzung als Ausgangspunkt für z.B. Netzwerkbildung. Hier gilt es, „Experimentierarbeit“ zu leisten.
- Neben informellen Projekten kann die **formelle (Vor-) Planung** einen erheblichen Einfluss auf das Gelingen der nachhaltigen Weiterentwicklung eines Gebiets haben. So war in Oranienburg das Planverfahren ein wichtiger Baustein. In diesem Kontext waren die Zieladressaten hauptsächlich die Eigentümer. Durch das förmliche Verfahren mit festen Strukturen konnten die Eigentümer in Gespräche eingebunden werden. Die Einbindung der Unternehmen gestaltet sich vor diesem Hintergrund schwieriger, zumal die Interessen häufig unterschiedlich gelagert sind. Den Hinweis zur Divergenz von Unternehmer- und Eigentümerinteressen bzw. -bedarfen möchte die Forschungsassistenz in den Handlungsempfehlungen aufnehmen.

3.4 Konsequenzen für die städtebauliche Praxis und Politik

Ergebnisse der Bewertung

Aspekte mit überwiegend voller/ bedingter Zustimmung bzw. besonderer Relevanz

10. Übertragbarkeit von Konzepten, Maßnahmen und Verfahren

Instrumente ausschöpfen und abstimmen

- Für die Weiterentwicklung von Gewerbegebieten kann das **gesamte bauplanungsrechtliche Instrumentarium** zur Anwendung kommen: verbindliche Bebauungsplanung, Rahmenplanung, städtebauliche Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen, städtebauliche Verträge, Wettbewerbe und Gutachterverfahren.
- Die Weiterentwicklung von Gewerbebestandsgebieten ist voraussetzungs- und komplex. Deshalb ist eine **kohärente Planung über unterschiedliche Ebenen hinweg** notwendig, um Synergien (u.a. zwischen den Standorten und mit Fachplanungsvorhaben) auszuschöpfen, standortübergreifende Regelungsbedarfe zu bewältigen und Fehlentscheidungen (u.a. in der Ansiedlungspolitik) zu vermeiden.
- Die **Kombination** raumordnungsrechtlicher, städtebaulicher und fachgesetzlicher **Steuerungsinstrumente** unterstützt die rechtliche Verankerung von Zielen der Gewerbeentwicklung.
- **Integrierte Gebietsentwicklungskonzepte** bzw. Masterpläne mit umfassender Bestands-/ Problemanalyse, dem Aufzeigen von Potenzialen und Entwicklungsmöglichkeiten, der Definition von Leitzielen, dem Festlegen von Handlungsansätzen und dem Benennen von Maßnahmen sind eine wichtige Grundlage für den Aufwertungsprozess. Des Weiteren sind ein Umsetzungsfahrplan und die Absicherung der Finanzierung erforderlich.
- **Vorhaben der Fachressorts** (u.a. Verkehrsplanung, Freiraumplanung, Klimaschutz und Risikoversorge, Naturschutz) müssen in das Gebietsentwicklungskonzept integriert und für eine zügige Umsetzung sowie weitere (städtebauliche) Aufwertungsmaßnahmen genutzt werden.
- Eine **städtebauliche Rahmenplanung** gibt als Vorstufe zur Bebauungsplanung konkrete Hinweise zu Nutzungsmöglichkeiten und deren Anordnung sowie zu städtebaulichen, verkehrsbezogenen oder freiraumplanerischen Maßnahmen. Sie liefert anschauliche „Bilder“ zu Entwicklungsoptionen und kann so Leitziele und Handlungsansätze kommunizieren.
- Um den verstärkten Handlungsbedarf in Gewerbebestandsgebieten Rechnung zu tragen, sollte das **Besondere Städtebaurecht** in Anspruch genommen werden. Hier eignet sich v.a. die Ausweisung von **Stadtumbau- oder Sanierungsgebieten** für Erneuerungsschwerpunkte.
- **Bebauungspläne und städtebauliche Verträge** schaffen als verbindliche Planungs- und Regelwerke Planungssicherheit für Unternehmen und Eigentümer. Die planungsrechtliche Sicherung der Gewerbefläche besitzt eine Signalwirkung für die Gewerbetreibenden.
- Die inhaltlichen Aussagen und Ansprüche **rechtskräftiger Bebauungspläne** in Bestandsgebieten sind im Hinblick auf die heutigen Anforderungen einer nachhaltigen Gewerbegebietenentwicklung zu überprüfen und ggf. anzupassen.
- Es können unterschiedliche **Instrumente zur Mobilisierung von Flächen** zum Einsatz kommen:
 - **Tausch- oder Koppelgeschäfte** bei Betriebsverlagerungen
 - **Flächeneuordnung** zur Neustrukturierung von Grundstücksgrößen und -zuschnitten
 - **transparentes Vergabeverfahren** für städtische Flächen
 - **offensive Vermarktungsstrategien** (Gewerbeflächenbörse, Grundstücksbroschüre)
- Die für den Gebietscharakter und die Außenwirkung wichtige hochwertige Gestaltung von Gewerbebauten kann über einen **Gestaltungsleitfaden** oder ein **Gestaltungshandbuch** kommuniziert oder über eine **Gestaltungssatzung** für Neu- oder Umbauten eingefordert werden. **Gestaltungsaufgaben** können auch über privatrechtliche Verträge getroffen werden.
- Zur **Umsetzung stadtgestalterischer Ziele** sollte das **bau- und planungsrechtliche Instrumentarium** bei der Aufstellung und Anpassung von Bebauungsplänen wie auch bei der Anwendung des Besonderen Städtebaurechts konsequenter genutzt und Regelungsmöglichkeiten zur städtebaulichen Gestaltung ausgeschöpft werden.
- Bei der Erteilung von **Baugenehmigungen** sind eindeutige und detaillierte Regelungen wünschenswert, die die Sicherung der gewerblichen Nutzung im Blick haben. Beispielsweise sollte ein befristetes lebenslanges Wohnrecht an die Person des Betriebsinhabers gebunden sein.



