



# **QUERAUSWERTUNG VON ExWoST-MODELLVORHABEN ZUM FLÄCHENRECYCLING**

## **TEIL 3: QUERAUSWERTUNG**

**Kaiserslautern, September 2004**



# **QUERAUSWERTUNG VON EXWoST-MODELLVORHABEN ZUM FLÄCHENRECYCLING**

## **TEIL 3: QUERAUSWERTUNG**

### **Auftraggeber:**

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31-37  
53179 Bonn

### **Auftragnehmer:**



Forschungs- und Informations-Gesellschaft für Fach- und Rechtsfragen  
der Raum- und Umweltplanung mbH  
Bahnhofstraße 22  
67655 Kaiserslautern

### **Bearbeitung:**

Dipl.-Ing. Sabine Herz  
Dipl.-Ing. Sabine Richter  
Dipl.-Ing. Martina Mineur  
Dipl.-Ing. Heiko Schultz

Kaiserslautern, September 2004



## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	III
Summary .....	VII
0    Einleitung.....	1
1    Allgemeine Kenndaten zu den Projekten .....	2
2    Vorgehensweise, Prozessmanagement.....	5
2.1    Projektinitiierung.....	5
2.2    Akteure, Projektkoordination, Planungsprozess .....	6
2.3    Planungsinstrumente .....	9
2.4    Schlüsselprojekte .....	11
2.5    Hemmnisse .....	12
2.6    Gesamtstädtische Strategien .....	14
3    Vermarktung.....	16
3.1    Verantwortlichkeit.....	16
3.2    Vermarktungskonzepte .....	16
4    Finanzierung.....	20
5    Erfolg .....	23
6    Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	26
7    Die Modellvorhaben im Überblick.....	29

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form der personenbezogenen Bezeichnungen gewählt, selbstverständlich gelten die Aussagen für Männer und Frauen gleichermaßen.

## Kurzfassung

Die Querauswertung von ExWoSt-Modellvorhaben zum Flächenrecycling wurde im Vorfeld des neuen Forschungsfeldes des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus (ExWoSt) "**Fläche im Kreis** - Kreislaufwirtschaft in der städtischen/stadtregionalen Flächennutzung" angestoßen.

Ziel ist es, aus abgeschlossenen ExWoSt-Projekten verschiedener Forschungsfelder, die auf Brachflächen realisiert wurden, Erkenntnisse zu Vorgehensweisen, Strategien, Hemmnissen und Erfolgsfaktoren im Umgang mit Brachflächenentwicklungen zu gewinnen.

Die Querauswertung von zwanzig ExWoSt-Modellvorhaben zum Flächenrecycling erfolgte hinsichtlich

- der allgemeinen Kenndaten zu den Projekten,
- der Vorgehensweise und des Prozessmanagements,
- der Vermarktung,
- der Finanzierung und
- des Erfolges der Projekte.

Die **Ausgangsbedingungen** für eine Brachflächenentwicklung sind hinsichtlich wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, Lage der Projekte, Vornutzung, Gebietsgröße und Projektlaufzeit sehr unterschiedlich. Die Projekte befinden sich sowohl in wirtschaftlich prosperierenden als auch in strukturschwachen Regionen. Die Nutzungen reichen von ehemaligen Werks- und Industriegeländen, Hafennutzungen bis hin zu Militärarealen. Dementsprechend unterschiedlich sind die Gebietsgrößen, die zwischen 1 ha und über 400 ha liegen.

Bei der Nachnutzung wird häufig auf eine Mischnutzung gesetzt, wenn es sich nicht um reine Gewerbegebiete handelt.

Trotz der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen finden sich in den Projekten viele Gemeinsamkeiten, die letztendlich entscheidend für den Erfolg der Projekte waren.

Der **Anstoß für die Flächenentwicklung** erfolgt häufig durch einen (Schlüssel-)Akteur oder ergibt sich aus einer bereits initiierten Planung, die die Potenziale der Fläche darlegt. Dies kann ein städtebaulicher Ideenwettbewerb, ein offenes städtebauliches Gutachterverfahren, Markt- oder Potenzialanalysen sein. Diese Vorplanungsphase hat sich als entscheidend für den Verlauf und Erfolg der Projekte erwiesen.

Die **Gründe für die Brachflächenentwicklung** liegen häufig im Siedlungsdruck, in der Notwendigkeit der Lösung struktureller Probleme oder der hohen städtebaulichen Bedeutung der Flächen. Gemeinsam ist allen Flächen, dass sie eine hohe Standortqualität aufweisen.

An der Brachflächenentwicklung sind zahlreiche **Akteure** beteiligt. In der Regel sind dies die Stadtverwaltungen mit verschiedenen Ämtern, private Investoren, treuhänderische Entwicklungs- oder Sanierungsträger, Landesentwicklungsgesellschaften, Flächeneigentümer, auf der Fläche noch vorhandene Betriebe, externe Sachverständige und Bürger.

Die **Zusammenarbeit** mit privaten Investoren wird auf Grund der angespannten Haushaltslage der Kommunen immer bedeutsamer und so ist die ausschließlich öffentlich getragene

Brachflächenentwicklung sehr selten. Die Zusammenarbeit mit Privaten erfolgt im Rahmen einer Public Private Partnership entweder mit Einzelinvestoren / Investorengruppen oder in einer öffentlich-privaten Gesellschaft. Die Kooperation wird über Verträge gesichert.

Bei der Zusammenarbeit mit Privaten im Rahmen der Public Private Partnership ist die Win-Win-Situation entscheidend für den Verlauf des Projektes. Sowohl von Seiten der Kommune als auch von Seiten des Investors sind daher Kompromisse erforderlich. Dabei besteht die Gefahr, dass die Stadt auf Grund der finanziellen "Abhängigkeit" zu stark von eigenen Entwicklungsvorstellungen abrückt. Die Gefahr kann durch eine intensive Vorplanungsphase vermieden werden. Bei öffentlich-privaten Gesellschaften, i.d.R. treuhänderische Entwicklungs- und Sanierungsträger, sind die Kommunen enger mit den Privaten verbunden, so dass die Gefahr der Nichtberücksichtigung von gemeindlichen Zielvorstellungen gering ist.

Das **Zusammenwirken der Akteure** durch kooperative, konsensorientierte Ansätze hat sich bewährt. Eine ämterübergreifende, interdisziplinäre Organisationsstruktur in Arbeitsgruppen, Lenkungsgruppen oder Workshops wird als unerlässlich für die Bewältigung der komplexen Aufgabe Flächenrecycling angesehen. Die Projektkoordination und Federführung liegt i.d.R. bei der Stadt, dem Entwicklungs- / Sanierungsträger oder der Landesentwicklungsgesellschaft. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei die personelle Kontinuität und das Engagement bei den Schlüsselakteuren und Hauptverantwortlichen. Auch die Transparenz der Planungs- und Entscheidungsprozesse ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg.

Die **Bürger** werden bei allen Projekten eingebunden. In einigen Projekten erfolgt lediglich die Einbindung im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Verfahren, in anderen dagegen wird eine intensivere Beteiligung in Workshops oder Bürgerversammlungen gewählt.

Bei der Revitalisierung von Brachflächen kommen sowohl **formelle** als auch **informelle Planungsinstrumente** zur Anwendung, die oftmals durch **Verträge** ergänzt werden.

Informelle Planungsinstrumente	Formelle Planungsinstrumente	Verträge
Machbarkeitsstudie	Bebauungsplan	Städtebaulicher Vertrag
Städtebaulicher Ideenwettbewerb	Städtebauliche Entwicklungsmaßnahme	Privatrechtlicher Vertrag
Offenes städtebauliches Gutachterverfahren	Städtebauliche Sanierungsmaßnahme	
Investorenwettbewerb		
Städtebaulicher Rahmenplan		

Machbarkeitsstudien, städtebauliche Ideenwettbewerbe, offene städtebauliche Gutachterverfahren und Investorenwettbewerbe stehen am Beginn der Flächenentwicklung und dienen dazu, erste Planungsideen zu entwickeln und Investoren zu akquirieren. Der städtebauliche Rahmenplan hat sich als zentrales Steuerungsinstrument erwiesen, das zudem eine flexible Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen ermöglicht. Bei den Bebauungsplänen hat sich gezeigt, dass sie nur eingeschränkt zur Verwirklichung von besonderen städtebaulichen, architektonischen Qualitäten oder ökologischen Standards geeignet sind. Eine Ergänzung durch Verträge hat sich als zweckmäßig erwiesen.



Die städtebauliche Entwicklungsmaßnahme bzw. Sanierungsmaßnahme kommen insbesondere bei schwierigen Eigentumsverhältnissen oder besonderen städtebaulichen Missständen zum Einsatz.

**Schlüsselprojekte** haben eine besondere Bedeutung für die Brachflächenentwicklung und waren daher in den meisten Modellvorhaben zu verzeichnen. Sie entfalten eine Impulswirkung auf das Umfeld und schieben weitere Projekte an.

**Hemmnisse** bei der Brachflächenentwicklung ergeben sich aus der ehemaligen Nutzung, dem Planungsprozess und übergeordneten Rahmenbedingungen. Folgende Tabelle gibt einen Überblick.

Ehemalige Nutzung	Planungsprozess	übergeordnete Rahmenbedingungen
Altlasten	Vielzahl an Akteuren.	Konjunktur
Kampfmittel	Fehlen eines Projektmanagers	Flächenüberangebot
Gebäudebestand	Wechsel der Projektverantwortlichen	Lage, Anbindung
Denkmalschutz	Mangelnde Kommunikation	
Eigentumsverhältnisse	Wechsel des Investors	
Bestehende Betriebe		
Nutzungskonflikte		

Die Hemmnisse haben in den Modellvorhaben zu einem negativen Image, zu einer verlängerten Projektlaufzeit und erhöhten (Planungs-) Kosten geführt.

**Gesamtstädtische Strategien** haben zu Beginn der Entwicklungen in den Modellvorhaben kaum eine Rolle gespielt. Erst in den letzten Jahren wurden verschiedene strategische Instrumente entwickelt, da diese vor dem Hintergrund negativer wirtschaftlicher Entwicklungen immer wichtiger werden.

Die **Vermarktung** stellt einen wesentlichen Bestandteil der zukünftigen Wiedernutzung der Flächen dar. Bei den meisten Projekten ist die Stadtverwaltung für die Vermarktung verantwortlich bzw. im Rahmen von öffentlich-privaten Gesellschaften mitverantwortlich. Klassische Vermarktungsinstrumente und zunehmend der Internet-Auftritt spielen die größte Rolle bei der Vermarktung. Als wichtigste Aufgabe erwies sich dabei die Schaffung eines neuen Images, weg von der (u.U. kontaminierten) Brachfläche hin zur neuen, zukunftssträchtigen Nutzung. Der Entwicklung eines Corporate Design kommt dabei besondere Bedeutung zu. Auch die Herausbildung eines Leitbildes, hohe städtebauliche Qualitäten und eine gute Erschließung unterstützen die Vermarktung. Wichtig ist stets die rechtzeitige Anpassung an eine sich verändernde Nachfragesituation.

Bei der **Finanzierung** wurde ein Mix aus kommunalen Mitteln, Fördermitteln und Investitionen Privater eingesetzt, da die Städte die erforderlichen Mittel i.d.R. nicht aus eigener Kraft aufbringen konnten. Die öffentlich-private Kooperation wird als zukunftsweisendes Modell angesehen. In den meisten Fällen hat die öffentlich Hand zunächst die Brachfläche übernommen. Von großer Bedeutung ist dann der zügige Wiederverkauf der Fläche bzw. Gebäude. Zusätzlich werden verschiedene Fördermittel der Länder, des Bundes und der EU eingesetzt. Problematisch erweist sich dabei die Abhängigkeit von Beantragungs- und Bewilli-

gungswegen. Ein hoher und häufig schwer abschätzbarer Kostenfaktor sind Kontaminationen und Kampfmittel. Auch der Rückbau von Gebäuden, Änderungen des Planungskonzepts und politische Diskussionen haben Auswirkungen auf die Gesamtkosten. Kostensenkungspotenziale werden in erster Linie in der zeitlichen Straffung des Revitalisierungsprozesses gesehen.

Trotz der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen, Planungsprozesse und angewandten Instrumentarien werden folgende Faktoren in allen Modellvorhaben als **erfolgsfördernd** angesehen:

- Intensive Vorplanungsphase,
- Public Private Partnership,
- kontinuierliche Einflussnahme der Stadt,
- Aufbau einer projektbezogenen Organisationsstruktur,
- konsensorientierter, kooperativer Planungsprozess,
- persönliches Engagement der Projektverantwortlichen,
- personelle Kontinuität,
- Entscheidungsbefugnisse der Projektleiter,
- Einbringen von externem Know-how und Ideen,
- Einbeziehung politischer Entscheidungsträger,
- positive Rahmenbedingungen (Standort, Siedlungsdruck, Nachfragesituation),
- Finanzierungsmix aus kommunaler und privater Investition sowie Fördermitteln,
- Schaffung eines positiven Images.

Im Zuge der Querauswertung wurden nicht nur Erfolgsfaktoren und Hemmnisse ermittelt, sondern auch noch **offene Fragen** aufgedeckt.

Bislang haben gesamtstädtische oder stadtreionale Strategien zur Erfassung, Bewertung und Einbindung von Brachflächen keine große Rolle gespielt. Vergleichbare Kriterien und Instrumente, die eine Übertragbarkeit gewährleisten und die Zusammenarbeit zwischen den Kommunen ermöglichen, sind noch zu entwickeln.

Auf die Weiterentwicklung informeller Planungsinstrumente ist besonderer Wert zu legen, da sie sich als besonders geeignete Instrumente bei der Brachflächenentwicklung erwiesen haben. Insbesondere mit dem städtebaulichen Rahmenplan wurden gute Erfahrungen gemacht.

Kooperative und konsensorientierte Kommunikationsstrukturen haben nachweislich zum Erfolg der Projekte beigetragen. Der herkömmliche Verwaltungsaufbau ist zu überdenken und auf den Aufbau neuer Verwaltungsstrukturen besonderes Augenmerk zu legen. In diesem Zusammenhang sind auch stadtreionale Organisations- und Kooperationsstrukturen aufzubauen und zu optimieren. In Anbetracht der langen Laufzeit der Projekte besteht Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich des Zeitmanagements.

In Bezug auf die Vermarktung werden stadtreionale Verbünde als Ansatzpunkt für Vermarktungskonzepte gesehen, um konjunkturelle Einflüsse besser als bisher ausgleichen zu können.

## Summary

The cross-evaluation of experimental housing and urban development pilot schemes was initiated during the preparatory stages of the new experimental housing and urban development field of research “**The re-use of sites** – recycling in urban/urban-regional land use”.

Completed experimental housing and urban development projects from various fields of research, which were carried out on brownfield sites, were reviewed in order to gain insights regarding procedures, strategies, problems and success factors in managing brownfield redevelopment projects.

Twenty experimental housing and urban development projects were cross-evaluated, with a focus on

- the projects' general key parameters,
- the procedure and process management,
- the marketing,
- the financing and
- the success of the projects

The **initial conditions** for brownfield redevelopment projects such as the general economic situation, the location, previous use and size of the sites and the project duration differ a lot. The projects are implemented in both, economically prospering and infrastructurally less-well developed regions. The sites used to be home to works or industrial premises, harbour installations or military compounds. Thus, their sizes range from 1 ha to more than 400 ha.

For sites which are not located in industrial parks, a mixed use is a frequently suggested afteruse solution.

Despite differing initial conditions, the projects share many commonalities which, at the end of the day, were vital for the success of the projects.

**The site development is very often triggered** by a (key) player or is the result of planning processes which have been initiated earlier and which describe the potential of the site. These may be urban development ideas competitions, open urban development advisory procedures or market and potential analyses. The pre-planning stage proved to be decisive regarding both the development and success of the projects.

Overbuilding, the need to solve structural problems or just the sites' high significance to urban development are often given as **reasons for brownfield redevelopment projects**. All sites are characterised by the first-rate quality of their location.

Many **players** are involved in brownfield redevelopment projects. Usually these would be city councils and their various departments, private investors, trustee development and redevelopment organisations, federal state development corporations, site owners, companies which still operate on the sites, external experts and citizens.

The **co-operation** with private investors is getting ever more important due to the tight budgetary situation of the local authorities and, as a consequence, exclusively publicly funded brownfield redevelopment projects are very rare. Public private partnerships (PPP)

form the basis of the co-operation with individual private investors/investor groups. Alternatively, the co-operation is organised in a joint public-private company. Co-operation contracts are signed by both parties.

For the co-operation with private partners in a public private partnership, the win-win situation is essential for the development of the project. Both the local authority and the investor have to be prepared to compromise. Due to the financial “dependence” on the investor, there is a risk that the city may back away from their own development ideas. This danger may be avoided through an intensive pre-planning stage. In public-private companies, which usually come in the shape of trustee development and redevelopment organisations, the local authorities have closer links to the private side. Thus, there is only a very low risk of the local authority’s objectives not being taken into account.

**Collaboration between the players** in a co-operative and consensus-based way proved highly successful. A cross-departmental and interdisciplinary organisational structure of workgroups, steering groups and workshops is deemed indispensable for successfully managing the complex task of land recycling. Usually, the projects are under the overall control of the local authorities, the development and redevelopment organisation or the federal state development corporation which also co-ordinate the projects. Critical factors for success are a low staff fluctuation and a high level of commitment among the key players and the persons who bear the main responsibility. Transparency in planning and decision making processes is also an essential prerequisite to succeed.

**Citizens** are involved in all projects. In some projects, they are only involved to the extent required by law, in other projects, however, a more intensive inclusion was chosen and workshops and town hall meetings are organised.

In revitalising brownfield sites, both **formal** and **informal planning tools** are used, which are very often complemented by **contracts**.

Informal Planning Tools	Formal Planning Tools	Contracts
Feasibility study	Development zoning map	Urban development contract
Urban development ideas competition	Urban development measure	Private law contract
Open urban development advisory process	Urban development rehabilitation measure	
Investors’ competition		
Urban development outline plan		

Feasibility studies, urban development ideas competitions, open urban development advisory processes and investors’ competitions are the first site development steps and help develop some first planning ideas and acquire investors. The urban development outline plan has by now become a tried-and-tested central steering tool which on top is geared to react quickly on changing general conditions. Development zoning maps are not very well suited to implement specific urban development/architectural qualities or to meet ecological standards. It is advisable to complement them with contracts.

Urban development measures or rehabilitation measures are employed whenever the ownership structure is difficult or shortcomings in urban development have to be dealt with.

**Key projects** are of special importance in brownfield site redevelopment and were thus part of most pilot schemes. They have an encouraging effect on the project environment and help kick-off further projects.

Brownfield redevelopment **problems** may have their roots in the former use of the sites, the planning process and the general conditions determined at a higher level. The following table provides an overview.

Former use	Planning process	General conditions determined at a higher level
Hazardous waste	Many players	Economic situation
Combat agents	No project manager	Oversupply of sites
Existing buildings	New project managers	Location, infrastructure
Conservation orders	Lack in communication	
Ownership structure	New investor	
Existing companies		
Conflicts of use		

Within the pilot schemes, the problems led to a negative image, longer project duration and higher (planning) costs.

**Overall urban strategies** were hardly on top of the agenda at the outset of the developments in the pilot schemes. It was only in the last few years that various strategic tools have been developed as they become ever more important given the negative economic developments.

**Marketing efforts** play a major role in redeveloping brownfield sites. In most projects, the local authorities are in charge of marketing or bear a share of the responsibility in public-private companies. Traditional marketing tools and increasingly so Web sites are the most essential tools for successful marketing. The most important job is to create a new image focussing on the future use and to leave the (possibly contaminated) past of the brownfield site behind. In doing so, the creation of a corporate design is of great significance. A mission statement, high-quality urban developments and a good infrastructure support the marketing efforts. A timely adaptation to changing demands is always vital.

The projects were financially supported by local authorities, public funding and private investors since the cities, as a rule, were not able to provide the funding all by themselves. Public-private co-operations are regarded as forward looking approaches. In most cases, the local authorities first of all acquired the brownfield site. After that, the speedy re-sale of the site or the buildings is of utmost importance. In addition, federal state, governmental and EU funding are crucial resources. However, the application and approval procedures proved to be very complex. The disposal of contaminated soil and combat agents causes high costs which are often difficult to forecast. The de-construction of buildings, changes to the plans and political discussions also affect the overall project costs. Cost savings may be realised from reducing the duration of the revitalisation process.

Despite differing initial conditions and planning processes or the various tools employed, the following measures proved to be successful in all pilot schemes:

- intensive pre-planning stage
- public private partnerships
- continuous exertion of influence by local authorities
- establishment of a project-related organisational structure
- consensus-based, co-operative planning process
- personal commitment of project managers
- low staff fluctuation
- decision making powers of project managers
- inclusion of external expertise and ideas
- involvement of political decision makers
- positive general conditions (location, overbuilding, demand situation)
- financing through local authority and private investments and public funding
- creation of a positive image

The cross-evaluation did not only focus on success factors and problems, but also tried to shed some light on open issues.

So far, strategies based on the overall situation of the city or urban/regional strategies were of no major importance when it came to registering, evaluating and integrating the brownfield sites. Comparable criteria and tools, which allow for transferability and facilitate the co-operation between the local authorities, have yet to be developed.

The further development of informal planning tools will be especially valuable as they have proved highly suitable in the process of brownfield site redevelopment. The urban development outline plan has also been helpful.

Co-operative and consensus-oriented communication structures have demonstrably contributed to the success of the projects. Conventional administrative structures have to be re-considered and attention has to be turned to the development of a new administrative make-up. In this context, urban/regional organisation and co-operation structures have to be established and optimised. Given the long project durations, there is some room for improvement regarding time management skills.

With regard to marketing, urban/regional networking is seen as a source for marketing concepts. Thus, changing economic trends may be better balanced in the future.

## 0 Einleitung

Mit diesem Bericht wird die Querauswertung von ExWoSt-Modellvorhaben zum Flächenrecycling abgeschlossen. Die Querauswertung erfolgte im Sinne einer Ex-Post-Auswertung in drei Arbeitsphasen.

