



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



## Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten

Ergebnisbericht zum  
ExWoSt-Forschungsfeld



# Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten

## Ergebnisbericht zum ExWoSt-Forschungsfeld

Das Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt)“ wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) durchgeführt.

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31–37  
53179 Bonn

### **Wissenschaftliche Begleitung**

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Referat I 2 – Stadtentwicklung  
Bernd Breuer (Projektleitung), bernd.breuer@bbr.bund.de  
Mechthild Renner, mechthild.renner@bbr.bund.de

### **Begleitung im Bundesministerium**

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI)  
Referat SW III 4 – Stadtumbau  
Gina Siegel, gina.siegel@bmi.bund.de

### **Auftragnehmer**

agl Hartz • Saad • Wendl  
Landschafts-, Stadt- und Raumplanung  
Großherzog-Friedrich-Straße 16–18  
66111 Saarbrücken  
Andrea Hartz, andrea.hartz@agl-online.de  
Christine Schaal-Lehr, Sascha Saad, Stephanie Bächle, Lydia Weber

in Kooperation mit:

BPW Stadtplanung  
Ostertorsteinweg 70–71  
28203 Bremen  
Frank Schlegelmilch, schlegelmilch@bpw-stadtplanung.de  
Ida Frenz

### **Stand**

Dezember 2019

### **Gestaltung**

BPW Stadtplanung

### **Druck**

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung  
1. Auflage, 1.000 Exemplare

### **Bestellungen**

Kostenfrei zu beziehen bei [silvia.wicharz@bbr.bund.de](mailto:silvia.wicharz@bbr.bund.de)

### **Bildnachweise**

Siehe Seite 82

### **Nachdruck und Vervielfältigung**

Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet. Bitte senden Sie uns zwei Belegexemplare zu.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Broschüre in der Regel auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist nicht unbedingt mit der des Herausgebers identisch.



Foto: © Schafgans DGPh

Liebe Leserinnen und Leser,

ältere Gewerbegebiete hatten lange Zeit zu wenig Beachtung in der städtebaulichen Praxis und Forschung gefunden. In diese Wahrnehmungslücke stieß das Forschungsfeld „Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten“ des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus (ExWoSt). Von Anfang 2016 bis Ende 2018 wurden neun städtebauliche Modellvorhaben gefördert, fachlich begleitet und wissenschaftlich ausgewertet. Die Kernbefunde des Forschungsvorhabens präsentierten wir bereits im Mai 2019 auf einer Fachkonferenz. Ich freue mich, dass wir Ihnen mit diesem Abschlussbericht sowohl die Ergebnisse aus den Modellvorhaben als auch Erkenntnisse der Veranstaltung vorlegen.

Die Modellvorhaben zeigen eindrücklich die Probleme und Herausforderungen der älteren Gewerbegebiete. Hier überlagern und verstärken sich bauliche Mängel und städtebauliche Probleme derart, dass die Funktionsfähigkeit der Gebiete gefährdet ist. Bei allen Herausforderungen weisen die Gewerbegebiete aber auch städtebauliche Entwicklungspotenziale sowie wertvolle Ressourcen für eine nachhaltige Stadtentwicklung auf. Die Erneuerungsaufgaben sind so komplex, dass alle Akteure – private und öffentliche – Verantwortung übernehmen und an einem Strang ziehen müssen. Dafür ist eine fach- und institutionenübergreifende Kooperation unerlässlich.

Im Fokus der ExWoSt-Modellvorhaben standen städtebauliche Erneuerungskonzepte, Ansätze für ein Gewerbegebietsmanagement und die Netzwerkbildung. Quartiersbezogene Entwicklungsansätze und Arbeitsstrukturen erwiesen sich als nötig und hilfreich, um einen Konsens über Profil und Perspektiven der Gewerbegebiete zu erzielen. Dieses gemeinsame Verständnis diente als Ausgangspunkt für die einzelnen – konzeptionellen und operativen – Schritte einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung.

Das ExWoSt-Forschungsfeld bestätigt den großen Stellenwert der Gewerbegebiete für die Lebens- und Umweltqualität unserer Städte. Die Konzepte und Verfahren der Modellvorhaben stehen beispielhaft für die städtebauliche Erneuerung und nachhaltige Weiterentwicklung dieser Stadträume.

Ich wünsche Ihnen eine informative und anregende Lektüre.

Dr. Markus Eltges  
Leiter des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung





---

## Inhalt

<b>1. Forschungsansatz</b>	<b>12</b>
Gewerbebestandsgebiete in Forschung und Praxis	12
Zielsetzung und Forschungsleitfragen	12
Methodik und Vorgehen	14
Modellvorhaben im Überblick	16
Exkurs: Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete in den Niederlanden und Flandern	20
<b>2. Bedeutung, Ausgangslagen und Perspektiven</b>	<b>22</b>
Rolle und Bedeutung bestehender Gewerbegebiete für Stadt und Region	22
Defizite und Probleme in Gewerbebestandsgebieten der 1960er bis 1980er Jahre	23
Potenziale, Optionen und Herausforderungen	26
<b>3. Strategien und Konzepte</b>	<b>30</b>
Stadtregionale und interkommunale Zusammenarbeit	30
Gesamtstädtische Entwicklungsstrategien	31
Gebietsbezogene Handlungsansätze	33
<b>4. Prozess und Akteure</b>	<b>36</b>
Politische Einbindung und verwaltungsinterne Kooperation	36
Mobilisierung von und Kooperation mit Schlüsselakteuren	38
Etablierung eines Gebietsmanagements	40
Zusammenwirken und Vernetzen lokaler Wirtschaftsakteure	44
<b>5. Fachspezifische Handlungsansätze</b>	<b>46</b>
Städte- und landschaftsbauliche Entwicklung	47
Flächenentwicklung	50
Wirtschaftliche Entwicklung	53
Verkehr und Erschließung	56
Informations- und Kommunikationstechnik	59
Soziale Infrastruktur und Nahversorgung	60
Ressourceneffizienz und Klimaschutz	61
Risikoversorge und Klimaanpassung	64
Umwelt- und Immissionsschutz	67
Naturschutz und Biodiversität	70
<b>6. Erkenntnisse und Empfehlungen für die städtebauliche Praxis</b>	<b>72</b>

## Zusammenfassung

Viele Jahre konzentrierte sich die Gewerbeansiedlung in den Kommunen auf die Erschließung neuer Standorte. Diese locken in der Regel mit günstiger Erschließung, großzügigen Grundstücksgrößen und -zuschnitten sowie großer Gestaltungsfreiheit auch viele Betriebe an bestehenden, innerstädtischen Gewerbegebieten an. Gerade im verarbeitenden Gewerbe ist eine Tendenz zur Randverlagerung festzustellen – mit der Folge, dass immer mehr Flächen an den Siedlungsrändern von Industrie und Gewerbe in Anspruch genommen werden.

In vielen Ballungsräumen stoßen weitere Flächenausweisungen inzwischen auf umweltrechtliche Grenzen und gesellschaftliche Widerstände. Vielen Städten stehen keine größeren gewerblichen Neubaufächen mehr zur Verfügung. Mit steigender Sensibilität für Umweltbelange, Klimawandel und Nachhaltigkeit in der Planung rücken daher seit einigen Jahren die Potenziale bestehender Industrie- und Gewerbegebiete verstärkt ins Blickfeld der Stadtentwicklung.

### Ausgangslage

Die vorangegangene ExWoSt-Vorstudie „Nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten im Bestand“ aus dem Jahr 2014 hat wesentliche Problemstellungen und Entwicklungspotenziale bestehender Gewerbegebiete analysiert. Forschungs- und Entwicklungsbedarf wurde vor allem für Gewerbegebiete identifiziert, die größtenteils in den 1960er bis 1980er Jahren ausgeprägt worden sind. Diese sind zumeist am Ende ihres ersten Entwicklungszyklus angelangt und weisen vielfältige Defizite auf. Sie standen bisher nicht im Fokus der Stadtentwicklungspolitik und zählen eher zu den vergessenen Stadträumen im Schatten stadtplanerischer Steuerung und Intervention.

Das Bild dieser Gebiete ist häufig geprägt durch ineffiziente Flächennutzungen, Gebäudeleerstand, Brachflächen, Minder- oder Fehlnutzungen, Modernisierungsrückstände sowie Mängel in der Freiraumgestaltung und Verkehrserschließung. Ein Großteil der Grundstücke befindet sich in privatem Eigentum, öffentliche Investitionen in die Infrastruktur der Gebiete haben in den letzten Jahren nur in geringem Umfang stattgefunden. Die gewerblichen Areale sind – selbst wenn sie sich in zentraler Lage befinden – häufig funktional isoliert und nicht in das Stadtgefüge integriert.

Eine funktionale, energetische und gestalterische Qualifizierung bestehender Gewerbegebiete ist eine ganzheitliche Herausforderung. Die nach-

haltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten kann einen Beitrag dazu leisten, die Gebiete städtebaulich besser zu integrieren, die Innenentwicklung zu fördern und damit den Flächenverbrauch zu reduzieren, das Arbeitsplatzumfeld zu verbessern, die lokale Wirtschaft zu stärken und Mobilität stadtverträglich zu gestalten. Sie kann zudem Umwelt- und Klimaschutz sowie Ressourceneffizienz verbessern. Die üblichen Instrumente der öffentlichen Hand zur Steuerung von Aufwertungs- und Revitalisierungsprozessen stoßen dabei allerdings schnell an ihre Grenzen. Vielfach fehlen die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen für den Zugriff auf Flächen und die Umsetzung von Maßnahmen.

Es ist zu erwarten, dass mit den aktuellen Entwicklungen – umschrieben mit den Schlagworten Digitalisierung, urbane Produktion, Industrie 4.0 oder Internet der Dinge – die weichen Standortfaktoren und gerade das Umfeld gewerblicher Arbeitsstätten stärker an Bedeutung gewinnen werden. Somit kann die nachhaltige Weiterentwicklung integrierter Gewerbebestände auch ein zentrales Instrument der Wirtschaftsförderung werden.

### Forschungsfeldstruktur

Mit dem ExWoSt-Forschungsfeld „Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten“ (GewerbeExWoSt) griff der Bund diese Herausforderungen auf und ging der Frage nach, wie die städtebauliche Erneuerung und zukunftsfähige Entwicklung bestehender Gewerbegebiete die nachhaltige Stadtentwicklung vorantreiben und zugleich zur Umwelt- und Klimaverträglichkeit beitragen können. Um praxisgestützte Erkenntnisse zu städtebaulichen, instrumentellen und prozessbezogenen Maßnahmen zu gewinnen, wurden Modellvorhaben durchgeführt, die entsprechende Ansätze entwickeln und umsetzen sollten.

Nach einer umfassenden Vorprüfung wurden aus 23 Bewerbungen neun Städte als Modellvorhaben ausgewählt: Augsburg, Berlin-Lichtenberg, Dortmund, Frankfurt a. M., Hamburg, Karlsruhe, Kassel, Oranienburg und Ratingen. Im Durchführungszeitraum von Anfang 2016 bis Ende 2018 haben die ExWoSt-Modellvorhaben Strategien und Maßnahmen zur Qualifizierung und integrierten Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete erprobt.

### Ergebnisse der Modellvorhaben

In Deutschland gibt es bislang nur vereinzelte Expertise im Umgang mit Gewerbebestandsgebieten, auch wenn das Thema derzeit mehr in den Fokus gerät. Die bisherigen Ansätze zeichnen sich durch einen hohen Experimentiergehalt und eine geringe Systematisierung in der Herangehens-

weise aus. Die Ergebnisse der GewerbeExWoSt-Modellvorhaben zeigen aber vielversprechende Ansatzpunkte – etwa bei der Initiierung gebietsbezogener Kooperationen, der Einbeziehung der Gewerbegebietsentwicklung in die Stadtentwicklungspolitik, der Rolle der Wirtschaftsförderung oder der Bereitschaft der öffentlichen Hand, in konkrete Maßnahmen zu investieren. Die Verbesserung der (Verkehrs-)Infrastrukturen, die notwendige nachhaltige Umweltausrichtung sowie die Schaffung von Versorgungs- und Aufenthaltsqualität stellten die Modellvorhaben vor besonders große Herausforderungen.

Aufgrund der begrenzten finanziellen Ressourcen der Kommunen und der eingeschränkten Zugriffsmöglichkeiten auf Flächen und Gebäude in Gewerbebestandsgebieten liegt es nahe, sich auf zentrale Aufgaben und Erneuerungsschwerpunkte zu konzentrieren. Dabei können zielgerichtete öffentliche Interventionen und Investitionen mit Impulswirkung, insbesondere im öffentlichen Raum, Aufwertungsprozesse in Gang setzen, Aufbruchsstimmung erzeugen und einen sichtbaren Beitrag zur städtebaulichen Qualifizierung bestehender Gewerbegebiete leisten.

Ein Schlüssel zum Erfolg ist bei allen Modellprojekten die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure, vor allem Stadtplanung, Wirtschaftsförderung, Fachressorts der Verwaltung, Politik und Unternehmen. Die Modellvorhaben haben dazu Ansätze wie die Einrichtung eines Gebietsmanagements und ressortübergreifender Arbeitsstrukturen verfolgt. Eine große Herausforderung zu Beginn der Modellvorhaben war, die unterschiedlichen Sichtweisen der Wirtschaftsakteure einerseits und der Stadtplanung andererseits zusammenzubringen, da es an gegenseitigem Verständnis für den Handlungshintergrund des jeweils anderen mangelte.

Es hat sich gezeigt, dass die nachhaltige Weiterentwicklung von bestehenden Gewerbegebieten eine langfristige und ressourcenintensive Aufgabe ist. Die dreijährige Projektlaufzeit hat, obwohl strategische Vorarbeiten Voraussetzung für die Aufnahme als Modellvorhaben waren, noch nicht im notwendigen Umfang zu Veränderungen in den Modellquartieren geführt. Die organisatorischen Vorbereitungen sowie die planerischen Vorarbeiten haben sich als aufwendiger als erwartet erwiesen. In allen Städten konnten aber Entwicklungskonzepte erarbeitet und durch politische Beschlüsse abgesichert werden, einzelne Schlüsselmaßnahmen wurden auf den Weg gebracht.

## Expertisen

In Ergänzung zu den Modellvorhaben wurde vielfältige Fachexpertise einbezogen. So zeigte eine Auslandsexpertise am Beispiel der Niederlande, welche Wirkungen ein nationales Programm zur Restrukturierung von Gewerbebestandsgebieten entfalten kann. Die dortige Initiative ging von der nationalen Ebene aus, die ein umfassendes und flächendeckendes Förder- und Investitionsprogramm zur Aufwertung von Gewerbebestandsgebieten auf den Weg gebracht hat. Die Verantwortung zur Durchführung von konkreten Aufwertungsmaßnahmen liegt bei den niederländischen Provinzen und Kommunen. Die Provinzen haben zusätzlich zu den nationalen Geldern eigene Fördermittel bereitgestellt und Förderprogramme aufgelegt, um den Restrukturierungsprozess voranzutreiben. Dadurch konnte eine über die Jahre gewachsene Förderstruktur etabliert werden. Als Ergebnis der Expertise wird empfohlen, auch in Deutschland staatliche Restrukturierungsprogramme für Gewerbegebiete zu prüfen und die Umsetzung in die Hände von regionalen oder kommunalen Trägern zu legen.

## Fazit

Um bestehende Gewerbegebiete nachhaltig weiterzuentwickeln, müssen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehört die Standortsicherung bestehender Gewerbegebiete durch ein klares politisches Bekenntnis und die planungsrechtliche Absicherung der Gewerbe- oder Industrienutzung. Im Forschungsfeld ist deutlich geworden, wie desolat der Zustand vieler Gewerbegebiete, Infrastrukturen und Gebäude teilweise ist. Hier gibt es akuten Handlungsbedarf, um die Wirtschafts- und Arbeitsstätten zukunftsfähig zu machen.

In den Modellvorhaben ist eine profunde Konzept- und Verfahrenskompetenz entwickelt worden. Mit Abschluss des Forschungsfelds wird daher weniger Forschungs- als vielmehr praktischer Handlungs- und Unterstützungsbedarf bei der Umsetzung von Maßnahmen gesehen. Die Rückmeldungen der Modellvorhaben bestätigen zudem Ergebnisse aus vorangegangenen Studien: Die Kommunen wünschen sich sowohl eine spezifische Förderoption als auch einen kontinuierlichen Wissenstransfer. Angesichts der Bedeutung der Industrie- und Gewerbegebiete für die Wertschöpfung in Deutschland und der großen Zahl an Arbeitsplätzen in klein- und mittelständischen Unternehmen erscheint ein solches Engagement gerechtfertigt.

## Summary

In the last few decades the business location policies of local authorities have been focussed on the development of new industrial areas. These seek to attract businesses from current urban industrial areas through favourable locations, demand-oriented plot sizes and layouts as well as flexible building designs. In the manufacturing sector, in particular, businesses have a tendency to locate at the periphery. Consequently, development at the edge of settlements by industry and commerce is continuously growing.

In agglomerated areas new land uses come up against the constraints of environmental law as well as public opposition. Many towns and cities do not have any further sites available for new industrial development. With increasing awareness of environmental issues, of climate change and of sustainability in urban planning, the potential of existing industrial and commercial areas has been drawing attention from urban development planning in recent years.

### Initial situation

The ExWoSt pre-study „Sustainable development in existing industrial areas“ from 2014 analysed the main problems and potential of existing industrial areas. Research and development needs have been identified for industrial areas that were established in the 1960s to the 1980s. These are, on the whole, at the end of their first development cycle and have manifold deficits. They had not been in the focus of urban development policies and can rather be viewed as forgotten urban spaces in the shadows of urban planning interventions.

The image of these areas is often characterised by inefficient land use, vacant buildings, derelict land, underuse and misuse of sites, modernisation backlogs as well as deficits in landscape design and transport infrastructure. The majority of the plots are privately owned and public investment in the infrastructure of these areas has been minimal. The industrial areas – even in central locations – are often functionally isolated and not integrated into the urban fabric.

Improving the functionality, the energy efficiency and the design of existing industrial areas is a complex challenge. The sustainable development of industrial areas can contribute to the improved integration of these areas, to encouraging inner city development and by so doing reduce land use, to improving the workplace environment, to strengthening the local economy and to making transport more city friendly. It can also improve environmental and climate protection and re-

source efficiency. Typical instruments of the public sector to direct processes that revitalise and increase quality can rapidly reach their limits. In many cases financial and human resources are not sufficient to implement measures in the areas.

It can be expected that with current developments – such as digitalisation, urban manufacturing, Industry 4.0 or the Internet of Things – the soft locational factors and, in particular, the surroundings of industrial workplaces will become more important. As a consequence the sustainable development of integrated industrial locations can become a central instrument of economic development policies.

### Structure of the research field

The federal government of Germany is tackling these challenges within the ExWoSt Research field „Sustainable development of existing industrial estates“ (GewerbeExWoSt). It examines the question of how the urban renewal of current industrial areas can promote sustainable urban development and contribute to environmental and climate protection. In order to gather practice based insights into urban development measures as well as instruments and processes, model projects were carried out that should develop and implement suitable approaches. After a comprehensive preliminary review of 23 applications nine cities were chosen to be model projects. The cities are Augsburg, Berlin-Lichtenberg, Dortmund, Frankfurt (Main), Hamburg, Karlsruhe, Kassel, Oranienburg und Ratingen. During the implementation period from the beginning of 2016 to the end of 2018 the ExWoSt model projects tested strategies and measures to improve and develop, in an integrated way, existing industrial estates.

### Results of the model projects

In Germany there is limited knowledge of how to deal with industrial estates despite the topic becoming more significant. Until now the measures have been experimental and the methodology has not been particularly systematic. The results of the model projects show many promising approaches: for example, the initiation of area based cooperation, the inclusion of industrial area development in urban development policy, the role of economic development policies or the willingness of public institutions to invest in particular measures. Nevertheless, the model projects are still faced with major challenges such as the need to improve (transport) infrastructure, urban renewal, the creation of amenity value as well as adapting in a sustainable way.

Because of the limited financial resources of the municipalities and the restricted access to land



and buildings in the existing industrial estates, it makes sense to concentrate on key tasks and areas needing renovation. Thus targeted public interventions and investments with a stimulating effect, particularly in public spaces, can initiate revitalisation processes, create an atmosphere of renewal and can provide a visible contribution to the urban development of industrial estates.

One key component that has led to the success of the model projects is the cooperation of various parties: urban planning, economic development, specialist departments of local administrations, politicians and businesses. The model projects pursued measures such as the establishment of area management bodies and inter-departmental working groups. A major challenge during the initiation of model projects was the different views of the economic stakeholders on the one hand and the urban planners on the other; with each of these having little understanding for the motivation of the other.

It has been shown, that the sustainable development of existing industrial estates is a long term and resource intensive task. The three year project duration, even though strategic preparation was a precondition for the acceptance as a model project, has not led to change on the required scale in the areas of the model projects. The organisational and planning preparations have been shown to be more complex than expected. In all of the cities, development plans could be produced and secured through political resolutions and some key measures have been implemented.

### **Expert opinion and international practice**

Complimentary to the information gathered from the model projects, expert opinions have been collected and international practice has been reviewed. The Dutch national programme for restructuring existing industrial is noteworthy. The initiative, which came from the national level, implemented an extensive funding and investment programme for the improvement of existing industrial areas. The provinces and municipalities were responsible for the implementation of specific measures. In addition to the national funds, the provinces provided regional funding in order to promote the restructuring process. This system is now established and has led to noticeable improvements. As a result of this review, it is recommended that a national restructuring programme for industrial areas in Germany should be considered and implementation placed in the hands of regions and municipalities.

### **Conclusion**

Developing industrial areas in a sustainable way depends on the provision of the right conditions. These include safeguarding the current industrial areas through clearly stated policy and the legal protection of commercial and industrial zones. In the research field it has become clear how desolate the state of many industrial areas and their infrastructure and buildings is. There is an acute need for action, in order to make these workplaces viable in the future.

The model projects have developed conceptual and procedural competencies. With the completion of the research field there is less need for research and greater need for practical action and support for the implementation of measures. The feedback from the model projects confirms the results of previous studies. The municipalities require specific funding options as well as an ongoing transfer of knowledge. The significance of industrial and commercial areas for the creation of value and the large number of people employed in small and medium enterprises in these areas justifies such involvement.

# 1. Forschungsansatz

## Gewerbebestandsgebiete in Forschung und Praxis

Die ExWoSt-Vorstudie „Nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten im Bestand“ (Freudenau et al. 2014) bestätigte die Themenrelevanz und das Erfordernis eines ExWoSt-Forschungsfelds. In der Studie wurden wesentliche Problemstellungen und Entwicklungspotenziale bestehender Gewerbegebiete untersucht. Die Analyse von Fachliteratur und Förderprogrammen ergab, dass bereits in den 1980er Jahren das Entwicklungspotenzial von Gewerbebestandsgebieten erkannt worden war. Erste Pilotvorhaben und Forschungsprojekte wurden auf den Weg gebracht, u. a. war 1989 das ExWoSt-Forschungsfeld Städtebau und Wirtschaft gestartet. Allerdings ebnete die Aufmerksamkeit für bestehende Gewerbegebiete bereits Ende der 1990er Jahre wieder ab.

Auch Kommunalbefragungen, Expertengespräche sowie ein Fachdialog im Rahmen der Vorstudie bestätigten die Relevanz einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung. Mehrheitlich mit „hoch“ bis „sehr hoch“ bewerteten Kommunen und Experten die Notwendigkeit, die Erneuerung und nachhaltige Entwicklung von bestehenden Gewerbegebieten aktiv anzugehen. Allerdings hatte nur jede vierte Kommune, die im Rahmen der Kommunalbefragung antwortete, ein abgeschlossenes oder laufendes Projekt zur nachhaltigen Entwicklung eines bestehenden Gewerbegebiets durchgeführt: „Diese Diskrepanz zwischen erkannter Notwendigkeit und fehlender Umsetzung ist sicherlich als ein Indiz für Schwierigkeiten bei der Bewältigung dieses Themas zu sehen“ (Freudenau et al. 2014: 3).

Aktuell scheinen der Handlungsbedarf und die Potenziale in bestehenden Gewerbegebieten wieder in den Fokus zu rücken. Neben dem ExWoSt-Forschungsfeld laufen derzeit weitere Forschungs- und Förderaktivitäten, u. a.:

- **„Gewerbe in der Stadt – GiS – Wandel im Bestand gestalten“** (2016–2019), gefördert vom BMBF, befasst sich mit innerstädtisch gelegenen, dynamischen Gewerbegebieten (BMBF 2017: 11 f.).
- **„Grün statt Grau – Gewerbe im Wandel – GeWa“** (2016–2019), gefördert vom BMBF, konzentriert sich auf die nachhaltige Transformation von älteren Gewerbegebieten in drei ausgewählten Städten, u. a. auch dem ExWoSt-Modellvorhaben Frankfurt (BMBF 2017: 11, WILA Bonn 02.04.2019a).

- **„Kommunaler Klimaschutz.NRW: Starke Partnerschaften für nachhaltige Gewerbegebiete“** (2018–2021), gefördert durch Mittel des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), verfolgt u. a. die Konkretisierung und Umsetzung von Maßnahmen, die an kommunale Klimaschutz- und Klimaanpassungskonzepte anknüpfen. Darüber hinaus findet ein Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den Beteiligten statt, der auch weiteren nordrhein-westfälischen Kommunen offensteht (WILA Bonn 02.04.2019b).
- **„Regio.NRW: Ressourceneffiziente Gewerbegebiete Metropole Ruhr“** (2016–2019), gefördert aus EFRE-Mitteln, identifiziert Ressourceneinsparpotenziale und entwickelt daraus konkrete Maßnahmen. Das Projekt konzentriert sich zunächst auf die Themen Abfall, Fläche, Wasser und Energie (BMR 02.04.2019).
- **„Regio.NRW: Innovation und Transfer“**. Im Rahmen eines aktuellen Projektauftrags zu innovativen Projektideen der regionalen Wirtschaftsförderung unterstützt das Land u. a. zwei Projekte, die sich unmittelbar oder indirekt mit der nachhaltigen Entwicklung von Gewerbegebieten befassen: Im Projekt „Gewerbliches Flächenmanagement Ruhr. Phase V“ soll auf Grundlage einer Untersuchung zu untergenutzten Gewerbegebieten ein gesamtregionales Nutzungs- und Entwicklungskonzept für regionale Kooperationsstandorte erarbeitet werden (MWIDE NRW 02.04.2019). In dem Projekt „KlimaSicher, Ennepe-Ruhr“ der Wirtschaftsförderungsagentur Ennepe-Ruhr GmbH steht die Beratung von Unternehmen im Hinblick auf Klimawandelgefahren im Vordergrund. Die Unternehmen sollen ermächtigt werden, selbstständig Maßnahmen zur Gefahrenabwehr zu ergreifen (ebd.).

Die oben skizzierten Projekte sind z. T. noch nicht abgeschlossen, so dass noch keine praxisgestützten Erkenntnisse vorliegen.

## Zielsetzung und Forschungsleitfragen

Auf Basis der Ergebnisse der Vorstudie initiierte der Bund im Jahr 2014 das ExWoSt-Forschungsfeld „Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten“ mit städtebaulichen Modellvorhaben. Für das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) ist es von herausragendem Erkenntnisinteresse, wie die städtebauliche Erneuerung von Gewerbegebieten über die Verbesserung stadträumlicher Bedingungen hinaus zur Umwelt- und Klimaverträglichkeit beitragen kann. Das Interesse richtet sich zum einen auf

die Ausgangslagen und die Perspektiven bestehender Gewerbegebiete. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf konzeptionellen, operativen, institutionellen und instrumentellen Ansätzen für nachhaltige Entwicklungen in Gewerbegebieten. Zum anderen sollen Hinweise für die stadtentwicklungspolitischen Zuständigkeiten des Bundes abgeleitet werden, insbesondere für die Informationspraxis, Rechtssetzung und Förderpolitik im Städtebau und in der Stadtentwicklung.

Forschungs- und Entwicklungsbedarf wurde vor allem für Gewerbegebiete ermittelt, die in Nutzung und Bebauung wesentlich in den 1960er bis 1980er Jahren ausgeprägt wurden. Diese Generation von Gewerbegebieten weist aufgrund der jeweils spezifischen Entstehungsgeschichten sehr heterogene Nutzungs-, Bebauungs- und Akteursstrukturen auf. Darunter fallen Gewerbe- und Industriegebiete mit Großbetrieben bis hin zu kleinteiligen Gewerbemischgebieten mit einem breiten Spektrum baulich-räumlicher Strukturen. Die Bandbreite der Nutzungen reicht von produzierenden und verarbeitenden Betrieben aller Wirtschaftszweige über Logistik, Ver- und Entsorgung, Dienstleistung, Verwaltung und Handel, Gastronomie und Beherbergung bis hin zu Sport, Kultur, Unterhaltung und religiösen Einrichtungen. Die Gewerbegebiete sind heute zumeist am Ende ihres ersten Entwicklungszyklus angelangt. Trotz unterschiedlicher Ausgangslagen ähneln sich die Herausforderungen: Neben Defiziten im Stadtbild, Funktion und Nutzung treten zudem gehäuft Risiken auf.

Dem Forschungsfeld liegt ein ganzheitliches **Nachhaltigkeitsverständnis** zu Grunde. Eine nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung im Bestand ...

- integriert sowohl ökonomische, ökologische als auch soziale Ziele; die wirtschaftliche Tragfähigkeit, ökologische Verträglichkeit und soziale Gebrauchsfähigkeit sollen gleichrangig berücksichtigt werden,
- ist darauf ausgerichtet, die Standorte zu stabilisieren, aufzuwerten und damit langfristig zukunftsfähig zu machen,
- steht im Einklang mit einer nachhaltigen Regionalentwicklung und optimiert das Zusammenspiel der Gewerbestandorte in der Region sowie in der Kommune,
- unterstützt die zukunftsfähige Entwicklung der Städte und Gemeinden und entspricht den Zielen einer nachhaltigen kommunalen Entwicklungspolitik,
- fördert die Entwicklung der Unternehmen am Standort und lässt Raum für Anpassungsbedarf,

## Forschungsleitfragen

### Ausgangslagen, Perspektiven und Bedeutung von Gewerbegebieten

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

### Handlungs- und Kooperationsansätze

3. Welche betrieblichen, baulichen, städte- und landschaftsbaulichen, verkehrlichen, technischen und organisatorischen Maßnahmen bzw. Verfahren sind geeignet, die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten voranzutreiben?
4. Wie ist die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten in gesamtstädtische bzw. stadregionale Analysen, Konzepte und Strategien einzubinden?
5. Wie lassen sich die maßgeblichen Akteure für eine nachhaltige Entwicklung in Gewerbebestandsgebieten mobilisieren und für eine zielorientierte Kooperation gewinnen?
6. Welche Voraussetzungen begünstigen das Zusammenwirken der lokalen Wirtschaftsakteure? Welche Bedingungen sind für eine erfolgreiche öffentlich-private Kooperation zu schaffen? Wie sind adäquate Kooperationsformen auszugestalten?

### Wirkungen, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren

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

### Konsequenzen für die städtebauliche Praxis und Politik

10. Welche Konzepte, Maßnahmen und Verfahren sind auf andere Projekte der nachhaltigen Weiterentwicklung von Gewerbegebieten übertragbar?
11. Welche Erkenntnisse sind verallgemeinerbar? Worin bestehen die Schwerpunkte des städtebaulichen Handlungsbedarfs, welche Methoden und Instrumente sind generell für die Bewältigung der Aufgaben nachhaltiger Gewerbegebietsentwicklung geeignet?
12. Welche Schlüsse lassen sich für die stadtentwicklungspolitischen Zuständigkeiten des Bundes, insbesondere für die Informationspraxis, Rechtssetzung und Förderpolitik auf den Gebieten des Städtebaus und der Stadtentwicklung, ziehen?