Kooperieren, beteiligen, beraten

- Zur Koordination und sektorübergreifenden Abstimmung der in Gewerbegebieten oft besonders komplexen Planungs- und Umsetzungsprozesse hat sich die Einrichtung **ressortübergreifender Arbeitsgruppen** innerhalb der Stadtverwaltung bewährt.
- Plan- und Konzepterstellung sollten in **Beteiligungs- und Kommunikationsprozesse** eingebettet werden, um Betroffene und Akteure mitzunehmen und Schlüsselakteure zu gewinnen. Dabei spielt die persönliche Kontaktaufnahme, aufsuchende Beteiligung und Beratung eine besondere Rolle.
- **Fachliche Beratungsangebote** für die ansässigen Eigentümer/ Unternehmen und das Bereitstellen fachlicher Expertise helfen, Ziele und Maßnahmen der Konzepte und Planungen umzusetzen. Dies betrifft unterschiedliche Handlungsfelder, z.B. die gestalterische Einbindung eines Bauvorhabens, die energetische Sanierung von Bestandsgebäuden oder verschiedene Fördermöglichkeiten.
- Ein **Gebietsmanagement** dient als zentraler Ansprechpartner im Gebiet und als Sprachrohr für die Belange der Akteure. Zu seinen Aufgaben gehört u.a., über aktuelle Entwicklungen zu informieren, Transparenz herzustellen, Öffentlichkeitsarbeit zu leisten, Beteiligung zu organisieren und durch Fachwissen zu unterstützen.
- **Standortinitiativen und Unternehmensnetzwerke** bündeln die Interessen und Anliegen der Unternehmen und Eigentümer; sie dienen als Ansprech- und Kooperationspartner für Stadtverwaltung und Wirtschaftsförderung. Sie fördern die Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Unternehmen und Eigentümer im Bestandsgebiet.
- Die Flächenentwicklung in Gewerbebestandsgebieten setzt voraus, dass es eine enge Kooperation und **funktionierende Schnittstellen zwischen Liegenschaftsamt, Bauordnung, Stadtplanung und Gebietsmanagement** gibt.

Impulse setzen und „Geld in die Hand nehmen“

- Die Realisierung von **Impuls- oder Leuchtturmprojekten** setzt maßgebliche Impulse für die weitere Gebietsentwicklung.
- Über **kommunale Vorkaufsrechte** und den **Erwerb von Schlüsselgrundstücken** lassen sich Entwicklungen an zentralen Stellen im Gebiet steuern und damit Fehlentwicklungen verhindern.
- Eine **Realisierung prioritärer Maßnahmen** zur Verbesserung der Infrastruktur im Gewerbegebiet durch die öffentliche Hand kann Anreize für private Investition geben.