In der **ersten Arbeitsphase** wurden aus 65 Modellvorhaben aus den Forschungsfeldern

- Stadtökologie und umweltgerechtes Bauen
- Ältere Menschen und ihr Wohnquartier, Themenschwerpunkt 'Ältere Menschen in innerstädtischen Altbauquartieren'
- Städtebau und Wirtschaft
- Konversion – städtebauliche Möglichkeiten durch Umwidmung militärischer Anlagen
- Städtebauliche Qualitäten im Wohnungsneubau
- Zentren
- Nutzungsmischung im Städtebau
- Städte der Zukunft, Themenschwerpunkt 'Haushälterisches Bodenmanagement'

43 Modellvorhaben ausgewählt, die im Hinblick auf ihre Eignung als Input für das neue Forschungsfeld "Fläche im Kreis" als geeignet erschienen. Für diese 43 Vorhaben wurden Steckbriefe erstellt, die im Rahmen "IPROS" in das Internet eingestellt werden sollen.

In der **zweiten Arbeitsphase** wurden mit Hilfe eines Kriterienrasters die 43 Modellvorhaben im Hinblick auf eine vertiefte Untersuchung auf 20 Modellvorhaben reduziert. Für diese zwanzig Vorhaben wurde zum einen die Materialrecherche intensiviert und zum anderen wurden Interviews vor Ort mit Projektbeteiligten durchgeführt. Zum Abschluss der zweiten Arbeitsphase wurden die Erkenntnisse aus der vertieften Materialrecherche sowie die Informationen aus den Interviews in einer Dokumentation zusammengestellt.

Der hier vorliegende Endbericht stellt die **dritte Arbeitsphase** der Querauswertung von ExWoSt-Modellvorhaben zum Flächenrecycling dar. In diesem Arbeitsschritt werden die Untersuchungsergebnisse aus den geführten Interviews sowie aus der vertieften Materialrecherche methodisch-systematisch nach übertragbaren Themenfeldern aufbereitet. Es werden die wichtigsten Hemmnisse, erfolgreichsten Strategien, erhebliche Einflussfaktoren und offene Fragen aus der Praxis des Flächenrecyclings aufgezeigt.

Im Zuge der Querauswertung hat sich gezeigt, dass bei den Projekten unterschiedliche Ausgangsbedingungen vorlagen sowie verschiedene Strategien und Vorgehensweisen verfolgt wurden. In der vorliegenden vertiefenden Analyse der durchgeführten Projekte erfolgt daher eine Querauswertung der Projekte hinsichtlich

- der allgemeinen Kenndaten zu den Projekten,
- der Vorgehensweise und des Prozessmanagements,
- der Vermarktung,
- der Finanzierung und
- des Erfolges der Projekte.

## 1 Allgemeine Kenndaten zu den Projekten

Vor dem Hintergrund, dass ein überwiegender Teil des Wohn- und Gewerbebaulandbedarfes auf vorhandenen Brachflächen gedeckt werden kann, steuern Kommunen verstärkt eine nachhaltige Siedlungsentwicklung an. Die Wiedernutzung brachliegender Grundstücke führt zur Reduzierung des generellen Flächenverbrauchs und zu verfügbaren Flächenreserven für eine zukünftige Innenentwicklung.

**In den neuen Ländern** (fünf Modellstädte) sind durch die militärische Konversion und die Schließung alter Produktionsbetriebe zahlreiche Militär-, Industrie- und Gewerbebrachen entstanden, die teilweise zu einem Flächenüberangebot bei gleichzeitig sinkender Nachfrage nach gewerblichen Bauflächen und Wohnbauflächen führten. **In den alten Ländern** (15 Modellstädte) sahen sich die Kommunen bei Flächenfreigaben häufig zunächst einem hohen Nachfragedruck bei vergleichsweise geringem Angebot gegenüber. In der Folge kam es daher regional zu wesentlichen Unterschieden in der Strategie der Flächenentwicklung.

Durch den wirtschaftlichen Strukturwandel der vergangenen Jahre treten Brachflächen vor allem in den altindustrialisierten Räumen durch Aufgabe oder Verlagerung von Gewerbebetrieben oder durch Abbau oder Umbau von Verkehrsanlagen auf. Weitere große Flächenpotenziale entstehen durch die zivile Umnutzung von Militärbrachen.

Das Spektrum der **Vornutzungen** der untersuchten Modellprojekte reicht vom ehemaligen Werks- und Industriegelände, Werft- und hafenwirtschaftlichen Gebiet über Betriebsflächen der Bahn bis zu Militärarealen der bis Anfang der 1990er Jahre in der Bundesrepublik stationierten alliierten Streitkräfte. In ihrer Dimension übertreffen hierbei vor allem die Flächen der bundesweit nicht mehr betriebsnotwendigen Flächen der Bahn und ehemalige Militärflächen alle übrigen Brachflächen-Typen. Neben der eigentlichen Ausdehnung beeinflusst die stadt-räumliche **Lage** der Brachflächen ihre zukünftige Nachnutzungschance. Liegen beispielsweise Konversionsflächen sowohl im als auch außerhalb des Siedlungsbereiches, so sind ehemalige Bahnflächen im besonderen durch eine innerstädtische, häufig zentrale Lage gekennzeichnet und bilden ein erhebliches Entwicklungspotenzial zur Einbindung in eine nachhaltige Stadtentwicklungsstrategie.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die jeweilige **Gebietsgröße** der Modellprojekte völlig unterschiedlich dar. Sie reicht von ca. 1 ha (Stadt Kusel, ehem. Tuchfabrik) über eine mittlere Größenordnung von ca. 20 - 80 ha bis hin zu Flächen mit mehr als 100 ha (Hamburg, Oberhausen) oder rund 420 ha der Fläche Berlin-Adlershof.

Vornutzung und Größe der Revitalisierungsflächen sowie vielfältige projektspezifische Gegebenheiten haben in den meisten Projekten zu langen Entwicklungszeiten geführt. Daneben werden bis heute Ansätze zur Wiedernutzung häufig dadurch erschwert, dass das Bauen auf der "grünen Wiese" für die betreffende Kommune und Investoren unkomplizierter erscheint als die Nachnutzung von Brachflächen. Auch das Risiko von Altlasten und Umweltauflagen erschweren eine Wiedernutzung und können zu Verzögerungen im Projektanlauf führen.



Die untersuchten Flächen in zwanzig Städten weisen fast durchgängig eine **Projektlaufzeit** von mindestens 10 bis 15, in einigen Fällen (z.B. Stadt Hamm) bis über 20 Jahren auf. Nur in einem knappen Drittel der Städte sind die Maßnahmen abgeschlossen und die Flächen größtenteils vermarktet oder es wird ein Abschluss innerhalb einer Jahresfrist angegeben. In einer Stadt (Offenbach) wurde ein Projektstillstand während der letzten drei Jahre verzeichnet. In allen übrigen Projekten wird der Status als „noch laufend“ bezeichnet und damit deren endgültiger Abschluss als aktuell nicht einschätzbar eingestuft.

Über den aktuellen **Auslastungsgrad** der Flächen lässt sich in der Regel nur eine ungefähre bzw. ungenaue Angabe leisten. Liegt die Entwicklung in der Hand der jeweiligen Stadt, sind die prozentualen Angaben etwas genauer – bei der Vermarktung durch Private entzieht sich die Angabe über den aktuellen Stand (insbesondere auch der Leerstände in den fertiggestellten Gebäuden) meistens der Kenntnis. Bei allen untersuchten Projekten ist festzustellen, dass für lediglich drei Gebiete (Ostfildern, Kusel, Nordhorn) ein über 90%iger Auslastungsgrad bescheinigt wird, ansonsten für Teilflächen der Projekte. In den übrigen Projekten liegt der Auslastungsgrad zwischen 30 - 75%.

Als **aktuelle Nutzung** der Gebiete hat sich nahezu durchgängig eine Mischnutzung von mehreren Komponenten aus Wohnen, Dienstleistungen, Freizeit und Kultur in Kombination z.B. mit Gewerbe und Einzelhandel durchgesetzt. Eine großflächig monostrukturierte Nachnutzung kam für die untersuchten Flächen lediglich bei der Ausweisung von reinen Gewerbegebieten in Betracht (Fürstenberg, Völklingen, Hamm, Cottbus, Konstanz, Dessau).

Im Rahmen der umgesetzten Mischnutzungen lassen sich für einige Komponenten spezifische Entwicklungstendenzen ablesen. So wird der Bereich Wohnen zunehmend durch spezielle Einrichtungen für alte Menschen ergänzt („Seniorenwohnen“ in Offenbach, Neu-Ulm) oder z.B. durch Wohnen am Wasser (Ludwigshafen, Hamburg, Leipzig). Die Integration von Hotels oder besonderen Freizeiteinrichtungen (v.a. in Verbindung mit Denkmalschutzgebäuden, wie in Essen, Hannover und Offenbach) stellt einen ebenso wichtigen Nachnutzungsfaktor dar, wie die Ansiedlung örtlicher Fach- oder Hochschulen (Berlin, Ludwigshafen, Hamburg, Leipzig). Eher als Ausnahme kann die Einbindung von großen und weitgehend isolierten Einrichtungen, wie einer Strafvollzugsanstalt (Cottbus) eingeschätzt werden. Daneben wurde nur eines der untersuchten Projektgebiete zu einem großflächigen Einzelhandelsstandort entwickelt (Neue Mitte Oberhausen).

In den **Gewerbegebieten** der untersuchten Projekte hat sich die Ansiedlung von überwiegend nicht störenden Gewerbebetrieben durchgesetzt. Dies ist auch dann der Fall, wenn durch planungsrechtliche Festsetzungen (Cottbus) ursprünglich die Ansiedlung von störenden bzw. emittierenden Betrieben vorgesehen war. Für den gewerblichen Bereich lässt sich daher im Querschnitt der Brachflächenentwicklung ein deutlicher struktureller Wandel ablesen. Es werden zunehmend unterschiedliche Ausprägungen und Modellansätze erkennbar. Dies reicht von der besonderen ökologischen Orientierung (Hamm, Konstanz) der Gebiete bis zur Integration von Technologie-, Gründer- und Gewerbezentren (Neu-Ulm, Leipzig, Berlin) sowie Wissenschaftsstandorten (Berlin).

Auf Grund der unterschiedlichen Gebietsgrößen und der regionalen Unterschiede sind die Modellprojekte nur schwer hinsichtlich einzelner Entwicklungsabschnitte bzw. –fortschritte vergleichbar. Bezüglich der Problemlagen in der Entwicklung der Flächen sind jedoch in den Vorhaben eine Reihe von Parallelen deutlich geworden – trotz völlig unterschiedlicher Voraussetzungen hinsichtlich der Größe / Organisation der Verwaltungen (Berlin – Kusel) oder des Größenverhältnisses für die Städte und Gemeinden und die Einbindung in die jeweiligen Siedlungskörper (Hamburg – Fürstenberg). Die zu Beginn der Planungen kalkulierte Entwicklungsdauer dürfte für keines der Projekte einzuhalten gewesen sein. Bei der durchschnittlichen Dauer von über einem Jahrzehnt musste des öfteren eine Korrektur der Planungen vor dem Hintergrund veränderter (wirtschaftlicher) Rahmenbedingungen vorgenommen werden. Diese erfolgten unabhängig von der Größe für fast alle Projekte.

Folgende Tabelle gibt einen kurzen Überblick über die Projekte. Eine detaillierte Darstellung erfolgt in der Anlage.

Projekttitel	Ort	Projektgröße	Vornutzung
Französisches Viertel / Stuttgarter Straße	Tübingen	60 ha	Französische Kaserne
Alter Schlachthof / Wohnpark Buchhügelallee	Offenbach	5 ha	Schlachthof
AEG-Kanis / Weststadt	Essen	10,8 ha	industriell genutzte Fläche: Thyssen Krupp, AEG-Kanis
Pelikan-Viertel	Hannover	10 ha	Werksgelände der Pelikan AG (Schreibwarenartikelhersteller)
Adlershof	Berlin	420 ha	Flugplatz, Kaserne, Industriebetriebe, Wissenschaftsstandort der DDR
Wiley-Kaserne	Neu-Ulm	76 ha	US Kaserne
Gartenstraße, Röblinseesiedlung, Lychener Chaussee	Fürstenberg	70 ha 5 ha 20 ha	Sowjetische Kaserne
Scharnhäuser Park	Ostfildern	140 ha	US Kaserne
Hüttengelände	Völklingen	62 ha	Werksanlage Stahlindustrie
Gewerbepark Sachsen	Hamm	50 ha	Zeche
Rheinufer-Süd	Ludwigshafen	30 ha	Industrielle Nutzung
Westpfälzische Tuchfabrik	Kusel	0,8 ha	Tuchfabrik
Flächenrecycling Bahngelände	Cottbus	60 ha	Güterbahnhof, Gewerbe, Industrie, Kaserne
Harburger Binnenhafen	Hamburg	165 ha	Gewerbe, Industrie, hafenwirtschaftliche Nutzung
Plagwitz	Leipzig	55 ha	Gewerbe, Industrie
Weserufer – Alter und Neuer Hafen	Bremerhaven	38,5 ha	Werftindustrie, Fischerei, fischverarbeitendes Gewerbe
Textilfabrik Povel	Nordhorn	18 ha	Textilbetrieb
Stromeyersdorf	Konstanz	17,8 ha	Zeltbaufabrik
Neue Mitte	Oberhausen	143 ha	Zeche, Kokerei
Dessauer Weg	Dessau	49 ha 36 ha 2,8 ha	Gewerbe, Industrie

## 2 Vorgehensweise, Prozessmanagement

Ziel dieses Kapitels ist es, die Vorgehensweise sowie das Prozessmanagement bei der Entwicklung von Brachflächen zu analysieren. Dazu gehören Fragen zur Projektinitiierung, zu den Akteuren, zur Projektkoordination, zum Planungsprozess, zu den Planungsinstrumenten, zu Schlüsselprojekten, Hemmnissen sowie zu gesamtstädtischen Strategien.

### 2.1 Projektinitiierung

Bei den zwanzig Modellvorhaben handelt es sich hinsichtlich Vornutzung, Gebietsgröße und aktueller Nutzung um sehr unterschiedliche Projekte, so dass sich dementsprechend auch die Projektinitiierung sehr unterschiedlich gestaltet hat.

Der Anstoß für eine Entwicklung wird entweder durch einen (Schlüssel-)Akteur gegeben oder ergibt sich aus einer bereits initiierten Planung, die die Potenziale der Fläche darlegt.

Häufig stehen am Anfang eines Projektes städtebauliche Ideenwettbewerbe (Neu-Ulm, Ostfildern, Nordhorn), offene städtebauliche Gutachterverfahren (Völklingen, Ludwigshafen), Investorenwettbewerbe (Offenbach) oder Rahmenpläne, die erste Zielvorstellungen für die Entwicklung darlegen. Auch Markt- oder Potenzialanalysen (Hannover, Hamburg), die Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, können den Beginn eines Projektes darstellen.

Der Impuls für eine Entwicklung erfolgt entweder von Seiten der Stadt, einer (städtischen) Entwicklungsgesellschaft oder durch einen privaten Investor. Der Initiator stellt im weiteren Verlauf des Projektes oftmals eine Schlüsselperson dar, die Ideengeber ist und das Projekt koordiniert. So wurden insbesondere in Tübingen und Kusel die Projekte durch die Hauptverantwortlichen angestoßen und geprägt.

Die Beweggründe zur Revitalisierung der Brachflächen stellen sich in den Modellvorhaben ebenfalls vielfältig dar. Viele der Brachflächen befinden sich in Städten, die innerhalb einer prosperierenden Region liegen, die von Flächenknappheit und Siedlungsdruck gekennzeichnet ist (z.B. Tübingen, Ostfildern, Konstanz). Die Entwicklung von Brachflächen kann hier zum einen die Inanspruchnahme von Flächen auf der grünen Wiese verhindern bzw. minimieren und zum anderen den Siedlungsdruck reduzieren und damit die Bodenpreisentwicklung beeinflussen. Andere Brachflächen befinden sich in Städten in sog. Schrumpfsregionen. Diese Städte wie beispielsweise Kusel, Fürstenberg, Völklingen, Dessau und Leipzig sind von einem Strukturwandel betroffen, der die Entwicklung von Brachflächen zwar erschwert, gleichzeitig jedoch ein strategisches Handeln auf Grund des großen Verlusts an Arbeitsplätzen oder des Flächenüberangebots erforderlich macht. Ein weiterer Grund für die Brachflächenrevitalisierung ist die hohe städtische Bedeutung der Flächen. In Ludwigshafen ermöglicht die Flächenentwicklung die Lösung von Verkehrsproblemen, die Verbesserung der Anbindung von Stadtteilen an die Innenstadt oder die Öffnung der Stadt zum Rhein. Ähnliches gilt für Völklingen, wo die Brachflächenrevitalisierung ebenfalls eine Verbindung zwischen Innenstadt und Saar sowie den angrenzenden Stadtteilen schaffen sowie verschiedene verkehrliche und gesamtstädtische Aspekte lösen sollte.

In Offenbach, Hamburg und Kusel wird der Erhalt von historischer Bausubstanz bzw. denkmalgeschützten Gebäuden als ein Grund für die Brachflächenentwicklung genannt. Ohne

städtische Entwicklungsabsichten wären die Gebäude voraussichtlich dem Verfall preisgegeben worden. Fast allen Projekten ist gemeinsam, dass die Flächen unabhängig von ihrer Lage in einer prosperierenden Region oder Schrumpfungsregion eine hohe Standortqualität aufweisen. D.h. die Flächen sind verkehrlich gut angebunden, befinden sich in attraktiven Lage am Wasser (Konstanz, Fürstenberg, Hamburg, Bremerhaven, Nordhorn) oder in integrierten Standorten (Leipzig, Offenbach, Kusel, Essen).

Im Querschnitt der Modellvorhaben zeigt sich, dass die Anfangsphase eines Projektes, die von einer gründlichen Bestandsaufnahme und Vorplanung gekennzeichnet sein sollte, entscheidend für den späteren Verlauf und Erfolg des Projektes ist.

## 2.2 Akteure, Projektkoordination, Planungsprozess

An der Brachflächenentwicklung sind in der Regel zahlreiche Akteure beteiligt. In allen Modellvorhaben war die Stadtverwaltung mit verschiedenen Ämtern vertreten. In der Regel trägt das Stadtplanungsamt die Hauptverantwortung. In Kusel wurde diese Rolle vom Bürgermeister übernommen.

Bei der Entwicklung von Brachflächen ist zu unterscheiden in eine rein öffentlich getragene Entwicklung und in eine Entwicklung, die mit Hilfe von privaten Investoren als Public Private Partnership durchgeführt wird. Eine rein private Eigentümerentwicklung kam bei keinem der untersuchten Modellvorhaben zum Tragen.

Eine ausschließlich **öffentlich getragene Brachflächenentwicklung** ist auf Grund der angespannten Haushaltslage der meisten Kommunen sehr selten. Diese Sondersituation findet sich bei den zwanzig Modellvorhaben nur in Kusel. Dies ist in erster Linie dem großen persönlichen Engagement des Bürgermeisters und der geringen Größenordnung des Vorhabens geschuldet. Ebenfalls öffentlich getragen ist die Brachflächenentwicklung z.B. in Tübingen, Nordhorn und Konstanz. Dort wurde die Bebauung jedoch von privaten Bauherren (-gemeinschaften) bzw. Einzelinvestoren in enger Abstimmung mit der Kommune vorgenommen.

Die **Public Private Partnership** nimmt in den Modellvorhaben unterschiedliche Formen an. Das Spektrum der Kooperationsform reicht von vertraglich geregelten Ansätzen mit einem Einzelinvestor oder einer Investorengruppe bis hin zur Einrichtung gemeinsamer öffentlich-privater Entwicklungsgesellschaften. Auch die Mischung der verschiedenen Organisationsformen wurde angewandt.

Das Zusammenwirken von privater und öffentlicher Seite im Rahmen der Public Private Partnership erfolgt in allen Fällen formell, d.h. die Zusammenarbeit wird über Verträge gesichert. Dies sind entweder städtebauliche Verträge, privatrechtliche (Grundstückskauf-) Verträge oder Gesellschaftsverträge.

Die Flächen in Hannover, Offenbach und Oberhausen beispielsweise werden von privaten Investoren, die als Projektentwickler und Bauherren auftreten, revitalisiert. Die Zusammenarbeit mit der Kommune wurde über den Grundstückskaufvertrag bzw. städtebauliche Verträge geregelt, um einerseits die Realisierung durch den Investor sicherzustellen und andererseits die Entwicklungsvorstellungen der Kommune zu gewährleisten. Die **Win-Win-Situation** ist entscheidend für einen erfolgreichen Verlauf des Projektes, so dass Kompromisse von Seiten der Stadt und des Investors erforderlich sind. Hier besteht in Zeiten der angespannten

Haushaltsslage der Kommunen zunehmend die Gefahr, dass die Stadt von eigenen Zielvorstellungen abrückt, um ein Abspringen des Investors zu verhindern und damit die Projektrealisierung nicht zu gefährden. Kommunen sind zunehmend nicht in der Lage, derartige Projekte zu finanzieren und somit auf private Investoren angewiesen. Die Planungshoheit der Kommune und die städtischen Zielvorstellungen waren jedoch in keinem der Modellvorhaben gefährdet. Eine Änderung ursprünglicher Entwicklungsvorstellungen wurde vielmehr notwendig, um die Planung allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen und die Marktgängigkeit zu gewährleisten.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Flächen durch einen privaten Investor ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Kommune frühzeitig eigene Planungsziele und Entwicklungsvorstellungen entwirft. Machbarkeitsstudien oder Marktanalysen werden als geeignete Instrumente benannt, auf deren Grundlage Nutzungskonzepte entwickelt bzw. Investorenwettbewerbe oder städtebauliche Ideenwettbewerbe ausgeschrieben werden können. Weitere Erfolgsbedingungen öffentlich-privater Zusammenarbeit sind Flexibilität des Planverfahrens und eine professionelle Steuerung.

Bei der überwiegenden Zahl der Modellvorhaben erfolgt die Entwicklung durch eine **öffentlich-private Gesellschaft**. Die Städte sind daran mit unterschiedlichen Anteilen beteiligt. Die Gesellschaften arbeiten zumeist als treuhänderischer Entwicklungs- oder Sanierungsträger für die Kommunen. In diesen Fällen besteht eine geringere Gefahr der Nichtberücksichtigung gemeindlicher Zielvorstellungen, da die Kommune enger mit den Privaten verbunden ist. Mit der Beauftragung eines Entwicklungs- oder Sanierungsträgers wird die Kommune finanziell und personell entlastet.