Quelle: BBSR 2016: 5

- implementiert Prozesse und Managementsysteme, die in der Lage sind, auf zukünftige Entwicklungen angemessen zu reagieren,
- minimiert Risiken und stärkt die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und Standort (Resilienz),
- erfolgt unter aktiver Beteiligung der ansässigen Unternehmen und der für eine nachhaltige Weiterentwicklung relevanten Schlüsselakteure.

Im Rahmen des Forschungsfelds und mit der Auswertung der Modellvorhaben sollen die vonseiten des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) gestellten **Forschungsleitfragen** beantwortet werden (s. blaue Infobox, S. 13).

## Methodik und Vorgehen

Im Mittelpunkt des ExWoSt-Forschungsfelds standen neun Modellvorhaben. Diese wurden über einen Projektauftrag Anfang 2015 aus 23 Bewerbungen ausgewählt. Für eine Bewerbung wurden gebietsbezogene Vorarbeiten, Analysen und konzeptionelle Zugänge vorausgesetzt, um möglichst rasch zu konkreten Ergebnissen zu kommen. Die Entwicklungsansätze sollten möglichst viele Handlungsfelder zu einer Gesamtstrategie für das betreffende Gewerbegebiet zusammenführen. Erwartet wurde zudem die Umsetzung erster Impulsmaßnahmen im Rahmen der Laufzeit des Modellvorhabens.

Im Durchführungszeitraum von Anfang 2016 bis Ende 2018 wurden die Konzepte und Verfahren sowie Projekte und Maßnahmen in den Gewerbebestandsgebieten der Modellvorhaben fachlich begleitet, beobachtet und ausgewertet. Die Modellvorhaben bilden die primären Erkenntnisquellen. Darüber hinaus wurden Erfahrungen diverser Referenzprojekte und Informationen aus Sekundärquellen sowie spezifische Fachexpertise herangezogen. Zudem fand ein kontinuierlicher Austausch zwischen Modellvorhaben, Begleitforschung und Fachöffentlichkeit statt (s. Abb. 1.1):

- Eine Literaturrecherche und eine vertiefte Analyse von Aktivitäten im europäischen Ausland, insbesondere den Niederlanden und Belgien, ergänzten die Auswertung der Modellvorhaben.
- Auf vier Projektwerkstätten berichteten die Projektträger der Modellvorhaben nicht nur über Fortschritte und Erfolge, sondern auch über Herausforderungen in den Projekten. Externe Experten setzten zudem thematische Impulse.
- Vier ExWoSt-Informationen dokumentierten Ausgangssituation und Vorgehen in den Modellvorhaben sowie Zwischenergebnisse des Forschungsfelds.
- Es wurden zwei Fachkonferenzen durchgeführt, auf denen Vertreter aus den Modellvorhaben ihre Erfahrungen und Konzeptansätze mit der Fachöffentlichkeit reflektierten. Externe Experten brachten ihr Wissen im Rahmen von Vorträgen und Gesprächsrunden ein (s. blaue Infobox, S. 15).

Die methodischen Bausteine des Forschungsfelds bieten in der Summe eine solide, praxisgestützte Grundlage für den qualitativen Erkenntnisgewinn. Damit sind anwendungsorientierte Erkenntnisse zu Praktikabilität und Eignung von Maßnahmen, Verfahren und Instrumenten ebenso möglich wie Aussagen zu Wirkungszusammenhängen, Hemmnissen und Erfolgsfaktoren.

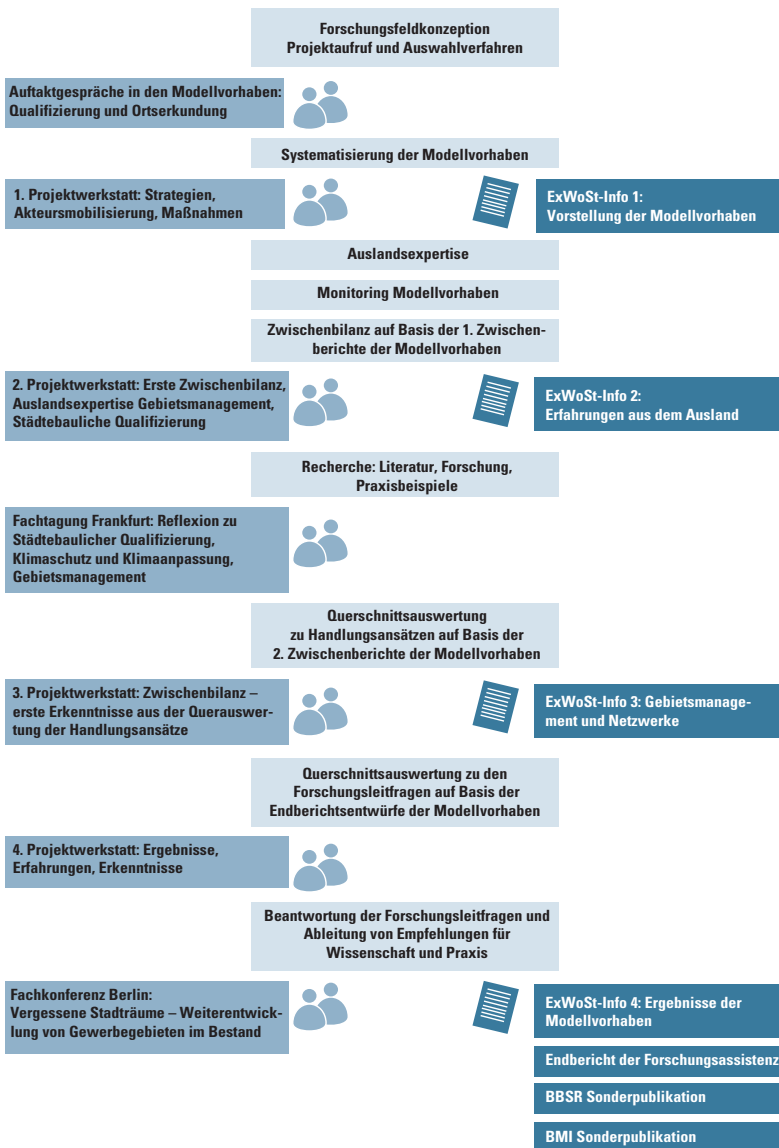


Abb. 1.1: Aufbau und Ablauf des Forschungsfelds

Quelle: BPW Stadtplanung



### Fachtagung "Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten"

am 19. Mai 2017 in Frankfurt am Main (Haus am Dom)

Eine ausführliche Dokumentation der Veranstaltung findet sich online auf der Projektseite des BBSR ([www.bbsr.bund.de](http://www.bbsr.bund.de)).



Rund 100 Interessierte informierten sich über die Ziele des Forschungsvorhabens und diskutierten gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Modellvorhaben über erste Erfahrungen und mögliche Konzepte zur städtebaulichen Qualifizierung von Bestandsgebieten. Im Vordergrund standen Aspekte wie Klimaschutz und -anpassung, Nachhaltigkeit als Orientierung für die Gebietserneuerung sowie das Gebietsmanagement. Externe Experten brachten ihr Wissen im Rahmen von Vorträgen und Gesprächsrunden ein.

Matthias Drop (ehem. Stadtplanungsamt der Stadt Frankfurt am Main) und Tobias Löser (Gebietsmanager Frankfurt Fechenheim-Nord / Seckbach) berichteten von ersten Erfahrungen aus dem Modellvorhaben. Die „Machbarkeitsstudie zur Entwicklung eines nachhaltigen Gewerbegebietes“ (2014) bildet den inhaltlichen und organisatorischen Rahmen für die Entwicklung der Gewerbegebiete Fechenheim-Nord und Seckbach. Von der Stadt Frankfurt werden als Anschubfinanzierung für die nächsten fünf Jahre 1,3 Millionen Euro bereitgestellt.

Etienne Schiffelers, Director PWF Projectmanagement BV, berichtete über Restrukturierungsprogramme und Gewerbeparkmanagement in der niederländischen Provinz Gelderland. Bereits seit Mitte der 1990er Jahre steht die nachhaltige Weiterentwicklung von Bestandsgebieten im Fokus der nationalen und provinziellen Stadtentwicklungspolitik. Ein Schlüssel bildet dabei das "Parkmanagement", welches professionell durch zahlreiche private und halböffentliche Organisationen durchgeführt wird.

Alle Fotos: agl

### Fachkonferenz "Vergessene Stadträume – Weiterentwicklung von Gewerbegebieten im Bestand"

am 20. und 21. Mai 2019 in Berlin (Adlershof)

Eine ausführliche Dokumentation der Veranstaltung findet sich online auf der Projektseite des BBSR ([www.bbsr.bund.de](http://www.bbsr.bund.de)).



Auf zwei Exkursionen konnten die Teilnehmenden konkrete Einblicke in die Thematik bekommen. Oben: Besuch bei einem Unternehmen im ExWoSt-Modellvorhaben in Berlin-Lichtenberg. Unten: Der Technologiepark Adlershof, der seit den 1990er Jahren auf dem früheren Gelände eines Flugplatzes und naturwissenschaftlichen Forschungszentrums entsteht.

Oben: Staatssekretärin Anne Katrin Bohle (rechts) informierte sich über die Modellvorhaben, hier im Gespräch mit Heike Dederer vom Karlsruher Modellvorhaben. Unten: Dr. Markus Eltges (Leiter des BBSR) hob hervor, dass das Forschungsvorhaben die Gewerbebestandsentwicklung auf die Agenda der städtebaulichen Debatte gesetzt habe.

Oben: In drei Podiumsgesprächen diskutierten Vertreterinnen und Vertreter aus den Modellvorhaben sowie externe Referenten über die Herausforderungen in dem Forschungsfeld. Unten: Auf dem "Marktplatz" präsentierten die Modellvorhaben ihre Ergebnisse und stellten sich den Rückfragen der Teilnehmenden.

Alle Fotos: Tina Merkau



## Modellvorhaben im Überblick

Neun Modellvorhaben gingen nach dem Antrags- und Auswahlverfahren im Januar 2016 an den Start. In den städtebaulichen Modellvorhaben sollten innovative Konzepte, Maßnahmen, Instrumente und Verfahren entwickelt und in ersten konkreten Projekten erprobt werden.

Auch wenn nicht alle Bundesländer und Regionen vertreten waren, spiegeln die Modellvorhaben durch ihre Verteilung über ganz Deutschland und die große Bandbreite hinsichtlich der Gebietsstrukturen, Größe, Anzahl an Betrieben und Beschäftigten dennoch typische Situationen aus dem Bundesgebiet wider. Die Problemlagen in den Gebieten sind vielfach ähnlich.

Die Schwerpunkte der Aktivitäten in den drei Jahren Projektlaufzeit der neun Modellvorhaben lagen in

- der Erarbeitung von Entwicklungskonzepten,
- der Identifikation von Schlüsselmaßnahmen,
- der Aufstellung von Bebauungsplänen,
- der Etablierung von Gebietsmanagements sowie
- der Netzwerkbildung und gemeinsamen Aktionen mit Unternehmen in den Gebieten.

Alle Modellvorhaben haben für die Projektlaufzeit Managementstrukturen etabliert. Bemerkenswert ist, dass sehr unterschiedliche Ansätze für die Formate des Gebietsmanagements sowie die Initiierung und Pflege von Unternehmensnetzwerken gewählt wurden. Der Bedarf zur Etablierung von ressortübergreifenden Arbeitsstrukturen in der Verwaltung wurde ebenfalls in allen Modellvorhaben gesehen, die Umsetzung und das Engagement der einzelnen Fachbereiche war allerdings sehr unterschiedlich. Insbesondere die wenig erprobte Zusammenarbeit von Stadtplanung und Wirtschaftsförderung hat sich als besondere Herausforderung erwiesen.

Das Schlüsselinstrument in allen Modellvorhaben waren integrierte Entwicklungskonzepte, wenn auch mit unterschiedlichen Bezeichnungen. Die Handlungskonzepte, Leitlinienkonzepte, Rahmenpläne, städtebaulichen Studien oder Machbarkeitsstudien umfassen alle eine ausführliche Bestandsaufnahme und -analyse sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Gleichzeitig war die Erarbeitung dieser Konzepte stets die Grundlage für die Beteiligung von Unternehmen und Eigentümern.

Für die in allen Gebieten festgestellte Notwendigkeit zur städtebaulichen Erneuerung wurden zwar vielfältige Maßnahmenvorschläge in den Entwicklungskonzepten unterbreitet, jedoch gestaltete sich die Umsetzung besonders schwierig. Hier haben die Projektträger durch die kreative Kombination verschiedener Förderprogramme aber Möglichkeiten zur Umsetzung von Schlüsselmaßnahmen erschließen können.

Bei der Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung der Bestandsgewerbegebiete stand vonseiten der Unternehmen der Anschluss an die Breitbandinfrastruktur im Fokus. Durch fachliche Beratung und Zusammenschlüsse von Unternehmen konnten vielfach pragmatische Lösungen gefunden werden.

Die Steckbriefe auf den folgenden Seiten geben einen Überblick über einige Kennzahlen der Modellvorhaben, die ExWoSt-Bausteine und weitere Aktivitäten, die einen besonderen Beitrag zur Gebietsentwicklung im ExWoSt-Zeitraum leisteten. Eine ausführliche Darstellung und Ergebnisse der einzelnen Modellvorhaben können den ExWoSt-Informationen 49/4 (BBSR 2019) entnommen werden.



Abb. 1.2: Übersicht über die Modellvorhaben

Quelle: agl 2019, auf Basis von Geodaten des BBSR

## Augsburg – Gewerbeschwerpunkt Lechhausen



144 ha Gebietsgröße



Ca. 270 Unternehmen  
Ca. 11.000 Beschäftigte

### Herausforderungen:

- fehlende Verbindung zu den angrenzenden Stadtteilen und unzureichende Verkehrserschließung mit dem Umweltverbund
- geringe stadträumliche Qualitäten durch Modernisierungsrückstände im Baubestand und öffentlichen Raum
- Flächenbrachen/Leerstände mit eingeschränkter Flächenverfügbarkeit bzw. -nutzbarkeit
- Vergnügungsstätten und prostitutive Einrichtungen führen zu Nutzungskonflikten sowohl mit gewerblichen Betrieben im Gebiet als auch mit der angrenzenden Wohnbebauung

### Zentrale Ergebnisse:

- integriertes Gebietsentwicklungskonzept
- Standortgemeinschaft (Aktivkreis Wirtschaft und Immobilien) und Arbeitsgruppe zur Entwicklung von Projekten/ Maßnahmen
- regelmäßige Unternehmenstreffen
- Gebietsclaim „Augsburg Ost“, Gebietswebsite ([www.augsburg-ost.de](http://www.augsburg-ost.de))
- Strategie zur Steuerung der Ansiedlung von Bordellen und Vergnügungsstätten
- Gebietsmanagement bis August 2021

## Berlin-Lichtenberg – Gewerbegebiet Herzbergstraße



190 ha Gebietsgröße



Ca. 850 Unternehmen  
Ca. 8.400 Beschäftigte

### Herausforderungen:

- Gemengelage von produzierenden und nichtproduzierenden Betrieben v. a. aus der Kreativwirtschaft und dem Handel führt zu Nutzungskonflikten
- Einsickernde gewerbefremde Nutzungen (u. a. Wohnen, Hotel) v. a. in historischen Industriebauten lassen Aufwertungs-tendenzen erkennen und führen zu steigenden Bodenpreisen, ansässige Betriebe fürchten Verdrängung
- Unsicherheit durch fehlendes Planungsrecht hemmt Investitionstätigkeit
- Defizite im Erscheinungsbild und Image

### Zentrale Ergebnisse:

- Gründung des UnternehmensNetzwerks Herzbergstraße e. V. im Februar 2017, inzwischen 18 Mitgliedsunternehmen als lokale Interessenvertretung und Partner für die Verwaltung
- Geschäftsstelle des Netzwerks, die nach Ablauf des Gebietsmanagements dessen Aufgaben übernimmt
- Rahmenplanung als Grundlage für das weitere Verfahren
- Erstellung von Bebauungsplänen in Vorbereitung

## Dortmund – Gewerbe- und Industriegebiet Dorstfeld-West



122 ha Gebietsgröße



Ca. 226 Unternehmen  
Ca. 5.000 Beschäftigte

### Herausforderungen:

- teils schlechter Straßenzustand, fehlende Abstellmöglichkeiten für Lkw, mangelhafte Wegweisung und Beschilderung zu Zieladressen
- mangelhafte Anbindung an den ÖPNV (u. a. Taktung, Route, Fahrzeiten)
- brachliegende Flächen und Leerstand
- sanierungsbedürftiger Zustand einzelner Gebäude sowie des öffentlichen Straßenraums
- Überflutungen nach Starkregen

### Zentrale Ergebnisse:

- Gebietsmanagement als „Kümmerer vor Ort“ verstetigt
- überbetriebliche Kooperationsprojekte
- loses Unternehmensnetzwerk
- integriertes Klimaschutzteilkonzept
- Entwicklungskonzept für das Gewerbe- und Industriegebiet Dorstfeld-West
- Controlling-Instrument
- Leitfaden zur Übertragbarkeit der Erkenntnisse

## Frankfurt am Main – Gewerbegebiete Fechenheim-Nord / Seckbach



185 ha Gebietsgröße



Ca. 550 Unternehmen  
Ca. 7.100 Beschäftigte

### Herausforderungen:

- diffuse städtebauliche Strukturen mit heterogener Bebauung dominieren das Stadtbild
- sanierungsbedürftiger privater und öffentlicher Raum sowie Gebäude-substanz
- Leerstände und untergenutzte Areale, die zunehmend durch kulturelle und religiöse Einrichtungen genutzt werden
- hohe Verkehrsbelastung, schlechte Anbindung an das übergeordnete Verkehrsnetz, funktionale und gestalterische Defizite, mangelhafte Organisation des ruhenden Verkehrs

### Zentrale Ergebnisse:

- Standort- und Klimaschutzmanagement bis Dezember 2020
- Gründung der Standortinitiative FFN e. V. mit 30 Gründungsmitgliedern
- Wort-Bild-Marke FFN – Frankfurter Osten Nachhaltig
- Gebietswebsite mit Firmen- und Jobverzeichnis, interner Diskussionsplattform ([www.frankfurter-osten.de](http://www.frankfurter-osten.de))
- Konzeptpapier „Pilotprojekt Nachhaltiges Gewerbegebiet Fechenheim-Nord/Seckbach“
- Aufstellung eines Bebauungsplans für den Bereich Seckbach

## Hamburg – Industriegebiet Billbrook/Rothenburgsort



770 ha Gebietsgröße



Ca. 1.000 Unternehmen  
Ca. 22.000 Beschäftigte

### Herausforderungen:

- hohe Flächenbeanspruchung durch ruhenden Verkehr
- nur wenige architektonisch anspruchsvolle Bauten und städtebaulich ungeordnetes Erscheinungsbild
- starke Defizite an grünen Aufenthaltsorten für Besucher, Angestellte und Lkw-Fahrer
- Einschränkungen im Verkehrsfluss durch die Verlagerung des Wirtschaftsverkehrs auf Lkws sowie steigender MIV-Anteil, vorhandene trimodale Anbindung (u. a. Schiene, Hafenanlagen) wird nicht genutzt

### Zentrale Ergebnisse:

- Handlungskonzept mit Maßnahmen-vorschlägen
- Gebietswebsite ([www.industriestandort-billbrook.de](http://www.industriestandort-billbrook.de))
- Durchführung von zwei Fachtagungen
- Konzept und Realisierung der „Straßenpausen“
- Machbarkeitsstudie für eine Lkw-Vorstauffläche zur Regelung des ruhenden Verkehrs

## Karlsruhe – Gewerbequartier Grünwinkel



78 ha Gebietsgröße



Ca. 318 Unternehmen  
Ca. 6.300 Beschäftigte

### Herausforderungen:

- hohe Verkehrsbelastung und Behinderungen im Verkehrsfluss führen zu einer schlechten Erreichbarkeit durch den MIV
- Bahntrasse wirkt als Zäsur und erschwert interne Erschließung
- heterogene Nutzungsstruktur aus emissionsarmem verarbeitenden Gewerbe, Dienstleistungen und Einzelhandel, durchsetzt mit gewerbefremden Nutzungen führt zu steigenden Nutzungskonflikten
- Mangel an begrünten öffentlichen und privaten Freiflächen führt zu Hitzeinseln im Gewerbegebiet

### Zentrale Ergebnisse:

- Quartiersbüro mit wechselnden Standorten im Gebiet
- städtebauliches Rahmenkonzept mit Aussagen zur städtebaulichen Struktur sowie zur Optimierung des Erschließungs- und Freifächensystems
- Impulse zur Reaktivierung von Flächenpotenzialen durch private Eigentümer
- Optimierung des ÖPNV-Angebots durch Anpassung der Busfahrpläne
- Akteursdatenbank
- Projektwebsite ([www.regeko-karlsruhe.de](http://www.regeko-karlsruhe.de))
- Logo und Claim



## Kassel – Gewerbegebiet Waldau-West



**135 ha** Gebietsgröße



Ca. 240 Unternehmen  
Ca. 4.000 Beschäftigte

### Herausforderungen:

- heterogene Nutzungs- und Bebauungsstruktur mit teils hohem Sanierungsbedarf und ungenutzten Reserveflächen
- unzureichende digitale Infrastruktur (u. a. Breitband)
- stadtklimatisches Überwärmungsgebiet aufgrund des hohen Versiegelungsgrades (u. a. Parkierungs- und Lagerflächen)
- keine geltenden Bebauungspläne, Genehmigungen erfolgen auf Grundlage des § 34 BauGB

### Zentrale Ergebnisse:

- Leitlinienkonzept mit Bestandsanalyse, städtebaulichen und grünordnerischen Zielsetzungen als Vorarbeit für das nachfolgende Bebauungsplanverfahren
- Maßnahmenkatalog gemeinsam mit Unternehmen entwickelt
- Fachgespräch zu Handlungsempfehlungen und Förderung von Elektromobilität in Gewerbegebieten
- Relaunch der Website ([www.industriepark-kassel.de](http://www.industriepark-kassel.de))
- Profilierung als „grüner Industriepark“ (u. a. gemeinsame Pflanzaktion, Informations-Faltblatt)

## Oranienburg – Gewerbepark Mitte



**41 ha** Gebietsgröße



Ca. 50 Unternehmen  
Ca. 400 Beschäftigte

### Herausforderungen:

- Erschließung oft nur über Grundstücke Dritter aufgrund ungünstiger Zuschnitte durch Teilverkäufe
- fehlende Kampfmittelfreiheitsbescheinigungen und Altlasten führen zu Investitionshemmnissen bei vorwiegend finanzschwachen Eigentümern im Gebiet
- kleinteilige und heterogene Eigentümerstruktur mit unterschiedlichen Entwicklungsstrategien für Grundstücke
- bauliche Defizite von Bestandsgebäuden schlagen sich in einem schlechten Gesamterscheinungsbild des Gebiets nieder

### Zentrale Ergebnisse:

- Gebietsmanagement
- Vorschläge zur Neuordnung und Nachverdichtung des Gebiets unter Mitwirkung der Betroffenen (u. a. durch neue Erschließungsstraße)
- Aufstellung und Beschluss eines Bebauungsplans für das Gebiet
- Eigentümerworkshop zur Umsetzbarkeit eines (Handwerker-)Gewerbeplans
- Kampfmittelleitfaden und Vorschläge zu Vorfinanzierungsmodellen zur finanziellen Entlastung der Eigentümer
- Ansiedlungsstrategie zur Standortprofilierung

## Ratingen – Gewerbegebiet Tiefenbroich/West



**245 ha** Gebietsgröße



Ca. 300 Unternehmen  
Ca. 8.100 Beschäftigte

### Herausforderungen:

- hoher Sanierungsbedarf (u. a. wenig energieeffizient, veraltete Gebäudetechnik)
- Leerstände mit erschwelter Nachnutzbarkeit, da Gebäude den Ansprüchen an moderne Büro- und Arbeitsraumkonzepte nicht entsprechen
- Nutzungskonflikte zwischen Gewerbe und angrenzender Wohnbebauung
- ungünstige Anbindung ans überörtliche Straßennetz zu Spitzenstunden
- fehlende Stellplätze auf Betriebsgeländen führen zur Verlagerung in den öffentlichen Raum

### Zentrale Ergebnisse:

- Gebietsmanagement bei der Standortinitiative In-West
- Informations- und Austauschveranstaltungen
- Gewinnung neuer Mitglieder der Standortinitiative
- Potenzialflächenkataster im Aufbau, Grundstücksbroschüre
- Masterplan mit Aussagen u. a. zur künftigen städtebaulichen Nutzungsstruktur, Erschließung und Freiraumgestaltung
- Diskussion in der Regionalpolitik über die Reaktivierung der Westbahn

## Exkurs: Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete in den Niederlanden und Flandern

Auf Grundlage von Internet- und Literaturrecherchen, der Auswertung von Schlüsseldokumenten und Befragungen von 25 deutschen sowie 41 europäischen Experten wurde deutlich, dass vertiefende Untersuchungen und die Darstellung vorbildhafter europäischer Beispiele im Sinne des ExWoSt-Forschungsfelds sich insbesondere für die Niederlande und Flandern (Belgien) anbieten. Dort gibt es langjährige Erfahrungen in der Bestandentwicklung von Gewerbegebieten der 1960er bis 1980er Jahre, die dem Erhalt des produzierenden Gewerbes dienen.

Ein Blick auf die Entwicklungsgeschichte der Gewerbegebietsmodernisierung in den Niederlanden zeigt, dass dort bereits in den 1980er Jahren das Thema der veralteten Gewerbegebiete in den Fokus der Politik rückte. Seither sind Gewerbegebiete fester Bestandteil der Wirtschafts- und Raumordnungspolitik geworden. Dort, wo heute die Frage nach neuen Gewerbegebieten auf-

kommt, spielt immer auch die Modernisierung von Bestandsgebieten eine Rolle. Sowohl in den Niederlanden als auch in Flandern werden Gewerbegebiete in wirtschafts- und strukturpolitischen Programmatiken berücksichtigt.

### Inventarisierung aller Gewerbegebiete

Für die heutige Vorgehensweise der Gewerbegebietsmodernisierung in den Niederlanden ist insbesondere ein Dokument von entscheidender Bedeutung: Die Agenda „Convenant Bedrijventerreinen 2010–2020“, mit der die Regierung die Verantwortung zur Erneuerung der Gewerbebestandsgebiete an die Provinzen abgab und diesen dafür Fördergelder zur Verfügung stellte. Ihr gingen mehrere Voruntersuchungen voraus: So wurde auf Initiative der Regierung eine komplette Inventarisierung aller niederländischen Gewerbegebiete durchgeführt. Auf Basis dieser Informationen konnte die Restrukturierungsaufgabe genauer abgeschätzt und das weitere Vorgehen strukturiert und bedarfsgerecht geplant werden. In Absprache mit den drei politischen Ebenen – Staat, Provinzen und Gemeinden – wurde die Gewerbegebietsmodernisierung den Provinzen übertragen. Auch in Flandern existieren gewerbegebietspolitische Programmatiken, allerdings ohne klare Aufgabenverteilung.

### Formelle (raum)planerische Instrumente spielen untergeordnete Rolle

Weder in den Niederlanden noch in Flandern spielen formelle (raum)planerische Instrumente bei der Weiterentwicklung von Gewerbegebieten eine große Rolle. Anlassbezogen werden Flächennutzungspläne umgeschrieben, um neue Nutzungen in den Gebieten zuzulassen und so eine gemischte Gebietsentwicklung zu ermöglichen. Eigene (raum)planerische Instrumente für die Modernisierung von Bestandsgebieten gibt es in keinem der untersuchten Beispierräume.

### Vielschichtiges Fördersystem

In den Niederlanden und in Flandern wurden spezifische Förderprogramme aufgelegt, um die Restrukturierung von Gewerbebestandsgebieten zu stimulieren. In den Niederlanden geschah dies zunächst durch die Staatsregierung, heute verfügen die Provinzen über eigene Subventionsprogramme und Richtlinien. Diese sind unterschiedlich aufgebaut; ein Einblick in das Förderprogramm der Provinz Overijssel zeigt die Bedingungen und maximalen Fördersummen (s. Tab 1.1). In Belgien gibt es drei Fördermöglichkeiten für Revitalisierungsprojekte: Die Subventionen der flämischen Regierung werden über die Agentur Vlaio verwaltet und zuerkannt, daneben existieren in einigen Provinzen weitere Förderprogramme. Schließlich



**Erneuerungsoffensive in Bestandsgebieten seit den 2000er Jahren zeigt Wirkung: gute Erschließungsstraßen für Kraft-, Rad- und Fußverkehr und Grünstrukturen als Maßnahme für mehr Aufenthaltsqualität und zur Klimaanpassung**

Fotos: Felix Maximilian Sewald



besteht für überregional bedeutsame Projekte die Möglichkeit, als strategisches Projekt im Raumstrukturplan Flandern gefördert zu werden.

### Systematischer Überblick über den Gebietszustand

Ein „Qualitätsscan“ für veraltete Gewerbegebiete hat sich in einigen Provinzen in den Niederlanden als hilfreiches Instrument für die Kommunen herausgestellt, um einen genauen Überblick über die gebietsspezifischen Defizite zu erhalten. An den Qualitätsscans wird deutlich, in welchem Maße die einzelnen Instrumente und Ansätze aufeinander abgestimmt sind: So hat die Provinz Overijssel die Durchführung von Qualitätsscans zur Ausgangsbedingung für die Auszahlung von Fördergeldern für Aufwertungsmaßnahmen gemacht. Dabei sind diejenigen Maßnahmen förderfähig, die darauf abzielen, die im Qualitätsscan ermittelten Defizite zu beseitigen. Ein zweiter Scan, der nach Abschluss der durchgeführten Aufwertungsmaßnahmen erstellt wird, zeigt, ob die jeweilige Revitalisierung erfolgreich war.

Gewerbegebietsbezogene Daten sind mit Hilfe eines Geografischen Informationssystems (GIS) aufzubereiten und einem breiten Publikum zugänglich zu machen. Voraussetzung ist eine präzise und objektive Inventarisierung der vorhandenen Gewerbeflächen und ihres Zustands. Eine Visualisierung sämtlicher Gewerbegebiete und Auskünfte über deren wesentliche Ausstattungsmerkmale sind auf diese Weise sowohl für Unternehmen nützlich, die sich auf der Suche nach einem neuen Standort befinden, als auch für die Kommunen, um ihre Gewerbegebietspolitik besser gestalten zu können.

### Entwicklungs- und Restrukturierungsgesellschaften unterstützen Private

Eine Besonderheit in den Niederlanden und in Flandern sind die Entwicklungs- und Restrukturierungsgesellschaften, über die jede Provinz verfügt. Für sie gibt es in Deutschland keine direkte Entsprechung. In den Niederlanden fallen die Aufwertungsmaßnahmen im öffentlichen Raum in den Zuständigkeitsbereich der Gemeinde, die dafür Fördergelder von der Provinz beantragen kann. Für einen integralen Modernisierungsansatz müssen jedoch notwendigerweise auch die Probleme auf privaten Grundstücken in Angriff genommen werden. Oft sind es gerade verfallene und ungepflegte Betriebsgebäude oder verwahrloste und untergenutzte Flächen in privatem Besitz, die für das schlechte Erscheinungsbild eines Gewerbegebiets ausschlaggebend sind. Hier setzen die Entwicklungsgesellschaften in den Provinzen Overijssel und Gelderland an, indem sie den Unternehmen beratend zur Seite stehen und ih-

Förderfähige Maßnahme	Art bzw. Höhe der Förderung
Erstellung eines Qualitätsscans (sowohl vor als auch nach der Restrukturierung)	50% der anfallenden Kosten, maximal 5.000 EUR pro Qualitätsscan pro Gewerbegebiet
Aufstellung eines Restrukturierungsplans (der Restrukturierungsplan kann der Gemeinde auch in Form eines Masterplans oder Projektplans vorliegen)	50% der anfallenden Kosten, maximal 50.000 EUR
Ausführung eines Restrukturierungsplans (konkrete Durchführung von Aufwertungsmaßnahmen)	50% der anfallenden Kosten, 50.000 EUR pro ha, maximal 500.000 pro Gewerbegebiet
Engagieren eines Projekt- und Prozessmanagements für die Vorbereitung und Durchführung der Restrukturierung	50% der anfallenden Kosten, maximal 50.000 EUR

**Tab. 1.1: Förderfähige Modernisierungsmaßnahmen und Förderhöhen für Gewerbegebiete in der Provinz Overijssel in den Niederlanden**

Quelle: veränderte Darstellung (agl) nach Provincie Overijssel 2009: 21 f.

nen flexible Kredite ermöglichen, damit sie in ihre Flächen und Gebäude investieren können. Durch diese Arbeitsteilung zwischen Kommunen und Entwicklungsgesellschaften werden einerseits die Kommunen entlastet und andererseits Gewerbegebiete ganzheitlich erneuert. Diese Arbeitsweise der Entwicklungsgesellschaften ist allerdings nicht flächendeckend in den Niederlanden etabliert. Einige Entwicklungsgesellschaften betreiben eine reine Ansiedlungspolitik und sind nicht im Bereich der Gewerbegebietsmodernisierung aktiv.