Pilotprojekte durchführen, Standards entwickeln, Erkenntnisse stadtweit nutzbar machen

- **Pilotprojekte** zur Gewerbegebietsentwicklung können neue Erkenntnisse, Verfahren und Methoden sowie auf andere Gebiete oder Themenfelder übertragbare Ergebnisse hervorbringen. Sie schaffen Aufmerksamkeit und lenken den Fokus auf diese bislang in der Stadtentwicklung weitgehend vernachlässigten Gebiete.
- Die Erstellung und Definition von **Qualitätsstandards** für Gewerbegebiete ist hilfreich, um z.B. Gestaltungsvorgaben, Anforderungen an die Ausstattung mit Grün- und Freiflächen, die Erschließung mit dem Umweltverbund oder die Schaffung von Quartiersplätzen einzufordern.
- Erfahrungen aus städtischen Pilotprojekten zur Weiterentwicklung von Gewerbegebieten können in Form eines **Leitfadens**, der die übertragbaren Verfahren, Maßnahmen und Vorgehensweisen beschreibt, für andere Gewerbegebiete der Kommune bzw. Region aufbereitet werden.

12. Schlüsse für die stadtentwicklungspolitischen Zuständigkeiten des Bundes (Informationspraxis, Rechtssetzung, Förderpolitik auf den Gebieten des Städtebaus und der Stadtentwicklung)

Ausgangslage

- Bereits heute können verschiedene (sektorale) Förderprogramme für die Weiterentwicklung von Gewerbebestandsgebieten herangezogen werden. Allerdings werden diese der Komplexität der Problemlagen und der erforderlichen integrierten Herangehensweise ebenso wenig gerecht wie der notwendigen Dauer der Interventionen.
- Die Vielzahl an unterschiedlichen Förderkulissen erfordert einen hohen Koordinierungsaufwand.
- In Deutschland gibt es bislang wenig Expertise im Umgang mit Gewerbebestandsgebieten. Die bisherigen Ansätze zeichnen sich daher durch einen hohen Experimentiergehalt und eine geringe Systematisierung in der Herangehensweise aus. Gleichzeitig lässt sich erkennen, dass Ansätze von zu geringer Dauer und mit zu wenig oder nicht ausreichend qualifiziertem Personal kaum nachhaltige Effekte in den Gebieten erwarten lassen.



Grundsätzliche Anforderungen an Förderkulissen

- Für kleinere Kommunen könnte eine **Clearingstelle** (auf Länderebene) hilfreich sein, um Förderoptionen auszuloten und Förderanträge zu unterstützen.
- Es ist zu prüfen, inwieweit **landesspezifische Förderprogramme** für die Weiterentwicklung von Gewerbebestandsgebieten bestehende v.a. bundesweite Förderprogramme ergänzen bzw. die Akquise von Fördermitteln unterstützen können.
- **Langfristige Förderlaufzeiten** kommen den komplexen Herausforderungen und Problemlagen in bestehenden Gewerbegebieten entgegen.
- Die Mittelbereitstellung und deren Abruf sollten **modular** erfolgen, um mit angepassten Maßnahmen auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Städtebauförderung

- Im Rahmen der **Städtebauförderung** sollte eine neue Förderkulisse für die nachhaltige Weiterentwicklung von Industrie- und Gewerbegebieten geprüft werden. Das Forschungsprojekt hat gezeigt, dass bundesweit Handlungsbedarf besteht und die Problemlagen vergleichbar sind.
- **Folgende Maßnahmen** sollten im Rahmen der Förderung u.a. unterstützt werden:
 - Gebietsmanagement
 - Vorbereitende Untersuchungen gem. §141 BauGB für die Prüfung des Einsatzes von Maßnahmen des Besonderen Städtebaurechts
 - Informelle Planungen und Fachgutachten (z.B. Machbarkeitsstudien, Rahmenpläne, Integrierte Entwicklungskonzepte, Mobilitätskonzepte, Freiraumplanungen)
 - Sanierung von stadtbildprägenden Bestandsimmobilien
 - Bauleitplanung
 - Kommunalen Zwischenerwerb von Grundstücken
 - Verfügungsfonds für die Umsetzung (kleinerer) Impulsprojekte durch die Akteure vor Ort
 - Sanierung und Reaktivierung von (untergenutzten) Grundstücken (z.B. Altlasten oder Kampfmittel)
 - Ordnungsmaßnahmen zur Herstellung oder Sanierung öffentlicher Erschließungsanlagen
 - Ordnungsmaßnahmen zur freiraumplanerischen Aufwertung sowie der Herstellung von Pauseninfrastruktur
 - Klimaschutz- und Klimaanpassungsmaßnahmen
 - Freilegung von Grundstücken (Abriss und Rückbau)
 - Bodenordnung
- Die zulässigen **Gebietskulissen** für die Förderung sollten **flexibel** gehalten werden, da formale Sanierungsgebiete oder Entwicklungsmaßnahmen im gewerblichen Bereich möglicherweise schwer durchsetzbar sind.
- Für eine Förderung kommen insbesondere folgende **Gebietstypen** in Betracht
 - Integrierte Gewerbegebiete mit hohem Sanierungsbedarf
 - Bestandsgebiete mit niedriger baulicher Ausnutzung und hohen Flächenpotenzialen
 - Bestandsgebiete mit besonderen Konflikt- und Problemlagen (z.B. Nutzungskonflikte oder Verkehrsprobleme)
- Das Bundesprogramm **Nationale Projekte des Städtebaus** sollte auch für beispielhafte Vorhaben in Industrie-/ Gewerbegebieten Anwendung finden.