Die Einbeziehung Privater bei der Entwicklung von Projekten wird zukünftig bedeutsamer werden. Zum einen werden die kommunalen Haushalte entlastet, zum anderen erfolgt eine personelle Verstärkung und nicht zuletzt werden externer Sachverstand und neue Ideen eingebracht. Aufgabe der Kommunen ist und bleibt jedoch die Baurechtsschaffung, d.h. die Abstimmung von Konzepten für die Gebietsentwicklung, die Bauleitplanung und Baugenehmigung. Entscheidend ist, dass die Kommune die Verantwortung nicht aus der Hand gibt und eine kontinuierliche Einflussnahme durch die Stadt gewährleistet ist.

Neben der Stadt in Form der Verwaltung und Politik sowie den privaten Investoren und Entwicklungsgesellschaften gibt es weitere Akteure, die an der Brachflächenentwicklung mitwirken. Dies sind beispielsweise Landesentwicklungsgesellschaften, Flächeneigentümer, auf der Fläche noch vorhandene Betriebe, Fachbüros, Universitäten und Bürger.

Landesentwicklungsgesellschaften übernehmen z.B. treuhänderisch die Gebietsentwicklung in Essen und Hamm. Fachbüros waren in allen Projekten notwendig, da es nicht möglich war, sämtliche Aspekte sowohl fachlich als auch personell durch die städtische Verwaltung oder den Investor abzudecken. In Konstanz und Kusel wurden Universitäten bei der Konzeptentwicklung mit einbezogen. Bei Projekten, die bestandsgeschützte Betriebe in das Konzept aufnehmen, mussten die Betriebe in die Konzeptentwicklung einbezogen werden (z.B. Ludwigshafen).

Das **Zusammenwirken der Akteure** erfolgte auf unterschiedliche Weise. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Zusammenarbeit durch kooperative, konsensorientierte Ansätze geprägt war und dies auch als entscheidend für den Erfolg des Projektes angesehen wird. In den meisten Fällen wurden (verwaltungsinterne oder ämterübergreifende) Arbeitsgruppen und Lenkungsgruppen eingerichtet oder Workshops durchgeführt, um die Akteure zusammenzuführen und schließlich konsensorientiert Lösungen herbeizuführen. Eine ämterübergreifende, interdisziplinäre Organisationsstruktur wird von den meisten Modellvorhaben als unerlässlich für die Bewältigung der komplexen Aufgabe Flächenrecycling angesehen. In einigen Modellvorhaben (z. B. Ostfildern) wurde, wegen des hohen Zeitaufwandes, im Verlauf des Projektes auf institutionalisierte Planerrunden verzichtet. Die Abstimmung erfolgt dann auf kurzem Wege zwischen den Projektbeteiligten.

Die **Projektkoordination** und **Federführung** erfolgte in der Regel durch die Hauptverantwortlichen, d.h. die Stadt (i.d.R. Baudezernat / Stadtplanungsamt), die Landesentwicklungsgesellschaft oder den Entwicklungs- / Sanierungsträger.

Bei einer Vielzahl der Modellvorhaben werden die Projekte projektorientiert angegangen. D.h. es wird eine Organisationseinheit in Form einer Lenkungsgruppe oder Stabsstelle eingerichtet, die alle Aufgaben und Entscheidungszuständigkeiten bündelt sowie eine Steuerungsfunktion besitzt. In Völklingen wurde in der Anfangsphase des Projektes ein externer Projektsteuerer eingesetzt. In Kusel wäre aus heutiger Sicht ebenfalls ein externer Projektsteuerer hilfreich gewesen, da die Verantwortung und Steuerungsfunktion allein Aufgabe des Bürgermeisters war.

In Tübingen wurde eine eigene Projektstruktur eingeführt. Die zentralen Aufgaben des Projektes werden beim Stadtsanierungsamt gebündelt. Dort findet wöchentlich ein Jour fixe zur Besprechung aktueller Themen statt. Die übrigen Ämter werden bei Bedarf durch das Stadtsanierungsamt beteiligt. Diese Projektstruktur wird, im Vergleich zur üblichen Linienstruktur, als sehr positiv bewertet.

Bei einigen Projekten ist festzustellen, dass der Projektfortschritt in starkem Maße mit dem persönlichen Engagement einzelner Personen verbunden war. So hatte z.B. in Tübingen der ehemalige Leiter des Stadtsanierungsamtes, in Kusel der Bürgermeister, in Cottbus der Amtsleiter der Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung sowie in Essen die Projektleiter der LEG bzw. EWG großen Einfluss auf Inhalt und Fortgang des Projektes.

Eine **Beteiligung der Bürger** erfolgte bei allen Projekten, wobei die Beteiligung hinsichtlich Intensität und Vorgehensweise sehr unterschiedlich ablief. Bei manchen Projekten erfolgte lediglich die gesetzlich vorgeschriebene Beteiligung im Rahmen des Bebauungsplanverfahrens. Bei anderen Projekten wurde eine intensivere, informelle Bürgerbeteiligung gewählt. Sie erfolgte beispielsweise über themenbezogene Workshops, Bürgerversammlungen, Feste, die Gründung von Vereinen oder Bürgerinitiativen. Informationen wurden darüber hinaus über Broschüren, Plakate und Handzettel weitergegeben. So wurde beispielsweise in Nordhorn eine intensive Aufklärung der Bürger betrieben, um die Akzeptanz für das Projekt zu erhöhen. In Tübingen wurden zum Thema "öffentlicher Raum" weitreichende Bürgerbeteiligungsverfahren durchgeführt. Über Interessengruppen und Arbeitskreise konnten die Bürger ihre Ideen einbringen, die zu einer Planskizze weiterentwickelt und den Fachämtern vorgelegt wurden. In Tübingen hatte die Beratung von Baugemeinschaften einen hohen Stellenwert. Eine geringere Bedeutung erlangt die Bürgerbeteiligung dort, wo (noch) eine geringe

Betroffenheit vorliegt, wie z.B. bei ehemaligen Militärarealen, die vollständig neu erschlossen werden.

## 2.3 Planungsinstrumente

Hinsichtlich der verwendeten Planungsinstrumente ist zwischen formellen und informellen Planungsinstrumenten zu unterscheiden.

Formelle Planungsinstrumente stellen Planungsinstrumente dar, deren Erarbeitung, Aufbereitung und Inhalte auf gesetzlichen Regelungen bzw. Formvorschriften basieren. Informelle Planungsinstrumente können dagegen auf Grund fehlender gesetzlicher Regelungen ohne formale Vorschriften erarbeitet werden. Sie können daher äußerst flexibel gehandhabt, an örtliche Rahmenbedingungen und die Sachlage angepasst werden. Häufig werden informelle Planungsinstrumente als komplementäres Instrument zur förmlichen Planung eingesetzt. Die informellen Planungsinstrumente entfalten keine unmittelbare externe Verbindlichkeit, sondern lediglich eine verwaltungsinterne Bindungswirkung.

In den Modellvorhaben kommen sowohl informelle als auch formelle Planungsinstrumente zur Anwendung, die oftmals durch Verträge ergänzt werden.

### Informelle Planungsinstrumente:

- Machbarkeitsstudie,
- Städtebaulicher Ideenwettbewerb,
- Offenes städtebauliches Gutachterverfahren (OSGA),
- Investorenwettbewerb,
- Städtebaulicher Rahmenplan.

### Formelle Planungsinstrumente:

- Bebauungsplan,
- Städtebauliche Entwicklungsmaßnahme,
- Städtebauliche Sanierungsmaßnahme.

### Verträge:

- Städtebaulicher Vertrag,
- Privatrechtlicher Vertrag.

Es ist festzustellen, dass abgesehen von dem Modellvorhaben in Hamm bei allen Projekten zunächst informelle Planungsinstrumente zur Anwendung kamen.

Häufig stehen am Beginn der Flächenentwicklung Machbarkeitsstudien, städtebauliche Ideenwettbewerbe, städtebauliche Gutachterverfahren oder Investorenwettbewerbe, aus denen erste Planungsideen hervorgehen und die gleichzeitig dazu dienen können, Investoren zu akquirieren (Offenbach).

Ein diskursives Gutachterverfahren, wie das offene städtebauliche Gutachterverfahren (OSGA), wird als flexibles und offenes Instrument angesehen, das insbesondere dann geeignet ist, wenn die Aufgabenstellung noch nicht näher definiert ist. Investorenwettbewerbe

sollten auf Basis intensiver Vorarbeiten, die erste Entwicklungsziele definieren, erfolgen. Mit Hilfe der Investorenwettbewerbe ist es möglich, Interessenten anzusprechen, die ansonsten nicht erreicht würden, denn hier ist bei der Auswahl nicht nur das Höchstgebot für das Grundstück relevant, sondern auch die Konzeption.

Insgesamt zeigt sich, dass sich eine sorgfältige Vorbereitung mit gründlicher Bestandserfassung, geeigneten informellen Zielbestimmungen und Vorplanungen sowie die Diskussion von Nutzungsalternativen positiv auf den Erfolg des Vorhabens auswirkt.

Auf Grundlage der Vorarbeiten werden häufig in einem kooperativen und konsensorientierten Planungsprozess städtebauliche Rahmenpläne erarbeitet. Der **städtebauliche Rahmenplan** wird von allen Modellvorhaben als zentrales Instrument bei der Brachflächenentwicklung angesehen. Er stellt ein wichtiges Steuerungsinstrument dar, das so flexibel ist, dass es auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren kann. Geänderte Rahmenbedingungen entstehen in fast allen Modellvorhaben auf Grund einer geänderten konjunkturellen Lage und sich damit wandelnder Nachfragestrukturen, Verlagerungen bestehender Betriebe im Gebiet oder Erkenntnissen zur Altlastensituation. In diesen Fällen hat sich gezeigt, dass der städtebauliche Rahmenplan ein geeignetes Instrument darstellt, denn neue Erkenntnisse erfordern eine schnelle und flexible Reaktion der städtebaulichen Planung. In den meisten Fällen wird der städtebauliche Rahmenplan von den politischen Gremien beschlossen. Die Position des Rahmenplans wird durch den Ratsbeschluss weiter gestärkt. Auf diese Weise wird auch nach außen hin, z.B. gegenüber Investoren, ein Vertrauensschutz gegeben.

Auf Grundlage des städtebaulichen Rahmenplans werden **Bebauungspläne** aufgestellt, die die Inhalte des Rahmenplans rechtsverbindlich machen. In vielen Fällen hat sich gezeigt, dass der Bebauungsplan nur eingeschränkt geeignet ist, besondere städtebauliche und architektonische Qualitäten oder ökologische Standards zu realisieren. Bei einer Vielzahl der Modellvorhaben werden daher meist mit dem Verkauf der Grundstücke zusätzliche Qualitätsvereinbarungen mit den Bauherren und Investoren getroffen, die in den Grundstückskaufvertrag oder einen eigenständigen Vertrag aufgenommen werden. Im Vorfeld dieser **Verträge** erfolgt eine intensive Aufklärung und Beratung des Bauherren / Investors (z.B. Hamm, Nordhorn), um das Verständnis für solche Vereinbarungen auf Seiten des Bauherren zu erhöhen.

Um eine große städtebauliche Vielfalt und hohe Qualität zu gewährleisten, wird beispielsweise in Ostfildern zwischen den Rahmenplan und den Bebauungsplan ein Workshop-Verfahren geschaltet. Investoren bewerben sich für ein bestimmtes Areal. Im Laufe des Verfahrens werden dann städtebauliche und architektonische Fragestellungen zwischen Investoren, Stadt und Entwicklungsträger abgestimmt. Am Ende des Verfahrens steht das Baugesuch. Erst danach werden abschnittsweise die Bebauungspläne aufgestellt.

Es hat sich gezeigt, dass einerseits die Verfahren und Maßnahmen zur Qualitätssteigerung eine sehr hohe städtebauliche und architektonische Qualität gewährleisten konnten, dies andererseits jedoch mit hohem personellem Aufwand für eine Beratung verbunden war.

Neben **privatrechtlichen Verträgen** werden mit privaten Investoren **städtebauliche Verträge** geschlossen, die zum einen die Zusammenarbeit mit der Stadt regeln und zum anderen die Realisierung des abgestimmten Konzeptes und die Einhaltung von Qualitätsanforderungen sichern.



Das Instrumentarium des besonderen Städtebaurechts war bei den Modellvorhaben trotz der Fördermöglichkeiten von untergeordneter Bedeutung.

In Tübingen, Berlin und Ostfildern kam die städtebauliche Entwicklungsmaßnahme zum Einsatz, die städtebauliche Sanierungsmaßnahme in Fürstenberg, Völklingen, Leipzig und Bremerhaven.

Die städtebauliche Entwicklungsmaßnahme erscheint insbesondere bei schwierigen Eigentumsverhältnissen geeignet, da sie die Möglichkeit der Enteignung erleichtert. Ein weiterer Vorteil wird in der gesicherten Finanzierung, in der aktiven Steuerung des Stadtentwicklungsgeschehens durch die Kommune und in der nutzerspezifischen Baulandbereitstellung gesehen.

In Bremerhaven bietet die städtebauliche Sanierungsmaßnahme, neben der Beseitigung städtebaulicher Missstände, die Möglichkeit einer Neuordnung und Verlagerung von nicht standortgebundenen Betrieben. In Völklingen dagegen hat das Sanierungsrecht im Hinblick auf eine bessere und nachhaltige Bodenordnung keine Vorteile erbracht.

Von den Projektverantwortlichen wird durchgängig festgestellt, dass die städtebauliche Entwicklungsmaßnahme sowie die städtebauliche Sanierungsmaßnahme einen relativ hohen Verwaltungsaufwand bedeutet.

## 2.4 Schlüsselprojekte

Schlüsselprojekte spielen bei der Brachflächenentwicklung eine große Rolle. Bis auf die Modellvorhaben Offenbach, Cottbus und Konstanz sind in allen Modellvorhaben Schlüsselprojekte zu verzeichnen, die eine Impulswirkung auf das Umfeld entfalten und weitere Projekte anschieben.

Die Schlüsselprojekte sind sehr unterschiedlich und reichen von einem Baugemeinschaftsprojekt in Tübingen über ein Musical-Theater in Essen, ein Hotel in denkmalgeschützter Bausubstanz in Hannover bis zu neu geschaffenen ÖPNV-Anbindungen in Ostfildern und Ludwigshafen. In anderen Projekten wie Kusel und Nordhorn handelt es sich bei den Schlüsselprojekten um die Ansiedlung eines ersten Mieters bzw. um die Verwirklichung des ersten Bauabschnitts. Die Schlüsselprojekte stehen meist am Anfang der Entwicklungen und weisen hohe Symbolkraft auf.

Projekte wie in Fürstenberg, Leipzig, Dessau und Ostfildern erhielten durch die EXPO 2000 oder eine Landesgartenschau einen zusätzlichen Impuls, der die weitere Entwicklung beförderte.

Eine ähnliche Impulswirkung wie Schlüsselprojekte können im Einzelfall Zwischennutzungen im Projektgebiet haben. In Tübingen konnte durch die frühzeitige Belegung des Geländes durch Zwischennutzungen ein entscheidender Grundstock für die spätere Besiedlung gelegt werden.

Die Modellvorhaben, die keine Schlüsselprojekte zu verzeichnen hatten, bezeichnen dieses Fehlen als Nachteil, da insbesondere in der Anfangsphase einer Entwicklung mit Schlüsselprojekten entscheidende Effekte zu erzielen sind.

Schlüsselprojekte in der Anfangsphase tragen zu einer Verbesserung des Images der Fläche bei und transportieren die Sinnhaftigkeit der Brachflächenentwicklung in die Öffentlichkeit, was insbesondere bei Jahrzehnte andauernden Projekten wichtig ist, wie das Beispiel Berlin zeigt.

## 2.5 Hemmnisse

Hemmnisse bei der Brachflächenentwicklung ergeben sich v.a. aus der **ehemaligen Nutzung**, aus dem **Planungsprozess** sowie durch **übergeordnete Rahmenbedingungen**.

Die Erfordernisse der Beseitigung von Rückständen aus der ehemaligen Nutzung beeinflussen in starkem Maße die Entwicklung von Brachflächen. Bei der Beseitigung von **Altlasten**, **Kampfmitteln** und **Gebäudebestand** entsteht entsprechend der Ansprüche der Folgenutzung ein hoher Kosten- und Zeitaufwand. Zu Beginn der Planungen sind Ausmaß, Art und Lage der Altlasten, Kampfmittel u.ä. häufig noch nicht bekannt, so dass von großen Unsicherheiten während des Planungs- und Realisierungsprozesses auszugehen ist.

Auch die Berücksichtigung **denkmalgeschützter Bausubstanz** erfordert besondere Strategien (v.a. zur Nutzungsfindung), die erhöhte Kosten und einen hohen zeitlichen Aufwand zur Folge haben können.

Festzustellen ist, dass die Erfordernisse aus der ehemaligen Nutzung zwar teilweise zu Verzögerungen und einem erhöhten Kostenaufwand, jedoch in keinem Modellvorhaben zu einem Scheitern des Projektes geführt haben. Vielmehr wurden insbesondere bei der Altlastenbeseitigung besondere Strategien entwickelt (z. B. Nordhorn, Hamm), die Kosten und Zeit einsparten. Wenngleich in einigen Fällen das zunächst vorgesehene städtebauliche Konzept auf Grund von Altlasten geändert werden musste. Der städtebauliche Rahmenplan hat sich hier als besonders geeignetes Instrument erwiesen, das flexibel auf neue Erkenntnisse reagieren kann. Eine Rückkopplung zwischen Altlastensanierung und städtebaulicher Planung ist dadurch möglich.

Festzustellen ist, dass die technischen Schwierigkeiten bei der Altlastenbewältigung heute kaum noch eine Rolle spielen. Heute stehen eher organisatorische, rechtliche und vor allem finanzielle Probleme im Vordergrund.

Das Vorhandensein von Altlasten hat in einigen Projekten anfänglich zu einem schlechten Image der Flächen geführt, so dass verschiedene Strategien zur Imageaufwertung entwickelt werden mussten. In Nordhorn wurde beispielsweise eine Aufklärungskampagne durchgeführt, in Hamm wurden im Zuge der Vermarktung Gewährleistungsgarantien vergeben. Sollten trotz Sanierungs- und Vorsorgemaßnahmen bei der Grundstücksherstellung Altlasten festgestellt werden, übernimmt die LEG für einen Zeitraum von zwei Jahren nach Abschluss des Grundstückskaufvertrags die Kosten für Beseitigung und Sicherung der Altlasten.

Die bestehenden **Eigentumsverhältnisse** führten ebenfalls in einigen Projekten zu Schwierigkeiten und Verzögerungen. Probleme können dann entstehen, wenn es sich um eine Vielzahl von Einzeleigentümern handelt (Ostfildern), um Eigentümer, die nicht verkaufen wollen (Völklingen), unrealistische Grundstückspreisvorstellungen (Tübingen, Neu-Ulm) haben oder ungeklärte Eigentumsverhältnisse vorliegen (Fürstenberg). Vor allem bei militärischen Konversionsvorhaben führten ungeklärte Eigentumsverhältnisse und eine unklare Rechtslage zu Verzögerungen.

In Ludwigshafen und Bremerhaven mussten **bestehende Betriebe** in die Planungen integriert werden. Dabei wurden zwei Strategien verfolgt. In Bremerhaven wurde von Beginn an die Strategie verfolgt, nicht standortbezogene Betriebe zu verlagern, was hohe Entschädigungsleistungen zur Folge hatte. In Ludwigshafen dagegen wurde der bestehende Betrieb in das Konzept integriert. Die betrieblichen Planungen mussten im städtebaulichen Konzept berücksichtigt werden. Damit waren eine Planungsunsicherheit und mehrmalige Änderungen des Rahmenplans verbunden. Auch in Bezug auf bestehende Nutzungen auf angrenzenden und benachbarten Flächen ist festzustellen, dass **Nutzungskonflikte** auftreten können, die zu zeitlichen Verzögerungen und erhöhtem Planungsaufwand führen (Hannover). Häufig handelt es sich bei der Neunutzung um eine andere Nutzung als die Vornutzung, die dann in Konflikt zum Bestand tritt (z.B. Wohnnutzung und Gewerbebetriebe).

Ein weiteres Hemmnis bei der Brachflächenentwicklung können im Projektgebiet angesiedelte **Zwischennutzungen** darstellen. Diese können zwar zunächst, wenn auch in geringem Maße, zur Finanzierung und zum Erhalt der Bausubstanz beitragen, aber im weiteren Projektverlauf zu Schwierigkeiten führen (Neu-Ulm). Dies umfasst Nutzungskonflikte mit Zwischennutzungen, Verfestigung "unerwünschter" Zwischennutzungen, Zusatzkosten für Instandhaltung von Gebäuden, Leitungen etc., Kündigung der Mietverhältnisse und Probleme bei der Grundstücksbewertung.

Im Hinblick auf den Planungsprozess wurde die **Vielzahl an Akteuren** als ein Haupthemmnis angesehen. Im Allgemeinen ist bei der Revitalisierung von Brachflächen im Vergleich zu Entwicklungen auf der grünen Wiese eine größere Anzahl von Akteuren zu beteiligen, da die umzunutzende Brachfläche mit zahlreichen Nutzungsrechten, Nutzungsansprüchen und Nutzungsinteressen belegt ist. Je mehr Akteure an einem Prozess beteiligt sind, um so mehr Interessen sind abzustimmen und zu koordinieren mit der Folge, dass sich der Prozess der Entscheidungsfindung verlängert. Auch die Organisation des Zusammentreffens wird mit der steigenden Anzahl an Beteiligten schwieriger. An dieser Stelle ist insbesondere die z.T. schwierige Kooperation mit Flächeneigentümern hervorzuheben. Von großer Bedeutung ist bei komplexen Planungsaufgaben daher ein **Projektmanager**, der die Organisation und Steuerung des Planungsprozesses übernimmt. Fehlt die steuernde Funktion eines Projektmanagers, führt dies zu unkoordinierten Planungsabläufen und zeitlichen Verzögerungen. Auch ein **Wechsel bei den Projektverantwortlichen** führt zu einer Störung des Planungsablaufs und kann die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren beeinträchtigen und den Informationsfluss stören. Mit dem Wegfall von Projektverantwortlichen ist immer auch ein Verlust an Information und Wissen verbunden, der nur mit hohem Zeitaufwand auszugleichen ist. Eine **mangelnde Kommunikation** sowohl verwaltungsintern als auch zwischen Verwaltung und externen Planungsbeteiligten stellt ebenfalls ein großes Hemmnis dar, da der Wissensaustausch beeinträchtigt ist und somit nicht alle Akteure einen gleichen Informationsstand besitzen. Dies kann zu Fehlplanungen und "doppelter Arbeit" führen.