### Parkmanagement stellt Kümmerer sicher

Zahlreiche private und halböffentliche Parkmanagement-Agenturen bieten professionelle Verwaltungs- und Unterhaltungsdienstleistungen für den jeweiligen Gewerbestandort an (u.a. Sicherheitsdienst, Energie- und Abfallentsorgung, Gebäudereinigung), die durch Unternehmen auf freiwilliger Basis finanziert werden. Für Betriebe bietet eine Beteiligung am Parkmanagement zahlreiche Vorteile, da sie Pflichtaufgaben abgeben und gleichzeitig Kosten sparen können.

Im Gegensatz zu Parkmanagementkonzepten sind Unternehmen in den Niederlanden an einer sogenannten „Bedrijven Investerings Zone“ (BIZ) direkt beteiligt, welche an das Konzept der „Business Improvement Districts“ angelehnt ist. Dies kommt Gewerbegebieten in mehrfacher Hinsicht zugute: Zum einen wird der Standort dadurch qualitativ aufgewertet, zum anderen fördern BIZs das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Unternehmen und tragen zu einer verstärkten Identifizierung der Unternehmen mit ihrem Standort bei. BIZs sind gesetzlich geregelt, ist ein BIZ für ein Gebiet festgelegt, müssen sich alle ansässigen Unternehmen finanziell daran beteiligen.

## 2. Bedeutung, Ausgangslagen und Perspektiven

Eine Befragung im Rahmen der Vorstudie – von 686 Kommunen hatten 195 Kommunen mit Industrie- und/oder Gewerbegebieten geantwortet – ergab, dass etwas mehr als 60 Prozent der Städte und Gemeinden eine hohe bis sehr hohe Notwendigkeit sahen, sich aktiv mit bestehenden Gewerbegebieten auseinanderzusetzen. Dabei lag ein deutlicher Schwerpunkt auf Industrie- und Gewerbegebieten, die vor 1990 entstanden sind und damit einen umfangreichen Erneuerungsbedarf erwarten lassen (Freudenau et al. 2014: 73).

Den kleinteilig integrierten Gewerbegebieten mit Mischnutzung sowie den klassischen Gewerbe- und Industriestandorten mit teils großflächigen Nutzungen wird ein hoher bis mittlerer Erneuerungsbedarf zugeschrieben (Freudenau et al. 2014: 75). Auch Betker (2013: 178) attestiert den stadträumlich integrierten Gewerbegebieten aus den 1960er und 1970er Jahren besonderen Sanierungsbedarf: Sie würden unter Abnutzungserscheinungen leiden und verlören durch einen hohen Sanierungs- und Revitalisierungsbedarf an Attraktivität.

Aus der Kommunalbefragung kristallisieren sich wesentliche Defizite und Problemlagen in bestehenden Gewerbegebieten heraus. Sie betreffen harte Standortfaktoren, wie Mängel bei der Verkehrs- und Breitbanderschließung oder die Art der Nutzung, aber auch die Liegenschaft an sich oder weiche Standortfaktoren. Ein deutlicher Schwerpunkt liegt auf Problemen mit der inneren Erschließung oder äußeren Verkehrsanbindung. Die Verfügbarkeit von Flächen und das geringe Flächenangebot stehen an zweiter Stelle, dicht gefolgt von Nutzungskonkurrenzen, vor allem mit Wohnnutzung oder (großflächigem) Einzelhandel,

sowie Nutzungs- bzw. Umweltkonflikten. Vielfach genannt werden darüber hinaus Leerstand, Mindernutzung und Modernisierungsstau (Freudenau et al. 2014: 82). Aus den in der Vorstudie durchgeführten Fallstudien ergibt sich ein ähnliches Bild (ebd.: 120).

Die Nutzungsvielfalt spiegelt sich in den sehr heterogenen baulich-räumlichen Strukturen wider: Neben großformatigen Fabrikations- und Lagerhallen finden sich kleinteilige Betriebsgebäude wie Werkstätten oder Bürogebäude. In der Regel sind die Betriebsanlagen ebenerdig und eingeschossig organisiert, eher selten erstrecken sich Produktionsanlagen über mehrere Etagen (Stockwerksfabriken). Darüber hinaus sind mehrgeschossige Bürogebäude und großflächige Verkaufsräume des Fach- und Einzelhandels verbreitet. Sonderbauwerke der technischen Infrastruktur wie Kraftwerke oder Müllverbrennungsanlagen ergänzen dieses Spektrum.

Die neun Modellvorhaben im ExWoSt-Forschungsfeld bestätigen die große Heterogenität der Ausgangslagen und Gebietsarten. Sie zeigen eine große Bandbreite an strukturellen Konstellationen und städtebaulichen Aufgabenstellungen sowie einen umfangreichen baulichen und technischen Erneuerungsbedarf.

### Rolle und Bedeutung bestehender Gewerbegebiete für Stadt und Region

Für die wirtschaftliche Situation von Städten hat das produzierende Gewerbe eine große Bedeutung, es machte 2018 einen Anteil von 25,4 Prozent am Bruttoinlandsprodukt Deutschlands aus (Statistisches Bundesamt 2019). Das „Räumlich-funktionale Entwicklungskonzept Gewerbe Frankfurt am Main“ bezeichnet die Bedeutung der Industrie für die Stadt gemessen am Gewerbesteueraufkommen als herausragend. Dabei betrachtet das Konzept nicht nur das verarbeitende Gewerbe an sich, sondern auch alle vor- und nachgelagerten Branchen. Diese trugen demnach wesentlich dazu bei, dass die Zahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter zwischen 2009 und 2013 um knapp 6 Prozent stieg (Luipold/Ring/Spath 2015: 9). Ein Grund für die Konzentration ökonomischer Aktivitäten in Städten liegt darin, dass hier eine kritische Masse an Fachkräften vorhanden ist, Transaktionen einfacher zu organisieren sind und „Wissens-Spillover“, d.h. die Übertragung von Wissen zwischen Akteuren, entstehen kann (IAT 2017: 19).

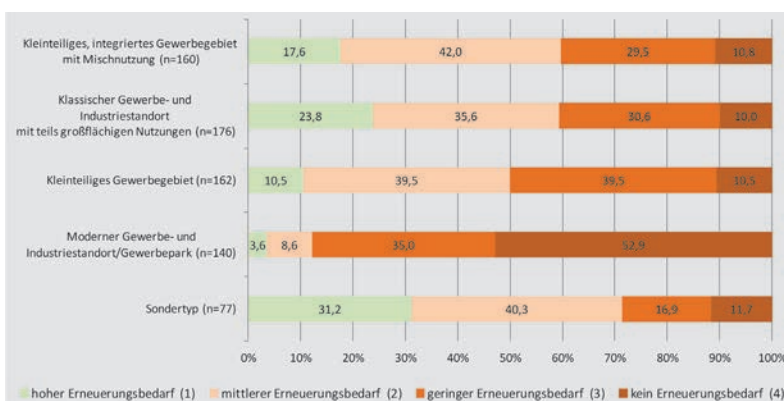


Abb. 2.1: Bewertung des Erneuerungsbedarfs verschiedener Gewerbegebietstypen

Quelle: Freudenau et al. 2014: 75

Auch an anderer Stelle wird die Bedeutung des produzierenden Gewerbes in der Stadt unterstrichen: So betonen Funk und Leuning (2014: 154f.), dass trotz des Strukturwandels die meisten Standorte in Deutschland vom produzierenden Gewerbe geprägt werden und dieses einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung leistet. Die Industrie wird in den Städten auch in Zukunft eine große Bedeutung haben, allerdings werden sich bereits spürbare Veränderungsprozesse auf die Struktur der Standorte auswirken. Neben einem steigenden Flächenbedarf für beispielsweise Logistik oder Handel werden sich in einer vernetzten und arbeitsteiligen Wirtschaft kleinteilige Strukturen ausbreiten und gemischte Quartiere bilden (ebd.). Dabei müssten auch die „maßvoll störenden“ Teile der Industrieproduktion und des Gewerbes ihren Platz in der Stadt finden (Geipel 2016: 1).

Die Erfahrungen in den ExWoSt-Modellvorhaben bestätigen, dass die Standortsicherung bestehender Gewerbegebiete zur Sicherung von Arbeitsplätzen in der Stadt von enormer Bedeutung ist. Das Angebot an Arbeitsplätzen, gerade auch im produzierenden Gewerbe, trägt maßgeblich zur Attraktivität von Städten und Regionen bei. Das verarbeitende Gewerbe sichert Arbeitsplätze für unterschiedliche Einkommensgruppen und nicht zuletzt Steuereinnahmen für die Kommunen.

Die Gewerbebestandsgebiete einer Stadt sollten jedoch auch im Kontext von stadtentwicklungspolitischen Zielsetzungen zur Nachhaltigkeit einen höheren Stellenwert bekommen. Die planerische Pflicht, mit Grund und Boden sorgsam umzugehen, den Flächenverbrauch zu reduzieren und der Zersiedlung Einhalt zu gebieten, gilt auch für die Entwicklung von Gewerbegebieten (Hüttenhain 2012: 70). Zwar findet inzwischen Gewerbeflächenentwicklung in Großstädten laut einer Umfrage des Difu zur kommunalen Wirtschaftsförderung immer häufiger auf Brach- und Altlastenflächen statt als auf der „grünen Wiese“ (Difu-Umfrage Kommunale Wirtschaftsförderung 2012). Dennoch kann die Maßgabe, im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung, eines sparsamen Umgangs mit Grund und Boden und einer effektiven Nutzung der Infrastruktur die Potenziale der Innenentwicklung bestehender Gewerbegebiete zu nutzen, nicht oft genug betont werden (Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH 2015: 89).

Aus städtischer Perspektive entfaltet die nachhaltige Weiterentwicklung von älteren Gewerbegebieten vor allem auch für die benachbarten Quartiere positive Wirkungen. Die Aufwertung von Straßen und Freiräumen, die Verbesserung der Sicherheit für Fußgänger und Radfahrer sowie

die Optimierung der Nahverkehrsanbindung können die Vernetzung zwischen Quartieren fördern. Maßnahmen zur Lösung von Nutzungskonflikten, Klimaanpassungs- und Klimaschutzmaßnahmen können auch zu einer Aufwertung von angrenzenden Stadtteilen beitragen, die vormals aufgrund der Nähe zu Gewerbegebieten stark in ihrer Wohnqualität beeinflusst wurden.

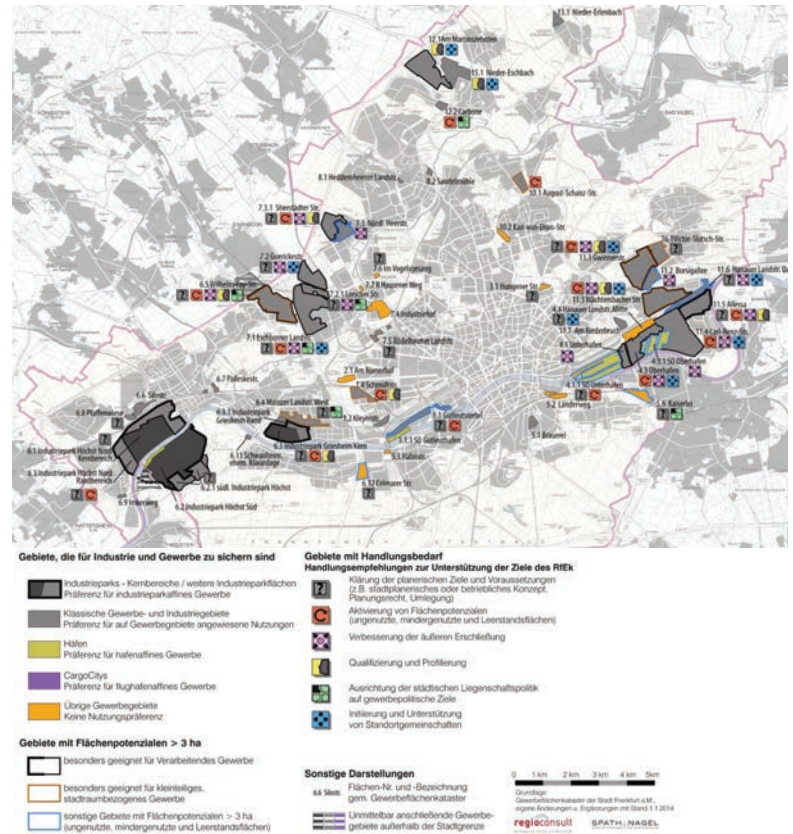


Abb. 2.2: Auszug aus dem „Räumlich-funktionalen Entwicklungskonzept Gewerbe Frankfurt am Main“

Quelle: Luipold/Ring/Spah 2015: 94

## Defizite und Probleme in Gewerbebestandsgebieten der 1960er bis 1980er Jahre

Die Problemlagen in den Gewerbegebieten aus den 1960er bis 1980er Jahren betreffen (städte-)bauliche Strukturen ebenso wie funktionale Zusammenhänge, verkehrliche Aspekte oder die Infrastrukturausstattung (u.a. Betker 2011 und 2013; ILS 2012; Hüttenhain 2012; Freudenauf et al. 2014; Difu 2017; IAT 2017). Die Situationsanalysen in den Modellvorhaben bestätigten die Erkenntnisse der Vorstudie und anderer Untersuchungen.

### Stadtstrukturelle Defizite

Stadtstrukturelle Schwachpunkte zeigen sich im Zusammenspiel mit anderen Gewerbebeständen bzw. im Kontext einer nachhaltigen Kommunalentwicklung. Neu erschlossene, moderne Gewerbe-





**Störfunktionen und Defizite in den Modellvorhaben: Vergnügungsstätten, defizitäre Straßen und fehlende Lkw-Stauflächen, Nutzungskonflikte von Gewerbe und Wohnen, wenig soziale Infrastruktur und Nahversorgung für das Personal**

Fotos: agl, BPW Stadtplanung, Karlsruher Fächer GmbH

gebiete am Stadtrand mindern die Nachfrage nach Flächen im Bestand und führen regelmäßig zu Betriebsverlagerungen (Regionalverband FrankfurtRheinMain 2016: 4). In Verbindung mit einer fehlenden Nachfrage, insbesondere nach Flächen für das produzierende Gewerbe, kommt es zu einem Überangebot an Gewerbeflächen (Freudenau et al. 2014: 79). Der Wettbewerb zwischen Bestandsgebieten und Neuausweisungen steht dem Gebot eines schonenden Umgangs mit der Ressource „Boden“ entgegen und trägt in den Bestandsgebieten zu Leerständen, Minder- und Fehlnutzungen bei.

### Städtebauliche Probleme

Fehlende stadträumliche Qualitäten und bauliche Mängel sind in vielen älteren Gewerbegebieten unübersehbar. Der öffentliche Raum beschränkt sich meist auf die Straßenräume, die wiederum wenig Aufenthaltsqualität bieten und kaum zum Aufenthalt einladen. In der Folge werden sie, besonders von Fußgängern und Radfahrern, oft als unsicher wahrgenommen und wenig frequentiert. Häufig fehlen Grünflächen, die Möglichkeiten zum Verweilen, Erholen, Sport oder für gemeinsame Aktivitäten bieten (Freudenau et al. 2014: 79). Vorhandene Grünflächen werden oftmals nur wenig oder zu selten gepflegt bzw. gesäubert. Bauliche Mängel sind in der überalterten Bausubstanz begründet, die mit ihren Grundrissen und Gebäudezuschnitten nicht mehr heutigen betrieblichen Anforderungen entspricht. Die unzureichende technische Ausstattung führt u. a. zu hohen Betriebskosten, einer geringen Energieeffizienz und damit zu erhöhten Umweltbelastungen. Gebäude mit Modernisierungstau lassen sich nur noch

schwer vermarkten und stehen nach einer Nutzungsaufgabe meist leer (Regionalverband FrankfurtRheinMain 2016: 5; Freudenau et al. 2014: 79).

Gewerbegebiete gelten als „gestalterische Sorgenkinder im Städtebau“ (Bauministerkonferenz 2004 zitiert nach Hüttenhain 2012: 18): Vernachlässigte private Freiflächen und eine fehlende Gestaltqualität bei Gewerbebauten tragen insgesamt zu einem unattraktiven Erscheinungsbild bei; nur in Ausnahmefällen werden Gewerbeneubauten architektonisch qualifiziert. Eine kostengünstige Erschließung hatte meist gesichtslose, monofunktionale Gebiete zur Folge, die zunehmend von Leerständen und Funktionsverlusten betroffen sind (ebd.: 16). Die städtebaulichen Defizite begünstigen ein schlechtes Image und erschweren eine Identifikation mit den Gebieten in der Innen- und Außenwahrnehmung.

Betroffen von funktionalen Defiziten sind besonders Gebiete mit überwiegend produzierenden Betrieben (ILS 2012: 53). Betriebsaufgaben und anschließende Vermarktungsschwierigkeiten führen zu langfristigen Leerständen und Brachflächen. Mindernutzungen entstehen durch Vorhalteflächen für zukünftige Betriebserweiterungen, die jedoch oft nicht realisiert werden und dann – häufig vollständig erschlossen – brachliegen (Ruckes 2013: 33). Aktivierungshemmnisse, wie Altlasten, unzureichende Erschließung oder fehlende Veräußerungsabsicht, stehen einer (Wieder-)Nutzung dieser ungenutzten Flächen entgegen. Sie stehen damit auch nicht als Erweiterungs- und Entwicklungsflächen für andere Betriebe zur Verfügung, weshalb diese ggf. ihren Betriebsstandort verlagern (Freudenau et al. 2014; Regionalverband FrankfurtRheinMain 2016).

### Nutzungskonflikte

Zu Nutzungskonflikten kommt es vor allem dort, wo mit der Zeit Gemengelagen entstanden sind und Wohngebiete an emittierende Gewerbebetriebe herangerückt oder Wohnnutzungen in Gewerbegebiete eingesickert sind (Luipold/Ring/Spath 2015: 35). Dazu gehören beispielsweise ehemalige Betriebswohnungen, die nicht mehr mit dem Betrieb zusammenhängen (Regionalverband FrankfurtRheinMain 2016: 5, 12).

Auch zwischen ansässigen emittierenden Betrieben und neuen gewerblichen Nutzungen kann es zu Umweltkonflikten kommen. So sind im Frankfurter Modellvorhaben hochsensible Rechneranlagen wenig kompatibel mit Erschütterungen aus einem benachbarten Entsorgungsbetrieb.

Nutzungskonflikte schränken die Entwicklungsmöglichkeiten bestehender Betriebe ein und

bedeuten einen Standortnachteil für die betroffenen Gebiete, weil „von Gewerbebetrieben eine Einschränkung der gewerblichen Nutzung und eine Unterschreitung der ansonsten in Gewerbegebieten üblichen Immissionsrichtwerte verlangt werden kann“ (Regionalverband FrankfurtRheinMain 2016: 12). Für betroffene Gebiete und Unternehmen können „Umfeldkonflikte zwischen Industriebetrieben und der Wohnbevölkerung durchaus bedrohliche Züge annehmen“ und „im Kontext sich ändernder rechtlicher Rahmenbedingungen zu einer Bedrohung des aktuellen Standorts werden“ (Lindner et al. 2013 zitiert nach Luipold/Ring/Spath 2015: 38).

### Nutzungskonkurrenzen

Nutzungskonkurrenzen und damit verbundene Preissteigerungen für Immobilien und Mieten ergeben sich vor allem durch Wohnnutzungen (auch Sonderformen wie Unterkünfte für Geflüchtete), Kreativwirtschaft und Einzelhandel. Sie führen mancherorts zu Umnutzungsdruck, teilweise auch zu Spekulation. „Begehrlichkeiten“ werden vor allem bei zentralen bzw. integrierten Gebietslagen geweckt. Der „Masterplan Industrie“ für die Stadt Frankfurt stellt fest, dass weniger bodenpreismempfindliche Nutzungen zu Verdrängungsprozessen in bestehenden Gewerbegebieten führen können (Luipold/Ring/Spath 2015: 41).

Demgegenüber sind jedoch auch entgegengesetzte Entwicklungen zu beobachten: Die beschriebenen städtebaulichen und funktionalen Defizite und der damit verbundene Imageverlust führen dazu, dass sich vermehrt „minderwertige“ Nutzungen wie Spielhallen, Vergnügungsstätten, prostitutives Gewerbe oder „fliegende Gebrauchtwagenhändler“ (Regionalverband FrankfurtRheinMain 2016: 5) ansiedeln. So können Trading-down-Prozesse entstehen, die zu „einer nicht gewollten Reduzierung des für industrielle und gewerbliche Nutzungen vorgesehenen Flächenpools“ und einer Zunahme „sozialer und ordnungsrechtlicher Konfliktsituationen“ führen (Stadt Augsburg 2017: 66).

### Hochwasserrisiken, Arten- und Naturschutz sowie Klimaschutz

Mit Ausnahme von Altlasten waren Umweltthemen wie Hochwasserrisiken, Arten- und Naturschutz oder Klimaschutz bei der Auseinandersetzung mit bestehenden Gewerbegebieten bislang weniger präsent (Freudenau et al. 2014: 78). Durch die allgemein gestiegene Aufmerksamkeit von Klimaschutz und die Anpassung an den Klimawandel in den Kommunen werden aber auch Gewerbegebiete in den Fokus genommen. Nicht zuletzt bot auch die spezifische Förderkulisse der „Klimaschutz-Teilkonzepte“ für Gewerbegebiete

im Rahmen der Kommunalrichtlinie für einzelne Modellvorhaben den Anlass für eine Auseinandersetzung mit besonders betroffenen Gewerbegebieten.

### Erschließung und Anbindung

Mängel in der internen Erschließung oder eine schwierige verkehrliche Anbindung sind die am häufigsten genannten Problemlagen in bestehenden Gewerbegebieten (Freudenau et al. 2014: 82). Eine veraltete Verkehrsinfrastruktur, unerschlossene Grundstücksteile, Sanierungsbedarf und Stellplatzmangel gehören hier zu den drängendsten Problemen (Regionalverband Frankfurt RheinMain 2016: 5). In fast allen Modellvorhaben werden unzureichende Lkw-Abstellplätze sowohl auf den Betriebsgeländen als auch im öffentlichen Straßenraum sowie fehlende Aufenthaltsmöglichkeiten für die Fahrer bemängelt. So werden die Straßen zum Abstellen von Lkw und als Pausenraum für die Fahrer genutzt, was teilweise mit Beeinträchtigungen des fließenden Verkehrs einhergeht. Hohe Verkehrsbelastungen auf Hauptverkehrs- und Zufahrtsstraßen bzw. an den Knotenpunkten sowie Mängel bei der Verkehrsanbindung an das (über-)örtliche Verkehrsnetz erschweren den An- und Auslieferverkehr und tragen zu einem erhöhten Lärm- und Abgasaufkommen bei. Vielfach bemängelt wird die schlechte Erreichbarkeit der Gewerbegebiete mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Linienführung, Haltestellendichte und Taktung des ÖPNV sind häufig nicht auf die Bedürfnisse von Beschäftigten und Nutzern abgestimmt.



**Defizite in den Modellvorhaben: Gebäudeleerstand, ungepflegte private Grundstücke, Brachen, fehlende Orientierung für Kunden**

Fotos: agl, BPW Stadtplanung, Stadt Dortmund



### Breitbanderschließung

Die Breitbanderschließung wird heute als eines der dringenden Handlungsfelder für die Standortentwicklung angesehen (Difu 2017: 23). Dieser Anforderung steht in vielen Gebieten eine veraltete Infrastruktur gegenüber. Der Zugang zu schnellen Datenverbindungen ist daher in fast allen ExWoSt-Modellvorhaben ein großes Anliegen der Unternehmen.

### Ver- und Entsorgungsinfrastruktur

In einzelnen Gebieten der ExWoSt-Modellvorhaben führen Entwässerungsprobleme bei Starkregen zu Überflutungsgefahren. Modernisierungs- oder Sanierungsdefizite im Bereich der Ver- und Entsorgungsinfrastruktur können hohe Sanierungskosten zur Folge haben. Verstärkt wird dies, wenn Unterlagen zum Kanalisations- und Leitungssystem fehlen.

### Nahversorgung und Image

Die Attraktivität eines Gebiets kann nicht nur unter einem fehlenden Nahversorgungsangebot oder fehlenden Kinderbetreuungsplätzen leiden, sondern auch unter einem negativen Image. Als weiche Standortfaktoren sind diese Aspekte für die Weiterentwicklung eines bestehenden Gewerbegebiets ebenfalls von Bedeutung (Difu 2017: 11, 23). Ohne ein Standortmarketing oder eine Profilbildung mit Branchenschwerpunkten kann ein Gebiet schwerlich eine positive Außenwirkung entfalten (Freudenau et al. 2014: 79) und die ansässigen Unternehmen können sich nur schlecht mit diesem identifizieren. Ethnische Ökonomien (Regionalverband FrankfurtRhein-Main 2016: 5) oder die Ansiedlung von image-schädigenden Nutzungen wie Bordellen oder Spielhallen verstärken diesen Effekt und können Trading-down-Tendenzen auslösen.

### Planungsunsicherheit

Fehlendes oder unzureichendes bzw. veraltetes Planungsrecht schaffen Planungsunsicherheit bei den Unternehmen und Immobilienbesitzern. Dies kann für die Standortperspektiven von Unternehmen ein Problem darstellen.

### Eigentumsverhältnisse

Hinzu kommt, dass die Einflussmöglichkeiten der Kommunen in Gewerbegebieten sehr begrenzt sind: Die meisten Grundstücke sind in privater Hand, weshalb sich für kommunale Interventionen in der Regel lediglich der öffentliche Raum anbietet. Zudem unterscheiden sich die Gewerbegebiete der 1960er bis 1980er Jahre von den Altindustriegebieten durch die sehr heterogene Nutzungsstruktur und eine vergleichsweise hohe Zahl an Einzeleigentümern und Unternehmen. Managementstrukturen und Kooperationen sind

in diesen Gewerbegebieten selten anzutreffen (ILS 2012: 155). Diese Rahmenbedingungen erschweren eine Steuerung der Gebietsentwicklung zusätzlich.

## Potenziale, Optionen und Herausforderungen

Neben den genannten Defiziten besitzen bestehende Gewerbegebiete jedoch auch viele Potenziale, die sie für die Stadtentwicklung außerordentlich wichtig machen. Das Heben dieser Potenziale stellt die Kommunen allerdings vor erhebliche Herausforderungen.

### Flächenpotenziale

Bei zunehmender Flächenknappheit in den Stadt- und Metropolregionen bieten bestehende Gewerbegebiete Flächenpotenziale. Gerade die älteren Gewerbegebiete mit mindergenutzten oder brachliegenden Flächenanteilen bergen Möglichkeiten zur Nachverdichtung und Innenentwicklung; der Bedarf an neuen Flächenausweisungen am Stadtrand kann dadurch vermindert werden (Hüttenhain 2012: 33; Freudenau et al. 2014: 124 f., 94).

Bestehende Gewerbegebiete sind damit von zentraler Bedeutung, um ein bedarfsgerechtes Gewerbeflächenangebot zu sichern (Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH 2015: 102). Die Erfahrungen in den Modellvorhaben bestätigen diese Aussage. Vor allem Städte, die keine Flächen für Gewerbegebietsneuausweisungen im Außenbereich mehr zur Verfügung stellen (können), suchen verstärkt nach Nachverdichtungspotenzialen in bestehenden Gewerbegebieten (s. Abb. 2.2).

Dabei gilt es, sowohl für vorhandene Betriebe als auch für Neuansiedlungen Flächenpotenziale wieder nutzbar zu machen. Mit der Identifizierung und Erfassung der Potenziale zur Nachverdichtung und Innenentwicklung in bestehenden Gewerbegebieten ist bereits ein erster Schritt getan. Die größere Herausforderung besteht allerdings darin, diese Flächenpotenziale zu aktivieren.

### Einbettung in lokale Ökonomie

Die ansässigen Betriebe prägen die Gewerbebestandsgebiete in ihrer heutigen Struktur und bestimmen auch ihre Entwicklungsperspektiven. Sie sind teilweise wichtige Player und tragende Säulen der kommunalen Ökonomie. Aufgrund ihrer oft langen Präsenz am Standort sind die Unternehmen gut untereinander vernetzt, verfügen über ein funktionierendes Zuliefernetzwerk und können Kooperationen nutzen.

Der Regionalverband FrankfurtRheinMain nennt Unternehmen mit starker Bindung an den Standort – alteingesessene oder kapitalintensive Betriebe mit ortsfesten Anlagen sowie Firmenhauptsitze – als wichtige Stabilisatoren für Bestandsgebiete, auf die es besondere Rücksicht zu nehmen gilt (Regionalverband FrankfurtRheinMain 2016: 13). Der Zugriff auf bestehende Netzwerke eröffnet gute Möglichkeiten, „durch geschlossene Kreisläufe in größerer räumlicher Nähe (sog. Redistributionsströme) Effekte im Sinne einer nachhaltigeren Entwicklung zu realisieren“ (Elsner/Haasis/Tietjen 2002: 386).

Branchenkontakte, Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten zählen zu den weichen Standortfaktoren, die für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens relevant sind (Difu 2017: 6). Gerade für innovative Unternehmen sind die Nähe zur Stadt als Entwicklungs-, Bildungs- und Forschungsmilieu sowie der Austausch untereinander von großer Bedeutung (IAT 2017: 19).

In den Modellvorhaben spielt die räumliche Nähe zu Kooperationspartnern, Dienstleistungen und Endverbrauchern eine große Rolle. Sie ermöglicht lokale Wirtschaftskreisläufe und lokale Wertschöpfung. Die Strahlkraft einflussreicher Unternehmen am Standort kann zur Aktivierung der Unternehmerschaft genutzt werden und zur Identitätsstiftung beitragen.

Ein weiteres Potenzial ergibt sich aus historischen Industriebauten, die in einigen Gebieten noch aus einer früheren Entwicklungsphase des Standorts vorhanden sind. Sie wirken nicht nur positiv auf das Erscheinungsbild, sondern können als Ankerpunkte und Leuchtturmprojekte das Image stärken und Identität schaffen. Beispielhaft steht hierfür der historische Industriebau in Frankfurt am Main.

### Integrierte Lage, gute Anbindung

Bestehende Gewerbegebiete sind häufig innenstadtnah gelegen und in das Siedlungsgefüge integriert. In Stadtrandlage verfügen sie regelmäßig über eine sehr gute Anbindung an das überörtliche Hauptverkehrsnetz. Bestandsgebiete profitieren von einem erprobten und funktionierenden Nebeneinander der unterschiedlichen Nutzungen. Die funktionalen und nachbarschaftlichen Beziehungen sind eine gute Voraussetzung für eine bestandsorientierte und behutsame Weiterentwicklung.