Fördermöglichkeiten und Forschungsbedarf zum Gebietsmanagement

- Vergleichbar zu den Niederlanden sollten auch in Deutschland die rechtlichen und förderrechtlichen Voraussetzungen für eine **dauerhafte finanzielle Unterstützung** eines Gebietsmanagements durch z.B. kommunale Gebietskörperschaften geschaffen werden.
- Ebenfalls sollte geprüft werden, ob durch eine **Systematisierung der Gebietsbewertung** – ähnlich wie in den Niederlanden – vergleichbare Datensätze als Grundlage für eine Förderaufnahme herangezogen werden können.
- Durch eine **finanzielle Beteiligung der Kommune** beim Aufbau eines kommunalgeführten Gebietsmanagements wird diese in die Pflicht genommen, die Weiterentwicklung von Gewerbegebieten zu initiieren und zu stabilisieren.
- **Beihilferechtliche Möglichkeiten**, wie sie teilweise für die Förderung eines Klimaschutzmanagements eingesetzt werden, sollten in Bezug auf die Förderung eines Gewerbegebietsmanagements geprüft werden. Dabei sind die Einsatzmöglichkeiten gerade in größeren Kommunen teilweise unnötig beschränkt und sollten angepasst werden (allerdings: EU-Recht).
- Die **Übertragbarkeit des niederländischen Ansatzes des Gewerbeparkmanagements** auf deutsche Verhältnisse sollte zunächst modellhaft erprobt werden, um Umsetzungsmöglichkeiten auszuloten.

Folgende Aspekte erhielten weniger explizite Zustimmung (Punkte) oder es wurde ihnen widersprochen (in verkürzter Form wiedergegeben):

Übertragbarkeit von Konzepten, Maßnahmen, Verfahren

- Ein GIS-gestütztes Flächen- oder Leerstandsmanagement kann helfen, Flächenpotenziale zu erfassen und an Interessierte zu vermitteln. Dies setzt eine kontinuierliche Pflege und hohe Aktualität voraus.

Schlüsse für die stadtentwicklungspolitischen Zuständigkeiten des Bundes

- Städtebauförderung: Umzug von Betrieben (z.B. zur Verlegung von Fremdnutzungen aus dem Gebiet)

Ergebnisse der Diskussion

Die Diskussionsrunde fokussierte auf die Fragen 10 und 12. Aufgrund der Schnittstellen zu anderen bereits diskutierten Aspekten wurde die Forschungsleitfrage 11 „Bewertung der verallgemeinerbaren Erkenntnisse zu städtebaulichem Handlungsbedarf, Methoden und Instrumenten“ hier ausgeklammert. Die Bewertung der Teilnehmenden zeigte, dass die öffentliche Hand sich (durch gezielte Förderung) stärker in die Entwicklung von Bestandsgebieten einbringen sollte. Insgesamt fanden die Thesen sehr große Zustimmung – bei keinem der genannten Aspekte überwog eine geringe oder gar keine Zustimmung.

In der Diskussion mit den Modellvorhaben Hamburg, Karlsruhe und Frankfurt wurde vor allem das Thema „Förderpolitik“ aufgegriffen. Die Teilnehmenden brachten teils ihre Bedenken vor und gaben dem Bund wichtige Anregungen zur Ausgestaltung der stadtentwicklungspolitischen Zuständigkeiten mit auf den Weg.