Auch ein **Wechsel des Investors** stellte in verschiedenen Projekten (Offenbach, Hannover) ein Hindernis dar. Festzustellen war, dass mit einem Wechsel des Investors immer auch eine Verringerung der Entwicklungsdynamik zu verzeichnen war. Dies liegt zum einen am geringeren Engagement der neuen Investoren und zum anderen an der Notwendigkeit, bereits abgestimmte Konzepte neu zu diskutieren.

Hinzu kommen **übergeordnete Rahmenbedingungen**, die das Flächenrecycling hemmen können. Alle Projekte haben eine Laufzeit von mindestens 10 Jahren und sind daher mit veränderten **konjunkturellen** Rahmenbedingungen konfrontiert, die ein Überdenken der planerischen Ursprungskonzeption erforderlich machten. Dies hat zu einer negativen Auswirkung auf die Vermarktung und zum anderen führte die Notwendigkeit der Anpassung der städtebaulichen Planung zu Zeitverzögerungen. Insbesondere in den neuen Bundesländern verursacht das Flächenüberangebot und die wirtschaftliche Lage Schwierigkeiten bei der Wiedernutzung von Brachflächen.

## 2.6 Gesamtstädtische Strategien

Gesamtstädtische Strategien zum Umgang mit Brachflächen existierten zu Beginn der Entwicklungen in den Modellvorhaben kaum. Bislang herrschten reaktive Vorgehensweisen vor, die vorrangig auf die einzelne Fläche gerichtet waren. Lediglich in Neu-Ulm gab es zu Beginn der Entwicklungen beispielsweise das gesamtstädtische Strukturkonzept "US-Areale", in das alle Militärflächen in Neu-Ulm eingebunden waren.

Erst in den letzten Jahren werden verschiedene strategische Instrumente zur Handhabung von Brachflächen in den Modellvorhaben entwickelt, da vor dem Hintergrund negativer wirtschaftlicher Entwicklungen gesamtstädtische Strategien immer bedeutsamer werden. In Dessau wird die konsequente Brachflächenwiedernutzung als "Dessauer Weg" im Sinne einer gesamtstädtischen Strategie proklamiert und praktiziert. Im Vordergrund gesamtstädtischer Strategien stand jedoch zu Beginn der ExWoSt-Modellvorhaben die Verhinderung der Außenentwicklung und nicht so sehr eine Vernetzungsstrategie zwischen den einzelnen Brachflächen. Eine strategische Flächenhaushaltspolitik auf städtischer bzw. stadtreptionaler Ebene war bisher nicht vorzufinden.

Die Bandbreite der eingeführten Instrumentarien ist groß. Folgende Instrumente, die sich z.T. ähneln, kommen in den untersuchten Städten zum Einsatz:

- Flächenmonitoring,
- Baulandkataster,
- Baulückenkataster,
- Brachflächenkataster,
- Geografisches Informationssystem,
- Altlasten-Brachflächenkataster,
- Industrieflächenkataster,
- Liegenschaftskataster,
- Flächenkataster im Zuge der FNP-Fortschreibung,
- Katalogisierung von Brachflächen,
- Gewerbegebietskonzeption.

In den ostdeutschen Städten Fürstenberg, Leipzig, Dessau und Cottbus werden im Rahmen des Programms "Stadtumbau Ost" integrierte Stadtentwicklungskonzepte erarbeitet, in die die Brachflächen eingebunden sind. In Bremerhaven wird im Rahmen des Programms "Stadtumbau West" ebenfalls ein integriertes Stadtentwicklungskonzept erarbeitet.

Ein stadtregionales oder interkommunales Brachflächenmanagement ist in keiner der befragten Städte mit Modellvorhaben im Einsatz.

### 3 Vermarktung

Für eine Revitalisierung von Brachflächen stehen zahlreiche technische und rechtliche Instrumente zur Verfügung. Die Schwierigkeit besteht daher vielmehr darin, Flächen von unterschiedlichster historischer und/oder nutzungsabhängiger Struktur und das damit zusammenhängende Image zu überprüfen und geeignete Vermarktungsinstrumente zu erarbeiten.

Das Spektrum reicht von ehemaligen Industrie- und Gewerbeflächen bis zu Militärarealen von oft überdurchschnittlicher Größe. Diese Flächen müssen in das Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt und die vorgesehenen Konzepte „positiv“ an den Markt gebracht werden. Ohne eine langfristig aufgestellte und kontinuierlich fortgeführte Vermarktung kann kaum ein Nachnutzungskonzept seine Umsetzung finden und die z.T. erheblichen Investitionen amortisiert werden.

Damit stellt die Vermarktung einen, wenn nicht sogar den wesentlichsten Bestandteil einer zukünftigen Wiedernutzung für alle Flächen dar. Dies gilt für Flächen aller Größenordnungen und nahezu unabhängig von dem eigentlichen Initiator - sofern die Strategie der Vermarktung abgestimmt, kooperativ und kontinuierlich verläuft. In diesem Punkt zeigten sich in den Modellvorhaben die wesentlichen Unterschiede im Umgang mit den verschiedenen Instrumenten der Vermarktung.

#### 3.1 Verantwortlichkeit

In mehr als der Hälfte aller befragten Modellprojekte war und ist die Stadtverwaltung allein bzw. mitverantwortlich für die Vermarktung der Brachflächen. Die Aufgabe liegt überwiegend bei den Ämtern für Stadtsanierung, Stadtplanung und vor allem bei der örtlichen Wirtschaftsförderung. Nur in Ausnahmen hat eine Einzelperson (Bürgermeister - Kusel; ehem. Amtsleiter f. Stadtentwicklung u. Wirtschaftsförderung - Cottbus) das Vorgehen direkt bestimmt und geprägt. In nahezu allen übrigen Städten wurden öffentlich-private Gesellschaften - oft mit kommunaler Mehrheitsbeteiligung - gegründet, um die Aufgaben wie Vermarktung, Finanzplanung oder Projektsteuerung zu verteilen, externen Sachverstand und Erfahrungen zu nutzen sowie personelle Verstärkung zu erhalten (u.a. EWG-Essen, WISTA-Berlin, RSE-Ludwigshafen, EGC-Cottbus, BEAN-Bremerhaven).

#### 3.2 Vermarktungskonzepte

Die ausgewählten Vermarktungskonzepte sind so unterschiedlich einzustufen wie die regionalen und stadtstrukturellen Voraussetzungen. Daneben spielt die Nutzungsabsicht – Wohnen, Kultur, Freizeit oder Gewerbe – eine wichtige Rolle bei der Wahl der angewendeten Instrumente. In fast allen Städten werden intensiv **klassische Vermarktungsinstrumente** eingesetzt (Annoncen, Broschüren, Exposés, Messeauftritte). Aktuell kommt insbesondere dem Internet-Auftritt eine wachsende Bedeutung zu und wird entsprechend häufig genutzt. Vor dem Hintergrund dieser Instrumente spielt die Entwicklung z.B. eines **Corporate Designs** eine besondere Rolle. In mehreren Projekten wurde ein entsprechendes Logo oder ein Marketing-Slogan entwickelt und eingesetzt („weststadt“-Essen, „Pelikan Viertel“-Hannover, „channel Hamburg“). Erfolgreich ist diese Strategie nicht nur in Bezug auf die Nutzungsbe-

reiche Wohnen und Freizeit, sondern zunehmend auch für Gewerbegebiete („Öko Park“ in Hamm).

Insbesondere für die Vermarktung von Großprojekten ist darüber hinaus die Herausbildung eines **Leitbildes** oder Alleinstellungsmerkmals wichtig, um gezielt Branchen, Unternehmen oder Zielgruppen „werben“ zu können. Diese Merkmale entstehen vor allem durch die spezifischen Gegebenheiten vor Ort, wie z.B. „Forschungseinrichtungen u. thematische Cluster“ in Berlin oder alternative Energien und „Energy City“ in Leipzig. Durch sich verändernde Rahmenbedingungen, die eine Anpassung an die aktuelle Nachfrage erfordern, können diese Merkmale ebenfalls hervorgehen. In Neu-Ulm wurde z.B. verstärkt auf kostengünstiges Bauen, alters- od. familiengerechtes Wohnen, Single-Wohnen und ökologisches Bauen gesetzt. Andererseits kann es sich zu einem Nachteil oder sogar Rückschlag in der Vermarktung entwickeln, wenn in Aussicht gestellte Voraussetzungen oder Besonderheiten nicht der Nachfrage entsprechend zur Verfügung gestellt werden können (Angebot Telematik – Neu-Ulm).

Für die zum **Wohnungsbau** umzunutzenden Flächen wurde seitens der Stadtverwaltungen Wert auf eine hohe **städtebauliche Qualität** gelegt. Hierzu wurden z.T. aufwändige Verfahren zur Steuerung der Wohnungsbauentwicklung gewählt (Baugemeinschaften – Tübingen; Investorenwettbewerb – Offenbach; Vor-Ort-Informationsbüro – Neu-Ulm; Workshops – Ostfildern; Bauherren-Beratung – Nordhorn). Dieses Vorgehen führte, auch wenn ein erhöhter personeller und zeitlicher Einsatz notwendig war, u.a. zu einer hohen Transparenz bei der Vergabe von Grundstücksoptionen und Baugesuchen, zu einer größeren städtebaulichen Vielfalt, zu einer höheren Nachfrage und auch zur Akzeptanz von notwendigen Maßnahmen und Qualitätsansprüchen seitens der Stadt bei den Interessenten.

Zur Vermarktung von **gewerblichen Flächen** auf revitalisierten Arealen steht eine gute verkehrliche Erschließung in zentraler Lage im Vordergrund. Dem gegenüber bestehen häufig Probleme der direkten Nachbarschaft von z.B. sensibleren Nutzungen, welche z.T. die Zulassung von Nutzungen einschränken, wie das Weltkulturerbe in Völklingen zeigt. Für solche Gewerbegebiete in integrierter Lage werden daher zunehmend spezielle, konkurrenzfähige Profile/Strategien erarbeitet (ökologisch orientierte Gewerbeparks – Hamm, Konstanz). So wurden vor dem Hintergrund der oft erhaltenswerten ehemaligen Industriearchitektur viele Gebäude zu Technologie- und/oder Gründerzentren umgewandelt (Völklingen, Hamburg, Leipzig).

Als wesentliche Faktoren für eine positive Vermarktungsbilanz werden zudem Starter-, Impulsprojekte oder „Ankernutzer“ (Arabella Sheraton Pelikan Hotel – Hannover), eine hergestellte Verkehrsanbindung sowie die Einbindung in ein **gesamtstädtisches Konzept / Leitbild** gesehen. Abhängig von der Größe der Projekte sind gegenseitige Entwicklungsimpulse feststellbar. Die Stadt kann insbesondere durch infrastrukturelle Vorleistungen, flexible und kooperative Verwaltungsstrukturen und standortpolitische Entscheidungen die Vermarktung erheblich fördern und erfährt im Gegenzug durch die Aufwertung der Brachflächen einen Imagegewinn, der von Teilbereichen (z.B. Neubau Umweltbundesamt – Dessau) über Stadtteile (z.B. Adlershof – Berlin; channel – Hamburg) bis zu einem veränderten Leitbild (von überregionaler Bedeutung) einer gesamten Gemeinde reichen kann („Wasserstadt Fürstenberg“).

Die Einbindung der Modellprojekte in große überregional bedeutsame **Förderprogramme**, **Forschungsprojekte** oder **Veranstaltungen** hat stets einen positiven Einfluss auf die Projektentwicklung nehmen können. Auch Veröffentlichungen auf Bundes- bzw. europäischer Ebene führten u.a. zu einem höheren Bekanntheitsgrad und zur Bindung von Fördergeldern für die erforderlichen Maßnahmen vor Ort (IBA – Hamm, AnschLUss 2000 – Ludwigshafen, Weltkulturerbe – Völklingen, EXPO 2000 – Leipzig).

Eine hohe **städtebauliche Qualität** bis hin zur Gestaltungsreglementierung und der Anspruch architektonischer Vielfalt sowohl im Neubau als auch in der Bestandserhaltung wird zu einem immer wichtigeren Vermarktungselement für revitalisierte Flächen. Insbesondere für eine gemischte Nachnutzung (Dienstleistungen, Kultur, Freizeit, Wohnen) ist die Kombination aus „alt und neu“ von besonderer Bedeutung und zieht Nutzer an. Sie vermittelt den zukünftigen Bewohnern, Beschäftigten und Kunden ein besonderes Flair und eine markante „Adresse“ (Pelikan Viertel – Hannover; Adlershof – Berlin; „channel Hamburg“; Umweltbundesamt – Dessau). Beispielsweise bietet sich für die Vermarktung von Büroflächen in diesem „Nebeneinander“ die Möglichkeit, den Interessenten in gleicher stadträumlicher Lage sowohl eine „historische“ Mieteinheit im Altbau als auch eine möglicherweise „flexible“ im Neubau vermitteln zu können.

Zunehmend werden die unter Schutz gestellten Gebäude auch für gewerbliche Nutzer interessant und nachgefragt, und selbst hochwertige Ansprüche bei der Gestaltung im Gewerboneubau werden akzeptiert ("Arbeiten im Park" – Konstanz).

Eine frühzeitige Verkopplung von Vermarktung und städtebaulichem Nutzungskonzept erweist sich als positiv für eine effektive Vermarktung.

Das wesentliche Steuerungselement im Vermarktungsverfahren ist die **Preisbildung**. Dieser Parameter hängt sowohl von der örtlichen und regionalen Struktur, der Konkurrenz und Nachfrage als auch von der allgemeinen überregionalen wirtschaftlichen Lage ab. Nahezu alle Modellprojekte sind in ihrem Vermarktungserfolg durch die wirtschaftliche Rezession seit Mitte der neunziger Jahre geprägt bzw. negativ beeinflusst. Die abnehmende Nachfrage zeigt sich für gewerbliche Flächen ausgeprägter als für Wohnbauflächen, hat jedoch nicht weniger starke Auswirkungen auf die Verkaufserlöse bzw. das Mietniveau. In den Modellvorhaben zeigt sich deutlich ein Unterschied bei Projekten, bei denen die Vermarktung rechtzeitig und flexibel an die sich verändernde Nachfragesituation angepasst wurde (Direktvermarktung individuelles Wohnen – Berlin) im Gegensatz zu den Modellvorhaben, bei denen dies nicht erfolgte.

In den Interviews wurde deutlich, dass es die Stadtverwaltungen positiv bewerten, wenn sie Einfluss auf die Vermarktung und Preispolitik nehmen konnten. Einige wollen diese Aufgabe zukünftig stärker wahrnehmen (Völklingen). So wurden an einigen Standorten für gewerbliche Flächen die Preise im Vergleich erheblich herabgesetzt, um konkurrenzfähig zu sein (Leipzig, Konstanz, Dessau). Für andere Bereiche galt das Gegenteil, insbesondere im Wohnungsbau. Entsprechend der Nachfrage konnten z.T. besonders hochwertige Wohnformen umgesetzt und im oberen Preisniveau vermarktet werden (Hannover, Nordhorn). Es wurde zudem seitens mehrerer Städte bemerkt, dass die Stadt als Verhandlungspartner im Veräußerungsprozess dem Interessenten einen höheren Vertrauensschutz biete als Private (Hamm, Nordhorn, Dessau, Oberhausen, Völklingen).



Im Rahmen einer immer größer werdenden Flächenkonkurrenz (z.T. innerhalb einer Stadt) sowie der wirtschaftlichen Voraussetzungen zeigte sich in den Modellvorhaben eine steigende **Flexibilität und Kreativität** im Umgang mit der Vermarktung. Neben der aktiven Preisgestaltung (Grundstückserwerb, Leasing- und Erbpachtverträge – Leipzig) wird zunehmend auf neue bzw. alternative Ideen gesetzt, um Brachflächen einer neuen Nutzung zuzuführen. Die Konzepte reichen von der Sicherheits-, Verkehrs- und Abfallwirtschaft (Hannover) über „Altlasten-Gewährleistungsgarantien“ (Hamm) bis zur persönlichen Beratung von Investoren durch die Stadtspitze (Cottbus) und „Unternehmer-Reiseangeboten“ (Dessau), bei denen Unternehmen durch den Oberbürgermeister über wirtschaftliche Potenziale informiert werden und die Möglichkeit haben, über Besichtigungstouren Kontakte zu anderen Firmen zu knüpfen.

In den durchgeführten Gesprächen wurde deutlich, dass sich die Städte und Gemeinden nicht aus dem Prozess der Vermarktung zurückziehen können und auch nicht wollen - hinsichtlich eines gesamthaften Entwicklungsprozesses sogar immer eingebunden sein müssen bzw. die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Brachflächenentwicklung schaffen. Dies geschieht sowohl in eigener Verantwortung als auch im Rahmen der Beteiligung in einer städtischen Gesellschaft. Vor dem Hintergrund von z.T. negativen Erfahrungen mit der alleinigen Vermarktung durch Investoren wird von einigen Interviewpartnern der Gesamtvermarktung als Ziel vor einem Herauslösen von einzelnen Investorenprojekten der Vorzug gegeben (Bremerhaven). Für den zukünftigen Erwerber / Nutzer einer ehemaligen Brachfläche genießt nach Einschätzung der Interviewpartner die städtische Verwaltung einen hohen Vertrauensschutz, welcher vor dem wirtschaftlichen Hintergrund einen großen Wert für die Städte darstellt („Investoren halten“). Das Beispiel Dessau zeigt, dass die Stadtverwaltung sogar erfolgreicher vermarkten kann als eine private Entwicklungsgesellschaft.

Die Stadtverwaltungen der untersuchten Modellstädte nehmen in der Regel einen großen Einfluss auf die qualitative Entwicklung eines Gebietes. Hierbei scheint der Erhalt von historischer Bausubstanz langfristig für die **Imagebildung** und Atmosphäre und damit für die Vermarktung insgesamt einen immer wichtigeren Faktor darzustellen. Investitionen in den Bestand, aber auch in außergewöhnliche Architektur sind nicht als vermarktungshindernd einzuschätzen, die geschaffene Qualität erhöht die Wertbeständigkeit. Je höher die Identifikation mit der wieder nutzbaren Fläche ist, um so mehr ist mit der unterstützenden Initiative durch lokale Interessenvertreter (weststadt-Stammtische in Essen, Verein channel hamburg e.V. in Hamburg) zu rechnen. Sie binden neue Nutzer schnell in die örtlichen Strukturen ein und können durch zusätzliche private Werbung die Vermarktung nachhaltig unterstützen.

Die schwierigen Marktbedingungen der letzten Jahre fordern von den Städten Einschränkungen bei der Brachflächenentwicklung. In Berlin Adlershof erfolgen die Erschließungsmaßnahmen erst, wenn die Gesamtfinanzierung gesichert ist. In Leipzig wird auf eine Vorraterschließung verzichtet. Auf der anderen Seite führen die schwierigen Marktbedingungen jedoch auch zu einem zunehmend kreativen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln der Vermarktung. Die Konzepte wecken u.a. durch die Darstellung „weicher“ Standortfaktoren das Interesse für die angebotene Fläche sowie für die Stadt als Investitionsstandort. Die Bildung einer neuen (überregional bekannten) „Adresse“ in der Stadt fördert die Vermarktung und kann auch vor dem Hintergrund einer stagnierenden Konjunktur zu einer positiven Preisentwicklung führen.

## 4 Finanzierung

Die Finanzierungsmöglichkeiten und die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Modellprojekte stellen einen wesentlichen Faktor in der Revitalisierung von Brachflächen dar. Die Grundsatzentscheidung zur Revitalisierung einer z.B. ehemals industriell genutzten Fläche - im Gegensatz zur Inanspruchnahme einer Fläche „auf der grünen Wiese“- beinhaltet in der Regel die Entscheidung für einen langen Entwicklungsprozess, der u.a. mit erheblichen finanziellen Vorleistungen seitens der Städte und Kommunen verbunden ist.

Die Haushalte der befragten Städte konnten die erforderlichen Mittel bis auf wenige Ausnahmen nicht aus eigener Kraft aufbringen. Neben der Finanzkraft der jeweiligen Stadt und ihrer regionalwirtschaftlichen Einbindung ist auch die Größe der betreffenden Fläche entscheidend (z.B. Offenbach – 5 ha, Ostfildern – 140 ha). Die erforderlichen Aufwendungen zur Umstrukturierung und Eingliederung in die Stadtstruktur haben daher sehr **unterschiedliche Größenordnungen**. So differenziert wie die durchgeführten Maßnahmen, sind auch die in Anspruch genommenen Finanzierungsmodelle in den Modellprojekten.

Konnten einige Städte zu Beginn der jeweiligen Revitalisierungsphase noch verschiedene Maßnahmen selbst bzw. unter Inanspruchnahme von Fördergeldern in größerem Anteil kofinanzieren, so wirkte sich bei nahezu allen befragten Städten die veränderte **gesamtwirtschaftliche und demografische Situation** der letzten fünf bis zehn Jahre erheblich aus. Die Reduzierung bzw. der künftig erwartete Wegfall von Fördermöglichkeiten wird bereits heute als ein wesentlicher Standortnachteil von Brachflächenentwicklungen gegenüber Flächenentwicklungen auf der "grünen Wiese" gewertet.