Die zunehmende Verzahnung von Produktion und Dienstleistungen erfordert eine gute stadträumliche Integration und verkehrliche Anbindung. Im Wettbewerb um spezialisierte Fachkräfte

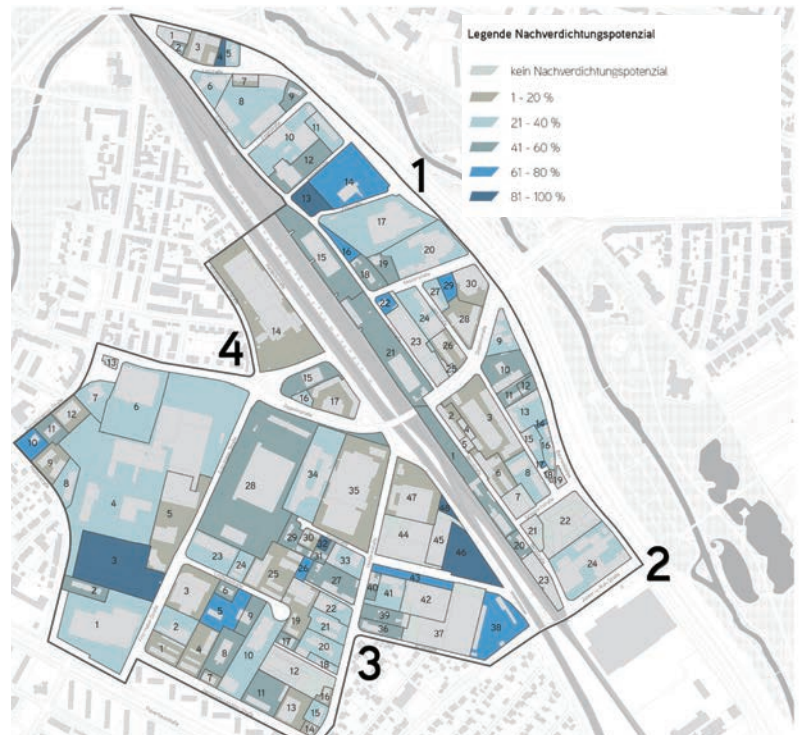


Abb. 2.3: Hohes Nachverdichtungspotenzial im Gewerbequartier Grünwinkel in Karlsruhe

Quelle: Zero Emission GmbH, 2016: 65

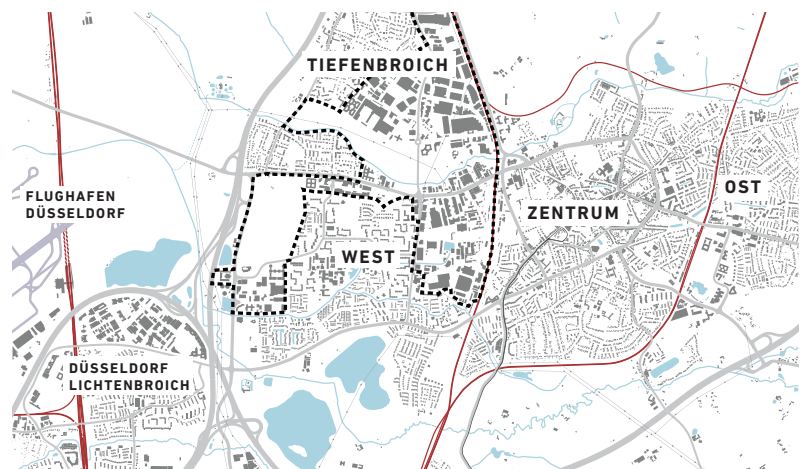


Abb. 2.4: Integrierte Lage des Gewerbegebiets Tiefenbroich/West als wichtiger Standortfaktor durch gute Anbindung, Nähe zu Kunden und keine bzw. kurze Pedlerwege

Quelle: ulrich hartung gmbh, 2018: 16

können Unternehmen an integrierten Standorten Wettbewerbsvorteile erzielen. Diese entstehen durch vielfältige soziale und kulturelle Angebote im städtischen Umfeld und durch die gute Anbindung an Wohnstätten, was zur Reduzierung der Arbeitswege beiträgt. Integrierte Gewerbebestände können besser mit dem Umweltverbund erschlossen werden, wodurch sie zur Verbesserung der Lebens- und Umweltqualität in den Städten beitragen.

Den positiven Aspekten einer integrierten Lage stehen im vorherigen Kapitel genannte Defizite wie Nachbarschaftskonflikte, Probleme mit Umweltbelastungen, An- und Auslieferverkehr oder

parkende Lkws in angrenzenden Wohngebieten, die vom Gewerbegebiet ausgehen gegenüber.

### Moderate Immobilienpreise

In den Gewerbegebietstypen ist vielfach das „breite Spektrum ‚wohnungsnaher‘ Klein- und Kleinstbetriebe des produzierenden und reparierenden Handwerks, des Einzelhandels, des Gesundheitswesens, der Gastronomie sowie andere Bereiche der sozialen, haushalts- und unternehmensorientierten Dienstleistungen“ zu finden (Läpple 2016: 27). Sie übernehmen eine wichtige Funktion bei der Versorgung mit Produktions-, Dienstleistungs- und Wohlfahrtsangeboten des täglichen Bedarfs und als wohnungnahe Arbeits-, Ausbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten.

Auch in den Modellvorhaben stellen die integrierten Gewerbebestände die Versorgung mit städtischen Handwerksleistungen (u. a. Sanitär und Kfz) im Stadtteil und mit kurzen Wegen sicher. Diese Betriebe der lokalen Ökonomie sind auf günstige Immobilienpreise angewiesen. Sie stehen Aufwertungs- und Entwicklungsmaßnahmen im Bestand vielfach skeptisch gegenüber, weil sie befürchten, dass damit die Immobilienpreise steigen und sie durch „höherwertige“ Gewerbenutzungen, beispielsweise der Kreativwirtschaft, durch großflächigen Einzelhandel oder auch durch Wohnnutzung verdrängt werden. Gerade an Standorten mit einem hohen Nachfragedruck ist dies ein wichtiges Thema, beispielsweise in Berlin-Lichtenberg, Frankfurt am Main oder Karlsruhe. Auch eine allgemeine Knappheit an städtischen Gewerbeflächen treibt die Preise nach oben und führt dazu, dass Eigentümer nicht mehr in ihre Immobilien investieren oder sogar damit spekulieren, wie etwa im Hamburger Industriegebiet Billbrook/Rothenburgsort.

### Standorte für emittierende Betriebe

In bestehenden Gewerbegebieten, insbesondere aber in Industriegebieten, ist bei einer entsprechenden „Vorbeltung“ bzw. planungsrechtlichen Ausweisung störendes Gewerbe (u. a. Handwerksbetriebe, Entsorgungsbetriebe) zulässig. An diesen Standorten besteht für „störende“ Betriebe oftmals die einzige Möglichkeit, ihre Leistungen in Kundennähe anzubieten.

Dabei stellen laut des „Räumlich-funktionalem Entwicklungskonzepts Gewerbe“ der Stadt Frankfurt am Main die „Kernbereiche [...] der wenigen Gewerbegebiete, die allein durch ihren Abstand zu störenden Nutzungen eine weitgehend uneingeschränkte industrielle Nutzung [...] erlauben, eine wichtige Ressource für die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt dar“ (Luipold/Ring/Speth 2015: 41). Im Projektgebiet



**Chemieunternehmen im Gewerbegebiet Seckbach in Frankfurt am Main**

Foto: agl

Fechenheim-Nord und Seckbach sind diese Kernbereiche durch benachbarte Wohnbebauung und eindringende sensible Nutzungen gefährdet. Die Herausforderung besteht darin, diese Standorte vor Fehlnutzungen und heranrückenden Nutzungen und damit verbundenen Nutzungskonflikten zu schützen und zu sichern.

### Potenziale für Ressourcen- und Energieeffizienz sowie Klimaschutz

Gewerbebestandsgebiete können einen wichtigen Beitrag zum Klimaschutz leisten, indem sie

- durch Steigerung der Effizienz zur Reduktion des Energieverbrauchs beitragen (Stichwort: Energieeffizienz),
- durch die Reduzierung des allgemeinen Schadstoffausstoßes und speziell der CO<sub>2</sub>-Emissionen zum Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen und zum Klimaschutz beitragen (Stichwort: Klimaschutz),
- durch ein synergieorientiertes Stoffstrom- und Abfallmanagement die Entsorgungskosten der Betriebe senken und Abfall vermeiden (Stichwort: Stoffstrommanagement und Abfallbewirtschaftung),
- durch Oberflächenwasserbewirtschaftung und ein nachhaltiges Wassermanagement für das gesamte Gewerbegebiet zur Einsparung von Trinkwasser und zur Regenwasserversickerung beitragen (Stichwort: Wassermanagement) (Freudenau et al. 2014: 124 f.).

Klimaschutzteilkonzepte und Beratungskampagnen aus den Modellvorhaben (u. a. Hamburg, Dortmund, Karlsruhe, Frankfurt am Main) zeigen, dass hier erhebliche Verbesserungsmöglichkei-



ten bestehen (Abb. 2.5). Da Energieeffizienz und geringer Ressourcenverbrauch auch im wirtschaftlichen Einzelinteresse der Unternehmen liegen, können sie zu zentralen Motoren einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung werden (Betker/Rawak 2012: 186). Die Herausforderung besteht darin, Anreize zu schaffen, damit Immobilieneigentümer und Unternehmen Betriebsgebäude sanieren und modernisieren oder Produktionsabläufe nachhaltiger gestalten.

### Optionen durch neue Technologien

Neue Produktionsweisen sowie neue städtebauliche und architektonische Konzepte für Industrie- und Gewerbebauten eröffnen neue Möglichkeiten, die Industrie im städtischen Raum zu erhalten und Flächenpotenziale in bestehenden Gewerbegebieten effizienter zu nutzen (Läpple 2016: 26).

Das Thema Industrie 4.0 ist hochaktuell; verschiedene Fachkonferenzen haben sich in den vergangenen Jahren den damit verbundenen Chancen für eine neue urbane Produktion gewidmet. Auf der Fachveranstaltung „Zur Zukunft der Arbeit in der Stadt“ am 29. April 2016 in Hamburg betonte Läpple die historische Chance für eine Rückkehr der urbanen Produktion, die sich aus neuen, umweltschonenderen Fertigungsverfahren, der Digitalisierung und der stärkeren Verflechtung der Dienstleistungswirtschaft mit der industriellen Produktion ergibt. Die neuen Entwicklungen verbessern die Umwelt- und Nachbarschaftsverträglichkeit produzierender Betriebe und bieten günstige Voraussetzungen für räumliche Nähe, kurze Wege und geringen Transportaufwand (IBA Hamburg GmbH/BSW/BWVI 2016: 20).

Durch die Weiterentwicklung der Produktionstechnik, Innovationen in der Anlagen- und Umwelttechnik, die Reduktion von Emissionsbelastungen, die Einführung stadtverträglicher Logistiksysteme und durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen sich interessante Möglichkeiten für die Stärkung von Produktionsstandorten in den Städten. Dazu gehört auch, durch Stapelung von Funktionen und eine intelligente Integration von Produktion und Dienstleistungen die Flächeneffizienz zu erhöhen, was die Nutzung von Restflächen und kleinen Grundstücken in Bestandsgebieten ermöglicht (Läpple 2016: 26).

In den Modellvorhaben sind die Potenziale im Zuge des technologischen Fortschritts ein Thema, wenn auch erst am Rande. Vermutet wird, dass hohe Grundstückspreise die Innovationsbereitschaft und Akzeptanz für gestapelte und verdichtete Gewerbebauten sowie für alternative Produktions- und Mobilitätskonzepte mit geringeren Flächenansprüchen zukünftig fördern. Die Digi-

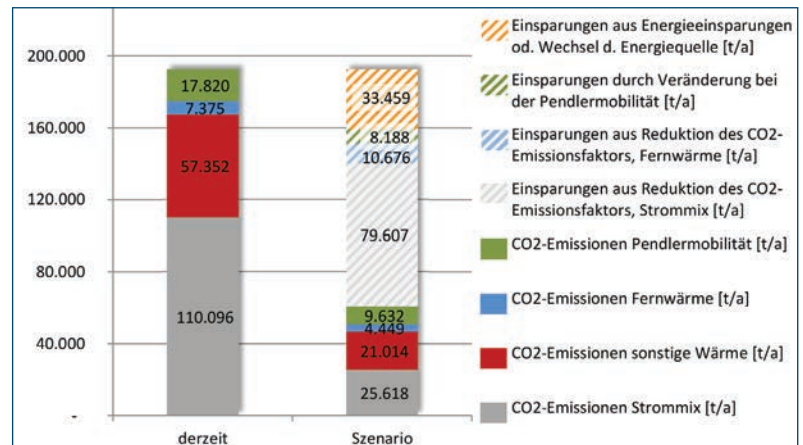


Abb. 2.5: CO<sub>2</sub>-Emissionen und Reduktionen im Hamburger Industriegebiet Billrook/Rothenburgsort nach Nutzungsbereichen

Quelle: ZEBAU 2016:12

talisierung und eine urbane, kundenorientierte Produktion (Stichwort: Stückzahl eins) bieten Optionen für integrierte Lagen.

## Zwischenfazit zu Ausgangslagen und Perspektiven

In den Modellvorhaben sind die strukturellen Konstellationen und städtebaulichen Aufgabenstellungen heterogen sowie der bauliche und technische Erneuerungsbedarf umfangreich. Die Gewerbegebiete sind durch ein breites Nutzungsspektrum mit sensiblen Nachbarschaften sowie durch diverse Betriebsemissionen gekennzeichnet. Oft spitzen sich die Defizite, Probleme und Störungen zu städtebaulichen Missständen bzw. Funktionsverlusten zu, die nicht zuletzt „gesunde Arbeitsverhältnisse“ gefährden.

Gleichzeitig bergen die Gewerbegebiete in den Modellvorhaben vielfältige Potenziale für städtebauliche Qualitäten. Perspektivisch wird zudem der Fortschritt in der Anlagen- und Umwelttechnik größere Ressourceneffizienz bei geringerer Emission erlauben. Daraus eröffnen sich Entwicklungsoptionen für verträgliche Nachbarschaften und damit für eine Ergänzung von Versorgungs- und Freizeitangeboten.

Insgesamt zeigen die Modellvorhaben, dass in älteren Gewerbegebieten die Problemlagen komplex, die Handlungserfordernisse vielfältig und die städtebaulichen Erneuerungsaufgaben beträchtlich sind. Zugleich bieten die Gewerbegebiete jedoch auch eine Fülle günstiger Entwicklungschancen. Angesichts des enormen Handlungsbedarfs und zugleich gegebener Gestaltungsoptionen kommt diesen Stadträumen strategische Bedeutung für eine nachhaltige Stadtentwicklung zu.

### 3. Strategien und Konzepte

Die Sicherung und Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete muss über Konzepte, Strategien und Planwerke auf allen räumlichen Ebenen der Planung erfolgen. Auf regionaler Ebene gilt es, das Zusammenspiel der Gewerbebestände in der Region zu koordinieren und abzustimmen. So lassen sich Flächenkonkurrenzen und das Konterkarieren von Bemühungen um einen sparsamen Umgang mit der Ressource „Boden“ vermeiden. Stadtweite Konzepte sollen Entwicklungsperspektiven für das Gewerbe in der Stadt aufzeigen und das Zusammenwirken der Gewerbebestände auf städtischer Ebene regeln. Für die einzelnen Standorte geben integrierte Gebietsentwicklungskonzepte oder städtebauliche Rahmenpläne Entwicklungsziele vor und beziehen gleichzeitig die Vernetzung mit benachbarten Quartieren und zentralen Funktionsbereichen mit ein. Zur Umsetzung der informellen Konzepte sind auf allen Ebenen die erforderlichen formellen Planungsinstrumente zu aktivieren.

#### Interkommunale Wirtschaftsstrategie für den Regionalen Wachstumskern Oranienburg-Hennigsdorf-Velten

Oranienburg, einer der wirtschaftlichen Schwerpunkte in Brandenburg, kooperiert gemeinsam mit den umliegenden Städten Hennigsdorf und Velten als Regionaler Wachstumskern Oranienburg-Hennigsdorf-Velten (RWK OHV). Dieser verfolgt eine interkommunale Wirtschaftsstrategie. Bereits 2006 wurde ein gemeinsamer Regionalentwicklungsprozess gestartet und in diesem Kontext u. a. eine regionale Potenzialanalyse zur Gewerbeflächenprofilierung und -vermarktung durchgeführt (complan 2010).



Abb. 3.1: Regionaler Wachstumskern

Quelle: RWK OHV, LOKATION: S

#### Stadtregionale und interkommunale Zusammenarbeit

Die stadtregionale Sicht auf die Gewerbegebiete und die interkommunale Kooperation bei deren Weiterentwicklung wird generell an Bedeutung gewinnen. Hüttenhain (2012: 209) hebt die Bedeutung der interkommunalen Zusammenarbeit hervor: „Neben der kommunalen Profilierung, die durch die Stadtentwicklungsplanung erfolgen kann, darf – trotz Schwierigkeiten in der politischen Praxis – die regionale Kooperation nicht vernachlässigt werden. So bestehen zwischen

benachbarten Kommunen meist enge räumliche und funktionale Zusammenhänge. Zudem geht die räumliche Arbeitsteilung von Unternehmen oft über die administrativen Grenzen einer Stadt oder Region hinaus.“ Eine regionale Betrachtung ist vor allem für kleinere Städte wichtig, da im gewerblichen Bereich stärker in einer regionalen Arbeitsteilung gedacht werden muss. Dabei gilt es, die regionalen Gemeinsamkeiten und die kommunalen Alleinstellungsmerkmale gleichermaßen herauszuarbeiten.

In vielen Bereichen, wie Planung, Entwicklung und Vermarktung von Gewerbeflächen, haben sich bereits unterschiedliche Kooperationsformen herausgebildet (ILS 2011). Die ILS-Studie „Nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung in Nordrhein-Westfalen“ empfiehlt „für die Kommunen einer Region eine gemeinsame Gewerbeflächenpolitik [zu] vereinbaren, die nach und nach mit immer mehr Aspekten von Nachhaltigkeit angereichert wird und sich zunehmend auf Bestandsgebiete konzentriert“ (ILS 2012: 185). Ansatzpunkte hierzu bietet auch eine regional konsolidierte Gewerbeflächenentwicklung (UBA 2019).

Vor allem im Sinne einer ausgewogenen Regional- und Kommunalentwicklung kommt es auf ein synergetisches Zusammenspiel der Gewerbegebiete einer Region an. In diesem Zusammenhang orientiert eine interkommunale Wirtschaftsentwicklung zunächst und primär auf die Potenzialentfaltung in den bestehenden Gewerbegebieten und komplementiert diese erforderlichenfalls mit interkommunalen Gewerbegebieten.

#### (Stadt-)regionale Strategien und Konzepte stellen Weichen

(Stadt-)regionale Konzepte sind ein klares Bekenntnis zur Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren und Kommunen in der Region – auch unter der Voraussetzung, dass die eigenen Entwicklungsvorstellungen im Sinne eines regionalen Mehrwerts ggf. zurückgestellt werden müssen. Sie betten die Gewerbegebiete in regionale Zusammenhänge ein und stellen den regionalen Bedarf an Gewerbebeständen fest. Damit bieten (stadt-)regionale Konzepte eine sichere Datenbasis und einen guten Überblick zum aktuellen Status quo bzw. zeigen den Handlungsbedarf auf. Mögliche Entwicklungserfordernisse können auf dieser Basis besser in den (politischen) Diskurs eingebracht und vertreten werden. Darauf aufbauend können gemeinsam Zielsetzungen und Leitvorstellungen zum Zusammenspiel der Gewerbebestände in der Region vereinbart und sukzessive vertieft werden.

In diesem Zusammenhang ist eine tiefergehende Abstimmung zwischen den Kommunen geboten, die von einer abgestimmten Flächennutzungsplanung bis zur konzertierten Gewerbeansiedlung und Wirtschaftsförderung reichen kann. Ambitionierte Ansätze der interkommunalen Kooperation können in Vereinbarungen über Gunst- und Lastenausgleich zwischen den Kommunen münden.

### **Standorte über Regionalplanung sichern**

Die Regionalplanung legt auf übergeordneter Ebene Ziele und Grundsätze fest, die wiederum bei der Aufstellung von Flächennutzungs- und Bauleitplänen zu berücksichtigen sind. In diesem Zusammenhang erscheinen regionale Flächennutzungspläne als probate Umsetzungsinstrumente. Wichtige Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung können gesetzt und z. B. auf ein bestandsorientiertes Flächenangebot für Gewerbeansiedlungen hinwirken sowie planerische Voraussetzungen für die Sicherung, Erweiterung, Verlagerung und Neuansiedlung von Unternehmen setzen. Als Instrumente stehen in erster Linie Vorrang- und Vorbehaltsgebiete zur Verfügung. Gewerbegebiete mit (über-)regionaler Bedeutung oder Entwicklungsschwerpunkte können zur Standortsicherung flurstückscharf abgegrenzt werden. Regionalplanerische Restriktionen können die Neuausweisung von Gewerbeflächen erschweren und den Fokus auf Flächenpotenziale in Bestandsgebieten lenken.

### **Unterstützung einer bedarfsbezogenen Gewerbeflächenentwicklung durch Flächenmonitoring und -management**

Ein auf Geografischen Informationssystemen basierendes Gewerbeflächenmonitoring und -management kann die Entwicklung von Gewerbegebieten auf (stadt-)regionaler Ebene unterstützen. Eine Befragung von Kommunen in Nordrhein-Westfalen ergab, dass viele Kommunen, vor allem die größeren Städte, bereits über ein Gewerbeflächenmonitoring verfügen (ILS 2012: 53). Ein Gewerbeflächenmonitoring bedarf allerdings einer kontinuierlichen Datenpflege. Die Erfahrungen aus dem Projekt „Raum+Rheinland-Pfalz 2010“ zeigen, dass nicht nur der Aufwand für eine Erstaufnahme von Flächenpotenzialen hoch ist. Auch für das Monitoring brauchen die Kommunen eine fortlaufende Unterstützung (ISI/Baader Konzept 2016: 26 f.). Den Schwierigkeiten bei der Datenerhebung und -aktualisierung für ein Gewerbeflächenmonitoring stehen jedoch Chancen für eine verbesserte Steuerung einer nachhaltigen, effektiven und transparenten Gewerbeflächenentwicklung gegenüber.

### **Auf regionaler Ebene Impulse setzen**

Das Projekt „Innenentwicklung in bestehenden Gewerbegebieten“ des Regionalverbands FrankfurtRheinMain (2012–2014) zeigt, dass die regionale Ebene erfolgreich als Impulsgeber agieren und Prozesse anstoßen bzw. durchführen kann. Ansatzpunkt war, dass sich die Entwicklungsperspektiven veralteter Gewerbegebiete nur durch neue Kommunikationsformen verändern lassen, d. h. durch eine Beteiligung privater Akteure und eine gemeinsame Lösungssuche. In diesem Kontext unterstützte und beriet der Regionalverband die Kommunen u. a. bei der Kontaktaufnahme zu Eigentümern und Gewerbetreibenden.

Im Interesse nachhaltiger Gewerbegebietsentwicklung setzt stadtregionale Partnerschaft folgende Prioritäten: Konsolidierung bestehender Gewerbegebiete vor kleinteiliger Arrondierung und diese vor großflächiger Erweiterung von Gewerbegebieten; neue Gewerbegebiete nur im Ausnahmefall und im interkommunalen Einvernehmen.

## **Gesamtstädtische Entwicklungsstrategien**

In einer Stadt treffen viele unterschiedliche Ansprüche an den Raum wie Arbeiten, Wohnen, Versorgen und Erholen aufeinander. Um all dies angemessen zu berücksichtigen und die städtische Entwicklung bestmöglich auszugestalten, bedarf es übergeordneter Stadtentwicklungsziele. Diese müssen politisch legitimiert sein, damit sie eine verwaltungsverbindliche Arbeitsgrundlage bilden, auf deren Basis Entscheidungen abgeleitet werden können. Aus einer von Hüttenhain (2012: 210) durchgeführten Umfrage ging hervor, dass in 80 Prozent der befragten Städte eigene Stadtentwicklungskonzepte und in über 60 Prozent eigene Leitlinien für die Gewerbeentwicklung vorliegen. Um Mobilisierungshemmnisse zu beseitigen und Flächen aktivieren zu können, bedarf es seitens der Kommunen ein planerisches Konzept, so schildert Anja Batke ihre Erfahrungen aus dem Projekt „Innenentwicklung in bestehenden Gewerbegebieten“ des Regionalverbands FrankfurtRheinMain (2012 bis 2014) (BBSR 2018: 7).

### **Leitlinien entwickeln und politisch absichern**

In den Modellvorhaben, z. B. in Berlin-Lichtenberg, Frankfurt am Main, Karlsruhe und Augsburg, wurde deutlich, dass ein klares politisches Bekenntnis zur gewerblichen Produktion in der Stadt eine zentrale Voraussetzung dafür ist, die Stärkung und Weiterentwicklung bestehender Industrie- und Gewerbegebiete in den stadtent-

wicklungspolitischen Leitlinien zu verankern. Die politische Beschlussfassung von Leitlinien bzw. Leitbildern als informelle Instrumente der Stadtentwicklung sowie der klare Auftrag an die Verwaltung zur Umsetzung, beispielsweise durch die Bauleitplanung, sind von entscheidender Bedeutung. Sie bilden dann verlässliche Grundlagen für langfristige Investitionsentscheidungen ansässiger Betriebe und potenzieller Investoren (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin 2011; Stadtentwicklung Wien 2017a).

### Stadtentwicklungskonzept (STEK) Augsburg

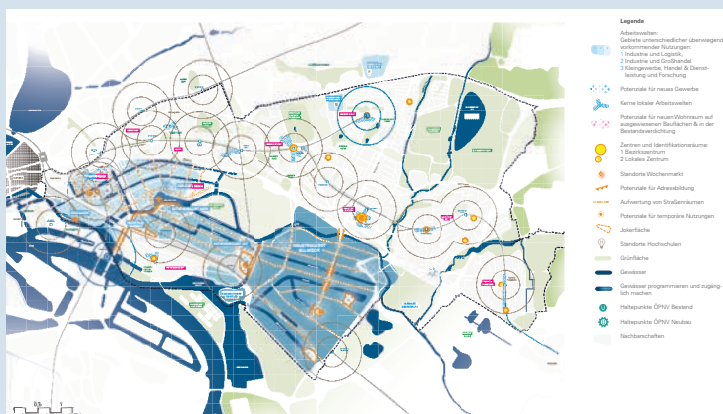
Das STEK Augsburg, als zukunftsfähiges Konzept für die Gesamtentwicklung der Stadt, wurde in einem umfassenden Planungsprozess erarbeitet. Das Handlungsfeld „Wirtschaft und Wissenschaft“ als eines von acht Themenfeldern beschäftigt sich mit ökonomischen Faktoren und der Augsburger Wirtschaftsstruktur, wie z. B. Gewerbe/Industrie und Wirtschaftsförderung. Darüber hinaus werden im STEK Pilotprojekte mit besonderer Bedeutung herausgestellt, darunter das ExWoSt-Projekt „Augsburg Umweltpark“ (Stadt Augsburg 7.3.2019).

### Entwicklungskonzept „Stromaufwärts an Elbe und Bille – Wohnen und urbane Produktion in Hamburg Ost“

Das Konzept entwirft ein Zukunftsbild für die östlichen Stadtteile Hamburgs. Es wird vor allem der Frage nachgegangen, wie die Funktionen Wohnen und Arbeiten in diesen Quartieren besser miteinander verbunden und die Grünräume gestärkt werden können. Das Konzept beinhaltet u. a. einen übergeordneten Strategieplan zu Zielen und Themen des Konzepts; eine Vertiefung erfolgt in drei Strategiekarten. Die Strategiekarte „Arbeitswelten für die Zukunft“ stellt u. a. die Bandbreite unterschiedlicher Arbeits- und Produktionsstätten dar und zeigt Potenziale für neues Gewerbe und weitere Entwicklungsmöglichkeiten auf. In elf Fokusräumen werden die Planungen unter Berücksichtigung laufender Projekte und vorliegender Ideen weiter konkretisiert (Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen 2015).

#### Abb. 3.2: Entwicklungskonzept „Stromaufwärts an Elbe und Bille“

Quelle: Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen 2015



### Mit Fachkonzepten die kommunale Gewerbeentwicklung steuern

Analysen der Gewerbesituation auf städtischer Ebene zeigen auf, welche Standorte einem besonderen Handlungsbedarf unterliegen. In diesem Kontext werden häufig Steckbriefe für alle zu betrachtenden Gebiete aufgestellt. Durch ein Ranking der Standorte entsprechend ihrem Status quo kann schließlich aufgezeigt werden, welche Gewerbegebiete in puncto Aufwertung zu priorisieren sind. Anhand von Entwicklungskonzepten können für diese Gebiete gezielt Maßnahmen und Umsetzungswege ausgearbeitet werden.

Im „Masterplan Industrie“ der Stadt Frankfurt am Main (Beirat Industrie 2015: 11 ff., 31) sollen mit dem räumlich-funktionalen Entwicklungskonzept folgende Ziele erreicht werden:

- langfristige Sicherung der vorhandenen Flächenkulisse für die industrielle und gewerbliche Nutzung (Flächensicherungskonzept)
- zielkonforme Nutzung von Gewerbegebieten
- Aktivierung von Gewerbeflächenpotenzialen
- Qualifizierung und Profilierung von Gewerbegebieten

Für die unterschiedlichen Bedarfe der Unternehmen sollte ein differenziertes Flächenangebot an Gewerbeflächen zur Verfügung gestellt werden, da die Standortanforderungen stark variieren können. Dies gilt in erster Linie für emittierende Betriebe, denn: Eine „produktive Stadt braucht produktive Bedingungen“ und Flächenkontingente für einen „störungsfreien“ Betrieb (Stadtentwicklung Wien 2017: 29). Im Berliner Entwicklungskonzept für den produktionsgeprägten Bereich werden explizit Standorte gesichert, „die den besonderen Anforderungen eines Teils der Unternehmen hinsichtlich 24-Stunden-Betrieb und immissionsschutzrechtlicher Bestimmungen Rechnung tragen. Sie zeichnen sich durch relativ große Entfernungen zu Wohnen oder anderen sensiblen Nutzungen aus. Gleichzeitig sind Planungen im Umfeld so zu gestalten, dass ein weiteres Heranrücken sensibler Nutzungen verhindert wird“ (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin 2011: 8).

### Gewerbegebiete in integrierten Stadtentwicklungskonzepten berücksichtigen

Die gesamtstädtische Betrachtungsebene bietet über die informellen Konzepte den richtigen Rahmen zur Integration der Fachplanungen. Eine koordinierte planerische Steuerung von Flächenkonkurrenzen auf gesamtstädtischer Ebene kann einer Verdrängung gewerblicher Nutzungen aus Gewerbebeständen entgegenwirken und sollte deshalb möglichst frühzeitig praktiziert werden. „Aufgrund der stark divergierenden Kapitalerträge



der unterschiedlichen Flächennutzungen wie Gewerbe, Dienstleistung/Bürostandort und Wohnen ist besonders in wachsenden Kommunen eine starke planerische Steuerung notwendig. Zunehmende Flächenkonkurrenzen, steigende Bodenpreise und Verdrängungsprozesse innerhalb und zwischen den Nutzungen erfordern die Sicherung von Flächen im Sinne einer ausgewogenen Stadtstruktur und einer integrierten Stadtentwicklung, welche die unterschiedlichen Flächenansprüche in der Stadt ausgleicht“ (Difu 2017: 26).