Ein Teilnehmer appellierte an den Bund, verschiedene Förderkulissen stärker für die Belange von Städtebau und Baukultur in Gewerbegebieten zu öffnen, um durch niedrigschwellige Angebote mehr „Überzeugungsarbeit“ leisten zu können. Eine Bundesförderung oder -initiative bewirke oftmals mehr als städtische Aktivitäten. Die Bundesvertreter verwiesen darauf, dass in der Vergangenheit bereits Akzente durch die **Städtebauförderungsprogramme** und die **Nationale Stadtentwicklungspolitik** gesetzt wurden. So waren im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik Themen mit Bezug zu Gewerbegebieten bereits Gegenstand von Projektaufträgen. Im Vergleich zur Städtebauförderung sind die Förderbudgets kleiner und die Anträge niedrigschwelliger. Aus Sicht der Forschungsassistenten lässt sich dadurch die Handlungsempfehlung generieren, dass die Städte motiviert werden müssen, solche Themen beim Bund aktiv einzubringen.

- Ob in Gewerbegebieten auf die Städtebauförderung zurückgegriffen werden kann, hängt jeweils auch von den kommunalen Rahmenbedingungen ab. Beispielsweise gibt es in Karlsruhe eine interne Liste mit priorisierten

Gebieten, die über die **Ausweisung eines Sanierungsgebiets** der Reihe nach bearbeitet werden sollen. Für die Durchführung von Städtebaufördervorhaben müssen die personellen Kapazitäten mit Erfahrung im Sanierungsrecht zur Verfügung stehen. Während für das Karlsruher Gebiet Grünwinkel generell eine hohe Zustimmung zur Ausweisung eines Sanierungsgebiets zu erwarten ist, wird z.B. für Oranienburg mit einer eher ablehnenden Haltung der Unternehmer gerechnet. Generell könnten etwaige Ausgleichsbeiträge ein Einwand der Eigentümer sein. Die **Anwendung des Vorkaufsrechts** wurde aufgrund der Divergenz zwischen realen Marktpreisen und den ermittelten Grundstückswerten als eher aussichtslos eingeschätzt.

- Die **Ableitung von Entwicklungsbedarfen** ausgehend von einem räumlichen Leitbild auf gesamtstädtischer Ebene hin zum konkreten Gewerbegebiet ist eine Vorgehensweise, die gut auf andere Gewerbegebiete übertragbar ist. Allerdings mangelt es häufig an Personal für die dafür notwendige Konzepterstellung. In diesem Kontext könnte eine Fördermöglichkeit für Personal sinnvoll sein.
- Seitens des Frankfurter Modellvorhabens wurde angefragt, einen **Leitfaden für ein Gebietsmanagement mit standardisierten Vorgehensweisen** zu relevanten Fragestellungen zu erstellen, der in allen Gewerbegebieten angewendet werden kann.
- Im Hinblick auf die zukünftige **Förderfähigkeit von Klimaschutzteilkonzepten**, die bei einigen Modellvorhaben ein guter Einstieg waren, um sich gezielt mit Gewerbegebieten auseinanderzusetzen, wird befürchtet, dass nach den neuen Richtlinien eine Förderung von Konzepten für Gewerbegebiete nicht mehr möglich sei. Frau Siegel verwies darauf, dass die Förderung von Klimaschutzteilkonzepten neuerdings möglicherweise über andere Förderbereiche erfolgt.



- Die These „Ein **Gebietsmanagement** dient als zentraler Ansprechpartner im Gebiet und als Sprachrohr für die Belange der Akteure“ fand regen Zuspruch. In puncto Übertragbarkeit von Konzepten, Maßnahmen und Verfahren wurde das Gebietsmanagement als wichtiger Baustein genannt, so die Erfahrung im Hamburger Modellvorhaben. Im Kontext der Kommunikation zwischen den Unternehmen bzw. den Unternehmen und der Kommune spielt es eine große Rolle. Zudem bietet es den Unternehmen die Möglichkeit, ihre Interessen gemeinsam zu vertreten. Das Management ist daher ein guter, übertragbarer Ansatz auf andere Gebiete. Die Förderung eines Quartiers-/Gebietsmanagements muss nicht zwangsweise durch Steuergelder erfolgen; andere Finanzierungsmöglichkeiten sind allerdings eher rar. Eine Option könnte sein, eine verbindliche Verpflichtung zur Beteiligung am Gebietsmanagement einzuführen.

4. Ergebnisse der Modellvorhaben

Am Ende des ersten Veranstaltungstages stand ein Rundgang mit Kurzpräsentationen der Ergebnisse aller Modellvorhaben anhand einer **Posterausstellung** auf der Agenda (siehe Anlage). Die Poster informierten über die jeweiligen ExWoSt-Bausteine und Aktivitäten, Produkte und Erkenntnisse, und gaben einen Ausblick zur weiteren Arbeit in den Projektgebieten.