Die Städte setzten hinsichtlich der Finanzkraft zur Brachflächenentwicklung daher immer stärker auf die Kooperation mit bzw. die alleinige Umsetzung durch **Investoren**. Die kurzfristig einsetzbaren Gelder und die privatwirtschaftliche Organisation seitens der Investoren können die Flächenentwicklung erheblich beschleunigen. Dennoch war festzustellen, dass auch Projekte mit hohem Anteil privater Investitionen (Hannover, Ludwigshafen, Oberhausen, Neu-Ulm ) ohne öffentliche Vorinvestitionen (z.B. Altlastensanierung, Straßenbau, Grünflächen) nicht umgesetzt worden wären. Häufig haben diese erbrachten Leistungen auch zu erheblichen Belastungen der städtischen Haushalte geführt (Neu-Ulm, Ludwigshafen, Kusel). Trotzdem wird die privat-öffentliche Kooperation heute vielfach als das zukunftsweisende Modell in der Flächenentwicklung angesehen, da die **Public Private Partnership** die Umsetzung von Maßnahmen durch privates Kapital ermöglicht.

Um die erforderlichen Maßnahmen zur Vorbereitung einer Fläche und deren gesamstädtische Anbindungen durchzuführen, wurden von nahezu allen Städten **öffentliche Fördermittel** zur Finanzierung in Anspruch genommen. Am häufigsten kamen in den Modellvorhaben zum Einsatz:

- Städtebauförderungsmittel,
- GA-Mittel (Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur") sowie
- Zuwendungen aus dem GVFG (Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz), den EU-Konversionsprogrammen KONVER I und II oder der Konversionsförderung im Rahmen des Europäischen Strukturfonds für regionale Entwicklung (EFRE), Ziel-II-Programm, ExWoSt-Forschung usw.

Im Rahmen der Studie wurde keine quantitative Befragung zum Einsatz der Mittel durchgeführt. Die Angaben stellen die Verwendung der Fördermittel daher nur ausschnittsweise dar. Als wesentlich stellte sich das Vorgehen heraus, Fördergelder aus **verschiedenen Finanzierungsquellen** zu erschließen, zu kombinieren und einzusetzen. Es kamen meistens parallel Mittel der Länder, des Bundes und der Europäischen Union zum Einsatz. Weniger häufig genannt wurde die Kombination mit Mitteln für Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des zweiten Arbeitsmarktes (Fürstenberg, Leipzig, Dessau, Kusel). Die Kombination mit der Arbeitsmarktförderung wird jedoch in den betreffenden Städten positiv bewertet und in anderen Projekten fortgesetzt.

Einen Einzelfall stellt die Stadt Bremerhaven dar. Es wurden keine Fördermittel des Bundes beansprucht. Die Maßnahmen zur Revitalisierung werden im Rahmen der Bremischen Haushaltsentschuldung finanziert. Eingesparte Kreditzinsen werden vollständig über die städtische BEAN GmbH in die Finanzierung des Entwicklungsgebietes geleitet.

Zu den „indirekten Förderungen“ zählen insbesondere die steuerlichen Abschreibungsmöglichkeiten für Investoren im Bereich des **Denkmalschutzes** für in Stand zu setzende Gebäude auf Brachflächen. Hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der denkmalgeschützten Anlagen und Gebäude wurden unterschiedliche Aussagen getroffen. So kann einerseits über den Gebäudeerhalt das Image und damit die Vermarktung positiv beeinflusst werden. Andererseits kann sich eine u.U. eingeschränkte Nachnutzungsmöglichkeit durch ungenügende Erträge unwirtschaftlich darstellen.

Für mehr als ein Drittel der befragten Städte stellte sich die Abhängigkeit von Fördermitteln und den erforderlichen Beantragungs- und Bewilligungswegen problematisch dar. Die Vorgabe vielfältiger Voraussetzungen bei der Antragstellung sowie bei der Bewilligung von Fördergeldern führte immer wieder zu zeitlichen Verzögerungen und letztlich **Kostensteigerungen**. Um den Fortgang der Projekte zu sichern, nahmen die Städte häufig eine Vor- bzw. **Zwischenfinanzierung** von Maßnahmen vor – zu Lasten der städtischen Haushalte.

Die Sanierung von festgestellten **Kontaminationen** (insbesondere auch in Bestandsgebäuden) oder die **Kampfmittelbeseitigung** auf den Brachflächen stellte einen erheblichen und in der Regel nur schwer einzuschätzenden Kostenfaktor in vielen Modellprojekten dar. Vielfach wurden vorab möglichst hohe Fördersummen beantragt („worst-case“-Kalkulation), um dadurch den Kostenrahmen einhalten zu können.

Die Stadt Dessau konnte bei der Flächen-Revitalisierung auf Mittel des "Altlastenfonds" des Landes Sachsen Anhalt zurückgreifen. Hier werden Maßnahmen zur Erfassung, Erkundung, Gefährdungsabschätzung, Sanierung und Überwachung in den Bereichen Altlasten, Boden und Abfallwirtschaft unterstützt. Mit der Altlastensanierung wird seitens des Landes eine konkrete Ansiedlungspolitik betrieben.

In anderen Projekten wurde jedoch während der tatsächlichen Sanierung nur ein Bruchteil der vorgesehenen Mittel benötigt (Berlin). Dies bestätigt die Erfahrungen, dass sich durch frühzeitig erarbeitete Gutachten bzw. Sanierungsuntersuchungen z.B. schon im Rahmen der informellen Planung (Fürstenberg, Hannover) die Art und der Umfang von Vorbelastung sowie die Sanierungskosten eingrenzen bzw. ermitteln lassen und Kostensteigerungen oder Verfahrensverzögerungen in der Bauleitplanung vermieden werden können.

Daneben wurden u.a. wiederholt folgende Faktoren genannt, die zu Verzögerungen führten und sich damit kostensteigernd und unwirtschaftlich auswirkten:

- Abriss / Rückbau,
- Änderung der Planungskonzepte,
- denkmalschutzrechtliche Prüfverfahren,
- (weiterhin) bestehende gewerbliche Nutzungen in der Fläche,
- lange Dauer von Planverfahren,
- fehlende Kontinuität des privaten Engagements, spekulatives Verhalten,
- politische Diskussionen.

Nur wenige Städte konnten in der Befragung angeben, dass es im Projektverlauf nicht zu Belastungen des städtischen Haushaltes kam. Zusammenfassend ergeben sich als erhebliche **Risiken**, die zur Kostensteigerungen führen:

- Zeitfaktor (mehrjährige Planungs- und Realisierungsphase),
- gesamtwirtschaftliche Tendenzen / Entwicklung auf dem Immobilienmarkt / spezifische steuerliche Aspekte und
- Ungenauigkeit der Kostenansätze.

Daneben wirkt sich nach Ansicht der Gesprächspartner eine unsichere Datenbasis zu Beginn einer Entwicklung und eine gravierende Änderung von Planungsvorgaben allgemein kostensteigernd im Projektverlauf aus. Mehrere Städte verfolgen daher seit Jahren eine kontinuierlich (jährlich) fortgeschriebene **Kosten- und Finanzierungsübersicht** bis hin zu vorgeschalteten Kostenbetrachtungen für Einzelprojekte mit einer jeweils kurzfristig angepassten Finanzplanung. So finden geänderte Parameter fortlaufend eine Berücksichtigung und Kontrolle in der Kalkulation.

Nicht zuletzt zählen die Erfahrungswerte in einer über Jahre laufenden Flächenentwicklung, welche eine genauere Kostenplanung ermöglichen. Der Vorteil der Einbindung eines konstanten Personenkreises in die Entwicklung, „kurze Wege“ in der Verwaltung und eine positive Zusammenarbeit in den internen Arbeitsgruppen führen nachweislich zu **Kosten- und Zeiteinsparungen**. Das Kostensenkungspotenzial wird damit vor allem in der zeitlichen Straffung des Revitalisierungsprozesses bis zu den ersten Grundstücksverkäufen (Erlöseinkehr) gesehen. Reine Kostenreduzierungen hingegen führen nach Einschätzung vieler Gesprächspartner lediglich zu Einbußen bei der Qualität.

## 5 Erfolg

Ziel des folgenden Kapitels ist es, die Erfolgsfaktoren der Projekte herauszustellen. Obwohl sich die Projekte hinsichtlich der Ausgangsbedingungen, des Planungsprozesses und der Instrumentarien sehr unterschiedlich darstellen, zeigt sich doch, dass bestimmte Faktoren in allen Modellvorhaben gleichermaßen als erfolgsfördernd angesehen werden.

Folgende Faktoren werden vielfach als vorteilhaft für den Erfolg des Projektes angesehen:

- Intensive Vorplanungsphase,
- Public Private Partnership,
- kontinuierliche Einflussnahme der Stadt,
- Aufbau einer projektbezogenen Organisationsstruktur,
- konsensorientierter, kooperativer Planungsprozess,
- persönliches Engagement der Projektverantwortlichen,
- personelle Kontinuität,
- Entscheidungsbefugnisse der Projektleiter,
- Einbringen von externem Know-how und Ideen,
- Einbeziehung politischer Entscheidungsträger,
- positive Rahmenbedingungen (Standort, Siedlungsdruck, Nachfragesituation),
- Finanzierungsmix aus kommunaler und privater Investition sowie Fördermitteln,
- Schaffung eines positiven Images.

Eine intensive **Vorplanungsphase** schafft die entscheidende Grundlage für nachfolgende Planungsschritte. Sie dient dazu, Entwicklungsziele festzulegen und Akteure zusammenzuführen. Die frühzeitige Erarbeitung von Zielvorstellungen erleichtert der Kommune die Zusammenarbeit mit Investoren. Investoren werden auf Grund ihrer Finanzkraft bei der Umsetzung von Projekten immer bedeutsamer, gleichzeitig besteht jedoch im Rahmen der Public Private Partnership die Gefahr, dass durch ein Abhängigkeitsverhältnis der Stadt vom Investor kommunale Entwicklungsziele ausgehebelt werden. Wichtig ist daher eine solide Erarbeitung von Zielvorstellungen, die die Kommune gegenüber Investoren begründet vertreten kann. Daneben dient die Vorplanungsphase der Ermittlung von Rahmenbedingungen wie z.B. die Nachfragesituation, Verkehrsanbindung, Standortfaktoren, Lage usw. Positive Voraussetzungen erleichtern die Entwicklung der Brachfläche und tragen zum Erfolg bei.

Ohne die Beteiligung von privaten Investoren im Rahmen einer **Public Private Partnership** hätte die überwiegende Zahl der Projekte nicht verwirklicht werden können. Bei der Zusammenarbeit mit privaten Investoren konnte, trotz einiger Schwierigkeiten, nicht festgestellt werden, dass der Investor Zielvorstellungen der Kommune unberücksichtigt ließ. Dies liegt in der **kontinuierlichen Einflussnahme der Stadt** begründet, die über Grundstückseigentum, kommunale Planungshoheit und Projektverantwortung gewährleistet wurde.

Vor dem Hintergrund der Komplexität der Revitalisierung von Brachflächen erscheint der Aufbau einer **Projektstruktur** sowie in diesem Zusammenhang ein **konsensorientierter, kooperativer Planungsprozess** von großer Bedeutung. Hierfür eignet sich eine individuelle Projektstruktur, die eigens für die Brachflächenentwicklung eingerichtet wird und die unabhängig vom sonstigen Verwaltungsaufbau ist. Verbunden mit dieser Projektstruktur sind in der Regel Lenkungsgruppen, die die Steuerung des Projektes übernehmen, und Arbeitskreise, die verschiedene Themen diskutieren und Lösungen erarbeiten. In die Arbeitskreise sind sowohl verschiedene Ämter der Stadtverwaltung als auch externe Planer eingebunden. In einigen Projekten ist das Verwaltungshandeln nicht gesondert organisiert bzw. die Organisation wurde nach einiger Zeit aufgegeben. Die Abstimmung erfolgte dann auf kurzem Wege zwischen den Projektbeteiligten, ohne eine besondere Institutionalisierung. Die Zusammenarbeit war aber auch hier von einem konsensorientierten, kooperativen Planungsprozess geprägt, da dieser die Akzeptanz der Planungen fördert und im Allgemeinen zu hochwertigen Konzepten führt. Zudem tragen konsensorientierte, kooperative Planungsverfahren zu unbürokratischen Lösungen und zur Schnelligkeit und Stabilität von Entscheidungen bei.

In vielen Fällen hat sich gezeigt, dass das **persönliche Engagement** von Akteuren zu einem besonders erfolgreichen Verlauf geführt hat. Gleiches gilt für die **personelle Kontinuität** von Projektbeteiligten. Projektbeteiligte, die das Vorhaben über einen langen Zeitraum begleiten, entwickeln sich oftmals zu Schlüsselpersonen, die einen entscheidenden Anteil am Erfolg des Projektes haben. Auf der anderen Seite ist festzustellen, dass Projekte, denen eine Schlüsselperson und die personelle Kontinuität fehlt (Offenbach), nur bedingt erfolgreich sind, da mit einem Wechsel von Personen immer auch Wissen und die Vertrauensbasis verloren gehen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor in diesem Zusammenhang sind **Befugnisse** des Projektleiters, **Entscheidungen zu treffen**. Auch dies trägt zu einer Beschleunigung der Verfahren bei, indem Arbeitsschritte konsequent und zügig abgearbeitet und langwierige Diskussionen verkürzt werden können.

**Externe Akteure** wie Fachplaner, Gutachter oder Universitäten haben ebenfalls in einigen Projekten entscheidend zum Erfolg beigetragen, indem sie **Ideen** und **Know-how** eingebracht haben. Dies hat in einigen Modellvorhaben (z. B. Nordhorn – Altlastensanierung; Kussel – BHKW; Konstanz – Gestaltung) zu innovativen Ansätzen und neuen Lösungswegen geführt.

Wichtig für den erfolgreichen Verlauf eines Projektes ist von Beginn an die **kontinuierliche Beteiligung politischer Entscheidungsträger**, um bereits in einer sehr frühen Phase eine Vertrauensbasis zwischen Politik und Verwaltung herzustellen und die Akzeptanz für das Projekt bei den Politikern zu steigern. Dies trägt zu einer Beschleunigung von Verfahren bei. Bei der überwiegenden Zahl der Modellvorhaben wurden beispielsweise die städtebaulichen Rahmenpläne politisch beschlossen und stellen somit eine zumindest verwaltungsintern verbindliche Handlungsleitlinie dar, die auch nach außen hin, z.B. gegenüber Investoren, ein Zeichen setzen kann.

Nicht nur akteursbezogene Faktoren oder Faktoren, die den Planungsprozess beeinflussen sind für den Erfolg eines Projektes entscheidend, sondern auch **positive Rahmenbedingungen**, wie Standortfaktoren, vorhandener Siedlungsdruck oder die Nachfragesituation. Insbesondere Lagen am Wasser (Ludwigshafen, Fürstenberg, Konstanz) oder andere

Standortqualitäten, wie die verkehrlich Anbindung, erleichtern den Projektstart und die Projektrealisierung. Auch das Fehlen potenzieller Entwicklungsflächen auf Grund raumstruktureller Gegebenheiten und der damit zusammenhängende Siedlungsdruck, wie in Tübingen oder Konstanz, fördern die Brachflächenentwicklung.

Letztendlich ist jedoch eine **gesicherte Finanzierung** der Schlüssel zum erfolgreichen Verlauf eines Projektes. In der Mehrzahl der Modellvorhaben haben verschiedene Förderprogramme die Brachflächenentwicklung ermöglicht. Ohne eine Förderung wären die Kommunen allein nicht in der Lage gewesen, die Projekte umzusetzen. Ergänzt durch ein kommunales Finanzierungskonzept (z.B. Erlöse aus dem Verkauf von Grundstücken) und die Unterstützung von privaten Investoren ist eine solide Basis für die Projektrealisierung gegeben. Insbesondere die privaten Investoren stellen zunehmend eine Grundvoraussetzung für die Umsetzung von Maßnahmen dar. Wichtig ist jedoch ein **Finanzierungsmix**, um Abhängigkeiten zu vermeiden.

Nicht zuletzt ist für den langfristigen Erfolg eines Projektes die **Schaffung eines positiven Images** entscheidend. Auf diese Weise wird die Akzeptanz für das Projekt in der Bevölkerung und bei potenziellen Nutzern gefördert und die Vermarktung erleichtert. Daran bemisst sich schließlich nach außen hin der Erfolg eines Projektes.

## 6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

**"Fläche im Kreis** - Kreislaufwirtschaft in der städtischen/stadtregionalen Flächennutzung" ist ein neues Forschungsfeld des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus (ExWoSt). Ziel dieses Vorhabens ist es, im Rahmen von Planspielen Wege aufzuzeigen, wie die flächenpolitischen Ziele der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie – Verringerung der Inanspruchnahme von Siedlungs- und Verkehrsfläche auf 30 ha im Jahr 2020, Verhältnis von Innen- zu Außenentwicklung von 3:1 – im städtischen bzw. stadtreionalen Kontext erreicht werden können. Gesucht wird dabei ein Policy-Mix, d.h. eine Kombination aus rechtlichen, planerischen und fiskalischen Instrumenten, die es ermöglicht, die in der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie verankerten Ziele zu verwirklichen. Diesen Policy-Mix zu erproben und Strategien einer Flächenkreislaufwirtschaft zu entwickeln wird zentraler Gegenstand des Forschungsfeldes sein.

Die Querauswertung von ExWoSt-Modellvorhaben zum Flächenrecycling wurde im Vorfeld dieses Forschungsfeldes angestoßen. Ziel ist es, aus abgeschlossenen ExWoSt-Projekten verschiedener Forschungsfelder, die auf Brachflächen realisiert wurden, Erkenntnisse zu Vorgehensweisen, Strategien, Hemmnissen usw. im Umgang mit Brachflächenentwicklungen zu gewinnen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse kurz zusammengefasst, um daraus Folgerungen für eine Flächenkreislaufwirtschaft abzuleiten bzw. weiteren Erkenntnisbedarf zu identifizieren. Zwar sind die zwanzig untersuchten Modellvorhaben hinsichtlich ihrer Ausgangsbedingungen und der Vorgehensweise bei der Brachflächenrevitalisierung sehr unterschiedlich, aber dennoch zeigen sich Problemlösungsansätze, die in der überwiegenden Zahl der Modellvorhaben zum Erfolg geführt haben.

Die untersuchten Modellvorhaben sind zum überwiegenden Teil im Endergebnis erfolgreich verlaufen, d.h. die Fläche ist zum größten Teil wiedergenutzt. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch die teilweise lange Entwicklungs- und Realisierungszeit von bis zu 20 Jahren. In diesem Zeitraum konnten die aufgetretenen Hemmnisse und Schwierigkeiten i.d.R. bewältigt werden, so dass sich heute ein positives Ergebnis präsentiert. Im Rahmen der vorliegenden Querauswertung wurde versucht, diesen Konflikten und den gefundenen Lösungsstrategien auf den Grund zu gehen.

Nicht zuletzt muss davon ausgegangen werden, dass die sich im Gesamtergebnis positiv darstellende Bilanz der untersuchten Modellvorhaben auch der Auswahlmethodik geschuldet ist. Es ist zu berücksichtigen, dass bereits unter der Grundgesamtheit der zunächst betrachteten 65 Modellvorhaben kaum Projekte zu finden waren, die gänzlich gescheitert oder ausschließlich negativ verlaufen sind.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gescheiterte Projekte zu untersuchen hätte ohnehin zu wenig aussagekräftigen Erkenntnissen geführt, da in diesem Zusammenhang kaum auskunftsbereite Verantwortliche zur Verfügung gestanden hätten



Besonders wichtig für den Verlauf der Brachflächenentwicklung ist eine intensive Vorplanungsphase, die der Ermittlung von Grundlagen und der Erarbeitung von Entwicklungszielen dient. Bislang ist jedoch festzustellen, dass die Vorplanungsphase ausschließlich die einzelne Brachfläche betrachtet und nicht den gesamtstädtischen oder stadtreionalen Zusammenhang einbezieht. Vor dem Hintergrund zunehmender Brachflächen – der Brachflächenbestand wächst um täglich 12 ha – erscheint es wichtig, alle Brachflächen einer Stadt bzw. Region zu erfassen und entsprechend ihrer Potenziale eine zeitliche Abstufung der Entwicklung festzulegen. Die Stadt bzw. Stadtregion ist als komplexes System zu begreifen, das dabei zu Grunde zu legen ist. Dies ist deshalb von Bedeutung, weil die Entwicklung einer Brachfläche nicht nur auf die unmittelbare Nachbarschaft der Fläche Einflüsse hat, sondern auch auf die Gesamtstadt oder das Stadtumland. Aus den Querschnittsbetrachtungen der durchgeführten Modellvorhaben und den erkannten Hemmnissen kann somit ein Fehlen von Strategien der Zusammenarbeit der Kommunen, von geeigneten Instrumenten zur Erfassung der Brachflächen und Bewertung der Flächenpotenziale festgestellt werden.

Darüber hinaus kommt der Erarbeitung eines Bewirtschaftungsansatzes vor dem Hintergrund neuer Rahmenbedingungen große Bedeutung zu, denn bislang haben gesamtstädtische oder stadtreionale Strategien zur Erfassung, Bewertung und Einbindung von Brachflächen keine große Rolle gespielt und wenn, dann sind sie schwer vergleichbar. Hier sind vergleichbare Kriterien und Instrumente zu entwickeln, die die Übertragbarkeit gewährleisten und die Zusammenarbeit zwischen den Kommunen ermöglichen.

Es hat sich gezeigt, dass auf den Brachflächen der untersuchten Modellvorhaben häufig eine Nutzungsmischung entsteht, mit der Tendenz, besondere Nutzungen, wie z.B. Hotels, Freizeiteinrichtungen, Altenwohnen, zu integrieren und eine hohe städtebauliche und architektonische Qualität zu realisieren. Korrekturen wurden mit Blick auf die konjunkturell bedingte veränderte Nachfragesituation vielfach notwendig. Daher ist bei der Brachflächenentwicklung auf eine innovative Weiterentwicklung der informellen Planungsinstrumente besonderer Wert zu legen. Dabei sind innovative Lösungen und flexible Instrumente notwendig, die auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren können. Eine tatsächliche Mischnutzung, ökologische und sonstige Qualitäts-Standards lassen sich in einem Bebauungsplan nur schwer festsetzen. Die Kommunen haben daher überwiegend den städtebaulichen Rahmenplan als Steuerungsinstrument angewandt und zur Sicherung von Qualitätsstandards Verträge abgeschlossen. Damit wurden überwiegend gute Erfahrungen gemacht, die es auszunutzen gilt.