Gesamtstädtische Konzepte können nicht nur Impulse für die Gesamtheit städtischer Gewerbeflächen setzen, sondern auch gezielt die Entwicklung von Einzelstandorten fördern. Sie bieten Anlass, sich mit übergeordneten Fragen in Bezug auf Flächennutzung, Mobilität, Energieversorgung, Klimaschutz sowie Grundstücks- und Freiraumgestaltung auseinanderzusetzen. Gleichzeitig sind sie zur Profilierung der Industrie- und Gewerbebestände im regionalen oder städtischen Kontext von grundlegender Bedeutung.

## Gebietsbezogene Handlungsansätze

Auf Gebiets- bzw. Quartiersebene sind integrierte Gebietsentwicklungskonzepte ein bewährtes Instrument, das den Rahmen für gebietspezifische Aufwertungsmaßnahmen setzen kann.

### Rahmenkonzepte mit Leitbildern und konkreten Maßnahmen erarbeiten

Die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbebestandsgebieten kann nur mit einem ganzheitlichen Ansatz gelingen, der energetische, städtebauliche und ökonomische Fragen ebenso einbezieht wie Aspekte der standortbezogenen Kooperation von Unternehmen und der Institutionalisierung neuer Managementformen. „Damit stehen kommunales, unternehmerisches, betriebswirtschaftliches, raumökonomisches und räumlich gestaltendes Handeln in einem neuen engen Zusammenhang“ (ILS 2012: 138).

Integrierte Gebietsentwicklungskonzepte bilden das zentrale Instrument für eine zielgerichtete Steuerung. Sie definieren Ziele und Leitbilder, setzen Schwerpunkte, zeigen Innovationspotenziale auf und binden Einzelmaßnahmen in einen Gesamtkontext ein. Die Handlungsfelder einer nachhaltigen Entwicklung umfassen dabei u. a. Maßnahmen der städtebaulichen und freiraumplanerischen Gestaltung oder der Verkehrsreduzierung ebenso wie Maßnahmen eines nachhaltigen Energie-, Abfall- und Wassermanagements, des Standortmarketings, Bemühungen um die

Diversifizierung des Unternehmensbestands oder die Verbesserung der sozialen Infrastruktur des Gewerbegebiets (Freudenau et al. 2014: 122).

Eine Beteiligung der Akteure vor Ort fördert deren Bereitschaft zur Mitwirkung und erhöht die Chancen auf eine Umsetzung der Maßnahmen. Über die Darstellung von Maßnahmen hinaus sind auch ein Umsetzungsfahrplan, die Absicherung der Finanzierung sowie die Einbindung der für die Umsetzung zuständigen Fachämter erforderlich.

### Bebauungspläne zur planungsrechtlichen Sicherung aufstellen

Bebauungspläne schaffen Planungssicherheit; dies ist insbesondere für emittierende Betriebe und die 24/7-Nutzung von Gewerbegebieten erforderlich. Bebauungspläne liefern einen verbindlichen rechtlichen Rahmen, in dem sich die Zielsetzungen der Entwicklungskonzepte umsetzen lassen. Mit dem Anpassen bestehender oder dem Aufstellen neuer Bebauungspläne ist eine dezierte Regelung von Art und Maß der baulichen Nutzung möglich. So bedürfen vor allem umfassendere städtebauliche Eingriffe, wie die Ausgestaltung von Erneuerungsschwerpunkten oder die Schaffung neuer Grünflächen bzw. Grünverbindungen, einer planungsrechtlichen Regelung.

Diese Regelungen können einen enormen Komplexitätsgrad erreichen, beispielsweise die Lärmkontingentierung bei Nutzungskonflikten (FrankfurtRheinMain 2016: 37). Der Leitfaden „Unternehmensstandorte zukunftsfähig entwickeln“ der Stadt Karlsruhe zeigt auf, mit welchen Regelungen im Bebauungsplan verschiedene Strategiebausteine umgesetzt werden können (Stadt Karlsruhe 2014: 53). Die Schaffung von Baurecht ist zugleich Voraussetzung für den Einsatz weiterer Instrumente zur Flächenentwicklung. So bildet der Bebauungsplan die Grundlage für ein ggf. erforderliches Umlegungsverfahren, um nutzbare Grundstückszuschnitte herzustellen oder neue Erschließungsstraßen anzulegen. Er ist – neben der Anwendung des besonderen Städtebaurechts – auch Voraussetzung für den Erlass einer Vorkaufssatzung nach § 25 BauGB, mit der die Gemeinde beispielsweise Zugriff auf Schlüsselgrundstücke erhält.

Ein präzise geregeltes Bau- und Planungsrecht und verbindlich festgelegte Entwicklungsziele schaffen nicht zuletzt Planungssicherheit für ansässige Unternehmen und potenzielle Interessenten. Sie tragen so maßgeblich zur erfolgreichen Vermarktung von Flächen bei. Die Aufstellung oder Anpassung von B-Plänen ist in mehreren Modellvorhaben als nächster Schritt geplant, aufbauend auf den erstellten Gebietsentwicklungskonzepten.

### Räumliches Leitbild für die Stadt Karlsruhe

Die Stadt Karlsruhe hat in einem längeren (Beteiligungs-)Prozess ein räumliches Leitbild erarbeitet, das als Grundlage für politische und planerische Entscheidungen hinsichtlich der künftigen räumlichen Entwicklung der Gesamtstadt dient. Mit den folgenden Zielen des Leitbilds „Dynamisches Band – Verbindungen und Wachstumspole für Gewerbe“ bekennt sich die Stadt u. a. zur Bestandsentwicklung:

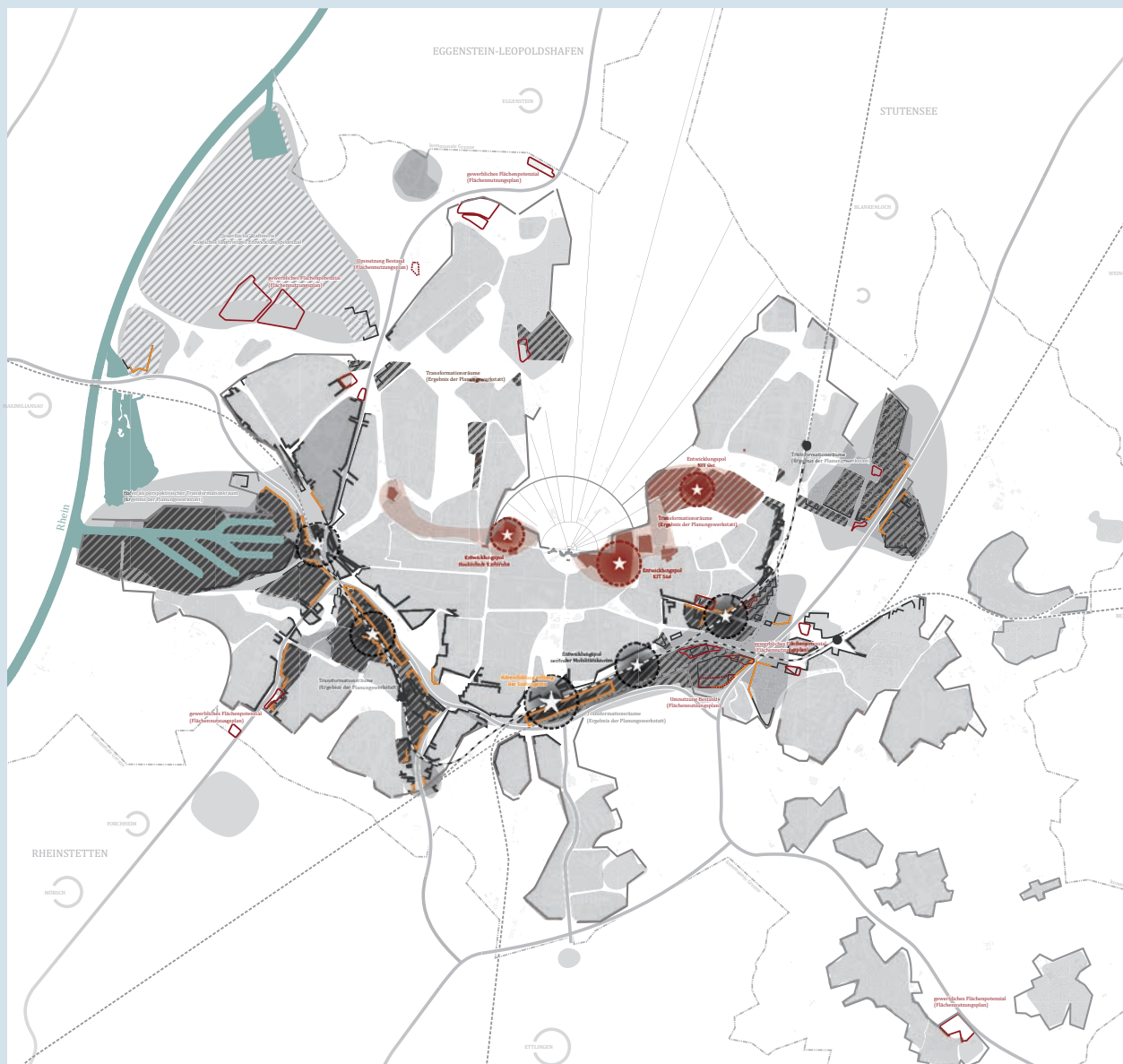
- „Die bestehenden Flächen und Reserven aktiv entwickeln und Entwicklungsspielräume schaffen, auch hinsichtlich der Klimaanpassung
- Potenziale an Stadteingängen und Verknüpfungspunkten der Mobilität für die Entwicklung von Wachstumspolen nutzen

- Die Stadtbahn mit multimodalen Knoten und Verknüpfungen zum Straßenbahnnetz als Entwicklungsmotor der Zukunft weiterdenken
- Bauliche und räumliche Nischen erkennen und qualifizieren, um Kleingewerbe und Startups zu fördern
- Gemeinsam mit der Region Adressen und Schwerpunkte für Forschungs-, Produktions- und Logistikstandorte ausbilden“ (Karlsruhe 2016: 28)

In räumlichen Lupen (Vertiefungsbereichen) sollen Handlungsmöglichkeiten im Rahmen von Modellprojekten erprobt werden. Eine solche liegt auf dem Gewerbe-ExWoSt-Projektgebiet Grünwinkel – hier bietet sich aufgrund der zentrumsnahen Lage und der guten Erreichbarkeit des Standorts die Chance, einen innovativen Ort für künftige Arbeitswelten zu entwickeln (Stadt Karlsruhe 2015b: 160).

**Abb. 3.3: Dynamisches Band – Verbindungen und Wachstumspole für das Gewerbe (Arbeiten)**

Quelle: Stadt Karlsruhe 2015b: 147



In Oranienburg konnte durch den aufgestellten Bebauungsplan eine neue Erschließungsstraße festgesetzt werden, wodurch die Anlieferung und Erschließung von rückwärtig gelegenen Grundstücken gesichert wird.

### Das besondere Städtebaurecht nutzen

Das sogenannte besondere Städtebaurecht geht über die kommunale Bauleitplanung als Teil des allgemeinen Städtebaurechts im BauGB hinaus und stellt eine Reihe von Instrumenten für den Umgang mit dem städtebaulichen Bestand einer Gemeinde zur Verfügung. Diese bauplanungsrechtlichen Instrumentarien könnten in Gewerbegebieten konsequenter genutzt und Regelungsmöglichkeiten zur städtebaulichen Gestaltung ausgeschöpft werden. Ein wesentliches Hemmnis wurde in den Modellvorhaben vor allem im hohen Verfahrensaufwand gesehen, für den in den zuständigen Planungsabteilungen oft nicht ausreichend Kapazitäten zur Verfügung stehen. Folgende Instrumente können grundsätzlich in Gewerbegebieten zur Anwendung kommen:

**Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen (§§ 136–164b BauGB):** Viele Kommunen haben bereits Erfahrung in der Durchführung von städtebaulichen Sanierungsmaßnahmen. Grundlage bilden vorbereitende Untersuchungen gem. § 141 BauGB, in denen städtebauliche und funktionale Missstände im Gebiet sowie die grundsätzliche Sanierungsbereitschaft der Eigentümer ermittelt werden. Durch die vorgeschriebene förmliche Festlegung eines Sanierungsgebiets durch eine Gemeindeversammlung und die Bestimmung der Ziele und Zwecke der Sanierung wird eine große Transparenz und Verbindlichkeit erreicht. Für die Weiterentwicklung von Gewerbegebieten sind die im Sanierungsgebiet anwendbaren bodenrechtlichen Instrumente interessant, etwa die Verfügungs- und Veränderungssperre (§§ 144 ff.), wodurch ungewünschte Nutzungsänderungen auch ohne neues Planrecht verhindert werden können.

**Stadtumbau (§§ 171a–171d BauGB):** Stadtumbaumaßnahmen sind Maßnahmen, durch die in von erheblichen städtebaulichen Funktionsverlusten betroffenen Gebieten Anpassungen zur Herstellung nachhaltiger städtebaulicher Strukturen vorgenommen werden. Der § 171a BauGB nennt ausdrücklich auch Ziele von Stadtumbaumaßnahmen, die für Gewerbegebiete zutreffen, etwa die Anpassung der Siedlungsstruktur an die Erfordernisse der Entwicklung von Bevölkerung und Wirtschaft, allgemeine Anforderungen an den Klimaschutz und die Klimaanpassung, die Verbesserung von Wohn- und Arbeitsverhältnissen sowie der Umwelt. Stadtumbaumaßnahmen können auf der Grundlage von durch die Gemeinde beschlos-

senen städtebaulichen Entwicklungskonzepten durchgeführt werden. Durch einfachen Beschluss der Gemeinde wird ein Stadtumbaugebiet auf der Grundlage eines städtebaulichen Entwicklungskonzepts festgelegt.

**Städtebauliche Gebote (§§ 175–179 BauGB):** Eine weitere Möglichkeit, die Gestaltung von Gewerbegebieten gegenüber privaten Eigentümern durchzusetzen, sind städtebauliche Gebote. Das Städtebaurecht ermöglicht die Anordnung von Baugeboten (§ 176), um den Eigentümer eines Grundstücks zu verpflichten, sein Grundstück entsprechend dem Bebauungsplan zu bebauen. Über das Modernisierungs- und Instandsetzungsgebot (§ 177) kann die Gemeinde die Beseitigung und Behebung von Missständen und Mängeln baulicher Anlagen verlangen. Mit dem Pflanzgebot (§ 178) kann die Gemeinde den Eigentümer durch Bescheid verpflichten, sein Grundstück gemäß den Festsetzungen eines Bebauungsplans zu bepflanzen. Das Rückbau- und Entsiegelungsgebot (§ 179) ermöglicht die Beseitigung von baulichen Anlagen, die den Festsetzungen eines Bebauungsplans nicht entsprechen oder Missstände oder Mängel aufweisen. Letzteres kann etwa ein Mittel sein, wenn Eigentümer ihre Immobilien verwaarloosen lassen, weil sie auf bessere Vermarktungsoptionen spekulieren.

## Zwischenfazit zu Strategien und Konzepten

In der städtebaulichen Realität zeigen sich Interessensdivergenzen. So sind Grundeigentümer nicht immer bereit, im Gemeinwohlinteresse benötigte Flächen zu aktivieren. Die Flächenhaltung kann gar spekulative Formen annehmen. In anderen Fällen geht vernachlässigte Instandhaltung an die Substanz von Anlagen und Gebäuden und kann damit die Funktionsfähigkeit eines ganzen Gebietes gefährden. Von daher sind die öffentlichen Instanzen gut beraten, das gesamte Repertoire planungsrechtlicher Instrumente, insbesondere die Möglichkeiten des kommunalen Satzungsrechts und des Sanierungsrechts, intensiv auszuschöpfen.

## 4. Prozess und Akteure

Die Kooperation verschiedener Akteure bildet den Schlüssel zu einer erfolgreichen Weiterentwicklung. Nur wenn Gewerbetreibende und Eigentümer bei Planungen miteinbezogen werden sowie Politik und Öffentlichkeit informiert sind, kann der langwierige Erneuerungsprozess bewältigt werden. In allen neun ExWoSt-Modellvorhaben war die Einrichtung eines Gebietsmanagements ein zentraler Baustein. Im Projektzeitraum konnten damit erfolgreiche Ansätze entwickelt und erprobt werden.

Die im Folgenden aufgeführten Handlungsansätze beziehen sich größtenteils auf die im Forschungsprojekt gemachten Erfahrungen in den Modellvorhaben.

## Politische Einbindung und verwaltungsinterne Kooperation

### Empfehlungen zur Umsetzung:

- frühzeitig auf der politischen Agenda platzieren
- politische Beschlüsse zur Absicherung des Qualifizierungsprozesses fassen
- Politik kontinuierlich informieren und beteiligen
- verwaltungsintern zusammenarbeiten und Ressourcen bündeln

Gerade in wachsenden Städten mit hoher Nachfrage nach Wohnraum steht die Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete nicht im Fokus der Stadtentwicklungspolitik. Vielmehr wecken Flächenpotenziale vor allem in innenstadtnah gelegenen Gebieten wachsender Ballungsräume wie in Frankfurt, Hamburg und Berlin die Begehrlichkeiten der Wohnungsbaupolitik. Hier ist es wichtig, dass sich die politischen Akteure und Gremien zur „Produktion in der Stadt“ und zu innerstädtischen Gewerbestandorten bekennen. Damit verbindet sich auch die Erkenntnis, dass die Gebietsentwicklung im Bestand eine städtische Aufgabe ist. Sie kann nicht alleine der privatwirtschaftlichen Ratio der Unternehmen überlassen werden. Aufgrund der Langfristigkeit der Entwicklungsprozesse, die in der Regel deutlich über eine Legislaturperiode hinausgehen, bedarf es eines klaren politischen Auftrags an die Verwaltung. Innerhalb der Verwaltung ist aufgrund der interdisziplinären Aufgabenstellung eine Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachbereiche und ggf. externer Gutachter erforderlich. Dafür müssen besondere Arbeits- und Kooperationsstrukturen entwickelt werden.

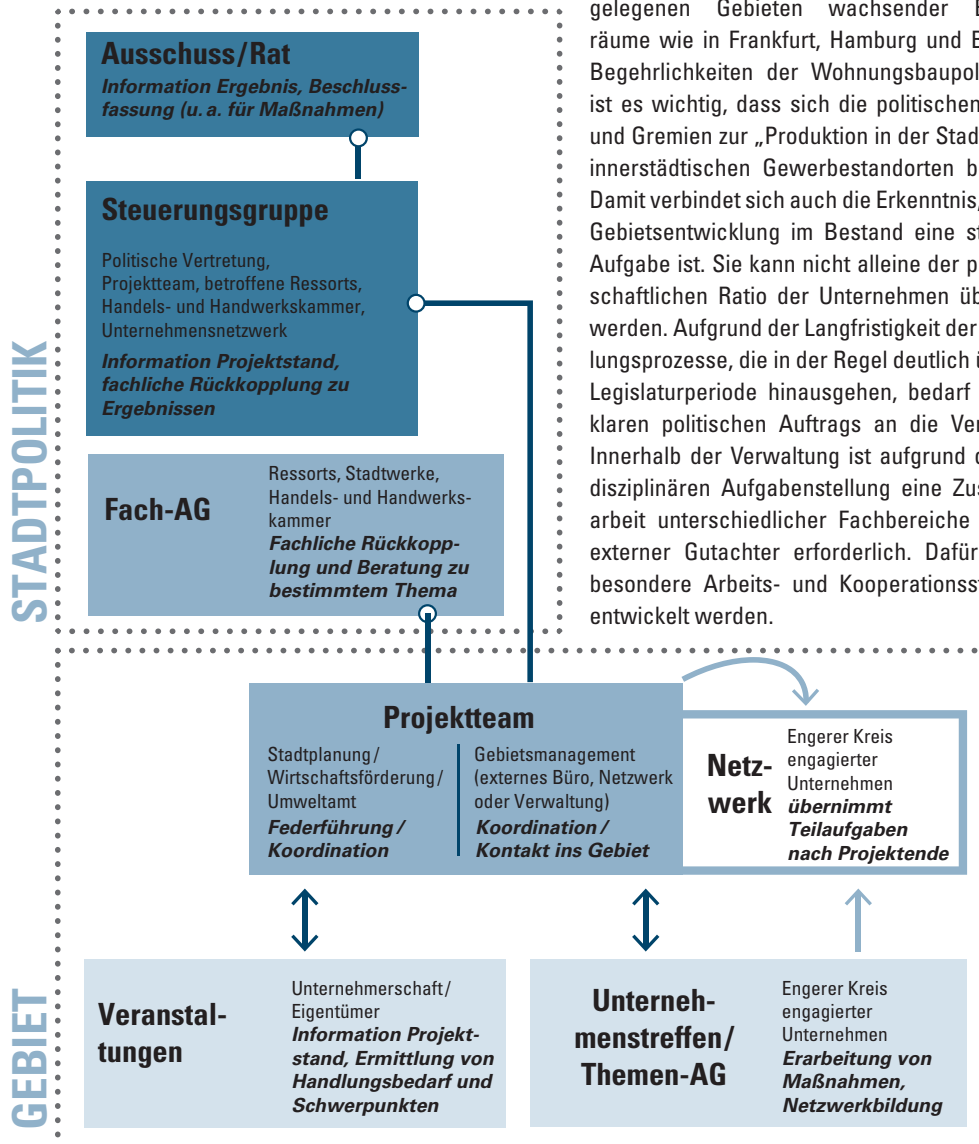


Abb. 4.1: Exemplarische Darstellung bewährter Organisationsstrukturen bei der Gebietserneuerung

Quelle: BPW Stadtplanung



### Frühzeitig auf der politischen Agenda platzieren und Bekenntnis formulieren

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Gewerbebestandsgebiete mit ihren Problemen und Potenzialen ins Blickfeld von Stadtplanung und Wirtschaftsförderung rücken, ist ein klares politisches Bekenntnis von Städten und Regionen zu Sicherung und Erhalt dieser Wirtschaftsstandorte. Politische Fürsprecher wirken als Multiplikatoren und tragen das Thema in die politischen Fraktionen. Ein Engagement der Verwaltungsspitzen – Bürgermeister und Dezernenten – erhöht die Aufmerksamkeit für die Gewerbebestände und deren Weiterentwicklung. Über das politische Engagement wird Verwaltungshandeln ausgelöst, es werden finanzielle Mittel bereitgestellt und Planungsprozesse eingeleitet. Zudem erleichtert ein politisches Bekenntnis die Koordination (konkurrierender) Entwicklungsprozesse.

### Politische Beschlüsse zur Absicherung des Qualifizierungsprozesses fassen

Ohne politischen Auftrag ist die Verwaltung nur eingeschränkt handlungsfähig. Entscheidend ist, dass Verwaltung und Politik sich über die grundlegende Entwicklungsrichtung für einen Gewerbebestandort einig sind (Regionalverband FrankfurtRheinMain 2016: 11). Zur Verstetigung des Qualifizierungsprozesses, auch über eine Legislaturperiode hinaus, ist daher eine politische Absicherung erforderlich. Dabei können neben den Beschlussfassungen zu formellen Planwerken auch Beschlüsse zu Förderanträgen und Entwicklungskonzepten Meilensteine im Projekt darstellen. Sie dienen nicht nur dem politischen Bekenntnis zu Erhalt und Weiterentwicklung der Gebiete, sondern auch als Handlungsgrundlage der Verwaltung und sollten sowohl von den politischen Gremien als auch von den Verwaltungsspitzen getragen werden. Des Weiteren geben sie den ansässigen Betrieben und potenziellen Investoren Planungs- und Investitionssicherheit.

In fast allen Modellvorhaben erreichten die Akteure im Projektverlauf politische Beschlüsse und bewerteten diese als wichtige Meilensteine im Projektfortschritt. Geeignete Beschlussgrundlagen bieten etwa informelle Fachkonzepte oder integrierte Stadtentwicklungskonzepte.

### Politik kontinuierlich informieren und beteiligen

Die Weiterentwicklung von Gewerbegebieten ist – analog der Quartiersentwicklung – ein langfristiger Prozess von mindestens 10–15 Jahren und braucht daher politischen Rückhalt. Verwaltungsspitzen und politische Vertreter sollten regelmäßig über den Projektfortschritt informiert werden, um zu gewährleisten, dass das Vorge-

### Runder Tisch im Modellvorhaben Herzbergstraße in Berlin-Lichtenberg

Bei konfliktreichen Themen kann ein eigenes Format zur Abstimmung der Fraktionen hilfreich sein. Im Modellvorhaben Berlin-Lichtenberg wurde beispielsweise ein runder Tisch mit allen Fraktionen unter Federführung des Bezirksbürgermeisters und der Wirtschaftsstadträtin eingerichtet. Kontroverse Vorstellungen zur Weiterentwicklung des Gewerbegebiets Herzbergstraße im Spannungsfeld zwischen Kreativwirtschaft und produzierendem Gewerbe konnten so diskutiert und in einen Beschluss der Rahmenplanung überführt werden.

hen im Projekt auch über längere Planungs- und Realisierungsphasen nachvollziehbar bleibt. Bei eventuellen Verzögerungen und Konflikten kann frühzeitig im politischen Raum reagiert werden.

Formate und Umfang der politischen Einbindung variierten in den Modellvorhaben: Teils waren politische Vertreter aktiv in den Beteiligungs- und Entscheidungsprozess auf Arbeitsebene eingebunden (Karlsruhe, Frankfurt, Augsburg, Oranienburg). In anderen Modellvorhaben wurde regelmäßig in politischen Gremien informiert (Dortmund, Kassel, Ratingen).

### Verwaltungsintern zusammenarbeiten und Ressourcen bündeln

Die Problemlagen in den Gewerbegebieten sind in der Regel so komplex, dass die Gebietsentwicklung als Querschnittsaufgabe in Kompetenzbereiche unterschiedlicher Fachbereiche fällt (Hüttenhain 2018: 211). Verwaltungsinterne Kooperationen sind somit nicht lediglich Option, sondern vielmehr ein Erfordernis. Verantwortlichkeiten müssen zum Projektstart geklärt und transparent dargestellt werden.

Die Erfahrungen in den ExWoSt-Modellvorhaben haben gezeigt, dass die Weiterentwicklung von Gewerbegebieten aufgrund der bereits hohen Arbeitslast in den Verwaltungen eine besondere Herausforderung darstellt. Diese Erfahrung wurde auch durch das Projekt „Innenentwicklung in bestehenden Gewerbegebieten“ vom Regionalverband FrankfurtRheinMain bestätigt (BBSR 2018: 5).

Die Federführung und Koordination übernehmen in den meisten Modellvorhaben die Stadtplanung oder die Wirtschaftsförderung, in Ausnahmefällen auch das Umweltamt. In Projektteams mit Kompetenzen aus Stadtentwicklung und -planung, Umwelt und Wirtschaftsförderung sowie ggf. weiteren Fachbereichen wie Verkehrsplanung oder Ver- und Entsorgung können Fachwissen und Ressourcen verwaltungsintern gebündelt werden.

Eine enge Abstimmung und Arbeitsteilung ermöglichen es, Personal- und Finanzressourcen optimal einzusetzen und Fördermittel aus verschiedenen Ressorts zusammenzuführen, wie im Hamburger Modellvorhaben geschehen (s. Beispiel Hamburg: Klimawirksame Aufwertung der Liebigstraße, S. 57).

Arbeitsgruppen, ggf. mit einem erweiterten Akteurskreis (u. a. betroffene Fachbereiche, Unternehmensvertretungen oder -netzwerke, Handels- und Handwerkskammern, Stadtwerke), können spezifische thematische oder teilträumliche Aufgabenstellungen vertiefen. Auch hier gilt es, ressourcensparend zu arbeiten: Das erfordert eine der Aufgabenstellung angemessene Größe der Arbeitsgruppen, eine Begrenzung der Sitzungshäufigkeit und klare Arbeitsaufträge. Steuerungs- und Lenkungsgruppen, Projektbeiräte oder fachübergreifende Projektgruppen sind i. d. R. mit weiteren Experten oder auch politischen Vertretern besetzt und dienen der strategischen Projektsteuerung, Weichenstellung und Legitimation von Entscheidungen, beispielsweise zur Priorisierung von Maßnahmen (s. Abb.: 4.1).

Voraussetzung für eine projektbezogene Zusammenarbeit ist eine ressortübergreifende Daten- und Informationsbereitstellung sowie ein kontinuierlicher Wissenstransfer. Dies kann technisch über eine digitale Plattform erfolgen. Zudem ist ein enger persönlicher Austausch zu Projektstand und -fortschritt zwischen den unterschiedlichen Akteursgruppen im Gebiet erforderlich. Auch eine sorgfältige Dokumentation des Projektverlaufs ist wichtig, damit bei Personalwechsel kein Wissen verloren geht.

## Mobilisierung von und Kooperation mit Schlüsselakteuren

### Empfehlungen zur Umsetzung:

- Interessen und Möglichkeiten erfassen
- Schlüsselakteure identifizieren und mobilisieren
- aktive und kontinuierliche Ansprache
- Visualisierungen und Modelle veranschaulichen unterschiedliche Entwicklungspfade

Die Weiterentwicklung der Gewerbegebiete kann nur gelingen, wenn ansässige Unternehmen, Grundstückseigentümer, Beschäftigte und sonstige Akteure im Gebiet auf diesem Weg mitgenommen werden. Vor allem Unternehmen und Grundstückseigentümer müssen als Mitstreiter gewonnen werden, denn sie verantworten Gestaltung und Umgang mit privaten Gebäuden und Flächen. In allen Modellvorhaben war die Aktivierung der Unternehmen und Eigentümer daher eine der Schlüsselaktivitäten. Die Ausgangsvoraussetzungen waren dabei unterschiedlich: An einigen Standorten gab es bereits Netzwerke, andere standen noch am Anfang und mussten erst zu den Unternehmen und Eigentümern Kontakt aufnehmen und diese mobilisieren.

### Interessen erfassen und Möglichkeiten aufzeigen

Als erster Schritt der Kooperation sind die Standortanforderungen der Unternehmen und die Problemlagen im Gebiet zu erfassen. Nur durch Maßnahmen, die auch die Interessen vor Ort berücksichtigen, können Akteure zum Mitwirken gewonnen werden. Veranstaltungen wie Informationsabende und Werkstätten eignen sich als Beteiligungsformate vor allem dazu, die Handlungsbedarfe zu ermitteln und beispielsweise Fokusräume mit besonderen Defiziten zu identifizieren. Ortsbegehungen mit Unternehmen und Eigentümern veranschaulichen die Problemlagen für Verwaltung und Gutachterbüros. Themenspezifische Arbeitsgruppen bewähren sich dann, wenn komplexere Fragestellungen einer umfassenderen Erörterung bedürfen.

Zugleich unterliegt Verwaltungshandeln spezifischen Rahmenbedingungen und Restriktionen. Kommunen sind in ihren Handlungs- und Interventionsmöglichkeiten begrenzt. Deshalb sollten bereits zu Beginn die Grenzen des Möglichen aufgezeigt werden, um beispielsweise Unverständnis über fehlende Ressourcen oder eine lange Prozessdauer vorzubeugen. Eigentümer



Besuch von Ministerpräsident Kretschmann im Modellvorhaben Frankfurt am Main

Foto: Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH

und Gewerbetreibende sind deshalb möglichst frühzeitig, umfänglich und anschaulich über Entwicklungsziele und Handlungsoptionen, konkrete Planungen, Instrumente und Maßnahmen sowie Beteiligungsmöglichkeiten zu informieren.

Dabei sollte auch das Geflecht der teils divergierenden Interessen der Beteiligten – Planung, Politik, Entwicklungsträger, Bauherren und Architekten, Grundstückseigentümer und Unternehmen – systematisch erfasst und transparent gemacht werden. Ziel ist es, Verständnis für die unterschiedlichen Interessen zu wecken und Optionen für den Interessenausgleich auszuloten.