Modellvorhaben Karlsruhe REGEKO

Zur Vorbereitung auf die Exkursion in das Gebiet des gastgebenden Modellvorhabens informierten Heike Dederer, Stadtplanungsamt Stadt Karlsruhe, und Alexander Zug, Wirtschaftsförderung Stadt Karlsruhe, über das Karlsruher Projekt „Gewerbequartier Grünwinkel REGEKO – „Ressourcenoptimiertes Gewerbeflächenmanagement durch Kooperation“. Die Intention des Projekts war, das vorhandene, klassische Gewerbe zu stärken. Das Modellvorhaben startete mit Unterstützung durch die zero emission GmbH und erarbeitete frühzeitig den Claim „...mehr [als] Gewerbe! Ressourcenoptimiertes Gewerbeflächenmanagement durch Kooperation im Gewerbequartier Grünwinkel“. Ein wichtiger Impuls wurde durch die Bearbeitung des Themas Verkehr gesetzt. Maßnahmenvorschläge, darunter Ergänzungen im Verkehrsnetz, wurden kartographisch dargestellt. Darüber hinaus setzten sich die Beteiligten intensiv damit auseinander, Schlüsselräume mit Potenzialen für neue Dichten zu entwerfen. In weiteren Karten wurden z.B. mögliche Nutzungsstrukturen und Zonierungen entwickelt oder zukünftige Realisierungsbedingungen bildlich festgehalten.

Herr Zug berichtete über die Erfahrungen aus dem Projekt: Es zeigte sich beispielsweise, dass – gerade wenn es keine finanziellen Anreize gibt – eine Aktivierung viel Zeit braucht und es eines verwaltungsinternen Gebiets-„Kümmerers“ bedarf. In Bezug auf die realisierten Projektbausteine war eine Erkenntnis, dass die Anzahl der Veranstaltungen womöglich zu hoch angesetzt war. Als Erfolgsfaktoren wurden folgende Aspekte festgehalten:

- Aktivierung und Vernetzung der Akteure; Wissensvermittlung
- Gut funktionierende verwaltungsinterne Zusammenarbeit
- Kontinuierliche Kommunikation in politische Gremien
- Interesse der Eigentümer an der Aufwertung und besseren Ausnutzung ihrer Grundstücke
- Quartiersmanagement vor Ort

Als Hemmnisse wurden die nachstehenden Punkte zusammengetragen:

- Finanzieller und personeller Aufwand
- Finanziell und rechtlich begrenzter Handlungsspielraum aufgrund weniger kommunaler Flächen
- Veränderungswille der Unternehmen sehr gering, da sie mit dem Standort zufrieden sind
- Befürchtung einer „Gewerbegetrifizierung“
- Partikularinteressen der Akteure verhinderten die Festlegung eines gemeinsamen Ziels

Die Karlsruher REGEKO-Akteure möchten ihre Arbeit in Grünwinkel fortsetzen. Die vierte und letzte Projektwerkstatt ist der „Startschuss“, das Gebiet auch nach ExWoSt weiter zu qualifizieren.

5. Exkursion ins Gewerbegebiet Grünwinkel

Der zweite Tag der Projektwerkstatt startete mit einer Exkursion ins Gewerbegebiet Grünwinkel. Der Quartiersmanager Moritz Wolf (zero emission gmbh) führte die Tour und zeigte Herausforderungen, aber auch Erfolge an verschiedenen Stationen im Gebiet auf. Das 78 ha große Gebiet ist ein klassisches Gewerbegebiet mit heterogener Gebäude- und Nutzungsstruktur. Neben Betrieben des verarbeitenden Gewerbes sind hier auch gewerbegebietsuntypische Nutzungen wie Einzelhandel, Eventlocation, Kletterhalle, Flüchtlingsaufnahmestelle und kirchliche Einrichtungen angesiedelt.

Der Entwicklungsprozess kann zum Projektende einige Erfolge verzeichnen: Mehrere Eigentümer haben ihre individuellen Planungen an die Pläne zur Gesamtentwicklung angepasst oder haben konkrete Maßnahmen z.B. zur Klimaanpassung (u.a. Regenversickerung) auf dem privaten Grundstück umgesetzt. Von Vorteil für die Gebietsentwicklung ist, dass sich große Grundstücke in der Hand weniger Eigentümer befinden und so die Mobilisierung und Abstimmung mit den Eigentümern seitens des Gebietsmanagements erleichtert wird.