Bei den Kommunen wurden zur Entwicklung der Brachflächen i.d.R. kooperative und konsensorientierte Kommunikationsstrukturen mit einer kontinuierlichen Beteiligung der Politik aufgebaut. Diese Vorgehensweise hat maßgeblich zum Erfolg der Projekte beigetragen und zeigt, dass der herkömmliche Verwaltungsaufbau und die bisherigen Strukturen innerhalb der Verwaltung die Entwicklung von Brachflächen nicht positiv beeinflussen können. Auf den Aufbau neuer Verwaltungsstrukturen ist ein besonderes Augenmerk zu legen.

Die verwaltungsinterne Kooperation/Kommunikation sowie die Kooperation/Kommunikation der Verwaltung mit Externen hat bei einigen Projekten zu Problemen geführt. Bei einer Flächenkreislaufwirtschaft im stadtreionalen Kontext sind weitere Kommunikationsstrukturen aufzubauen, um den Austausch zwischen den Kommunen zu gewährleisten. Denn die Kommunikation und Kooperation wird insbesondere dann schwierig, wenn es im Zusammenhang mit der Entwicklung von Flächen um Gewerbesteuererinnahmen, Bevölkerungszu-

wachs, u.ä. geht. Stadtregionale Organisation- und Kooperationsstrukturen sind aufzubauen und zu optimieren. Weitere Untersuchungen zu geeigneten Strukturen auch in Abhängigkeit von Entwicklungsdynamik, Raumkategorie und Gemeindegröße werden notwendig. Eine Betrachtung trilateraler Kooperationen zwischen öffentlicher Hand, Investoren und Bürgern erfolgt im ExWoSt-Forschungsfeld "3stadt2". Insbesondere Erkenntnisse zur Organisation kooperativer Prozesse und zu neuen Instrumenten im Kooperationsprozess können für das Themenfeld der Brachflächenentwicklung interessant sein.

Trotz z.T. intensiver Vorplanungen und eines abgestimmten kooperativen und konsensorientierten Planungsprozesses ist es den Kommunen nicht gelungen, die Projekte in einem Zeitraum von unter 10 – 15 Jahren zu entwickeln. Dies scheint nicht nur durch Probleme und Hemmnisse im Planungsprozess begründet, sondern auch in einem mangelnden Zeitmanagement. Hier besteht ebenfalls Weiterentwicklungsbedarf.

In allen Modellvorhaben wurden Altlasten oder Kampfmittel vorgefunden, die in vielen Projekten zu zeitlichen Verzögerungen und hohen Kosten geführt haben. Frühzeitig erarbeitete Gutachten und neue Sanierungsmethoden konnten die Kosten zwar reduzieren, aber dennoch haben die Sanierungskosten die kommunalen Haushalte stark belastet. In diesem Zusammenhang ist zu untersuchen, ob die Möglichkeit besteht, den Verursacher, gemäß des Verursacherprinzips, stärker heranzuziehen.

Keinem Modellvorhaben ist es bislang gelungen, die Flächen komplett zu vermarkten. Bei den meisten Projekten beträgt der Auslastungsgrad 30-75 %. Entsprechend der regionalen und stadtstrukturellen Voraussetzungen wurden unterschiedliche Vermarktungsstrategien verfolgt, die jedoch nicht in der Lage waren, die konjunkturellen Einflüssen ausreichend auszugleichen. In Bezug auf die Vermarktung werden stadtregionale Verbünde als ein Ansatzpunkt gesehen, Vermarktungskonzepte zu erarbeiten.

Es ist unstrittig, dass die Brachflächenentwicklung vor dem Hintergrund des demografischen und wirtschaftsstrukturellen Wandels und der Suburbanisierungstendenzen eine besondere Bedeutung gewinnt. Aus der Querauswertung von zwanzig ExWoSt-Modellvorhaben konnten Erfolgsfaktoren und in einigen Punkten ein Weiterentwicklungsbedarf vorhandener Verfahren und Vorgehensweisen ermittelt werden. Insofern wird der Ansatz des Forschungsfeldes "Fläche im Kreis" bestätigt. Im Rahmen der Planspiele und Expertisen sollen u.a. diese Themen vertieft und offene Fragen beantwortet werden.

## 7 Die Modellvorhaben im Überblick

Um einen Überblick und eine schnelle Information über die zwanzig untersuchten ExWoSt-Modellvorhaben zu erhalten, wurden alle Modellvorhaben tabellarisch erfasst.

Die folgenden Tabellen sollen ohne Wertung die charakteristischen Merkmale der jeweiligen Modellvorhaben herausstellen. Die Tabellen gliedern sich in die Themen:

- Allgemeines,
- Vorgehensweise, Prozessmanagement,
- Vermarktung,
- Finanzierung und
- Erfolg.

Die synoptische Gegenüberstellung der Modellvorhaben stellt eine Grundlage für die Querauswertung dar, da auf diese Weise zunächst die wesentlichen Ergebnisse zusammengestellt werden konnten. Im nächsten Schritt wurden diese dann schließlich kritisch gewürdigt.

ALLGEMEINES						
	Laufzeit	Gebietsgröße	Stadtgröße	Auslastungsgrad	Vornutzung	aktuelle Nutzung
<b>Tübingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1991 - ca. 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>82.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zu ca. 50 % realisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1991 Areal zweier französischer Kasernen (Loretto- und Hindenburgkaserne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wohnen, Gewerbe, Dienstleistungen, kulturelle und soziale Einrichtungen sowie Einzelhandel, Naherholung</li> </ul>
<b>Offenbach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beginn 1990, seit 2000 Projektstillstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>117.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zu ca. 60 % bebaut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1990 Schlachthof</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wohnen, Altenwohnen, Büros, ein Hotel und ein Restaurant</li> </ul>
<b>Essen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seit 1993, noch laufend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10,8 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>586.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zu ca. 55% bebaut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1988 industriell genutzte Fläche, erst Thyssen Krupp, dann "AEG-Kanis"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wohnen, Einzelhandel, Kultur und Freizeit, Hotel und Gastronomie sowie Gewerbe</li> </ul>
<b>Hannover</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seit 1991, noch laufend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>500.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zu ca. 75 % fertig gestellt, Leerstände im Neubau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1989 ehemaliges Werksgelände des Schreibwarenartikelherstellers Pelikan AG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unter Denkmalschutz stehende Gebäude überwiegend gewerblich genutzt, Hotel; neue Bebauung für Wohnen und Dienstleistungen</li> </ul>
<b>Berlin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1991 – 2006</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>420 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3,4 Mio. EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 - 40% baulich nutzbarer Flächen belegt; Südlich Rudower Chaussee Auslastung bei ca. 80%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1990 Flugplatz Johannisthal, Gelände der Akademie der Wissenschaften der DDR, Standort des DDR-Fernsehens, Kaserne und zahlreiche Industriebetriebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadtteil für Wissenschaft, Forschung, Wirtschaft und Medien, Natur- und Landschaftspark; Einkaufszentrum, ein Hotel, Cafés</li> </ul>
<b>Neu-Ulm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seit 1991, noch laufend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>76 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50.700 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1/3 der Fläche von Wiley-Süd ist bebaut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1991 Kaserne der US-Truppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unterschiedliche Wohnformen</li> <li>Altenwohnanlage (Albertinum), Dienstleistungseinrichtungen, Technologie- und Gründerzentrum</li> </ul>

ALLGEMEINES						
	Laufzeit	Gebietsgröße	Stadtgröße	Auslastungsgrad	Vornutzung	aktuelle Nutzung
<b>Fürstenberg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seit 1993, noch laufend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70 ha</li> <li>5 ha</li> <li>20 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.700 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ca. 70% der Gebäude u. Grundstücke wieder genutzt, Instandgesetzt</li> <li>ca. 60% Auslastung GE-Gebiet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1993 Nutzung durch sowjetisches Militär</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Freizeit-, Sport- u. Kultur Nutzungen - Multiplex-Kino, Parkhaus</li> </ul>
<b>Ostfildern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1992 - ca. 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>140 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadtteil nördlich u. östlich weitgehend abgeschlossen</li> <li>GE-Flächen vollständig vergeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1992 militärisch genutzte Fläche "Neulingen-Barracks"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wohnnutzung (Rückübertragung) in Röhlinseesiedlung, Gartenstraße;</li> <li>20 ha Gewerbegebiet Lychener Chaussee</li> <li>ökologisch, familienfreundliches Neubaugebiet;</li> <li>4 ha Gewerbegebiet</li> </ul>
<b>Völklingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beginn 1988, noch laufend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>62 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>42.400 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GE I: vollständig belegt</li> <li>GE II u. III nicht belegt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1986 Werksanlagen Stahlindustrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kulturelle Nutzung Weltkulturerbe</li> <li>GE I - Logistik und Wertstoffrecycling</li> <li>GE II - Flächen für Events im Zusammenhang mit Weltkulturerbe</li> <li>GE III Parkplatz</li> </ul>
<b>Hamm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seit 1980, noch laufend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>180.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % der Flächen vermarktet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1976 Zeche "Sachsen" u. Nebengewinnungsanlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ökologisch orientierter Gewerbepark</li> </ul>
<b>Ludwigshafen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seit 1985, noch laufend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>160.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelprojekte sind realisiert, Erschließung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1985 industrielle Nutzung, Getreide-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wohnen am Rheinufer-Süd</li> </ul>

ALLGEMEINES						
	Laufzeit	Gebietsgröße	Stadtgröße	Auslastungsgrad	Vornutzung	aktuelle Nutzung
				ßung im Bau	Walzmühle, Gießerei, Betriebshof der Verkehrsbetriebe, Luitpoldhafen	<ul style="list-style-type: none"><li>Fachhochschule, Dienstleistungszentrum, Ernst-Bloch-Zentrum (Weiterbildung), Jugend-Freizeitstätte</li></ul>
Kusel	<ul style="list-style-type: none"><li>1988 - 2003</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>0,8 ha</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>6.000 EW</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Gebäude sind zu ca. 90-95% vermietet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>bis 1960 Tuchfabrik Ehrenspeck und Tuchfabrik Zöllner, bis 1988 Kleiderdepot Bundeswehr</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dienstleistung (Arbeitsamt, Bücherei, Studienseminar, Sparkasse, Elektronikfirma, Rechtsanwalt)</li></ul>
Cottbus	<ul style="list-style-type: none"><li>seit 1992, noch laufend</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>60 ha</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>100.000 EW</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>GE Merzdorf zu ca. 74 % belegt</li><li>GE Dissenchen-Nord zu 60% belegt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>bis 1992/93 Güterbahnhofanlage, Gewerbe- und Industriebetriebe, Wohnnutzungen, ehemalige Kasernenanlage</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Industrie- und Gewerbestandort</li><li>JVA Cottbus-Dissenchen</li></ul>
Hamburg	<ul style="list-style-type: none"><li>seit 1990, noch laufend</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>165 ha (104 ha baulich nutzbar)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1,7 Mio. EW</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ca. 70.000 m² neu entstanden;</li><li>6-8 ha ehem. Bahnflächen unbebaut;</li><li>Leerstandsquote unbekannt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Jahrzehntelanger Strukturwandel - ehem. gewerblich-industrielle, hafenwirtschaftliche Nutzung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hafen-, Gewerbe- und Industriegebiet</li><li>"Mischung neuen Typs" aus Wohnen, Arbeiten, Freizeit</li><li>Wohnen bisher nicht umgesetzt</li><li>Institute TU Hamburg-Harburg</li></ul>
Leipzig	<ul style="list-style-type: none"><li>seit 1991, noch laufend</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>55 ha</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>500.000 EW</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bereich Jahrtausendfeld geringe bauliche Auslastung - ca. 20%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>bis 1989/90 Industrie- u. Gewerbestandort (BBG, Polygraph-Buchbindermaschinen, Buntgarnwerke) mit ca. 20.000 Arbeitsplätzen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sanierungsgebiet – Wohnnutzung</li><li>BIC, Energy City, Themenpark für Energie- u. Umwelttechnik, Gewerbehöfe, Forschungsinstitute</li><li>Karl-Heine-Kanal mit</li></ul>

ALLGEMEINES						
	Laufzeit	Gebietsgröße	Stadtgröße	Auslastungsgrad	Vornutzung	aktuelle Nutzung
<b>Bremerhaven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1988 - 2005</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>38,5 ha (davon 25,8 ha Landflächen, 12,7 ha Wasserflächen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>120.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ca. 50% der Projekte in Bau od. Planung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werfindustrie, Fischerei und fischverarbeitendes Gewerbe, Landflächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>neuen Freizeit- und Erholungsflächen</li> <li>Tourismuszentrum und Dienstleistungen, Gastronomie</li> </ul>
<b>Nordhorn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1980 – ca. 2005</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>drei von vier BA realisiert, ca. 95% aller Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1980 Textilbetrieb Ludwig Povel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BA I - innerstädtische Wohnquartier in Was-serlage</li> <li>BA II u. III - Wohnen u. Dienstleistung</li> </ul>
<b>Konstanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seit 1987 - 2001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>17,8 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ca. 65-70%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1984 Zeltbaufabrik Stromeyer, ungenutzte Gärten, Kleingärten und Fußballübungs-platz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ökologisch orientiertes Gewerbegebiet</li> </ul>
<b>Oberhausen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seit 1992, noch lau-fend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>143 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>220.000 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nicht bekannt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1986 ehemaliges Thyssen-, Zechen- und Kokereigelände</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Neue Mitte Oberhau-sen" - Einzelhandel, Dienstleistung und Freizeit</li> <li>"CentrO" "TheatrO"</li> </ul>
<b>Dessau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1996-1999</li> <li>1995-1999</li> <li>1992-2004</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>49 ha</li> <li>36 ha</li> <li>2,8 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>79.449 EW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>90% belegt</li> <li>55% belegt</li> <li>95-100% belegt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1996 Magnetband-fabrik,</li> <li>bis 1995 Waggonbau Dessau,</li> <li>bis 1992 VEB Gasge-räte Dessau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewerbegebiete - Lebensmittelprodukti-on, Maschinenbau</li> <li>Callcenter u. Neubau UBA</li> </ul>

VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT							
	Projektkoordinierung	Akteure <i>(kursiv: Schlüsselakteur)</i>	A: Projektkoordination B: Prozessmanagement, Vorgehensweise	Planungs- instrumente	Schlüsselprojekt	Hemmnisse	Gesamtstädtische Strategie
<b>Tübingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leiter des Stadt- sanierungsamtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt-sanierungs- amt</li> <li>weitere Ämter der Stadt</li> <li>Baugemeinschaft</li> <li>private Investoren</li> <li>KE-LEG</li> <li>Bürger</li> </ul>	<p>A:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt-sanierungs- amt</li> </ul> <p>B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektstruktur (zentrale Bünde- lung der Aufgaben beim Stadt-sanie- rungsamt)</li> <li>Jour Fixe</li> <li>Beteiligungsver- fahren mit Bürgern</li> <li>Südstadt- tausch als Binde- glied zwischen Stadt- und kon- kreter Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtebaulicher Rahmenplan</li> <li>städtebauliche Entwicklungsmaß- nahme</li> <li>Bebauungsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pferdeställe, Pro- jekt 14 (Bauge- meinschaft) im Lo- retto-Areal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kampfmittelbesel- tigung als hoher Kostenfaktor</li> <li>B 27</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flächenmonitoring (Ansatz)</li> <li>Baulandkataster (Ansatz)</li> </ul>
<b>Offenbach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>verwaltungsinterne Arbeitsgruppe</li> <li>offener Investo- renwettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Offenbach</li> <li>privater Investor</li> </ul>	<p>A:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Offenbach (Denkmalpflege, Baudezernat, Stadtplanung)</li> </ul> <p>B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>verwaltungsinterne Arbeitsgruppen</li> <li>Problemlösungs- runden</li> <li>PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtebaulicher Rahmenplan</li> <li>Bebauungsplan,</li> <li>städtebaulicher Vertrag</li> <li>Investorenweitbe- werb</li> <li>Verträge zur Quali- tätssicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fehlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vielzahl an Betei- ligten</li> <li>fehlende Kommu- nikation zwischen den Akteuren,</li> <li>häufiger Perso- nalwechsel auf Seiten des Inves- tors (Fehlen einer Schlüsselperson),</li> <li>mangelnde Infor- mationspolitik des Investors,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fehlt</li> </ul>



VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT							
	Projektinitiierung	Akteure (kursiv: Schlüsselakteur)	A: Projektkoordina- tion B: Prozessmana- gement, Vorge- hensweise	Planungs- instrumente	Schlüsselpunkt	Hemmnisse	Gesamtstädtische Strategie
			<ul style="list-style-type: none"> <li>intensive Vorpla- nungsphase (Machbarkeitsstu- die)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>lange Entschei- dungswege,</li> <li>fehlendes Schlüs- selprojekt,</li> <li>Konjunktur</li> </ul>	
Essen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzungskonzept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LEG</li> <li>EWG</li> <li>Stadt Essen</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>LEG</li> </ul> B: <ul style="list-style-type: none"> <li>Lenkungsgruppe, Workshops, runder Tisch (interdiszipli- näer, konsensori- entierter Pla- nungsprozess),</li> <li>intensive Vorpla- nungsphase (Nut- zungskonzept)</li> <li>PPP Konzept: Projektteam</li> <li>keine eigene Or- ganisationsstruktur bei der Stadt</li> <li>flache Organisati- onsstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtebaulicher Rahmenplan</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>Verträge</li> <li>Gutachterverfah- ren zur Qualitäts- sicherung</li> <li>Verträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Musical-Theater, Platz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konjunktur</li> <li>punktuale Schwie- rigkeiten bei Atlas- ten</li> <li>Denkmalschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geoinformations- system,</li> <li>Baulückenkataster</li> </ul>
Hannover	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Hannover</li> <li>privater Investor</li> <li>Banken</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>Stadtplanungsamt</li> </ul> B: <ul style="list-style-type: none"> <li>intensive Vorpla-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masterplan</li> <li>Nutzungskonzept</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>städtebaulicher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hotel in denkmal- geschützter Bau- substanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konjunktur</li> <li>Gerichtsverfahren wegen Nutzungs- konflikt, zeitliche Verzögerungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Katalogisierung der Brachflächen</li> </ul>

VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT						
	Projektitinierung	Akteure <i>(kursh: Schlüsselakteur)</i>	A: Projektkoordination B: Prozessmanagement, Vorgehensweise	Planungs-instrumente	Schlüsselprojekt	Hemmnisse
			nungsphase (Marktanalyse) <ul style="list-style-type: none"> <li>gemeinsamer Abstimmungsprozess</li> <li>PPP</li> </ul>	Vertrag		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vielzahl an Beteiligten</li> <li>mangelnde Kommunikation</li> <li>Fehlen einer Schlüsselperson</li> <li>Alllasten</li> <li>Veräußerung an Banken</li> </ul>
<b>Berlin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WISTA-Management GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BAAAG (jetzt APG)</li> <li>WISTA</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerungsausschuss (Staatssekretäre verschiedener Ressorts), Steuerungsausschuss existiert nicht mehr</li> <li>APG jetzt unmittelbar Senatverwaltung für Stadtentwicklung unterstellt</li> </ul> B: <ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerungsausschuss als Beschlussgremium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtebauliches Gutachterverfahren</li> <li>städtebaulicher Rahmenplan</li> <li>städtebauliche Entwicklungsmaßnahme</li> <li>Bebauungsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BESSY II, Humboldt-Uni, Medienstandort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konjunktur (geringer Wohnungsbau)</li> <li>Ver- und Entsorgung</li> <li>Alllasten</li> <li>Denkmalschutz</li> <li>Trinkwasserschutzbereich</li> </ul>
<b>Neu-Ulm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturkonzept US-Areale, Ideenwettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sonderausschuss US-Areale</li> <li>Stadt Neu-Ulm</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>Sonderausschuss US-Areale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtebaulicher Ideenwettbewerb</li> <li>städtebaulicher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edison-Center</li> <li>Systemhäuser</li> <li>barrierefreie Wohn-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konjunktur</li> <li>Verkehrswertmittlung</li> </ul>
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturkonzept US-Areale</li> </ul>

VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT							
	Projektinitiierung	Akteure (kursiv: Schlüsselakteur)	A: Projektkoordina- tion B: Prozessmana- gement, Vorge- hensweise	Planungs- instrumente	Schlüsselpunkt	Hemmnisse	Gesamtstädtische Strategie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunalentwick- lung BW (Sanie- rungs-/ Entwick- lungsträger)</li> <li>Investoren</li> <li>Bürger</li> </ul>	B: <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsgruppe (alle Fachbereiche der Verwaltung)</li> <li>Klausurtagung des Stadtrates</li> <li>Bürgerwerkstatt, Stadtteilverein</li> <li>Strukturkonzept US-Areale (Grund- lage für weitere Planungsschritte)</li> </ul>	Rahmenplan <ul style="list-style-type: none"> <li>Bebauungsplan</li> <li>Verträge (Pla- nungsvereinba- rungen zur Quali- tätssicherung)</li> </ul>	nungen <ul style="list-style-type: none"> <li>Passivhausied- lung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwischennutzun- gen</li> </ul>	
<b>Fürsten- berg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nicht bekannt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Fürstenberg</li> <li>BBG</li> <li>MSWV</li> <li>Bürger</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Fürstenberg (enger Personen- kreis der Verwal- tungsspitze), Steuerungsfunkti- on</li> </ul> B: <ul style="list-style-type: none"> <li>informelle Pla- nung, über Be- reichsrahmenpläne zu Gesamttrah- menplan und Bau- leitplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenzialanalyse</li> <li>städtebaulicher Rahmenplan</li> <li>Sanierungsgebiet</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>städtebauliche Erhaltungssatzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EXPO 2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ländliche Region (Akquisition priva- ter Investoren schwierig)</li> <li>ungeklärte Eigen- tumsverhältnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>integriertes Stadt- entwicklungskon- zept (Stadtlumbau Ost)</li> <li>Informationssys- tem</li> <li>Liegenschaftska- taster</li> </ul>
<b>Ostfildern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideenwettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEG</li> <li>Stadt Ostfildern</li> <li>Bund, Hofkammer,</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>SEG</li> </ul> B:	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtebaulicher Ideenwettbewerb</li> <li>städtebaulicher Rahmenplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlängerung Stadtbahn</li> <li>Landesgarten- schau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hoher Verwal- tungsaufwand bei Entwicklungsmaß- nahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flächenkataster im Zuge der FNP Fortschreibung</li> </ul>

VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT							
	Projektitinierung	Akteure (kursh: Schlüsselakteur)	A: Projektkoordina- tion B: Prozessmana- gement, Vorge- hensweise	Planungs- instrumente	Schlüsselprojekt	Hemmnisse	Gesamtstädtische Strategie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planer, Gutachter</li> <li>Investoren (Einbindung über Workshopverfahren)</li> <li>Bürger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planerrunde vor Beginn der eigentlichen Entwicklung, danach Abstimmung auf kurzem Wege ohne Organisation</li> <li>Ideenwettbewerb als Ausgangspunkt, weitere Konkretisierung in einem kooperativen Planungsprozess zu Rahmenplan</li> <li>Baulandentwicklung in Workshopverfahren, Bauge-such, erst dann B-Plan</li> <li>Forum Schamhausser Park, Bürgerinformation, "Schaupanzenen"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtebauliche Entwicklungsmaßnahme</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>Workshopverfahren (Qualitätssteuerung)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Denkmalschutz</li> <li>Eigentümerverhältnisse</li> </ul>	
Völklingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>offenes städtebauliches Gutachterverfahren mit internationaler Beteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Völklingen</li> <li>Land</li> <li>WKE</li> <li>Saarstahl AG</li> </ul>	<p>A:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amt für Städtebauförderung und Liegenschaften</li> </ul> <p>B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lenkungsgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OSGA</li> <li>städtebaulicher Rahmenplan</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>Sanierungsgebiet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weltkulturerbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alllasten</li> <li>Denkmalschutz</li> <li>Eigentumsverhältnisse</li> <li>Stadt ist nicht Flächeneigentümer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzept zur Brachflächenentwicklung für zukünftige Brachflächen</li> </ul>

VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT							
	Projektinitiierung	Akteure (kursiv: Schlüsselakteur)	A: Projektkoordina- tion B: Prozessmana- gement, Vorge- hensweise	Planungs- instrumente	Schlüsselpunkt	Hemmnisse	Gesamtstädtische Strategie
			<ul style="list-style-type: none"> <li>externe Projektsteuerung</li> <li>Workshops</li> <li>städtebauliche Symposien bei OSGA</li> <li>intensive Vorplanungsphase</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>wirtschaftliche Entwicklung der Stadt Völklingen</li> <li>Kommunikation mit Saarstahl AG und anderen Akteuren</li> <li>fehlende Organisationsstrukturen und Projektsteuerung</li> </ul>	
Hamm	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bebauungsplan</li> <li>Gestaltungsrahmenplan des KVR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LEG</li> <li>Ökozentrum</li> <li>Stadt Hamm</li> <li>Investoren</li> <li>Kommunalverband Ruhr</li> <li>Planungsbüros</li> <li>Bürger</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>LEG, Ökozentrum</li> </ul> B: <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektorganisation</li> <li>kooperative Arbeitsformen (ämterübergreifender Arbeitskreis, Lenkungsbeirat, themenbezogene Arbeitskreise)</li> <li>Themenbezogene Beteiligung d. Bürger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bebauungsplan</li> <li>Verträge</li> <li>Gestaltungssatzung</li> <li>Gestaltungsrahmenplan/-handbuch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ökozentrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konjunktur</li> <li>Alllasten</li> <li>Zeitplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine gesamtstädtische Strategie</li> <li>Grundstücksfonds Ruhr</li> </ul>
Ludwigshafen	<ul style="list-style-type: none"> <li>OSGA</li> <li>Rahmenplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WEG</li> <li>Rheinrufer Süd Entwicklungsgesellschaft</li> <li>Stadt Ludwigshafen</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>WEG</li> </ul> B: <ul style="list-style-type: none"> <li>kooperatives Plan-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OSGA, städtebaulicher Rahmenplan (beschlossen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Walzmühle, S-Bahn-Halt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alllasten</li> <li>bestehende Betriebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baulückenkataster</li> <li>GIS gestütztes Brachflächenmanagement durch BASF</li> </ul>

VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT							
	Projektkoordination	Akteure (kurz: Schlüsselakteur)	A: Projektkoordination B: Prozessmanagement, Vorgehensweise	Planungsinstrumente	Schlüsselprojekt	Hemmnisse	Gesamtstädtische Strategie
		fen <ul style="list-style-type: none"> <li>Investoren</li> <li>vorhandene Betriebe</li> </ul>	verfahren <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektgruppe Rheinufer Süd, Arbeitsgruppen, Lenkungsgruppe zu Beginn des Projektes, heute "Lean Management" mit WEG als Gesamtkoordinator der Projektgruppe, Arbeitskreise</li> <li>Investorenworkshops</li> <li>Verknüpfung städtebauliche Planung mit ökonomischen Untersuchungen</li> </ul>				
<b>Kusel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bürgermeister</li> <li>Diplomarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bürgermeister</li> <li>Architekt</li> <li>Fachbüros</li> <li>Bürger</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bürgermeister</li> </ul> B: <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitskreis Tuchfabrik (Bürger, Akteure)</li> <li>informelle Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bau-, Nutzungskonzept</li> <li>Genehmigung nach § 34 BauGB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansiedlung eines ersten Mieters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlen eines Projektmanagers</li> <li>geringe Verwaltungskapazität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nicht relevant</li> </ul>
<b>Cottbus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generalbebauungsplan</li> <li>Rahmenplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Cottbus</li> <li>Entwicklungsgesellschaft Cottbus mbH (EGC)</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Cottbus, Amtsleiter Stadtentwicklung u.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtebaulicher Rahmenplan</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>Genehmigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fehlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>langwierige Kaufpreisverhandlungen</li> <li>Konjunktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integriertes Stadtentwicklungskonzept</li> <li>Gewerbegebiets-</li> </ul>

VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT							
	Projektinitiierung	Akteure (kursiv: Schlüsselakteur)	A: Projektkoordination B: Prozessmanagement, Vorgehensweise	Planungsinstrumente	Schlüsselprojekt	Hemmnisse	Gesamtstädtische Strategie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>IFE Immoconsult Finanzberatung für Infrastruktur und Erschließung GmbH,</li> <li>ARCUS (Nachfolger IFE)</li> </ul>	<p>Wirtschaftsförderung</p> <p>B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gemischt öffentlich-private Gesellschaft</li> <li>Personalunion Amtsleiter, Geschäftsführer EGC (kurze Wege)</li> </ul>	nach § 34 BauGB			<p>Konzeption</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brachflächenkataster</li> </ul>
Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lenkungsgruppe</li> <li>Arbeitskreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baubehörde</li> <li>Stadtentwicklungsbehörde</li> <li>Stadtplanungsamt (Bezirk)</li> <li>private Investoren</li> <li>Bürger</li> </ul>	<p>A:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Baubehörde</li> </ul> <p>B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zweistufiges Planungsverfahren</li> <li>Potenzialanalyse</li> <li>partizipativer Planungsprozess</li> <li>Arbeitsgruppen koordiniert durch Lenkungsgruppe</li> <li>Federführung der Lenkungsgruppe durch Wirtschaftsbehörde</li> <li>Ombudsmann (Öffentlichkeitsarbeit) als Schlüsselperson</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklungsplanung</li> <li>städttebaulicher Rahmenplan</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>städttebauliche Erhaltungsverordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikroelektronik-anwenderzentrum</li> <li>Channel Tower</li> <li>Kaispeicher</li> <li>Getreidesilo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allasten</li> <li>Eigentumsverhältnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gesamtstädtische Entwicklungskonzeption zur Brachflächenrevitalisierung</li> <li>Atlanten-Brachflächenkataster</li> </ul>

VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT						
	Projektinitiierung	Akteure (kursiv: Schlüsselakteur)	A: Projektkoordina- tion B: Prozessmana- gement, Vorge- hensweise	Planungs- instrumente	Schlüsselprojekt	Hemmnisse
Leipzig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhaltungssatzung</li> <li>Workshop zur Festlegung von Zielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Leipzig</li> <li>TLG</li> <li>Entwicklungs- und Sanierungsgesellschaft Plagwitz</li> <li>privater Investor</li> <li>Bürger</li> </ul>	<p>A:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt (Amt für Wirtschaftsförderung, Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung)</li> </ul> <p>B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Workshop</li> <li>Lenkungsgruppe für Expo-Projekt</li> <li>Leitstelle</li> <li>Bürgerversammlungen, Bürgerfeste, Bürgerverein Plagwitz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhaltungssatzung</li> <li>städtebaulicher Rahmenplan</li> <li>Sanierungssatzung</li> <li>städtebauliche Verträge</li> <li>Genehmigung nach § 34 BauGB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BIC</li> <li>Gewerbezentrum</li> <li>GaraGe</li> <li>EXPO 2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konjunktur</li> <li>Eigentumsverhältnisse</li> <li>Flächenbevorzugung durch Investoren</li> </ul>
Bremerhaven	<ul style="list-style-type: none"> <li>amerikanischer Investor</li> <li>Projekterwickler</li> <li>Leitgedanke touristischer Schwerpunkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Bremerhaven</li> <li>Bremerhavener Entwicklungsgesellschaft Alster/Neuer Hafen mbH &amp; Co. KG (BEAN)</li> <li>Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (BIS)</li> </ul>	<p>A:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stadtplanungsamt</li> </ul> <p>B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zunächst Entwicklung durch private Investoren, nach dem Scheitern durch BEAN</li> <li>hierarchische Gliederung des Informationsaustauschs: regelmäßige Sitzungen auf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanierungsgebiet</li> <li>städtebaulicher Rahmenplan</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>Verträge zur Sicherung der Konzeption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>große Attraktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konjunktur</li> <li>Zusammenarbeit mit Investoren</li> <li>Wechsel der Investoren</li> <li>hohe Entschädigungsleistungen bei Betriebsverlagerungen</li> <li>Alllasten</li> </ul>
						<ul style="list-style-type: none"> <li>gesamtschädtische Entwicklungskonzeption, Step</li> </ul>
						<ul style="list-style-type: none"> <li>gesamtschädtische Entwicklungskonzeption</li> <li>integriertes Stadtentwicklungskonzept</li> </ul>



VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT							
	Projektinitiierung	Akteure (kursiv: Schlüsselakteur)	A: Projektkoordina- tion B: Prozessmana- gement, Vorge- hensweise	Planungs- instrumente	Schlüsselpunkt	Hemmnisse	Gesamtstädtische Strategie
Nordhorn	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtetechnischer Ideenwettbewerb</li> <li>Bebauungsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>private Investoren</li> <li>Bürger</li> </ul>	<p>leitender Ebene (OB, Investor, Geschäftsführer BIS); wöchentliche verwaltunginterne Arbeitsgruppen (Fachebene)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einbeziehung der Bürger zur Erhöhung der Akzeptanz</li> <li>Nutzungsverlagerungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtetechnischer Ideenwettbewerb</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>städtetechnischer Rahmenplan</li> <li>Verträge zur Regelung von Gestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Bauabschnitt am Wasser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alllasten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GIS mit Baulücken-, Bauland-, Altlastenkataster</li> <li>Masterpläne für Teilgebiete</li> </ul>

VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT							
	Projektitnitionierung	Akteure (kursiv: Schlüsselakteur)	A: Projektkoordination B: Prozessmanagement, Vorgehensweise	Planungs- instrumente	Schlüsselprojekt	Hemmnisse	Gesamtstädtische Strategie
Konstanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Konstanz durch Flächenenerwerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Konstanz</li> <li>Uni Stuttgart (Forschungsgruppe)</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Konstanz</li> </ul> B: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenarbeit über regelmäßige Treffen, interaktiver Prozess</li> <li>Workshop (Forschungsgruppe, Ämter)</li> <li>Rückkopplung zwischen Atlas-tenuntersuchung und städtebaulicher Planung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>integrierter Rahmenplan mit Gestaltteilplan</li> <li>Verträge zur Sicherung der Gestaltung</li> <li>Bebauungsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fehlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermittlung gestalterischer Ansprüche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baulückenkataster</li> <li>Dichtemodell</li> </ul>
Oberhausen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flächenenerwerb durch Stadt, Rahmenplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Oberhausen, weitere Akteure</li> <li>privater Investor</li> <li>Bürger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>projektorientierte Struktur: Stabsstelle, Arbeitsgruppen</li> <li>starke politische Beteiligung</li> <li>enge Zusammenarbeit mit Investor</li> <li>Bürgerbriefe, Bürgerversammlungen, Medienbeteil-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rahmenplan</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>Verträge (Regelung von Gestaltungsfragen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konjunktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>übergeordnetes Konzept, aber kein gesamtstädtischer Ansatz</li> </ul>

VORGEHENSWEISE, PROZESSMANAGEMENT							
	Projektinitiierung	Akteure (kursiv: Schlüsselakteur)	A: Projektkoordina- tion B: Prozessmana- gement, Vorge- hensweise	Planungs- instrumente	Schlüsselpunkt	Hemmnisse	Gesamtstädtische Strategie
Dessau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt, "Dessauer Weg"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Dessau</li> <li>private Investoren</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>Stadtplanungsamt</li> </ul> B: <ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinierungs- runden unter Lei- tung der Verwal- tungsspitze zur frühzeitigen Klä- rung von Proble- men</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genehmigung nach § 34 BauGB</li> <li>Bebauungsplan</li> <li>Städtebaulicher Vertrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UBA</li> <li>EXPO 2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konjunktur</li> <li>Alllasten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integriertes Stadt- entwicklungskon- zept</li> <li>Baulückenatlas</li> </ul>

VERMARKTUNG		
	Verantwortlichkeit	Konzept
<b>Tübingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadsanierungsamt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baugemeinschaften werden parallel zum Planungsverfahren gesucht</li> <li>Bewerbung einer Interessengemeinschaft, eines Bauträgers oder einer Einzelperson um Grundstücksoption</li> <li>Südstadtausschuss vergibt Grundstücksoptionen an die Interessengemeinschaft, geltend für sechs Monate</li> <li>Als Planungsgemeinschaft stellt die Interessengemeinschaft Baugesuch</li> </ul>
<b>Offenbach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadtverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investorenwettbewerb</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investor + LBS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermarktung der Wohnungen wurde auf Eigennutzer und Kapitalanleger abgestimmt</li> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeiterwohlfahrt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermarktung von Altenwohnungen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermarktung von Gewerbeflächen in Nähe Flughafen Frankfurt</li> </ul>
<b>Essen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LEG und EWG (Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente</li> <li>Veröffentlichungen und Förderung als Modellvorhaben des Bundes das Projekt steigerte Bekanntheitsgrad</li> <li>Einführung des Logos und Namens "weststadt" ("Stadtteil"-Profil)</li> <li>jährliche weststadt-Stammtische, u.a. Entwicklung eines gemeinsamen Parkkonzepts</li> <li>Konzept des "lebendigen Stadtteils" bzw. der "Erlebnisstadt" mit positiver Vermarktungsbilanz</li> </ul>
<b>Hannover</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitlinie „Lebendige Vielfalt“ mit Corporate Design - dreifarbiges Logo steht für die Nutzungsbereiche Wohnen, Arbeiten, Freizeit (Image)</li> <li>Sicherheits-, Verkehrs- und Abfallwirtschaftskonzept als Teil der Vermarktungsstrategie</li> <li>Vermarktungsstrategie der Wohnungen wurde aktuellen Marktverhältnissen angepasst (Eigentums- und Mietwohnungen, gehobene Ausstattung u. hohes Miet- und Kaufpreinsniveau)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Immobilienmakler i.A.d. Eigentümer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente</li> <li>sanierter Altbaubereiche mit kontinuierlich hoher Vermietungsrate, hohes Mietniveau - Neubaubereich mit flexiblem Büroflächenangebot</li> </ul>

VERMARKTUNG		
	Verantwortlichkeit	Konzept
<b>Berlin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WISTA-Management GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezielte Ansiedlung innovativer Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Bildung thematischer Cluster und Vernetzung der Angebote</li> <li>Gründung von vier technologieorientierten Fachzentren fördert diversifizierte Unternehmensstruktur</li> <li>Image und ästhetische Qualität historischer Bausubstanz bzw. technischer Anlagen sowie spektakuläre, preisgekrönte Architektur als besonderes Merkmal des Standortes</li> <li>Angepasste Strategie für Wohnnutzung - Direktvermarktung mit interessierten Selbstnutzern für individuelles Wohnen</li> </ul>
<b>Neu-Ulm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsgruppe aus Projektleitung, Liegenschafts- u. Stadtplanungsamt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erschließung neuer Käufer- und Investorenschichten (z.B. Starter home, kostengünstiges Bauen, alters- od. familiengerechtes Wohnen, Single-Wohnen, ökolog. Bauen)</li> <li>Vermarktung der Wohnbaugrundstück erfolgt durch die Stadt (Vermarktungsbroschüre), Informationsbüro vor Ort</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung städtebaul. Konzept</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadtentwicklungsverband Ulm / Neu-Ulm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investoren-Konzepte durchlaufen Vorprüfung durch Stadtplanungsamt; Beratung und Beschluss im Haupt- und Finanzausschuss; Stadt und Investor bzw. Baugemeinschaft schließen Planungsvereinbarung mit Option auf 6 Monate u. Erarbeitung Baugesuch als Grundlage für Kaufvertrag</li> <li>gewerblichen Flächen mit Ausrichtung auf Telematik - schnelle Datenverbindung steht gewerblichen Ansiedlern, Dienstleistern u. Wohngrundstücken zur Verfügung</li> </ul>
<b>Fürstenberg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt - Amt für Wirtschaftsförderung zzgl. BBG, IHK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundstücke und Häuser der Röblinseesiedlung und Gartenstraße im privaten Grundstücksverkehr</li> <li>Für städtische Grundstücke in Röblinseesiedlung und übrigen Stadtgebiet wird zukünftig eine aktivere und offensivere Vermarktung („Wasserstadt Fürstenberg“) angestrebt (Image)</li> <li>Zielgruppe „junge Alte“ mit Nachfrage nach Zweit- bzw. Alterswohnsitz sowie wassergebundenen Naherholung. Vermarktungsstrategie wird aktuell mit Hilfe von konventionellen Vermarktungsinstrumenten auf die Ballungsräume (Berlin) und diese Zielgruppe ausgerichtet</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt und Wirtschaftsförderungsgesellschaft Oberhavel mbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermarktung Gewerbebereiche durch gute Verkehrlicher Anbindung</li> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente</li> </ul>

VERMARKTUNG		
	Verantwortlichkeit	Konzept
<b>Ostfildern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>örtlicher Bauträger und SEG - Sanierungs- und Entwicklungsgesellschaft Ostfildern mbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente</li> <li>Starterprojekte und hergestellte Verkehrsanbindung als wichtige Voraussetzungen für Vermarktungserfolg</li> <li>Lage zu Stuttgart, Anbindung, ökologische Ausrichtung, Grundstückspreise förderten Vermarktung</li> <li>In Workshop-Verfahren bewerben sich die Investoren bei der SEG um Baugesuche</li> <li>Kein Konzept vorhanden</li> </ul>
<b>Völklingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigentümer</li> <li>SBB (Saarland Bau und Boden Projektgesellschaft)</li> <li>Stadt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermarktung der Fläche des Gewerbegebiets I</li> <li>Gewerbe- und Technologiezentrum</li> <li>hat aktuelle Brachflächen (Raffineriegelände, Kokerei Fürstenhausen) erworben und die Vermarktung übernommen</li> </ul>
<b>Hamm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LEG</li> <li>Stadt Hamm</li> <li>Öko-Zentrum NRW GmbH &amp; Co. KG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öko-Zentrum hat Vermarktungsauftrag für Gewerbeflächen</li> <li>Erstkontakt, Vor-Ort-Beratung, Abstimmung mit der Stadt und LEG</li> <li>Kaufvertrag wird nach Zustimmung durch die Stadt zwischen LEG und Investor geschlossen</li> <li>Neues Image „Öko-Park“</li> <li>LEG-Strategie: Gewährleistungsgarantie für einen Zeitraum von zwei Jahren nach Abschluss des Grundstückskaufvertrags zur Beseitigung und Sicherung von unerwarteten Altlasten u. der Kosten</li> <li>Verbesserte verkehrliche Anbindung an das örtliche und überörtliche Verkehrssystem förderte die Vermarktung</li> <li>Vermarktung der besonderen ökologischen Ausrichtung - Auswahl von Unternehmen erfolgt anhand eines Leitfadens durch die Betreibergesellschaft u. Beteiligung von Experten u. Umwelt-Audit</li> <li>Teilnahme an der IBA steigerte den Bekanntheitsgrad</li> </ul>
<b>Ludwigs-hafen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RSE (Rheinrufer-Süd-Entwicklungsgesellschaft)</li> <li>Wasserstadt GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermarktung des zentralen Bereichs erfolgt grundstücksweise von Norden nach Süden</li> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente</li> <li>Info-Point zum AnschLUss 2000</li> <li>Städtische Image-Verbesserung erforderlich</li> </ul>