### Schlüsselakteure identifizieren und mobilisieren

Um zentrale Maßnahmen voranzubringen und die Weichen für eine Verstetigung des Qualifizierungsprozesses zu stellen, sind eine Identifizierung und Mobilisierung von Schlüsselakteuren unerlässlich. So können Grundstückseigentümer, die im Besitz von Schlüsselgrundstücken sind, sowie seit Langem am Standort ansässige Betriebe oder finanzstarke, arbeitsplatzintensive Unternehmen erheblichen Einfluss auf den Erneuerungsprozess nehmen. Die Bereitschaft, sich an Initiativen zu beteiligen oder eigene Maßnahmen umzusetzen, ist umso größer, je stärker die Identifikation mit dem Gebiet ist. Gerade lokal verwurzelte Unternehmen können über ihr Engagement und Entwicklungsinteresse Vorbildfunktion übernehmen und die Bereitschaft anderer Wirtschaftsakteure zur Mitwirkung positiv beeinflussen.

Für die Grundstückseigentümer und Unternehmen ist eine Kooperation dann interessant, wenn sich daraus für sie ein Nutzen ergibt. Es ist wichtig, diesen Nutzen zu kommunizieren, im Rahmen von Informationsveranstaltungen, Aufklärungskampagnen oder individuellen Beratungsgesprächen. Den Akteuren muss signalisiert werden, dass ihr Einsatz Früchte tragen und damit eine positive Entwicklung im Gebiet angestoßen wird. Daher sollten gemeinsam mit den Unternehmen Maßnahmen priorisiert werden, deren Umsetzung finanziell und organisatorisch kurzfristig möglich erscheint. Kurzfristig und einfach umsetzbare Projekte oder Sofortmaßnahmen als Reaktion auf genannte Missstände schaffen Vertrauen und eine Basis für die weitere Unterstützung und eigene Investitionen der Unternehmerschaft und Eigentümer. Dies gilt gleichermaßen für Leistungen durch die öffentliche Hand wie beispielsweise Investitionen in die öffentliche Infrastruktur. Das Signal „Es passiert was!“ ist ein wichtiger Schritt seitens der Stadt – besonders in seit Jahren vernachlässigten Gebieten mit erheblichen Substanzschwächen und Funktionsdefiziten.

### Unternehmen im Strategieteam des Modellvorhabens Fechenheim-Nord und Seckbach in Frankfurt am Main

Unternehmenswerkstätten und Impulsveranstaltungen dienen dazu, Schlüsselakteure gezielt anzusprechen, um ein Strategieteam zu bilden. Das Strategieteam definierte und konkretisierte Arbeitsschwerpunkte, entwickelte Maßnahmen und vermittelte einen geschlossenen Auftritt nach außen. Dieses Vorgehen stellte sich als hilfreich heraus, da im Rahmen der Unternehmenswerkstätten nur bedingt verbindliche Entscheidungen getroffen werden konnten. Mit fortschreitendem Projektverlauf verfestigte sich der Kern des Strategieteams, ohne jedoch anderen die Möglichkeit zur Partizipation zu verschließen. Vertreter des Strategieteams nahmen auch an der fachübergreifenden Projektgruppe teil. Zum Ende der Projektlaufzeit gründeten die etablierten Mitglieder des Strategieteams die Standortinitiative.



Strategieteam-Sitzung im Quartiersbüro

Foto: Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH

### Aktive und kontinuierliche Ansprache

Zur ersten Kontaktaufnahme kann auf Adressverzeichnisse der Wirtschaftsförderung und Unternehmensverbände – u. a. Handels- und Handwerkskammern – zurückgegriffen werden, um Akteure im Gebiet direkt anzusprechen. Informationen im Quartier, z. B. Plakatierungen und Postwurfsendungen, erreichen zudem auch die nicht in Verzeichnissen erfassten Akteure. Sukzessiv sollte eine eigene Adressdatei aufgebaut werden.

In den Modellvorhaben hat sich eine aufsuchende Beteiligung in Form von bilateralen Gesprächen und persönlichen Kontakten bewährt. So ist es möglich, auf individuelle Interessen einzugehen, und auch schwer erreichbare Akteursgruppen können angesprochen werden. In Oranienburg mit einer kleinteiligen Eigentümerstruktur sind beispielsweise vornehmlich Eigentümer mit Migrationshintergrund anzutreffen. Diese müssen gezielt angesprochen werden. Besonders in großen Gebieten ist eine Beteiligung aller Akteure nicht leistbar. Hier sollte eine Konzentration auf wichtige Akteursgruppen erfolgen.



Es ist empfehlenswert, eine umfassende Kommunikations- und Beteiligungsstrategie zu entwickeln, um Transparenz sicherzustellen, unterschiedliche Mitwirkungsmöglichkeiten anzubieten und eine kontinuierliche Ansprache durch verschiedene Formate zu gewährleisten. Im Projekt „Innenentwicklung in bestehenden Gewerbegebieten“ des Regionalverbands FrankfurtRheinMain wurde eine Kampagnenplanung erstellt. Diese umfasste Aktionen im Abstand von zwei bis drei Monaten, verteilt über ein Jahr (BBSR 2018: 6). Auf einen sensiblen Umgang mit der Arbeitszeit gewerblicher Akteure (kompakte und effiziente Beteiligung) ist zu achten. Dazu sollte auch ein breites Spektrum an Kommunikationsangeboten (u. a. Informationsveranstaltungen, Beratungsgespräche, Newsletter, Website etc.) bereitgehalten werden. Hier ist die Aktualität der Information wichtig. Eine Überfrachtung mit Veranstaltungen und Berichterstattung sollte allerdings vermieden werden.

### Visualisierungen und Modelle veranschaulichen unterschiedliche Entwicklungspfade

Visualisierungen, Modelle, Skizzen, vorbildhafte Beispiele oder Sceneboards sind wertvolle Hilfsmittel, um den mit gestalterischen Aspekten oft nicht so vertrauten gewerblichen Akteuren zu veranschaulichen, wie eine Verbesserung konkret aussehen kann. Sie sind auch hilfreich,

wenn sich Ideen zur städtebaulichen Erneuerung auf private Grundstücke beziehen und diese den Grundstückseignern oder -nutzern vermittelt werden sollen. In Szenarien lassen sich mögliche Entwicklungspfade visualisieren. Sie erleichtern den gesellschaftlichen und politischen Diskurs über die gewünschte Entwicklungsrichtung und letztlich einen Konsens zu Leitlinien oder Leitbild.

## Etablierung eines Gebietsmanagements

### Empfehlungen zur Umsetzung:

- Kompetenzen, Aufgabenfeld und Rolle definieren
- zielführende Organisationsform wählen
- Präsenz zeigen
- Ende, Übergabe oder Verstetigung gestalten

Stark gemischte Nutzungsstrukturen sowie eine Vielzahl von Einzeleigentümern und Unternehmen in den Gewerbebestandsgebieten erschweren ein koordiniertes und gemeinsames Vorgehen bei der Aufwertung des Standorts. Meist fehlen verantwortliche Ansprechpersonen, die sich standortbezogener Probleme der ansässigen Betriebe annehmen, den Kontakt zu den Behörden herstellen und Aktivitäten Einzelner koordinieren könnten.

Bemerkenswert ist, dass in allen neun ExWoSt-Modellvorhaben ein Gebietsmanagement – wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen – als zentraler Ansatz zur Entwicklung der Gewerbegebiete gewählt wurde. Ein Gebietsmanagement übernimmt Koordinationsaufgaben, vor allem zwischen den Unternehmen und der Verwaltung. Es organisiert und begleitet Entwicklungs- und Planungsprozesse oder initiiert den Austausch und die Vernetzung zwischen Unternehmen. Die Ausgangslagen und Handlungsansätze in den Modellvorhaben waren dabei verschieden: Während in einigen Modellvorhaben mit der Einführung eines Gebietsmanagements erste Kontakte zwischen den Unternehmen hergestellt wurden, bestanden in anderen Projektgebieten seit Jahren Unternehmenszusammenschlüsse, entweder in Form loser Netzwerke oder als selbstgetragene Vereine, die durch das Gebietsmanagement eingebunden wurden.

### Gebietsmodell für das Modellvorhaben Gewerbequartier Grünwinkel in Karlsruhe

Im Karlsruher Modellvorhaben wurde zur Diskussion des städtebaulichen Rahmenplans und für weitere Beteiligungsveranstaltungen ein Modell des Gebiets erstellt. Es bewährte sich auf verschiedenen Veranstaltungen als Orientierungshilfe und zum Aufzeigen potenzieller Entwicklungsperspektiven für das Areal.



Diskussion am Gebietsmodell vom Gewerbequartier Grünwinkel

Foto: Zero Emission GmbH 2018



## Aufgabenfeld, Kompetenzen und Rolle definieren

Für die unterschiedlichen Aufgaben des Gebietsmanagements müssen bestimmte personelle Grundvoraussetzungen gegeben sein. Denn die sozialen, kommunikativen und fachlichen Kompetenzen eines Gebietsmanagements sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Arbeit. Dies gilt besonders zu Beginn, wenn es darum geht, Vertrauen zu den Akteuren aufzubauen, auf die Unternehmen aktiv zuzugehen und diese für Projekte zu begeistern. Es bedarf eines Gespürs sowohl für das unternehmerische Denken und Handeln als auch für politische und administrative Rahmenbedingungen sowie gebietsübergreifende Strategien. Welche Rollen oder Aufgaben das Gebietsmanagement übernimmt, hängt von den jeweiligen Zielen und vom Entwicklungsansatz für das Gebiet ab.



Das Gebietsmanagement ist als **Koordinator** die erste Anlaufstelle für die im Gebiet ansässigen Akteure. Es kann bei konkreten Anliegen an zuständige Fachbereiche in der Verwaltung vermitteln. Zudem organisiert es die Abstimmungsprozesse zwischen den Projektbeteiligten. Das Gebietsmanagement bildet damit sowohl die Schnittstelle zwischen den Entscheidungsgremien innerhalb der Verwaltung als auch zwischen den Akteuren im Gewerbegebiet und der Verwaltung.



Das Gebietsmanagement unterstützt die Gewerbetreibenden als **Berater**, beispielsweise zu betrieblichen Maßnahmen oder Fördermöglichkeiten. Hier kann auch die Erarbeitung kompakter Informationsmaterialien oder Leitfäden hilfreich sein. Insgesamt bündelt das Gebietsmanagement in dieser Funktion die Projektinformationen, z. B. Rahmenkonzepte, Maßnahmenplanungen oder Leerstandskartierungen.



Als **Sprachrohr** stellt das Gebietsmanagement die Kommunikation zwischen Verwaltung und gebietsansässigen Akteuren wie Eigentümern und Unternehmen sicher. Es trägt Belange und Problemlagen aus Sicht der im Gebiet ansässigen Akteure an die Verwaltung heran und eröffnet der Verwaltung damit die Möglichkeit, problemorientiert zu reagieren. Auf der anderen Seite kommuniziert das Gebietsmanagement künftige Planungen der Kommune wie Entwicklungskonzepte und B-Pläne an Unternehmerschaft und Eigentümer. Es sorgt somit für Transparenz im

Prozess. Erfahrungen aus den Modellvorhaben bestätigten, dass auf diese Weise Vorbehalte abgebaut werden können und Planungen schneller auf Akzeptanz treffen. Im Sinne eines Sprachrohrs nach außen unterstützt das Gebietsmanagement auch eine offensive Medienarbeit für den Standort.



Als **Entwickler** kann das Gebietsmanagement auch für die Erarbeitung von Konzepten, Standortprofilen und Rahmenplänen sowie die Etablierung eines Flächen- und Leerstandsmanagements zuständig sein bzw. mit Gutachtern kooperieren. In manchen Modellvorhaben entwickelte das Gebietsmanagement gemeinsam mit den Unternehmen Gebietslogos und eingängige Gebietsnamen zur Verbesserung der Wahrnehmbarkeit des Standorts bzw. fragte dafür entsprechende Büros an.



In der Rolle des **Netzwerkers** mobilisiert und vernetzt das Gebietsmanagement die Unternehmen. Langfristiges Ziel ist der Aufbau selbsttragender Netzwerkstrukturen. In unterschiedlichen Veranstaltungsformaten – u. a. Informationsveranstaltungen, Workshops, Unternehmenswerkstätten und -treffen sowie Arbeitsgruppen – und Einzelgesprächen werden die lokalen Akteure für die Problemstellungen und Maßnahmen im Gebiet sensibilisiert. Über die Auseinandersetzung mit Problemen im Gebiet festigen sich die Kontakte untereinander. Wichtig für den Aufbau von Netzwerkstrukturen ist neben der persönlichen und aktiven Ansprache durch das Gebietsmanagement die Identifizierung von Schlüsselakteuren, die sich mit großem Engagement für das Gebiet einsetzen.

### Zielführende Organisationsform wählen

Das Gebietsmanagement kann auf unterschiedliche Weise in die städtischen Verwaltungsstrukturen eingebunden und im Gebiet organisiert sein. Die Gebietsmanager sind entweder

- angestellt bei einer städtischen Behörde oder bei der kommunalen Wirtschaftsförderung (Frankfurt, Hamburg),
- angestellt bei der Stadt und ausgeliehen an ein Unternehmensnetzwerk (ausschließlich in Ratingen) oder
- Mitarbeitende eines mit dem Gebietsmanagement beauftragten externen Büros bzw. Institution (Oranienburg, Berlin-Lichtenberg, Kassel, Dortmund, Karlsruhe, Augsburg).

Die Organisationsform des Gebietsmanagements hängt von ihren Zielen und Aufgaben ab. Im Falle einer **Anstellung bei der Stadt oder einer städtischen Tochtergesellschaft** werden

- die Projektabstimmung auf kurzem Wege innerhalb der Verwaltung erleichtert,
- das Wissen und die Erfahrungen bei der Verwaltung gesichert und damit auch für weitere Gewerbebestandsgebiete anwendbar,
- das aufgebaute Vertrauensverhältnis zu den Akteuren vor Ort für den Entwicklungsprozess längerfristig nutzbar,
- die Rückkopplung von Beteiligungsergebnissen und Anliegen aus Akteursnetzwerken in die städtische Verwaltung und in den politischen Raum erleichtert.

Übernimmt ein **beauftragtes Büro** das Gebietsmanagement,

- können die Externen die Akteure im Projekt in arbeitsintensiven oder konfliktreichen Phasen als „neutrale Dritte“ unterstützen,
- werden diese von Unternehmen eher als partnerschaftlicher Akteur wahrgenommen (vor allem bei der Konfliktlösung) und somit wird der Vertrauensaufbau erleichtert,
- können diese freier, kurzfristiger und unabhängiger von der Verwaltungsstruktur agieren,

- sind diese hinsichtlich Arbeitszeiten und Ressourcen oftmals flexibler,
- können die Externen ggf. aufgrund von Erfahrungen an anderen Standorten innovative und neue Ansätze einbringen.

### Präsenz zeigen

In den Modellvorhaben wurden unterschiedliche Wege gewählt, wie das Gebietsmanagement vor Ort präsent sein soll:

- vor Ort in einem stationären Büro mit unterschiedlichen Öffnungszeiten (ganztägig, ganze Woche bis hin zu einem Tag in der Woche)
- vor Ort mit wechselnden Standorten (z. B. als temporäres Büro bei verschiedenen Unternehmen)
- extern, aufsuchend, vor Ort nach Bedarf, ganztägig erreichbar

In jedem Fall muss das Gebietsmanagement zumindest phasenweise vor Ort sichtbar sein. Das bedeutet nicht, dass das Quartiersbüro zwingend an prominenter Stelle logiert, sondern dass das Standort-, Quartiers- oder Gebietsmanagement immer wieder auf die Unternehmen, Betroffenen und anderen Akteure im Gebiet zugeht. Zudem muss mindestens eine Person als Ansprechpartner bei Fragen und Problemen bezüglich des Standorts zur Verfügung stehen. Gerade in Anfangsphasen ist es wichtig, dass es eine feste Ansprechperson gibt, deren Name und Gesicht stellvertretend für das Gebietsmanagement steht. Auch eine schnelle Kommunikation und eine zeitnahe Rückmeldung auf Fragen der lokalen Akteure ist relevant.

Hat das Gebietsmanagement ein stationäres Büro im Gebiet, bekommt es vieles aus dem alltäglichen Geschehen mit und kann ad hoc agieren. Außerdem erhöht dies die Erreichbarkeit für die lokalen Akteure. Das Vor-Ort-Büro kann zudem für Sprechstunden, Teamsitzungen und Beratungsangebote genutzt werden. Hier gilt es Kosten und Nutzen abzuwägen. Die Erfahrungen aus den Modellvorhaben zeigten, dass ein Gebietsmanagement auch ohne stationäres Büro angenommen wird, wenn ein ausreichender Bekanntheitsgrad durch persönliche Gespräche, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit wie Infomails und Newsletter erreicht wurde.

### Ende, Übergabe oder Verstetigung gestalten

Ein Gebietsmanagement ist kein Selbstzweck, sondern mit konkreten Zielen und Aufgaben verknüpft. Dies erfordert auch eine fortlaufende Überprüfung, zu welchem Zeitpunkt ein Gebietsmanagement endet, ob eine Übergabe von Aufgaben an andere Akteure erfolgt oder ob eine Verstetigung sinnvoll und möglich ist.

## Gebietsmanagement als Allrounder

In **Ratingen** wurde eine Steuerungsgruppe aus InWest-Vorstand, Standortmanager, Stadtplanung und Wirtschaftsförderung installiert, die aktuelle Ansiedlungs- und Genehmigungsfragen, aber auch grundsätzliche Themen klärt, in die Planung von Veranstaltungen und die Begleitung bei der Masterplan-Erstellung involviert ist und bei der Ansprache von Unternehmen unterstützt.

Im **Modellvorhaben Fechenheim-Nord und Seckbach in Frankfurt am Main** arbeitet das Standortmanagement eng mit dem Klimaschutzmanager für das Gebiet zusammen. Beide teilen sich das Quartiersbüro. Von hier aus agieren die beiden Gebietsmanager, planen Veranstaltungen und bieten verschiedenste Förder- und Beratungsangebote für Unternehmen an (u. a. Energieeffizienz und PV-Check). Im Rahmen des Förderprojekts „Grün statt Grau – Gewerbegebiete im Wandel“ ist darüber hinaus eine Stelle im Stadtplanungsamt geschaffen worden. Diese drei Personen bilden das Projektteam „Nachhaltiges Gewerbegebiet“.

Im **Modellvorhaben Waldau-West in Kassel** arbeitet ein Netzwerkbüro für das Unternehmensnetzwerk „Industriepark Kassel“. Es organisiert unterschiedliche Veranstaltungen und verfasst die vierteljährlich erscheinende Netzwerkzeitschrift. Auf Seiten der Stadt ist die Wirtschaftsförderung als Ansprechperson vertreten. Für den ExWoSt-Projektzeitraum war ein externes Büro mit der Erstellung eines Leitlinienkonzepts und der Beteiligung der Unternehmen beauftragt.

Anfängliches Ziel der Modellvorhaben war es meist, dass sich im Projektverlauf langfristig selbsttragende Netzwerkstrukturen bilden und die entstandenen Unternehmenskooperationen die Aufgaben des Gebietsmanagements übernehmen. Nicht alle Modellvorhaben verfolgten dieses Ziel jedoch weiter. So ist das Gewerbegebiet in Oranienburg eher klein, weshalb sich insgesamt zu wenige Unternehmen und Eigentümer für eine Netzwerkgründung im Gebiet befanden. Der Regionalverband FrankfurtRheinMain machte mit den Modellvorhaben in kleineren Gewerbegebieten ähnliche Erfahrungen. Die Gründe lagen u. a. in der großen Diversität der Gebiete, einer zu geringen Zahl von Unternehmen in einigen Gebieten („Die kritische Masse fehlte“), zu wenigen großen und damit finanzkräftigen Betrieben, fehlenden oder zu wenigen institutionellen Eigentümern vor Ort sowie einer hohen Zahl von Mietern, die sich für die Gebietsentwicklung nicht ausreichend verantwortlich fühlten (BBSR 2018: 7).

Anders als das Parkmanagement in den Niederlanden (s. ExWoSt Informationen 49/2) war das Gebietsmanagement in den ExWoSt-Modellvorhaben zeitlich begrenzt. Optimalerweise begleitet ein Gebietsmanagement den Prozess bereits in der Analysephase, und dann über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Unabhängig, ob das Gebietsmanagement beispielsweise durch ein Netzwerk fortgeführt wird, sollte die Staffelstabübergabe vom Gebietsmanagement an andere Akteure frühzeitig gestartet und dabei folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Initiativen oder Projekte aus dem Prozess sollen und können weitergeführt werden?
- Sind die Zuständigkeiten geklärt? Welche Aufgaben können die Unternehmen übernehmen? Wofür ist die Stadtverwaltung verantwortlich? Gibt es hierfür geeignete Formate?
- Sind Federführung seitens der Unternehmen und der Stadt sowie erforderliche personelle Ressourcen gesichert?
- Sind Voraussetzungen geschaffen, um ggf. weitere Fördermittel und finanzielle Ressourcen freizusetzen?
- Hat das Projekt politischen Rückhalt?

Es sollte vermieden werden, das Gebietsmanagement ausschließlich an Förderzeiträume zu koppeln. Es ist gegenüber den Unternehmen im Gebiet nur schwer vermittelbar, das Gebietsmanagement vor der Erreichung vereinbarter Ziele enden zu lassen, ohne dass erkennbare Alternativstrukturen etabliert wurden.

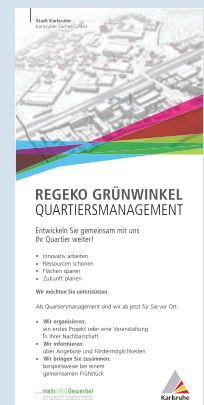
### Das Quartiersbüro zu Gast bei Unternehmen im Modellvorhaben Grünwinkel in Karlsruhe

Das wandernde Quartiersbüro in Karlsruhe, das jeweils für ein bis zwei Monate bei einem Betrieb im Gebiet Quartier bezog, ermöglichte eine intensive Kontaktaufnahme zum jeweiligen Unternehmen und Einblicke in die Situation vor Ort. Da gleichzeitig die Veranstaltungen des Quartiersmanagements in der betreffenden Firma stattfanden, lernten auch andere Akteure aus dem Gebiet das Unternehmen kennen. Nachteilig war der hohe Organisationsaufwand für das Gebietsmanagement und dass die Standorte des Büros trotz intensiver Werbemaßnahmen nicht wie erwartet wahrgenommen wurden.



Das temporäre Quartiersbüro bei einem Unternehmen

Foto: Karlsruher Fächer GmbH, Zero emission GmbH



### Dialogorientiertes Vorgehen begünstigte individuelle Lösungsansätze im Modellvorhaben Gewerbepark Mitte in Oranienburg

Das Gebietsmanagement ist nicht mit einem Büro vor Ort präsent, sondern stellt den Zugang zu den ansässigen Akteuren über persönliche Kontakte her. Durch einen intensiven Dialog in mehr als 30 Einzelgesprächen mit Unternehmen war es möglich, problemorientierte und unkonventionelle Lösungsansätze zu erarbeiten.

Um den Bau einer neuen Erschließungsstraße zu realisieren, wird mit fünf Grundstückseigentümern über die Möglichkeit einer Flächenbereitstellung beraten. Das entstandene Vertrauensverhältnis zu verschiedenen Schlüsseleigentümern erleichtert den Austausch und das gegenseitige Verständnis erheblich. Hier macht sich auch die im Vergleich zu den anderen Modellvorhaben geringe Größe des Gebiets positiv bemerkbar. Diese Tatsache ermöglicht dem Gebietsmanagement eine intensive Begleitung der Eigentümer und eine wiederholte aktive Ansprache.

## Zusammenwirken und Vernetzen lokaler Wirtschaftsakteure

### Empfehlungen zur Umsetzung:

- Austausch zwischen den Unternehmen ermöglichen
- Gemeinschaft stärken
- selbsttragende Strukturen aufbauen

Ein Unternehmensnetzwerk aus engagierten Akteuren wird als zentraler Erfolgsfaktor bei der Weiterentwicklung von Gewerbegebieten gesehen (Freudenau et al. 2014: 123). Der Netzwerkbildung und ihrer Verstetigung kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu. Meist braucht es einen Input von außen (u. a. durch das Gebietsmanagement), um Unternehmen zusammenzubringen. Nur in Einzelfällen taten sich Unternehmen auf Eigeninitiative zusammen, wie z. B. der Billbrookkreis e. V. in Hamburg oder die Standortinitiative InWest in Ratingen.

### Austausch zwischen den Unternehmen ermöglichen

Der Kontakt zwischen den Unternehmen war zu Beginn der Modellvorhaben unterschiedlich ausgeprägt. Teils bestand bereits ein regelmäßiger Austausch, teils waren sich die Unternehmen

untereinander noch nicht bekannt. In letzterem Fall ging es in den ersten Schritten darum, sich gegenseitig kennenzulernen und die Handlungsbedarfe im Gebiet zu identifizieren, etwa durch

- selbstorganisierte Arbeitsgruppen zu relevanten Themen oder zur Vorbereitung von Entscheidungen in größerer Runde (alle zwei Wochen bis monatlich),
- Unternehmensfrühstück/-mittagstisch/-treffen (monatlich bis vierteljährlich),
- Workshops und/oder Unternehmerwerkstätten, teilweise mit Betriebsführungen (vierteljährlich),
- Informations-/Impulsveranstaltungen (je nach Bedarf, eher vierteljährlich),
- Gebietsfeste (Dortmund),
- Unternehmensmessen (Kassel).

Die Verantwortlichkeit für Organisation und Durchführung lag meist beim Gebietsmanagement. Besonders in der Anfangsphase, in der Maßnahmenvorschläge gesammelt und diskutiert werden und eine intensivere Abstimmung nötig ist, sind häufigere Treffen sinnvoll. Später sind vierteljährliche Veranstaltungen ausreichend.

### Gemeinschaft stärken

Zu Beginn der Netzwerkbildung müssen die Akteure gemeinsame Interessen und Zielsetzungen, Problemlagen und Betroffenheiten identifizieren. Ein gemeinsames Selbstverständnis fördert die Bereitschaft, als Netzwerk aktiv zu werden. Über den Aufbau und die Pflege eines Standortimages durch Beschilderung, Logo und Claim bzw. Gebietsname kann dieses Selbstverständnis nach außen kommuniziert werden. Auch eine Gebietswebsite mit Unternehmensprofilen verhilft zu einer geschlossenen Außendarstellung. Eine wiederkehrende Präsenz in lokalen und eigenen Medien festigt das Standortimage. Die erfolgreiche Umsetzung kleinerer, leicht zu realisierender Maßnahmen schafft Erfolgserlebnisse und fördert die Mitwirkungsbereitschaft der Betriebe und Eigentümer. Berichterstattungen in der lokalen Presse über Aktivitäten und Erfolge im Gebiet geben den Unternehmen eine Plattform, um ihr lokales Engagement zu kommunizieren. Gemeinsame Aktionen wie Gebietsfeste, Sportveranstaltungen oder öffentliche Präsentationen der Unternehmen (Tag der offenen Tür, lange Nacht der Industrie) fördern die Identifikation mit dem Standort und den Zusammenhalt in der Unternehmerschaft.

### Selbsttragende Strukturen aufbauen

Für eine Netzwerkgründung müssen unterschiedliche **Voraussetzungen** geklärt sein:

- Es muss einen festen **Kern an engagierten Unternehmen** geben, die sich im Netzwerk einbringen.

### Unternehmensorientierte Kommunikations- und Aktionsangebote im Modellvorhaben Waldau-West in Kassel

Das Netzwerk organisiert regelmäßig Veranstaltungen wie den Industriepark-Dialog, bei dem sich Unternehmen vorstellen und vernetzen können, die Ausbildungs- und Karrieremesse regioUP! oder den Erlebnistag mit Attraktionen wie Betriebsbesichtigungen und Hubschrauberrundflügen. Jährlich werden Unternehmen aus dem Gebiet, die sich für den Industriepark und das Netzwerk engagieren, mit dem Unternehmens-Herkules ausgezeichnet. Der unternehmensübergreifende Austausch wird über das jährlich organisierte Firmenfußballturnier, das ein Unternehmen auf der eigenen betrieblichen Reservefläche ausrichtet, und wöchentliche Lauftreffs gefördert. Der Netzwerkmanager berichtet in der halbjährlich erscheinenden „Firmenpost“ über Veranstaltungen und Projekte.



Das jährliche Firmenfußballturnier auf eigenen betrieblichen Reserveflächen

Foto: Netzwerkbüro Külzer-Schröder



- Die für eine Netzwerkarbeit **erforderlichen Ressourcen** personeller und finanzieller Art müssen zur Verfügung stehen. Diese können über Umlagen, Vereinsbeiträge und eine Akquise von Fördermitteln gesichert werden.
- Die Bereitschaft, Mitglied zu werden, wächst, wenn die Mitgliedschaft einen längerfristigen Nutzen bietet, und die Beiträge in sinnvolle Projekte investiert werden. Der Vorteil muss also für die Unternehmen erkennbar sein.
- **Ziele und Aufgaben eines Netzwerks** müssen genau definiert und mit den jeweiligen Rahmenbedingungen umsetzbar sein.
- Für die Pflege eines Netzwerks mit heterogenen Akteursstrukturen ist eine dauerhafte **Netzwerkmoderation** erforderlich.
- Dabei gilt es zu bedenken, dass ehrenamtliches Engagement seine **Grenzen** hat. Es besteht die Gefahr, dass die Erwartungen an Netzwerke zu hoch gesteckt werden und die Aufgabenvielfalt zur Überforderung der Mitglieder führt.

Die Institutionalisierung des Netzwerks bzw. der Kooperationen kann unterschiedlich ausgestaltet sein:

- Ein **Business Improvement District (BID)** oder eine Immobilien- und Standortgemeinschaft (ISG) schließt als Unternehmensnetzwerk mit verpflichtender Mitgliedschaft alle Unternehmen und Eigentümer am Standort ein. Die BID-Umlage führt zu planbaren, nachhaltigen Budgets und ermöglicht damit eine kontinuierliche Aufwertung des Standorts. Die verpflichtende Umlage kann jedoch auf Widerstand von Teilen der Unternehmerschaft stoßen, da eine mehrheitliche Unterstützung als Voraussetzung für die Zulässigkeit ausreicht. Insofern eignet sich ein BID nur dann als Kooperationsform, wenn ein breiter Konsens zwischen den Unternehmen am Standort erreicht werden kann. Die genauen Rahmenbedingungen für ein BID sind in den jeweiligen Ländergesetzen geregelt.
- **Standortinitiativen**, die sich **als Verein** organisieren, haben sich als Organisationsform zur Einbindung unterschiedlicher Akteure und zur Erarbeitung gemeinsamer Strategien und Projekte bewährt. Hier gewährleistet die Mitgliederversammlung einen regelmäßigen Austausch. Die Vereinssatzung regelt die Zusammenarbeit, legt gemeinsame Ziele fest und benennt Verantwortlichkeiten.
- Ein **Unternehmensnetzwerk als loser Verbund von Akteuren** kann im Einzelfall die Umsetzung spezifischer Maßnahmen vorantreiben, als Initialphase einer Vereinsgründung fungieren oder eine angemessene und niedrigschwel-

### Eigenverantwortlichkeit als Grundlage für tragfähige Strukturen im Modellvorhaben Herzbergstraße in Berlin-Lichtenberg

Unternehmenstreffen und themenbezogene Arbeitsgruppen geben Impulse zur Beteiligung und Vernetzung der Unternehmen. Mit Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit sollen die Unternehmen das Projekt kontinuierlich fortführen. Seit Beginn des Modellvorhabens fanden sechs Treffen statt, die jeweils ein ansässiger Betrieb ausrichtete. Die Betriebe stellten die Räumlichkeiten, Technik und das Catering. Die Treffen mit bis zu 70 Teilnehmenden umfassten u. a. Betriebsbesichtigungen und Vorträge über aktuelle Entwicklungen im Gebiet oder über ansässige Unternehmen. Auch die durch das Gebietsmanagement initiierten Arbeitsgruppen richteten die teilnehmenden Unternehmer thematisch aus.

lige Kooperationsform gerade in kleinen Gebieten mit einer überschaubaren Anzahl von Akteuren sein.