Deutlich wird die Zäsur des Gebiets durch die Bahntrasse. Gleichzeitig werden vor Ort die Ideen der Rahmenplanung wie der Ausbau des SPNV-Haltepunkts, die Entwicklung eines „Quartierszentrums“ im Umfeld eines vorhandenen Kiosks oder die Anlage einer Parkgarage auf einem Grundstück neben der Bahn als baulicher Lärmschutz gut nachvollziehbar.

Die Tour machte am Kesselhaus einer ehemaligen Textilfabrik Halt, wo der Grundstückseigentümer und Projektentwickler Herr Artmann die Gruppe empfing und über das Gelände führte. Das Grundstück des ehemaligen Textilbetriebs wurde in den 1950er Jahren von der Artmann Immobilien GmbH gekauft und in den 1960er bis 1980er Jahre durch Büroneubauten und den Anschluss an Fernwärme sukzessive weiterentwickelt. Vor einigen Jahren wurden die Bestandsgebäude der ehemaligen Färberei umfassend saniert und neuen Nutzungen (u.a. Gastronomie und Eventlocation) zugeführt. Für die Mitarbeiter im Gebiet wurde zudem eine Betriebskantine auf dem Gelände eingerichtet, um das Mittagsangebot auszuweiten. Die Gastronomie ist trotz großer Beliebtheit und guten Rufs am Standort nicht alleine tragfähig, rentiert sich aber durch die Imageaufwertung über die „Marke Kesselhaus“ im Rahmen der Gesamtmaßnahme. Ein weiteres Impulsprojekt ist mit einer Kaffeerösterei kurz vor der Fertigstellung.



6. Abschluss/ Resümee und Ausblick

Die Modellvorhaben

Am Ende hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, besonders wichtige Anliegen aus ihren Erfahrungen und Erkenntnissen zum ExWoSt-Vorhaben einzubringen. Folgende Aspekte wurden u.a. genannt:

- **Förderprogramm für Gewerbegebiete:** Angeregt wurde, das Thema nachhaltige Entwicklung bestehender Gewerbegebiete in der Städtebauförderung mit einem eigenen Programm unterzubringen.
- **Marketingstrategien für das Gebietsmanagement:** Angeregt wird, bekannte Strategien aus dem Bereich des Marketings in das Gebietsmanagement einzubeziehen.
- **Immobilienwirtschaftliche Betrachtung:** Es könnte sinnvoll sein, Gewerbegebiete aus der immobilienwirtschaftlichen Perspektive zu betrachten und beispielsweise zu analysieren, welche Erträge nach einer (Bestands-)Aufwertung erwartet werden können. Dadurch kann sich ggf. die Investitionsbereitschaft der Eigentümer steigern.
- **„Gentrifizierung“ in Gewerbegebieten:** Bislang stand die Verdrängung von Gewerbe durch andere Nutzungen (z.B. Wohnen) im Fokus; unberücksichtigt blieb die Verdrängung von „störendem“ Gewerbe (in andere Gewerbegebiete). Ein Mehrwert wäre, sich gezielt mit der Sicherung bestehender Gebiete auseinanderzusetzen, d.h. auch mit Nutzungen im Ver- und Entsorgungsbereich oder Baustoffhandel, beides Nutzungen, die im städtischen Umfeld notwendig sind und einen Platz finden müssen.
- **Umgang mit Logistikbetrieben:** Viele Kommunen verzeichnen eine verstärkte Nachfrage nach zentral gelegenen Logistikstandorten, u.a. durch die Zunahme des Onlinehandels. Diese drängen mit hoher Investitionsbereitschaft in bestehende Gewerbegebiete. Bislang gehen die Städte sehr unterschiedlich mit diesen Anfragen um, ggf. gibt es hier Unterstützungsbedarf für die Kommunen.
- **Fehlende Nachfrage nach Industrieflächen:** In Frankfurt wurde die Erfahrung gemacht, dass Industrieflächen nicht nachgefragt werden, obwohl planungsrechtlich gesicherte Potenziale vorhanden sind. Hier stellt sich die Frage, wie lange eine Sicherung dieser Nutzungsoptionen sinnvoll ist.
- **Sicherung der urbanen Produktion:** Hamburg sieht sich einer starken Nachfrage nach Flächen für Logistikbetrieben gegenüber. Würde dieser Nachfrage nachgegeben, würde sich der Charakter des Industriestandorts Billbrook/ Rothenburgsort innerhalb weniger Jahre stark verändern. Er ginge als Standort für das verarbeitende Gewerbe und die urbane Produktion verloren.