VERMARKTUNG		
	Verantwortlichkeit	Konzept
<b>Kusel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bürgermeister der Stadt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlen einer professionellen Vermarktungsstrategie</li> <li>Durch Änderung des Konzeptes (weniger Gewerbe) und Fortschritt der Umbaumaßnahmen Vermarktungserfolge</li> <li>Umbaumaßnahmen parallel zur Suche nach Mietern, um die Räumlichkeiten den Wünschen des Nutzers anzupassen</li> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente, „Ankernutzer“ u. öffentl. Einrichtungen fördern Vermarktung</li> </ul>
<b>Cottbus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EGC (Entwicklungsgesellschaft Cottbus mbH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente</li> <li>zusätzlich: Beauftragter für Wirtschaftsprüfung der Oberbürgermeisterin für den direkten Kontakt der Investoren mit der Stadtverwaltung</li> </ul>
<b>Hamburg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>private Investoren</li> <li>Verein channel hamburg e.V.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verändertes Image - unter dem Leitbild „channel hamburg“ wird neues Stadtquartier bekannt gemacht</li> <li>vertritt Interessen ansässiger Firmen, Institutionen und Banken</li> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente und private Werbemaßnahmen</li> </ul>
<b>Leipzig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt - Amt für Wirtschaftsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente</li> <li>Stadt bietet mit TLG gemeinsame Standortentwicklung und Vermarktungsstrategie z.B. für das Jahrtausendfeld</li> <li>Akquise von Unternehmen aus den Bereichen Solarenergie, Windkraft, nachwachsende Rohstoffe, Wasserstofftechnik, elektronische Messgeräte</li> <li>keine Vorratserschließung oder -bebauung in der Energy City - Neben dem Grundstückserwerb werden Leasing- und Erbpachtverträge angeboten</li> <li>Für Altlastensanierung, Abbruch- und Erschließungsmaßnahmen werden finanzielle Unterstützungen aus Fördermitteln angeboten</li> <li>sehr niedrige Grundstückspreise</li> </ul>
<b>Bremerhaven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BEAN GmbH &amp; Co. KG als 100%-ige Gesellschaft der Stadt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie der Gesamtvermarktung - nicht das Herauslösen von Investorenprojekten</li> <li>Installation von Gründerzentren</li> <li>Ansiedlung von Unternehmen aus dem Bereich der „Blauen Technologie“ (Wasserwelten, Klimaforschung)</li> <li>Ansiedlung z.B. von Dienstleistungen (Callcenter, Technologiezentren), auf noch freien Planungsflächen wird keine Kontingentierung angestrebt</li> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente</li> </ul>

<b>VERMARKTUNG</b>		
	<b>Verantwortlichkeit</b>	<b>Konzept</b>
<b>Nordhorn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt Nordhorn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie, Käufer nach der Qualität der Bebauung auszuwählen</li> <li>eine intensive Bauherren-Beratung und privatrechtliche Regelungen im Grundstückskaufvertrag sollten hohe Attraktivität des gesamten Gebietes erzielen</li> <li>Strategisch wichtig war der Beginn der Baumaßnahmen auf den attraktiven Flächen am Wasser</li> <li>relativ hohe Grundstückspreise trugen zur Qualitäts- und Imagesteigerung bei</li> </ul>
<b>Konstanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftsförderung Stromeyersdorf GmbH</li> <li>GSL - Gesellschaft für Stadt- und Landesentwicklung mbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herstellen von Firmenkontakten, Bonitätsprüfung, Prüfung der Branchen im Hinblick auf Homogenität und Störungsfreiheit</li> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente in begrenztem Umfang – statt dessen Bestandspflege ansässiger und Ausgründungs-Unternehmen</li> <li>geringe Grundstückspreise</li> </ul>
<b>Oberhausen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenvermarktung der Flächen der Neuen Mitte</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt und städtische Gesellschaften (PBO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermarktung O.Vision mit strategischer Nutzeransprache auf der Grundlage des O.Visions-Konzeptes</li> <li>Impulsprojekte sollen den Anreiz für weitere Investitionen schaffen (Infrastrukturprojekte, "Gläserner Mensch", Ausstellung zum Thema Mensch und Gesundheit, Park, Umbau des Elektrostahlwerks)</li> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente mit Orientierung auf Nutzergruppe der Bereiche Gesundheit und Wellness</li> </ul>
<b>Dessau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt - Amt für Wirtschaftsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dessau Mitte (Magnetbandfabrik) wurde nach gescheiterten Privatisierungsversuchen von der Stadt entwickelt und vermarktet</li> <li>Im WBD Industriepark (Waggonbau Dessau) ist die Stadt Hauptgesellschafterin der IPG und Eigentümerin einer Teilfläche</li> <li>konventionelle Vermarktungsinstrumente, jedoch keine besonderen Akquisestrategien</li> <li>aktuell kreativere Vermarktungsstrategien - über Firmenkontakte zu Fachmessen oder Präsentation an jeweiligen Messeständen</li> <li>Angebot „Dessau für Unternehmer - ein besonderes Reiseangebot“</li> </ul>



FINANZIERUNG		
	Fördermittel / Finanzierungsquellen	Sonstiges
<b>Tübingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Städtebaufördermittel (in unerheblichem Umfang für Finanzierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzierung der Entwicklungsmaßnahme erfolgt über die Wertsteigerung der Grundstücke (Neuordnungswert)</li> <li>jährlich fortgeschriebene Kosten- und Finanzierungsübersicht</li> <li>Kommune finanziert Infrastruktur im Entwicklungsgebiet aus einem Sondervermögen ohne den städtischen Haushalt zu belasten</li> <li>hohe Kosten durch Kampfmittelbeseitigung</li> <li>Politische Entscheidungen und schlechte Koordination mit Tiefbauamt beeinflusst Ausgabenseite negativ</li> </ul>
<b>Offenbach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einnahmen aus Grundstücksverkauf für Stadt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt trug Planungskosten</li> <li>keine erhöhte Belastungen für den städtischen Haushalt (Public-Private Partnership)</li> <li>Abschreibungen nach Denkmalschutzrecht seitens Investor</li> </ul>
<b>Essen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>städtischer Haushalt kaum belastet, da öffentliche Maßnahmen zu 100 % gefördert</li> <li>Unterstützung der Wiedernutzung zu 80 % aus GA-Mitteln u. 20 % aus Städtebauförderung - sofern Fa. AEG Standort innerhalb der Stadt verlagert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erschließungsaufwendungen höher als Erlöse - sehr teure Infrastruktur</li> <li>keine Umsetzung des geplanten Gewerbeflächenanteils auf Grund von Konkurrenzflächen i. d. Stadt</li> <li>Förderung machte Grundstückspreis nach Erschließung marktgängig</li> </ul>
<b>Hannover</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzierung und Umsetzung aller Maßnahmen in der Verantwortung des Investors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Public-Private-Partnership: zwei Erschließungsverträge nach § 142 BauGB zwischen Stadt und Investor</li> <li>städtischer Haushalt entlastet</li> </ul>
<b>Berlin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programm KONVER (Abrisse)</li> <li>GA-Programm (Erschließung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kostenintensive Modernisierung der stadttechnischen Versorgungssysteme und Abrisse</li> </ul>
<b>Neu-Ulm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>objektbezogene Fördermittel der EU und des Freistaates Bayern</li> <li>verbilligte Abgabe des Geländes durch den Bund - als versteckte Förderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie Gesamtfinanzierung – Investitionen, z.B. Infrastruktur, Projektmanagement aus dem Projekt selbst finanziert</li> <li>Probleme durch Konkurrenzsituation zur Nachbarstadt Ulm , Folge: Zwischensfinanzierungen notwendig</li> <li>Anpassung des Konzepts verzögerte Umsetzungsprozess</li> <li>Private Investitionen erfordern öffentliche Vorinvestition, z.B. kommunaler Zwischenerwerb, Atlastensanierung, Straßenbau</li> <li>Problem: erbrachte Vorleistungen für ersten Abschnitt d. zentralen Grünzugs - zu einem Zeitpunkt, als es noch keine Einnahmen durch Grund-</li> </ul>

FINANZIERUNG		
	Fördermittel / Finanzierungsquellen	Sonstiges
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stücksverkäufe gab</li> <li>▪ Kostensenkungspotenzial: zeitliche Straffung des Prozesses bis zu ersten Grundstückswiederverkäufen</li> </ul>
<b>Fürstenberg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme KONVER I und II der EU, Förderungen des Bundes u. des MSWV Brandenburg (Planungs- und Erschließungsleistungen)</li> <li>▪ GA-Förderung</li> <li>▪ Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen</li> <li>▪ Belastungen für den städtischen Haushalt durch Co-Finanzierung der Fördergelder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsparmöglichkeiten bei der informellen Planung</li> <li>▪ heutige Erfahrungswerte ermöglichen genauere Kostenplanung</li> </ul>
<b>Ostfildern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Anschubfinanzierung" - u.a. EU-Mittel (KONVER)</li> <li>▪ Mittel aus dem Landessanierungs- und Landeswohnungsbauprogramm</li> <li>▪ GVFG-Mittel für die Haupterschließung</li> <li>▪ Fördermittel für die Stadtbahn und den Schulbau</li> <li>▪ Bundesmittel (ExWoSt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verteilung des Grundbesitzes und wirtschaftlichen Risikos auf Stadt und Hofkammer</li> <li>▪ Hofkammer beteiligt sich anteilig an den Entwicklungskosten</li> <li>▪ tragfähiger Kaufpreis</li> <li>▪ Risiken durch vertraglich festgelegte Nachzahlungsklauseln, Zinsentwicklung und Altlastenhaftung</li> <li>▪ Ausgaben für die soziale Infrastruktur belastete die SEG</li> <li>▪ vorgeschaltete Kostenbetrachtungen bei Einzelprojekten und jeweils 6-wöchig angepasste Finanzplanung</li> <li>▪ jährliche Kosten- und Finanzierungsübersicht als Kontrollinstrument</li> </ul>
<b>Völklingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EU - RESIDER-Programm,</li> <li>▪ europäische Strukturfondsmittel (EFRE),</li> <li>▪ Städtebauförderungsmittel für Ordnungs- und Baumaßnahmen,</li> <li>▪ Mittel des Bundes – zweckgebunden für Denkmalpflege</li> <li>▪ Zuwendungen der Deutschen Stiftung Denkmalschutz, der Stiftung Industriekultur Saar, Mittel aus dem Hochschulförderbereich</li> <li>▪ GVFG-Mittel für Erschließungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aufwändige und kostenintensive Behandlung von Altlasten</li> <li>▪ durch Denkmalschutz - industriekulturelle und künstlerische Nachnutzung mit geringen Erträgen</li> </ul>
<b>Hamm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EU-, Bundes- und Landesmittel</li> <li>▪ kommunale Eigenmittel nur in geringem Umfang notwendig</li> <li>▪ größte Förderung aus Mitteln des Grundstücksfonds Ruhr (Grundstücks-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abhängigkeit von Fördermitteln und den Bewilligungsbescheiden führte zeitweise zur Verzögerung, da Mittel nicht zeitnah zur Verfügung standen</li> <li>▪ Keine Kostensteigerungen im Projektverlauf</li> </ul>

FINANZIERUNG		
	Fördermittel / Finanzierungsquellen	Sonstiges
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kauf, Aufbereitungs- und Erschließungsmaßnahmen)</li> <li>Ziel-2-Förderung der EU</li> <li>Städtebauförderungsmitel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Methoden der Altlastensanierung und investorenbezogene Aufbereitung von Grundstücken führten zu Kosteneinsparungen.</li> </ul>
Ludwigshafen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überwiegend privates Investment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verzögerungen der Flächenentwicklung durch geänderte unternehmerische Ziele eines Bestandsbetriebes</li> <li>Projekt belastet heute städtischen Haushalt stark</li> <li>öffentliche Vorinvestition, z.B. in Straßenbau, Altlastensanierung</li> </ul>
Kusel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fördermittel und innovatives Finanzierungskonzept (BHKW)</li> <li>Gewerbehof-Förderprogramm des Landes</li> <li>80 % der Kosten durch Fördergelder gedeckt, 20 % wurden von der Stadt Kusel übernommen</li> <li>ABM-Kräfte bei Entkernungsmaßnahmen eingesetzt,</li> <li>EG-Sozialfonds - Produktionsschule für arbeitslose Jugendliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzept Blockheizkraftwerk - Erlöse aus Stromverkauf leisten jedoch keinen wesentlichen Beitrag zur Finanzierung</li> <li>Problem: zögerliche Mittel-Auszahlung, erforderliche Zwischenfinanzierung durch Stadt</li> <li>Problem: Vorgabe des Förderprogramms zu GE-Anteil führte zu Konzept-änderung</li> <li>trotz Sparmaßnahmen, innovativem Finanzierungsmodell und Fördermitteln aktuelle Verschuldung der Stadt</li> </ul>
Cottbus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzierung über Zuschüsse für wirtschaftsnahe Infrastrukturentwicklung aus dem Gemeinschaftswerk Aufbau Ost</li> <li>Erlöse aus Veräußerung erschlossener und parzellierter Grundstücke</li> <li>GA-Förderung des Landes Brandenburg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vielfältige Voraussetzungen bei Antragstellung / Bewilligung von Fördergeldern und dadurch bedingte Vor- bzw. Zwischenfinanzierung von Maßnahmen (z.B. Abriss, Erschließung) führte zu Zeitverzögerungen und Kostensteigerungen</li> <li>„kurzer Weg“ in die Verwaltung führte zu erheblichen Kosteneinsparungen</li> </ul>
Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektbezogene Förderung (MAZ - von Land und Bund getragen)</li> <li>Stadterneuerungsmittel (Schlossstraße)</li> <li>Landesmittel - Bundesfernstraßenprogramm für Einzelmaßnahme (Alte Süderelbrücke)</li> <li>Förderung Denkmalschutz - Erneuerung und Erhaltung aller Baudenkmäler</li> <li>indirekte Förderung durch steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten oder durch direkte Zuschüsse aus Landesmitteln</li> <li>Forschungsfeld ExWoSt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>z. T. privat finanziert und ergänzend durch Bund gefördert (Altanlagenanierung)</li> <li>Kombination aus gesetzlichen Erfordernissen und finanziellen Anreizen war wirksam</li> <li>Kostensteigerungen - durch zeitliche Verzögerungen im Rahmen der denkmalrechtlichen Prüfverfahren</li> <li>„kurzer Weg“ in die Verwaltung und Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen führte zu erheblichen Kosten- und Zeiteinsparungen</li> </ul>
Leipzig	<ul style="list-style-type: none"> <li>GA-Förderung</li> <li>Städtebauförderung (Sanierungsgebiet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kostensteigernder Faktor: zeitliche Verzögerungen u.a. durch spekulatives Verhalten der Investoren</li> </ul>

FINANZIERUNG		
	Fördermittel / Finanzierungsquellen	Sonstiges
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsmarktförderung</li> <li>URBAN II-Mittel</li> <li>Abschreibungen nach Denkmalschutzrecht für Investoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kosteneinsparpotenzial durch rezessionsbedingt sinkende Baukosten</li> </ul>
<b>Bremerhaven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Fördermittel des Bundes</li> <li>Finanzierung im Rahmen der Bremischen Haushaltsentscheidung. Eingesparte Kreditzinsen werden vollständig über die städtische BEAN GmbH in die Finanzierung des Entwicklungsgebietes geleitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>heutige Organisationsstruktur beschleunigt Umsetzung von Einzelprojekten</li> <li>Sanierung der Kontaminationen war schwer einzuschätzender Kostenfaktor</li> </ul>
<b>Nordhorn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung von ausschließlich sanierungsbedingten Maßnahmen</li> <li>Finanzierung bis 1988: Bund 50 % und Land 25 %, 25 % durch Stadt als Eigenanteil</li> <li>Ab 1999: zu 2/3 durch das Land gefördert, Eigenanteil der Kommune 25 %.</li> <li>Hohe private Investitionen</li> <li>ExWoSt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bodenkontaminationen als entscheidender Kostenfaktor, zeitliche Verzögerungen</li> <li>Alllastensanierung als Kostenfaktor, die Einführung neuer Sanierungstechniken führte jedoch im Vergleich zu einer konventionellen Vorgehensweise zu Einsparungen von ca. 72 %</li> <li>Eigenbeteiligung der Kommune führte zu starken Belastung des kommunalen Haushalts (Zwischenfinanzierung)</li> <li>hoher zeitlicher Aufwand für Förderanträge und Nachweis über durchgeführte Maßnahmen</li> </ul>
<b>Konstanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erwerb des Areals durch Stadt – Darlehen bei Landeskreditbank</li> <li>Zinserleichterung aus landeseigenem Programm "Einfache Stadterneuerung" (PES)</li> <li>ExWoSt (planerische u. konzeptionelle Leistungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kauf des Gesamtareals mit dem Ziel, die Flächen schnell zu privatisieren</li> <li>wesentliche Einnahmen durch den Verkauf erschlossener Grundstücke, Erschließungsbeiträge</li> <li>kommunaler Haushalt nur begrenzt belastet</li> <li>Flächenknappheit erforderte Entwicklung – auch ohne finanzielle Förderung</li> <li>Kostensteigerungen für Private z.B. durch Gestaltungsanforderungen der Stadt</li> </ul>
<b>Oberhausen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundstücksfonds Ruhr (Erwerb, Aufbereitung, Sanierung)</li> <li>Förderungen aus Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (Erschließung)</li> <li>EU-Mittel (Ziel II-Programm)</li> <li>Städtebaufördermittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: Kofinanzierungsanteile</li> <li>Hauptteil der Entwicklung trug der Investor</li> <li>Fördergelder auch für Stadtteilzentren, z.B. für Stadtmarketing, City-Management bzw. Aufwertungsmaßnahmen</li> <li>bei zukünftig geringeren Förderquoten hat ausgereifter Business-Plan Priorität</li> </ul>
<b>Dessau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alllastenfonds Sachsen Anhalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>großzügige Vorkalkulationen zur Antragstellung der Förderungen waren</li> </ul>

<b>FINANZIERUNG</b>		
	<b>Fördermittel / Finanzierungsquellen</b>	<b>Sonstiges</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GA-Förderung</li> <li>▪ Kombination mit AB-Maßnahmen</li> </ul>	<p>positiv, es kam nicht zu unerwarteten Kostensteigerungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ der durch Förderungen erlangte Vorteil wird an förderfähige Unternehmen bei einer Ansiedlung weitergereicht</li> <li>▪ Kontaminationen bei Bausubstanz war unkalkulierbar - Erhalt und Sanierung haben sich teurer als ein Neubau erwiesen – Problem: Konkurrenzfähigkeit</li> </ul>

<b>ERFOLG</b>		
	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>Gesamtbewertung des Projektes</b>
<b>Tübingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertschöpfung (Differenz zwischen entwicklungsunbeeinflusstem Anfangswert und Neuordnungswert)</li> <li>▪ Baugemeinschaften und Beteiligungsverfahren führen zu hoher Identifikation der Anwohner mit Gebiet</li> <li>▪ Projektstruktur, engagiertes Projektteam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sehr erfolgreich</li> <li>▪ Erfolg für Stadtentwicklung, Verbesserung der baulichen und sozialen Struktur</li> <li>▪ wirtschaftlicher Erfolg</li> <li>▪ Verbesserung Image</li> </ul>
<b>Offenbach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intensive Vorplanungsphase</li> <li>▪ Investor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mäßig erfolgreich</li> <li>▪ Projekt ist hinter angestrebten städtebaulichen und betriebswirtschaftlichen Zielen zurückgeblieben</li> <li>▪ Erhalt der denkmalgeschützten Bausubstanz ermöglicht</li> </ul>
<b>Essen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PPP, enge Zusammenarbeit zwischen LEG und EWG</li> <li>▪ persönliches Engagement, personelle Kontinuität, Entscheidungsbefugnisse der Projektleiter</li> <li>▪ Förderung (trägt zur Verwirklichung städtischer Zielvorstellungen bei)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sehr erfolgreich</li> </ul>
<b>Hannover</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investor</li> <li>▪ Standortfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfolgreich</li> </ul>
<b>Berlin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ herausragende Stellung des Stadtteils</li> <li>▪ Förderung</li> <li>▪ Humboldt-Universität, Steuerungsausschuss, finanzielle Absicherung der Maßnahmen durch Finanzsenator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfolgreich</li> <li>▪ Schaffung von Arbeitsplätzen erreicht</li> <li>▪ Mischnutzung verwirklicht</li> </ul>
<b>Neu-Ulm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planungsvorlauf</li> <li>▪ US-Sonderausschuss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfolgreich</li> </ul>
<b>Fürstenberg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lage am Wasser</li> <li>▪ Fördermittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfolgreich</li> </ul>
<b>Ostfildern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planungsvorlauf</li> <li>▪ Kontinuität der handelnden Hauptakteure</li> <li>▪ SEG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sehr erfolgreich</li> </ul>
<b>Völklingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OSGA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ insgesamt wenig erfolgreich, erfolgreich aber OSGA und Rahmenplan</li> </ul>

<b>ERFOLG</b>		
	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>Gesamtbewertung des Projektes</b>
<b>Hamm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekt-Organisation</li> <li>▪ Sicherung gestalterischer und ökologischer Standards über Verträge</li> <li>▪ Fördermittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mäßig erfolgreich</li> </ul>
<b>Ludwigshafen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fördermittel</li> <li>▪ Investor</li> <li>▪ WEG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mäßig erfolgreich</li> </ul>
<b>Kusel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ persönliches Engagement des Bürgermeisters</li> <li>▪ Kontinuität der Projektverantwortlichen</li> <li>▪ Finanzierungskonzept, Fördermittel</li> <li>▪ externes Know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sehr erfolgreich</li> </ul>
<b>Cottbus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EGC, persönliches Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfolgreich</li> </ul>
<b>Hamburg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investor</li> <li>▪ Kontinuität bei den Projektverantwortlichen, kommunikativer Planungsprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfolgreich</li> </ul>
<b>Leipzig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EXPO, Kontinuität beim Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mäßig erfolgreich, zögerlich in der Anfangsphase</li> </ul>
<b>Bremerhaven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leitgedanke eines touristischen Schwerpunkts, Kontinuität beim Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mäßig erfolgreich</li> </ul>
<b>Nordhorn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intensive Vorplanungsphase, Rückkopplung Städtebau-Alllastensanierung, Ideen externer Planer</li> <li>▪ persönliches Engagement, Hauptverantwortung bei Stadt (Fläche im städtischen Eigentum), kontinuierliche Beteiligung der Politik</li> <li>▪ gesamte Fläche im Blickfeld der Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sehr erfolgreich, städtebaulich wie finanziell</li> </ul>
<b>Konstanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intensive Vorplanungsphase</li> <li>▪ Federführung bei Stadt</li> <li>▪ Beteiligung der Universität Stuttgart</li> <li>▪ Siedlungsdruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfolgreich</li> </ul>
<b>Oberhausen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investor</li> <li>▪ projektorientierte Struktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfolgreich</li> </ul>

<b>ERFOLG</b>		
	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>Gesamtbewertung des Projektes</b>
<b>Dessau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schnelle Entscheidungen, schnelle Realisierung von Maßnahmen in der Anfangsphase, kommunikativer Planungsprozess</li> <li>▪ Standortqualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfolgreich</li> </ul>