Eine erfolgreiche **öffentlich-private Kooperation** bedarf einer engen und kontinuierlichen Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Ressorts in der Stadtverwaltung, der Wirtschaftsförderung und den Unternehmen, sowohl in übergeordneten Fragen (Leitbildprozesse, kommunale Prioritätensetzung und Maßnahmenkonzepte) als auch bei konkreten Vorhaben. Im Rahmen der privat-öffentlichen Kooperation bei der Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete können die Kommunen eine Leitrolle übernehmen, etwa mit Hilfe städtischer Entwicklungsgesellschaften und kommunaler Grundstücks- bzw. Stadterneuerungsfonds. Die privaten Akteure können wirkungsvoller agieren, indem sie ihre Netzwerke in verbindlicher Form konstituieren, vom Verein bis hin zur förmlich verfassten Standortgemeinschaft (als BID, ISG o. ä.).

## Zwischenfazit zu Prozess und Akteure

Angesichts divergierender Interessen und großer Akteursvielfalt ist die Bedeutung übergreifender Kooperation offenkundig. Somit ist den öffentlichen Akteuren zu empfehlen, frühzeitig geeignete Formen der Kooperation mit privaten Akteuren zu entwickeln. Im günstigen Fall wird sowohl eine ressortübergreifende Kooperation innerhalb und zwischen öffentlichen Institutionen praktiziert sowie die privat-private Kooperation der Wirtschaftsakteure unterstützt als auch das öffentlich-private Zusammenwirken gepflegt. Zur Vorbereitung bzw. Vertiefung der Kooperation sind Gebietsmanagement und Netzwerkbildung unerlässlich.

## 5. Fachspezifische Handlungsansätze

Aus der Literaturanalyse wurden die folgenden fachspezifischen Handlungsfelder bei der Erneuerung von Gewerbegebieten abgeleitet:

- städte- und landschaftsbauliche Entwicklung
- Flächenentwicklung
- wirtschaftliche Entwicklung
- Verkehr und Erschließung
- Informations- und Kommunikationstechnik
- soziale Infrastruktur und Nahversorgung
- Ressourceneffizienz und Klimaschutz
- Risikovorsorge und Klimaanpassung
- Umwelt- und Immissionsschutz
- Naturschutz und Biodiversität

Diese Handlungsfelder lagen der Forschungsfeldkonzeption zugrunde und wurden in den Modellvorhaben auf unterschiedliche Art und Weise erprobt. Im Folgenden werden diese Handlungsansätze, Umsetzungsmöglichkeiten sowie Empfehlungen zur Umsetzung anhand von Beispielen aus den Modellvorhaben ausführlich dargelegt.

Zu den zentralen Handlungsfeldern bei der Weiterentwicklung älterer Gewerbegebiete gehören das Flächenangebot und die Verkehrsanbindung als klassische harte Standortfaktoren wie auch ein besonderes Standortprofil als weicher Standortfaktor (Freudenau et al. 2014). Auch die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zu kommunalen Standortfaktoren des Difu (2017) legen offen, dass „die Verfügbarkeit passender Wirtschaftsflächen, die Verkehrsanbindung sowie eine ausreichende digitale Infrastruktur“ Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Gewerbebestände sind (ebd.: 23).

Die Umfrage zeigt jedoch gleichfalls, dass Attraktivität, Image und Erscheinungsbild des Betriebsstandorts für viele Unternehmen einen hohen Stellenwert besitzen und auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 4 (sehr wichtig) einen Mittelwert von 3,2 erreichen (ebd.: 12). „Im Vergleich werden von Seiten der befragten Unternehmen weiche Standortfaktoren durchschnittlich mittlerweile für wichtiger gehalten als die meisten harten,

wirtschaftsbezogenen Standortfaktoren“ (ebd.: 23). Eine Befragung baden-württembergischer Mittelstädte zufolge gehört die Verbesserung des räumlichen Erscheinungsbilds zu den häufigsten Maßnahmen der Gewerbebestandsentwicklung (Hüttenhain 2012: 202 f.). Mit der Diskussion um die Bedeutung urbaner Produktion spielen die Qualität des städtebaulichen Umfelds, die architektonische Gestaltung der Gebäude sowie die Lage des Standorts für die Betriebe eine wachsende Rolle (Bonny 2013: 11).

Dennoch bedeutet dies nicht, dass harte Standortfaktoren unwichtig werden – ganz im Gegenteil: „Vielmehr sind auch hier die Anforderungen gestiegen, da diese von Unternehmen in der Regel vorausgesetzt werden. Dadurch wirken harte Standortfaktoren vor allem als Push-Faktoren“ (Difu 2017: 23). Umweltthemen wie Energieeffizienz und Klimaanpassung werden dagegen aus Unternehmenssicht (noch) als weniger bedeutsam eingeschätzt (Freudenau et al. 2014: 82).

Zwischen den einzelnen Handlungsfeldern bestehen vielfältige Wechselwirkungen: Begrünungsmaßnahmen zur Aufwertung des öffentlichen Raums wirken auch als Klimaanpassungsmaßnahmen. Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz an Gebäuden, wie Wärmedämmung, können mit Maßnahmen zur Gestaltverbesserung verbunden werden.

## Städte- und landschaftsbauliche Entwicklung

Das Handlungsfeld umfasst die städtebauliche Qualifizierung und funktionale (Re-)Integration bestehender Gewerbegebiete. Es geht darum,

- das Gebiet funktional weiterzuentwickeln,
- das Gebiet ästhetisch zu qualifizieren,
- die Aufenthaltsqualität zu verbessern,
- das Gebiet besser in die Stadtstruktur einzubetten,
- die Identifikation zu erhöhen.

Aufklärung, Information und Kommunikation im Rahmen von Beteiligungsmöglichkeiten und das Einbeziehen der Akteure sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg und die Akzeptanz von städtebaulichen Aufwertungsmaßnahmen. In Hamburg waren eine enge Abstimmung mit den Unternehmen und das Aufzeigen von Vorteilen (Aufenthaltsqualität) ausschlaggebend dafür, dass das Konzept der Straßenpausen schlussendlich Anklang fand.

Ein schrittweises Vorgehen kann hilfreich sein, d.h. zunächst schnell und einfach umsetzbare, später komplexere Maßnahmen in Angriff zu nehmen. So wird zeitnah der Beginn des Erneuerungsprozesses im Gebiet sichtbar. Gleichzeitig ist es für Unternehmen und Eigentümer wichtig, dass die drängenden Probleme im Gebiet vorrangig betrachtet werden, auch wenn Lösungen erst mittel- oder gar langfristig umgesetzt werden können. Dies betrifft oftmals die verkehrliche Situation oder die weitere technische Infrastruktur. Bewährt hat es sich, daran Maßnahmen der städtebaulichen Erneuerung zu knüpfen.

Angesichts begrenzter finanzieller Ressourcen der öffentlichen Hand und eingeschränkter Zugriffsmöglichkeiten auf Flächen und Gebäude muss sich ein mittel- bis langfristig angelegter Prozess zur Aufwertung und Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete auf zentrale Aufgaben und Schwerpunkträume beziehen.

Handlungsansätze	Empfehlungen zur Umsetzung
<b>Städtebauliche Schwerpunkte setzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erneuerungsschwerpunkte in einem integrierten Gebietsentwicklungskonzept festlegen</li> <li>• Mit städtebaulichen Impulsprojekten den Aufwertungsprozess in Gang setzen (Beispiel 1 – Karlsruhe)</li> <li>• Vorbildfunktion der öffentlichen Hand bei Impulsprojekten wahrnehmen (u. a. durch hohe gestalterische Qualität)</li> <li>• Schlüsselgrundstücke durch die öffentliche Hand erwerben</li> </ul>
<b>Gestaltqualität sicherstellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltqualität durch Gestaltungsleitlinien oder -leitfäden bzw. Gestaltungssatzung definieren (Beispiel 2 – Hamburg)</li> <li>• Bau- und Sanierungsberatung seitens der Kommune/Region anbieten</li> <li>• Gestaltungsbeirat zur Beratung bei Schlüsselprojekten einsetzen</li> <li>• Architekturwettbewerbe für Gewerbeneubauten durchführen</li> <li>• Anreize für Eigentümer durch Förderprogramme oder Auszeichnungen schaffen</li> </ul>
<b>Straßenräume strukturieren und gestalterisch aufwerten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Straßenräume funktional und gestalterisch aufwerten, Aufenthaltsqualität verbessern</li> <li>• Einheitliche Leitsysteme, Beleuchtungssysteme, Möblierung, Werbeanlagen entwickeln (Beispiel 3 – Dortmund)</li> <li>• Attraktive Eingangssituationen schaffen</li> </ul>
<b>Öffentliche und private Grün- und Freiräume aufwerten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quartiersplätze zur städtebaulichen Strukturierung und als Aufenthaltsräume anlegen (Beispiel 4 – Hamburg)</li> <li>• Grünräume im Gebiet funktional und gestalterisch aufwerten</li> </ul>
<b>Quartiere funktional und räumlich vernetzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionale und räumliche Vernetzung der Quartiere herstellen bzw. verbessern</li> <li>• Grünzüge mit Fuß- und Radwegeverbindungen herstellen, aufwerten bzw. verbessern (Beispiel 5 – Ratingen)</li> </ul>

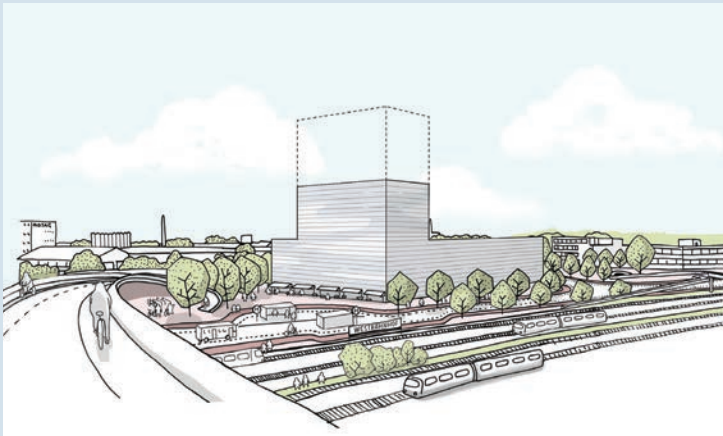
## 1 Beispiel Karlsruhe: Städtebauliche Erneuerungsschwerpunkte und Leuchtturmprojekte

Im städtebaulichen Rahmenplan für das Quartier Grünwinkel wird mit der Neuen Mitte Westbahnhof ein Erneuerungsschwerpunkt im Gewerbegebiet ausgewiesen. Der Bereich wurde – trotz der zentralen Lage im Gewerbegebiet und Bahnhaltepunkt – aufgrund geringer Bau- und Nutzungsdichte und unklarer städtebaulicher Situation als „leere Mitte“ identifiziert.

Hier sollen sich Maßnahmen zur Neustrukturierung des Stadtraums und zur Verbesserung der Funktionalität konzentrieren: Der Westbahnhof soll zu einem Mobilitätsknoten und belebten Mittelpunkt des Quartiers ausgebaut werden. Die anschauliche und leicht verständliche Visualisierung half Leitgedanken und Vorteile der städtebaulichen Erneuerung gegenüber den Eigentümern zu kommunizieren.

**Abb. 5.1: Visualisierung zum Westbahnhof erleichtert Kommunikation mit Eigentümern und Unternehmen**

Quelle: berchtoldkrass space&options 2018



## 2 Beispiel Hamburg: Orientierungsrahmen zur Gestaltung gewerblicher Bauvorhaben

Die Freie und Hansestadt Hamburg hat bereits bei der Aufstellung des Handlungskonzepts für das Industriegebiet Billbrook/Rothenburgsort einen Orientierungsrahmen zur Gestaltung gewerblicher Bauvorhaben erarbeitet. Er fasst die Ziele zur städtebaulichen, architektonischen und energetischen Qualität zusammen und dient als Grundlage für die Bauberatung von Eigentümern und Unternehmen. Städtebauliche Anforderungen zielen auf

- die Adressbildung (Ausrichtung der Gebäude zur Straße und Ausbildung als „Visitenkarte“),
- die Gestaltung von Einfriedigungen,
- die Organisation und Gestaltung von Parkplätzen, Lade- und Lagerzonen auf den Grundstücken,
- die Einrichtung von Pausenplätzen für Mitarbeitende,
- die Gestaltung von Werbeanlagen,
- den Umgang mit Uferzonen.

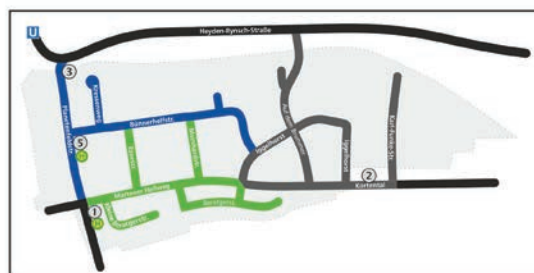
Die Empfehlungen betreffen auch eine gestalterisch hochwertige und einladende Fassade. Hinweise hinsichtlich der Funktion und Möglichkeiten eines Gründachs und des klimaeffizienten Bauens zielen auf die ökologische Qualität ab.

## 3 Beispiel Dortmund: Gewerbeleitsystem

Im Rahmen des ExWoSt-Projekts wurde ein einheitliches Beschilderungssystem entwickelt. Suchverkehr soll damit künftig reduziert, Besucher und Lieferanten sollen ohne Umwege zum Ziel geleitet werden. Gleichzeitig sollen das Logo und die einheitliche Gestaltung die Identifikation und das Zusammengehörigkeitsgefühl fördern. Die Umsetzung erfolgte im Frühjahr 2019.

**Abb. 5.2: Entwurf für das Leitsystem**

Quelle: Stadt Dortmund 2019





## 4 Beispiel Hamburg: Begegnungsorte im Straßenraum

Das Konzept der „Straßenpause Billbrook“ zielt darauf ab, Begegnungsorte im Straßenraum zu schaffen. Anlass war die Beobachtung von pausierenden Kraftfahrenden am Straßenrand. Als Mehrzweckfläche lässt sich die Straßenpause funktional z.B. mit einer Bushaltestelle, Fahrradverleihstation oder Stellplatzmöglichkeiten für Foodtrucks kombinieren. Kernelement ist eine treppenartige Kleinarchitektur, die zum Verweilen einlädt, aber auch für Sportübungen genutzt werden kann. Weitere Ausstattungselemente wie Wetterschutz, Bepflanzung, Mülleimer, Toiletten, Outdoor-Sportgeräte oder Fahrrad-reparaturstationen können ergänzt werden. Die Umsetzung erfolgte Ende 2018; volle Mülleimer und ausgetretenes Gras lassen auf eine rege Nutzung schließen.

### Die gebaute Straßenpause (Ausschnitt)

Foto: Kai Michael Dietrich



## 5 Beispiel Ratingen: Freiraumvernetzung und ein grüner Anger

Eines der zentralen Themen des Masterplans für das Gewerbegebiet Tiefenbroich/West ist es, Verbindungen zwischen Landschaft und innerstädtischen Grünzügen zu stärken bzw. herzustellen. Wegeverbindungen und barrierefreie Querungen der Bahn sollen die Erreichbarkeit und Erlebbarkeit der Landschaft verbessern. Ein grüner Anger (Westpark), direkt an einem künftigen Haltepunkt der Westbahn gelegen, soll einen attraktiven, lebendigen Freiraum zwischen dem Stadtteil West und dem Zentrum der Stadt Ratingen schaffen. Ergänzende Gastronomie-, Handels- und Dienstleistungsnutzungen sollen den Westpark städtebaulich fassen.

Abb. 5.3: Freiraumvernetzung (Ausschnitt) von Landschaft und innerstädtischen Grünzügen

Quelle: ulrich hartung gmbh 2018: 37

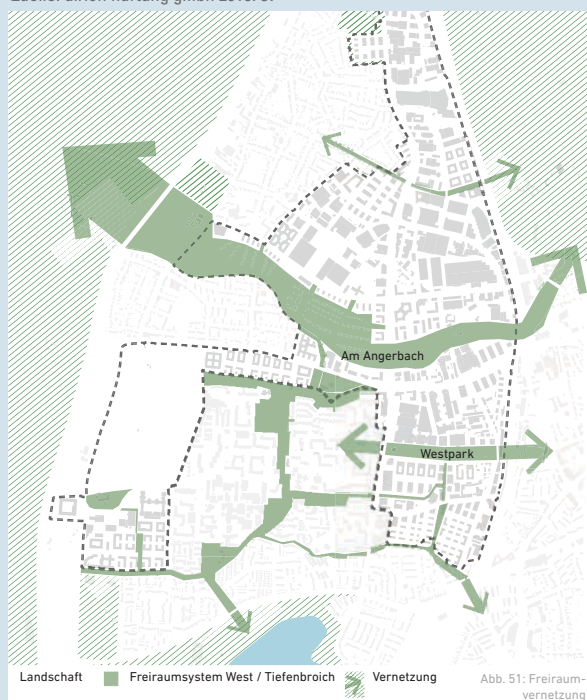


Abb. 5.4: Entwurf für den Westpark mit angrenzenden Neubauten für Gastronomie, Freizeit und Handel

Quelle: ulrich hartung gmbh 2018: 61



## Flächenentwicklung

Kommunen, insbesondere Städte in prosperierenden Ballungsräumen, versuchen vor dem Hintergrund zunehmender Flächenknappheit (Stichwort Innenentwicklung § 1 Abs. 5 BauGB) Flächenpotenziale im Bestand zu aktivieren. Das Flächenangebot zählt zu den zentralen harten Standortfaktoren und ist entscheidend für die wirtschaftliche Entwicklung der Kommunen. Bei der Flächennachfrage ist eine zunehmende Ausdifferenzierung erkennbar. Im Wettbewerb um Unternehmen müssen Städte ein möglichst vielfältiges Flächenportfolio aufweisen (Difu 2017: 26). Auch ansässigen Unternehmen müssen Erweiterungsflächen zur Betriebsexpansion, idealerweise im Stadtteil, geboten werden (IAT 2017: 161).

Ein Flächen- und Leerstandsmanagement eignet sich zur systematischen Erfassung und zum Monitoring der Flächenpotenziale. Eine große

Herausforderung stellt jedoch die tatsächliche Verfügbarkeit von Flächen dar: So stuft das Entwicklungskonzept für den produktionsgeprägten Bereich für Berlin lediglich 53 Prozent des ermittelten Gewerbeflächenpotenzials als verfügbar ein (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin 2011: 29). Einer Vermarktung stehen häufig Restriktionen wie Lärm, Hochwasserschutz, Altlasten oder Kampfmittel, besondere Eigentümergebotsabsichten oder komplizierte Eigentumsverhältnisse entgegen (Luipold/Ring/Spath 2015: 76, 103).

Eine enge Kooperation von Liegenschafts-, Bau- und Stadtplanungsamt sowie dem Quartiersmanagement ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Flächenaktivierung. Die Stadt Frankfurt am Main hat dazu einen Arbeitskreis Grundstücksentwicklung eingerichtet, der sich ämterübergreifend über Erbbaupachtverträge, Entwicklungsmöglichkeiten von Grundstücken sowie mögliche Vorgehensweisen austauscht.

Handlungsansätze	Empfehlungen zur Umsetzung
<b>Flächenpotenziale erfassen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächenpotenziale in einem Gewerbeflächenkataster oder Betriebsflächeninformationssystem erfassen</li> <li>• Nutzbarkeit und Verfügbarkeit dieser Flächen sondieren (Beispiel 1 – Karlsruhe)</li> </ul>
<b>Boden- und Immobilienpolitik durch die öffentliche Hand betreiben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselgrundstücke identifizieren und durch die öffentliche Hand erwerben (Vorkaufsrecht)</li> <li>• Sozialer Gewerbebau und Gewerbehofpolitik zur Schaffung eines bezahlbaren Flächen- und Immobilienangebots (u. a. für Handwerksbetriebe) (Beispiel 3 – Oranienburg)</li> </ul>
<b>Flächen mobilisieren und vermarkten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigentümer brachliegender Flächen und leerstehender Immobilien gezielt ansprechen</li> <li>• Flächen neu ordnen und ggf. erschließen</li> <li>• Ansiedlungshemmnisse (u. a. Altlasten, fehlende Erschließung) durch Eigentümerberatung bzw. Planungs- und Entwicklungsverfahren beseitigen</li> <li>• Gebäude modernisieren, sanieren oder an geänderte Anforderungen anpassen bzw. entsprechende Veränderungspotenziale mittels Visualisierungen aufzeigen und vermitteln</li> <li>• Flächen offensiv vermarkten (u. a. Immobilienmessen, Standortbroschüre, Gewerbeflächenbörse im Internet) (Beispiel 2 – Ratingen)</li> </ul>
<b>Nachverdichten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerbebrachen und mindergenutzte Flächen neu bebauen</li> <li>• Baulücken schließen</li> <li>• Altbauten durch größere Neubauten ersetzen</li> <li>• Bestandsgebäude durch Anbauten erweitern</li> <li>• Bestandsgebäude durch Aufstocken oder Dachausbau vergrößern</li> <li>• Gewerbe stapeln (Beispiel 4 – Karlsruhe)</li> <li>• Kompakte und flächensparende Bauweise anstreben</li> </ul>
<b>Zwischennutzungen organisieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischennutzungen auf Brachflächen etablieren, mit ästhetischer und ökologischer Aufwertung des Gebiets verknüpfen (Beispiel 5 – Augsburg)</li> <li>• Zwischennutzungen von leerstehenden Gebäuden ermöglichen (z. B. für kreatives Gewerbe)</li> <li>• Ggf. Baurecht auf Zeit nach BauGB einrichten</li> </ul>

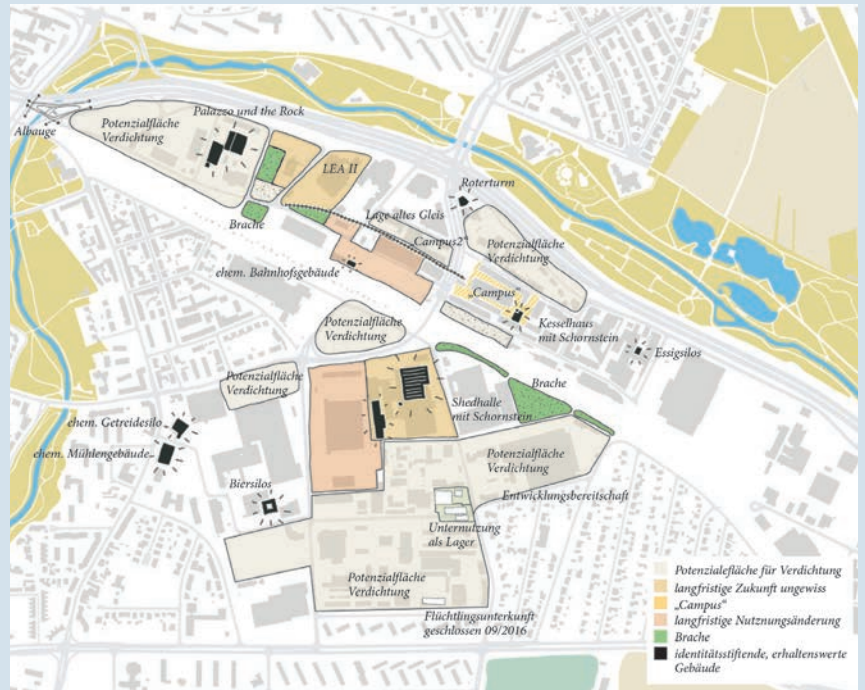


## 1 Beispiel Karlsruhe: Darstellung von Veränderungspotenzialen

Der städtebauliche Rahmenplan für das Gewerbequartier Grünwinkel im Modellvorhaben in Karlsruhe stellt die Veränderungspotenziale (u. a. anstehender Eigentümerwechsel, vorliegende Bauanfragen, Nutzungsänderungen) in einer sogenannten Zukunftskarte dar. Die zeitliche Verfügbarkeit reicht von kurzfristig bis langfristig.

**Abb. 5.5: „Zukunftskarte“ – Darstellung von Veränderungspotenzialen im städtebaulichen Rahmenplan Gewerbequartier Grünwinkel**

Quelle: berchtoldkrass space&options 2018: 36



## 2 Beispiel Ratingen: Grundstücksbroschüre zu Potenzialflächen

Mithilfe einer Grundstücksbroschüre der Standortinitiative Tiefenbroich/West werden vier Potenzialflächen im Projektgebiet beworben. Steckbriefe vermitteln einen kompakten Überblick zu relevanten Eckdaten, vor allem zu aktuellen Nutzungen, bestehendem Baurecht, der verkehrlichen Anbindung sowie zu Entwicklungsmöglichkeiten. Karten- und Planausschnitte sowie ein Luftbild ergänzen diese Informationen.

**Abb. 5.6: Darstellung einer Potenzialfläche in der Grundstücksbroschüre der Standortinitiative InWest e. V. in Ratingen**

Quelle: InWest Standortinitiative Ratingen Tiefenbroich/West e. V. o.J.: 3



### STANDORT MIT ZUKUNFT RATINGEN TIEFENBROICH/WEST

#### Potenzialfläche Am Sandbach/Dechenstraße

Die nördliche Hälfte des Grundstücks ist derzeit mit einer Halle bebaut.

Das weitläufige Areal bietet ausreichend Platz für einen klassischen (emissionsarmen) Gewerbebetrieb, einen Verwaltungsstandort oder auch für ein Handwerkerzentrum. Zentrenrelevanter Einzelhandel ist ausgeschlossen.

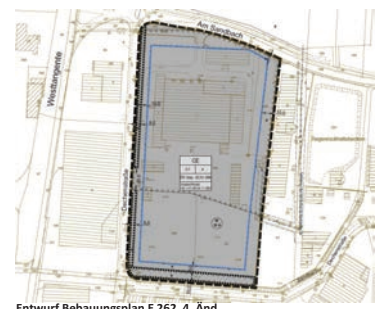
In der Nachbarschaft befinden sich umfangreiche Einzelhandels- und Gastronomieangebote.

- Größe:** ca. 28.400 qm
- Eigentümer:** Privat
- Baurecht:** B-Plan E 262, in Änderung GE; GRZ 0,7
- Preis:** auf Anfrage
- Verfügbarkeit:** sofort
- Flughafen:** 9 Minuten (Pkw)
- BAB:** 5 Minuten (A 52)
- Kontakt:** info@inwest.org



Luftbild

Luftbild: © Stadt Ratingen



Entwurf Bebauungsplan E 262, 4. Änd.

### 3 Beispiel Oranienburg: Best-Practice-Beispiele zu Gewerbehöfen

Im Projektgebiet Gewerbepark Mitte ist der Bau eines Gewerbehoofs für die Ansiedlung von Solo-, Kleinst- und Kleinbetrieben auf einem leerstehenden Betriebsgelände geplant. Hierzu sprach das Standortmanagement gezielt Grundstückseigentümer im Gebiet an und informierte im Rahmen einer Veranstaltung über die Vorteile und Möglichkeiten eines solchen Modells. Darüber hinaus erarbeitete es neben einer Broschüre mit Best-Practice-Beispielen unterschiedlicher Gewerbehöfe und Coworking-Modelle eine Grobkonzeption für einen (Handwerker-)Gewerbehof, inklusive einer Übersicht über bestehende Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten, und stellte es Interessenten zur Verfügung.

Abb. 5.7: Vorstellung eines Best-Practice-Beispiels in der Broschüre zu Gewerbehöfen

Quelle: Stadt Oranienburg 2017: 9

**Stadt Oranienburg**  
LEBENSQUALITÄT

**8. Alter Schlachthof**  
Alter Schlachthof 19, 16131, Karlsruhe




**Ansprechpartner**  
Karlsruher Fischer GmbH & Co.  
Stadtentwicklung-KG  
Barbara Reimann  
Zähringerstraße 72  
76133 Karlsruhe  
kg@karlsruhe.de  
Telefon: 07233.32403  
www.alterschlachthof.karlsruhe.de

**Standort - Makro**

- + Karlsruhe (Einwohner ca. 296 000)
- + zentralnah, ÖPNV und Autobahn-Anschluss
- + Nähe zu den großen Bildungseinrichtungen und dem Park von Schloss Gottesaue

**Standort - Mikro**

- + ausgeschlachtet e.V. - von Nutzern des Areals gegründet - Förderung von Kunst, Kultur und Kommunikation im Kreativpark, Einsatz für Innevier der Miete
- + Projektleitung: Karlsruher Fischer GmbH & Co. & Stadtentwicklung-KG (Fluchtangewandelt) durch die Stadt Karlsruhe (Entwicklung, Einholung, Modernisierung und Betrieb von Gewerbeobjekten) = Vermieter
- + Gesamtkonzept über 7 ha zur Fortentwicklung des Kreativparks
- + gesamte Anlage als Sachgesamtheit unter Kulturdenkmalschutz
- + in Zusammenarbeit mit Kulturamt, Wirtschaftsförderung und Verein „ausgeschlachtet e.V.“

**Zielgruppe / Kernbranchen**

- + Zentrum für Kultur- Kreativschaffende und künstlerisches Gewerbe
- + K (Kultur- und Kreativwirtschaft Karlsruhe) - Beratung zu Finanzierung und Förderung
- + Unterstützung von Einzelgründern - Kooperationen mit GRENZE Bank, Förderbanken KfW, Mittelstandsbank und L-Bank
- + [www.kreativpark.de](http://www.kreativpark.de) - Eigenheimzentrum (Dahlel Space)

**Zeitraum**

- + 2005: Verzeichnung Betreiber & Schlachthof, Beginn Umstrukturierung zu Kreativstandort
- + 2006: offizielle Stilllegung des Schlachthofes, Beginn Umstrukturierung zu Kreativstandort
- + 2007: Initiativ Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung
- + Stadt Karlsruhe beginnt mit rechtlichen und infrastruktureller Umsetzung d. Konzeption d. Schlachthofareals
- + 2015: Hospitalesprojekt weitestgehend abgeschlossen

**Lessons Learned**

- + aktive Mitgestaltung durch Mieter ermöglicht

### 4 Beispiel Karlsruhe: Nachverdichtung mit innovativen Ansätzen

Der Maßnahmenplan REGEKO (Zero Emission GmbH 2016) für das Gewerbequartier Grünwinkel sieht u. a. die Stapelung von Gewerbe vor. Anhand eines konkreten Grundstücks im Gebiet wird das Nachverdichtungspotenzial aufgezeigt. Während sich das produzierende Gewerbe im Erdgeschoss konzentriert, können die darüberliegenden Etagen beispielsweise eine Kantine, ein Fitnessstudio oder Büros beherbergen. Gestapeltes Gewerbe ist jedoch nur zulässig, wenn im Bebauungsplan eine entsprechend höhere Geschossflächenzahl festgesetzt wird. Aus diesem Anlass führt die Stadt Gespräche mit Grundstückseigentümern, auch um eine Abtretung von Flächenanteilen für öffentliche Nutzungen, z. B. als Verkehrs- oder Grünfläche, zu verhandeln.