Fazit, Ausblick und Verabschiedung

Herr Breuer informierte darüber, dass nun zwar die praktische Phase der Modellvorhaben abgeschlossen sei, es aber noch einen „Nachlauf“ gebe. Damit der Zuwendungsbescheid auch förmlich abgeschlossen werden kann, muss der Zuwendungszweck erfüllt sein. Das hat das BBSR für jedes Modellvorhaben zu beurteilen. Alle bewilligten Maßnahmen müssen umgesetzt worden sein, zum Umsetzungsstand geben die Endberichte der Modellvorhaben Auskunft. Für den förmlichen Abschluss ist im Rahmen eines Kurzberichts zu erklären, dass alle Maßnahmen durchgeführt worden sind; zudem ist ein zahlenmäßiger Nachweis der Fördermittelverwendung, d.h. eine Übersicht zu Aufwendungen für die Forschungsverwaltung, einzureichen. Sollten dem BBSR wesentliche Dokumente noch nicht vorliegen, wird Kontakt zu den Modellvorhaben aufgenommen. Für den Fall, dass im Nachgang noch weitere Projektfortschritte erreicht sowie Fotos, Karten, Berichte, Veröffentlichungen, Beschlüsse o.ä. in den Modellvorhaben erstellt worden sind, bittet das BBSR um Information und Zusendung. Spätestens vor der Finalisierung des Endberichts der Forschungsassistenz sollte ein „Update“ durch die Modellvorhaben erfolgt sein.

Auch die Forschungsassistenz wird noch auf die Modellvorhaben zukommen, um spezifische Inhalte in Bezug auf den Endbericht zu klären und um die inhaltliche Vorbereitung der Abschlussveranstaltung am 20./21. Mai 2019 voranzutreiben. Eine Mitwirkungsbereitschaft der Modellvorhaben wird erbeten. Für die Konferenz steht ein Reisekosten-Budget zur Verfügung; es wird geklärt, ob dies auch für externe Dienstleister der Modellvorhaben eingesetzt werden kann.

Herr Breuer dankte den Teilnehmenden für die anregenden Diskussionen und dem Karlsruher Modellvorhaben für die gute Organisation der Veranstaltung. Es wurden sehr gute Hinweise zur Gewichtung der Thesen gegeben; Bund und Forschungsassistenz haben damit eine wertvolle Rückmeldung für die weitere Bearbeitung erhalten. Insgesamt – so der Eindruck des BBSR – haben die Modellvorhaben sehr gute konzeptionelle und verfahrensbezogene Fortschritte gemacht. Jetzt ist es Aufgabe der zuständigen Akteure, die erarbeiteten Konzepte und Ergebnisse in die Praxis umzusetzen. Gleichzeitig wurde durch die Arbeit der Modellvorhaben und die gemeinsamen Diskussionen im Forschungsfeld der weitere Handlungs- und Ressourcenbedarf offenkundig.

Das BBSR plant in Abstimmung mit dem BMI eine Publikation der Ergebnisse – die Erkenntnisse und Erfahrungen sollen festgehalten und der Praxis, Politik und Wissenschaft zugänglich gemacht werden.

Forschungsmittelgeber

Bundesministerium des Innern,
für Bau und Heimat
Referat SW I 5- Stadttumbau
Krausenstraße 17-20
10117 Berlin
www.bmi.bund.de

Kontakt: Gina Siegel
Gina.Siegel@bmi.bund.de
SWI5@bmi.bund.de
Tel. 030-18305-6152

Begleitforschung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt-
und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung (BBR)
Referat I 2- Stadtentwicklung
Deichmanns Aue 31-37
53179 Bonn
www.bbr.bund.de

Kontakt:
Bernd Breuer
bernd.breuer@bbr.bund.de
Tel. 0228-99401-2268
Mechthild Renner
mechthild.renner@bbr.bund.de
Tel.: 0228-99401-2323

Forschungsassistenz

agl Hartz • Saad • Wendl
Landschafts-, Stadt- und Raumplanung
Großherzog-Friedrich-Str. 16-18
D-66111 Saarbrücken
www.agl-online.de

Kontakt:
Andrea Hartz
andreahartz@agl-online.de
Tel. 0681-96025-14

Christine Schaal-Lehr
christineschaal@agl-online.de
Tel. 0681-96025-16

in Kooperation mit
BPW baumgart+partner
Stadt- und Regionalplanung
Ostertorsteinweg 70-71
D-28203 Bremen
www.bpw-baumgart.de

Kontakt:
Frank Schlegelmilch
schlegelmilch@bpw-baumgart.de
Tel. 0421-51701641

Ida Frenz
frenz@bpw-baumgart.de
Tel. 0421-703207