Abb. 5.8: Potenzialflächen für gestapelte Gewerbebauten auf Lager- und Parkplatzflächen



Foto: Zero Emission GmbH



Quelle: Zero Emission GmbH 2016: 85

### 5 Beispiel Augsburg: „Natur auf Zeit“

Die Stadt Augsburg greift im Rahmen des Projekts „Stadtgrün wertschätzen“ (Verbundprojekt „Nachhaltige Transformation urbaner Räume: Stadtgrün wertschätzen“ des BMBF) die Idee der „Natur auf Zeit“ auf. Ungenutzte Flächen werden zeitlich begrenzt für natürliche Begrünungskonzepte, etwa Bienenweiden, genutzt. Im Projektgebiet Lechhausen soll dazu ein Pilotprojekt auf einer brachliegenden Fläche umgesetzt werden. Die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten des betreffenden Grundstückseigentümers sollen jedoch möglichst wenig beeinträchtigt werden. Ein öffentlich-rechtlicher Vertrag der Stadt Augsburg regelt daher aufgrund einer Ausnahmegenehmigung, dass die Gewerbetreibenden auch im Falle einer Ansiedlung von geschützten Arten ihr Gelände für eine Bebauung nutzen können. Diese vertragliche Regelungsmöglichkeit soll (weitere) Kooperationen zwischen Gewerbetreibenden und dem Amt für Grünordnung, Naturschutz und Friedhofswesen anregen.



Foto: BPW Stadtplanung



## Wirtschaftliche Entwicklung

Für eine langfristige Sicherung der Industrie-, Gewerbe- und Produktionsstandorte müssen Verdrängungsprozesse unterbunden, eine Abwanderung von Betrieben verhindert sowie schleichende Nutzungs- und Funktionsänderungen gestoppt werden. „Auch für Unternehmen hat die Planungssicherheit für den eigenen Standort und die umliegenden Flächen einen bedeutenden Stellenwert“ (Difu 2017: 26).

Die Erfahrungen in den Modellvorhaben haben gezeigt, dass Unternehmen, wenn sie in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden, ihre individuellen Probleme am Standort sehr offen kommunizieren. Hier gilt es, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Darüber hinaus ist es erforderlich, die Gebiete an künftige Bedarfe von Unternehmen und Beschäftigten anzupassen. Ein wichtiges Zukunftsthema ist dabei die Förderung von Anpassungsprozessen in den Betrieben und im Quartier, die mit der Entwicklung neuer Produktionsmethoden

(Industrie 4.0) sowie der Digitalisierung im produzierenden Gewerbe einhergehen. Im Vordergrund stehen die Kommunikation möglicher Entwicklungsperspektiven und Betroffenheiten oder auch die Raumrelevanz dieser Entwicklungen. Da mögliche Szenarien mit starken Unsicherheiten verbunden sind, müssen in erster Linie über Aufklärung und Dialog Anpassungskapazitäten der lokalen Unternehmen aufgebaut werden. Die Handlungsansätze umfassen klassische Vorgehensweisen der Wirtschaftsförderung (u. a. Standortprofilierung, Imagebildung), aber auch Strategien zur Förderung innovativer Ansätze.

Umstrukturierung und Profilierung eines Standorts lassen sich durch eine gezielte Ansiedlung von Unternehmen erreichen. Das angestrebte Branchenprofil eines Gewerbegebiets wird im Rahmen einer Ansiedlungsstrategie definiert. Ein spezifisches Standortprofil kann im stadtregionalen Wettbewerb der Gewerbestandorte hilfreich sein. Gelingt es, ein besonderes Image für den Standort zu entwickeln, erleichtert dies die Vermarktung.

Handlungsansätze	Empfehlungen zur Umsetzung
<b>Standort für gewerbliche/ industrielle Produktion sichern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremdnutzungen (u. a. Vergnügungsstätten, Einzelhandel, Religionseinrichtungen) steuern oder planungsrechtlich ausschließen (Beispiel 1–Augsburg)</li> <li>• Sensible Nutzungen in direkter Nähe zu bestehenden Gewerbegebieten verhindern</li> <li>• (Potenziellen) Konflikten durch Zonierung von störenden und sensiblen Nutzungen vorbeugen</li> <li>• B-Pläne hinsichtlich zulässiger Nutzungen aktualisieren bzw. neu aufstellen (Beispiel 2–Ratingen)</li> </ul>
<b>Ansiedlungsstrategie verfolgen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Ansiedlungsstrategien für ausgewählte Standorte erarbeiten (z.B. Clusterbildung am Standort fördern, Branchenmix unterstützen)</li> </ul>
<b>Standort profilieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil und Image für den Standort herausarbeiten und vermarkten</li> <li>• Gebietsnamen, Gebietslogo, eigene Marke (Claim) und Corporate Design entwickeln (Beispiel 3–ExWoSt-Modellvorhaben)</li> <li>• Gebietswebsite installieren und pflegen (u. a. Unternehmensprofile, Jobbörse, Standortvorteile, Mittagstisch)</li> <li>• Einheitliches Gewerbeleitsystem und Beschilderung entwickeln und installieren</li> </ul>
<b>Innovationen und Anpassungsprozesse fördern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsaustausch zu Innovationsthemen betreiben (Beispiel 4–Hamburg)</li> <li>• Innovationsprozesse in bestehenden Betrieben und Qualifizierung von Beschäftigten fördern</li> <li>• Ansiedlung technologieaffiner Betriebe unterstützen, innovative Projekte wie Co-Working-Spaces oder FabLabs initiieren</li> </ul>
<b>Standortvorteile durch gebietsinterne Unternehmenskooperation schaffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shared Services anbieten bzw. unterstützen, z. B. für gemeinsamen Einkauf, Sicherheitsdienste</li> <li>• Gemeinsame Azubi- bzw. Jobbörse einrichten</li> </ul>

# 1 Beispiel Augsburg: Strategie zur Steuerung der Ansiedlung von Bordellen und Vergnügungsstätten

Die Stadt Augsburg verfolgt die Strategie, die Ansiedlung unerwünschter Nutzungen in besonders hochwertigen Gewerbegebieten oder in Gebieten, in denen sich Aufwertungstendenzen abzeichnen, zu verhindern.

Dazu hat sie ein Prüfschema für Bordelle und Vergnügungsstätten entwickelt, das nun in bauplanungs- und bauordnungsrechtlichen Verfahren angewandt wird.

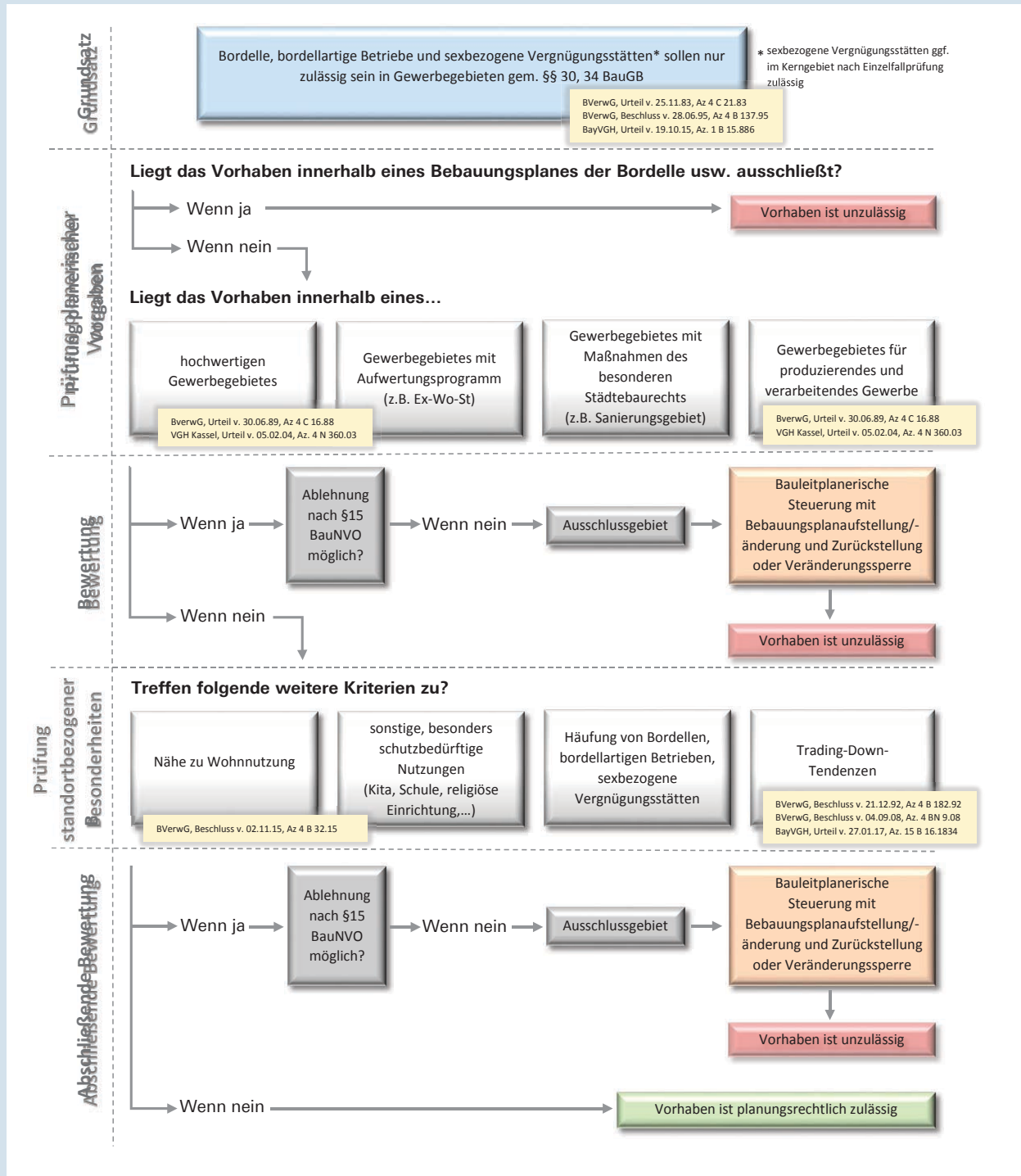


Abb. 5.9: Prüfschema zur Steuerung von Bordellen in Augsburg

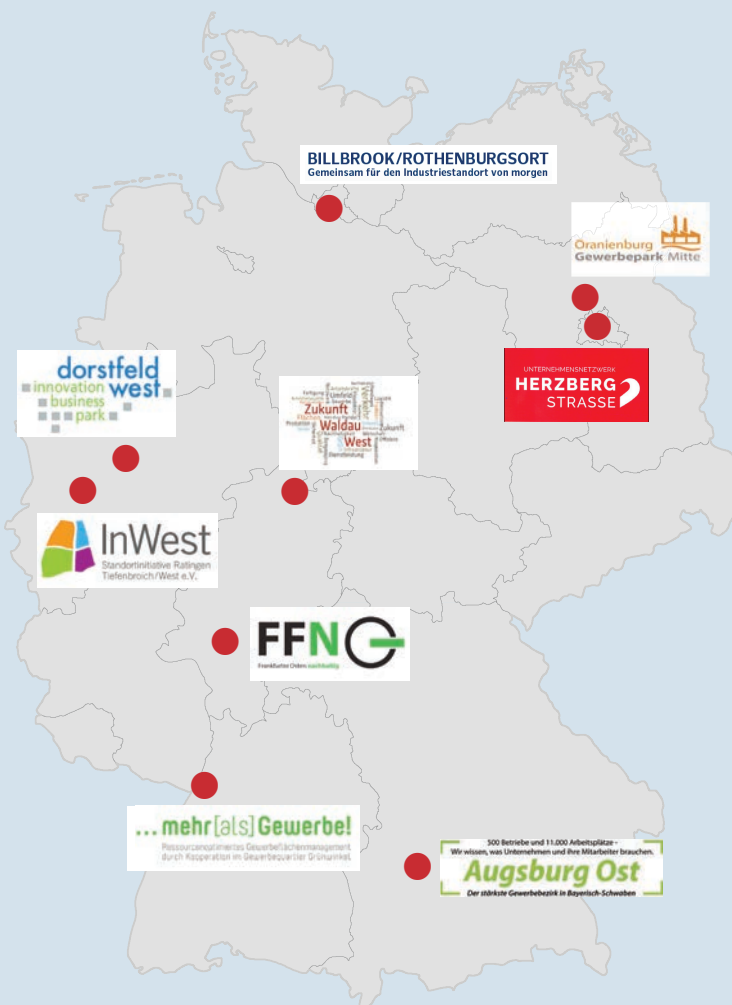
Quelle: Stadt Augsburg, Stadtplanungsamt, Stand 24.4.2017

## 2 Beispiel Ratingen: Nutzungsregelungen im Bebauungsplan

Zum Schutz der Gewerbenutzung, zur Sicherung der Eigenart von Gewerbebestandsgebieten und von Flächen für hochwertige gewerbliche Nutzungen werden in Ratingen anlassbezogen die bestehenden B-Pläne aktualisiert. Dabei sollen detaillierte Regelungen zu den Nutzungsmöglichkeiten getroffen werden, z. B. zum Ausschluss von Einzelhandel oder Vergnügungstätigkeiten. Gleichzeitig soll eine geringe Regelungstiefe bei der baulichen Ausnutzung und Gestaltung der Grundstücke gelten.

## 3 Übersicht zu den Gebietslogos und Claims der Modellvorhaben

Ein eingängiger Gebietsname, ein ansprechendes Gebietslogo sowie eine eigene Marke (Claim), evtl. verbunden mit einem Corporate Design für Ausschilderung und Werbeflächen, unterstützen die Standortprofilierung. Sie stellen im besten Fall die Stärken des Gebiets heraus und unterstreichen seine Besonderheiten.



**Abb. 5.10: Übersicht der Gebietslogos und Claims**  
Quelle: agl 2019, auf Basis von Geodaten des BBSR sowie der Gebietslogos und Claims der Modellvorhaben

## 4 Beispiel Hamburg: Fachtagungen und Initiierung innovativer Pilotprojekte

Auf zwei Fachtagungen im Rahmen des Modellvorhabens konnten sich Fachleute, Verwaltung und Unternehmen über die Anforderungen an innerstädtische Gewerbe- und Industriegebiete sowie über Instrumente und Strategien für eine nachhaltige und zukunftsfähige Gewerbebezugsentwicklung informieren und austauschen. Dabei standen die Auswirkungen der Digitalisierung im produktiven Bereich und innovative Ansätze im urbanen Gewerbe im Fokus.

Das Handlungskonzept für den Industriestandort Billbrook/Rothenburgsort in Hamburg sieht die Initiierung innovativer Pilotprojekte vor, beispielsweise im Bereich moderner Energiespeichertechnik oder im Recyclingsektor/Kreislaufwirtschaft („circular economy“) vor.

Fotos: IBA Hamburg GmbH/ Bente Stachowske



Wo besteht der größte Anpassungsbedarf für Industrieunternehmen im Zuge der Digitalisierung?



## Verkehr und Erschließung

Eine optimale Anbindung und störungsfreie Erschließung sind für die Unternehmen in Gewerbegebieten wesentliche Faktoren für Standorttreue und -zufriedenheit. In vielen Gewerbebestandsgebieten, insbesondere in integrierten Lagen, klagen Unternehmen und Beschäftigte über erhebliche Verkehrs- und Erreichbarkeitsprobleme. Neben der Verbesserung der internen Erschließung und der Anbindung an das überörtliche Verkehrssystem besteht v. a. Handlungsbedarf in der Organisation des ruhenden Verkehrs (Difu 2017: 13). Eine weitere Herausforderung stellt die „Bewältigung der letzten Meile“ dar: „Diese muss einerseits möglichst effizient, aber auch ‚stadtverträglich‘ gestaltet werden, d. h. emissionsarm und mit möglichst geringen Beeinträchtigungen für die Umwelt- und Lebensqualität. Neben einer integrierten Verkehrsentwicklungsplanung bieten vor allem City-Logistik-Konzepte wichtige Potentiale“ (ebd.: 27).

Bei Erneuerung der Verkehrsinfrastruktur sollten Synergien genutzt werden:

- Eine Verkehrsreduktion leistet durch den verminderten Ausstoß an Schadstoffen Beiträge zum Umwelt- und Klimaschutz.

- Mit dem Rad oder zu Fuß zur Arbeit zu kommen, ist auch für das Thema „Gesundheit für Mitarbeitende“ von Bedeutung.
- Eine Neuordnung des ruhenden Verkehrs schafft Potenziale für eine Aufwertung des Stadtraums und für Flächenentwicklung.

Informations- und Beratungsangebote der Kommune zu Förderprojekten und Finanzierungshilfen des Bundes oder der Länder helfen, die Unternehmen für eine nachhaltige Abwicklung ihrer betrieblichen Verkehre zu sensibilisieren und Anreize zur Umsetzung von Maßnahmen zu setzen.

Vor Umsetzung konkreter Maßnahmen sollten Bedarfsanalysen die Bedürfnisse der betroffenen Akteure im Gebiet ausloten (u. a. Befragungen zur ÖPNV-Nutzung, Verkehrs- und Lkw-Parksituationsbeobachtung).

Die Finanzierung von Aufwertungs- oder Sanierungsmaßnahmen am Straßennetz lässt sich durch eine Erschließungsbeitragssatzung regeln. Zur langfristigen Sicherung des Wirtschaftsstandorts sind zusätzlich erhebliche Investitionen vonseiten der öffentlichen Hand erforderlich.

Handlungsansätze	Empfehlungen zur Umsetzung
<b>Öffentlichen Verkehr und Umweltverbund ausbauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierte Mobilitätskonzepte erstellen</li> <li>• Situation des Fuß- und Radverkehrs verbessern, Radinfrastruktur ausbauen (Beispiel 1 – Hamburg)</li> <li>• Attraktives ÖPNV-Angebot bereitstellen, u. a. Fahrplantaktung an Schichtwechsel, flächendeckendes Angebot im Gebiet, Haltepunkte an Nachfrageschwerpunkten (an Betrieben mit vielen Beschäftigten), barrierefreie Haltestellen (Beispiel 2 – Dortmund)</li> <li>• Mobilitätsstationen (Radabstellanlagen, Car- und Bikesharing, E-Ladestation, Serviceeinrichtungen)</li> <li>• Stellplätze und Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge einrichten</li> </ul>
<b>Anbindung und interne Erschließung optimieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Übergeordnete) Anbindung des Gebiets verbessern (Beispiel 3 – Ratingen)</li> <li>• Ausschilderung verbessern und Leitsysteme installieren</li> <li>• Straßennetz ertüchtigen, Straßen sanieren, ggf. neue Erschließungsstraßen (Beispiel 4 – Oranienburg)</li> <li>• Verkehrsführung und gebietsinterne Erschließung optimieren (Beispiel 5 – Frankfurt)</li> </ul>
<b>Situation des ruhenden Verkehrs verbessern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruhenden Pkw- und Lkw-Verkehr sicher, nachhaltig und flächeneffizient organisieren</li> <li>• Straßenverkehrsordnung bzw. Ordnungsrecht konsequent anwenden</li> </ul>
<b>Wirtschaftsverkehr intelligent und umweltschonend organisieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehende bi- und trimodale Erschließungssysteme sichern und nutzen</li> <li>• Gebietsbezogene Mobilitäts- und Logistikkonzepte ausarbeiten</li> <li>• Abstellen von Lkw reglementieren, ggf. ausschließlich zulässig auf Betriebsgeländen</li> <li>• (Zentralen) Abstellplatz für Lkw mit Infrastruktureinrichtungen ausstatten</li> </ul>
<b>Betriebliche Mobilitätsmaßnahmen auf den Weg bringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen zur Einführung eines nachhaltigen Mobilitätsmanagements beraten (Beispiel 6 – Augsburg)</li> </ul>



## 1 Beispiel Hamburg: Klimawirksame Aufwertung der Liebigstraße

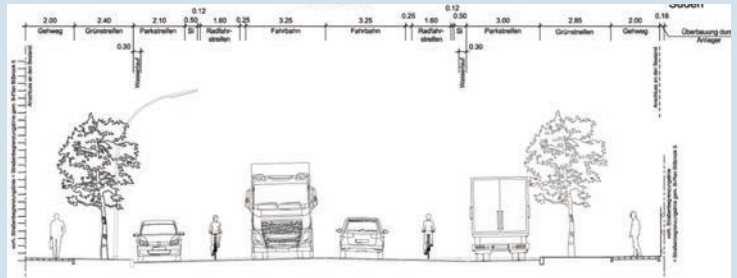
Die Erneuerung der rund 1,6 km langen Ost-West-Straßenachse Liebigstraße in Billbrook/Rothenburgsort schafft einen sicheren Raum für den Fuß- und Radverkehr. Mit der Pflanzung von 135 neuen Bäumen Bäumen ließ sich zudem eine klimawirksame Aufwertung des Straßenraums erreichen. Die Sanierung wird im Rahmen des Programms „Klimaschutz im Radverkehr“ der Nationalen Klimaschutzinitiative des BMU mit 1,5 Mio. EUR gefördert. Die im Rahmen des ExWoSt-Vorhabens geförderte Straßenpause (Beispiel 4, S. 49) wurde in die Straßenplanungen integriert.

**Abb. 5.11: Querschnitt der Liebigstraße integriert neuen Radstreifen auf Fahrbahn**

Quelle: LSBG Hamburg 2016: 9

### Die Liebigstraße nach dem Umbau mit neuem Radstreifen und Baumpflanzungen

Foto: LSBG Hamburg / K. Fromm



## 2 Beispiel Dortmund: Neugestaltung von ÖPNV- Haltestellen

Das Entwicklungskonzept sieht die barrierefreie Neugestaltung und qualitative Aufwertung der Bus- und Stadtbahnhaltestellen im Gebiet vor. Sie sollen durch eine Ausstattung mit Sitzgelegenheiten, Witterungsschutz, taktilen Elementen, Haltestellenkaps und die Einrichtung von WLAN-Hotspots aufgewertet werden. Ein Unternehmen signalisierte die Bereitschaft, die notwendigen Maßnahmen an einer Haltestelle in der Nähe seines Standorts zu finanzieren, vorausgesetzt eine unternehmensbezogene Gestaltung sei möglich.

## 3 Beispiel Ratingen: Reaktivierung der Westbahn

In Ratingen ist die Reaktivierung einer vorhandenen Bahntrasse für den Personenverkehr, die derzeit nur für den Güterverkehr genutzt wird, ein zentrales Anliegen der Standortinitiative InWest e. V.. Mit der sogenannten Westbahn könnte der Gewerbestandort Tiefenbroich/West an das überörtliche Bahnnetz angeschlossen und mit den Zentren der Metropolregion vernetzt werden. Die zukünftigen Bahnhöfe sollen zu Mobilitätsstationen ausgebaut werden. Mit Demonstrationsfahrten unter Beteiligung hochrangiger Personen aus der Verwaltung der Städte Duisburg, Düsseldorf und des NRW-Bauministeriums machte InWest zusammen mit der Stadt Ratingen auf das Projekt aufmerksam.

### Demonstrationsfahrt der Westbahn

Foto: Stadt Ratingen



#### 4 Beispiel Oranienburg: Bessere Erschließung durch Gebietsneuordnung im Dialog mit Akteuren

Aufgrund der Entwicklungshistorie gibt es im Gewerbepark Mitte ungünstig gelegene Grundstücke, die unzureichend verkehrlich angebunden und nur über Seitenstraßen oder Grundstücke Dritter erreichbar sind. Problematisch ist neben der verkehrlichen Anbindung auch die Versorgung mit technischer Infrastruktur (Telefon/Internet, Wasser, Abwasser, Strom).

In Gesprächen mit den Leistungsträgern zeigte sich, dass eine Erschließung der rückwärtigen Grundstücke durch die kommunalen Stadtwerke nur möglich ist, wenn eine öffentliche Erschließungsstraße gebaut wird. In einem intensiven Dialog mit den Grundeigentümern und Unternehmen wurden durch das Gebietsmanagement verschiedene Möglichkeiten über Flächentausch, Flächenerwerb und Arrondierung von Grundstücken bzw. Bereinigung der Grundstückszuschnitte verhandelt.

Es wurden verschiedene Erschließungsvarianten erarbeitet. Ein Ziel war dabei, die finanziellen Belastungen für die Eigentümer auf ein Minimum zu begrenzen.

Da zunächst nicht mit allen Eigentümern eine Einigung erzielt werden konnte, wurden parallel in einer Studie die Möglichkeiten einer gesetzlichen Umlegung geklärt. Durch individuelle Absprachen der Eigentümer untereinander ließ sich aber in Teilbereichen ein Flächentausch durchführen.

Indem gleichzeitig ein Bebauungsplan aufgestellt wurde, konnte die planungsrechtliche Prüfung und Sicherung der Erschließungsstraße unmittelbar erfolgen. Die Kombination von formellen und informellen Planungsprozessen im Parallelverfahren sowie die intensive Begleitung durch ein Gebietsmanagement haben sich bewährt und sind die zentralen Erfolgsfaktoren in dieser komplexen Gemengelage.



Abb. 5.12: Varianten zum Grundstückstausch für zwei Eigentümer; von links: Grundstückssituation 2017, im Bebauungsplan 112 sowie nach dem Grundstückstausch

Quelle: LOCATION:S

#### 5 Beispiel Frankfurt am Main: Anpassung der gebietsinternen Erschließung

Ein Teilbereich im Frankfurter Projektgebiet wird über lange Stichstraßen ohne Wendeschleifen erschlossen, da eine Querverbindung aufgrund einer angrenzenden Wohnlage nicht genutzt werden darf. Der Wirtschaftsverkehr muss folglich auf teils engen Betriebsgeländen wenden. Der städtebauliche Rahmenplan schlägt daher neue Querverbindungen vor, für die jedoch Grundstücke neu geordnet und teilweise Betriebsanlagen abgerissen werden müssen.



Abb. 5.13: Systemskizze zur Ergänzung des internen Verkehrsnetzes durch neue Querverbindungen

Quelle: agl/bs+ 2014: 48

#### 6 Beispiel Augsburg: Job-Abos für kleinere Unternehmen

Job-Abos bieten die Verkehrsbetriebe in Augsburg in der Regel erst ab einem Mindestkontingent von 50 Abos an. Bei einer Absenkung auf 25 Abos könnten auch kleinere Betriebe von den Preisvorteilen profitieren und ihre Beschäftigten zum Umstieg auf den ÖPNV motivieren. Im ExWoSt-Modellvorhaben in Augsburg führte das Gebietsmanagement dazu Verhandlungen mit den Verkehrsbetrieben – mit Erfolg: Bei dem Augsburger Verkehrsverbund (AVV) ist nun ein Firmen-Abo bereits ab einer Mindestabnehmerzahl von 25 Stück erhältlich.

## Informations- und Kommunikationstechnik

Die IT-Megatrends – Big Data Analytics, Mobile Computing, Cloud Services, Internet der Dinge und IT-Sicherheit – werden die wirtschaftlichen Tätigkeiten in Zukunft stark verändern und treiben die Digitalisierung voran (Nationaler IT-Gipfel 2015). Die Verfügbarkeit von Breitbandinfrastrukturen und leistungsfähiger Mobilfunknetze besitzt nach den Ergebnissen einer Unternehmensbefragung durch das Difu (2017: 13) einen herausragenden Stellenwert für die Unternehmensentwicklung am Standort.

Die Erfahrungen in den ExWoSt-Modellvorhaben zeigen, dass zunächst die aktuelle Versorgungssituation geklärt werden muss. So ergab eine Überprüfung der Breitbandversorgung in den jeweiligen Gewerbegebieten in den ExWoSt-Modellvorhaben Augsburg, Karlsruhe und Hamburg, dass eine qualitativ hochwertige Anbindung zwar vorhanden, bei den Unternehmen im Gebiet jedoch nicht bekannt ist oder von ihnen aus Kostengründen nicht genutzt wird.

Üblicherweise übernehmen bei einer ökonomisch vielversprechenden Nachfrage private Anbieter den Ausbau der IT-Infrastruktur. Das führt, in Verbindung mit der im Vergleich zu Dienstleistungs- und Bürostandorten noch eher geringen Nachfrage in klassischen Gewerbe- und Industriegebieten, häufig zu einer Unterversorgung der Gewerbebestandsgebiete (s. a. Difu 2017: 14).

Die Möglichkeiten und Vorteile eines schnellen Datenanschlusses sind vielen Unternehmen nicht bekannt. Information und Aufklärung über diese Potenziale sowie über Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten können Nachfrage generieren, den Netzausbau damit rentabel machen und die Kosten für den einzelnen Nutzer senken.

In den Modellvorhaben Dortmund und Karlsruhe wurde der Versuch gestartet, den Netzausbau über Kooperationen von mehreren benachbarten Unternehmen voranzutreiben und so Ausbau- und Anschlusskosten einzusparen. In beiden Fällen war die Nachfrage seitens der Unternehmen jedoch zu gering für eine wirtschaftlich tragfähige Lösung.

Handlungsansätze	Empfehlungen zur Umsetzung
<b>Informationen zur Breitbandversorgung bereitstellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über Breitbandausbau am Standort informieren und aufklären</li> <li>• Über Förderprogramme informieren</li> </ul>
<b>Angebot zur Breitbandversorgung ausbauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breitbandausbau und Verlegung von Glasfaserkabeln vorantreiben (beide Beispiele)</li> <li>• Kostenloses WLAN in öffentlichen Bereichen bereitstellen</li> </ul>
<b>Ausbau- und Anschlusskosten reduzieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschlussdichte erhöhen</li> <li>• Unternehmenskooperationen initiieren z. B. durch Gebietsmanagement oder Unternehmensnetzwerke (gemeinsame Angebotsanfragen, gemeinsam genutzte Anschlussleitungen)</li> </ul>

### 1 Beispiel Augsburg: Kooperation von Telekommunikationsanbieter und der Stadt Augsburg

In der Stadt Augsburg haben die Stadtwerke Augsburg und der regionale Telekommunikationsanbieter m-net 2016 vereinbart, u. a. das Gewerbegebiet Lechhausen eigenwirtschaftlich, d. h. ohne staatliche Förderung, mit Breitbandtechnologie zu erschließen. Inzwischen ist eine flächendeckende Versorgung im Gewerbegebiet mit mindestens 100 Mbit/s gewährleistet.

### 2 Beispiel Ratingen: Flächendeckende Glasfaserversorgung als Vorleistung der Stadt Ratingen

In Ratingen wurde der Glasfaserausbau von der KomMITT-Ratingen GmbH vorgenommen. Sie ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Stadtwerke Ratingen GmbH, an der die Stadt Ratingen 75,23 Prozent der Anteile hält. Die Glasfaser-Infrastruktur wurde unabhängig von anderen Baumaßnahmen in allen Straßen des Gewerbegebiets verlegt. Während des Ausbaus bestand für die Unternehmen die Möglichkeit, den Hausanschluss kostenlos legen zu lassen (bis zu einer Entfernung von 10 Metern) – unabhängig davon, ob der Anschluss auch direkt genutzt wird. Die Stadt Ratingen betrachtet diese Vorleistung als Zukunftssicherung der Gewerbegebiete, obwohl in diesen Gebieten in der Regel seltener eine Breitbandversorgung nachgefragt wird als an Dienstleistungs- und Bürostandorten.

## Soziale Infrastruktur und Nahversorgung

Versorgungsangebote und Angebote der sozialen Infrastruktur wirken sich positiv auf die Situation der Beschäftigten im Gewerbegebiet aus und erhöhen die Attraktivität des Standorts. So gelten ein gutes gastronomisches Angebot oder soziale Einrichtungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen, auf der Ebene des Mikrostandorts als starke sogenannte Pull-Faktoren für Fachkräfte und Beschäftigte (Difu 2017: 25f.)

Ziel einer nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung ist daher, für Beschäftigte, Besucher und Unternehmen ein attraktives Angebot an unterschiedlichen Versorgungsinfrastrukturen bereitzustellen. Dieses muss in die übergeordneten

städtischen Konzepte, z. B. zum Einzelhandel oder zur Daseins- und Versorgungsinfrastruktur, eingebettet sein, um Zielkonflikte mit zentralen Versorgungsbereichen sowie ausgewiesenen Nahversorgungs- und Stadtteilzentren zu vermeiden.

Um die planungsrechtliche Zulässigkeit von Einrichtungen der Nahversorgung oder der sozialen Infrastruktur zu gewährleisten, müssen die Unterschiede in den rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Ausweisung von Gewerbegebieten nach §8 Baunutzungsverordnung (BauNVO) und Industriegebieten nach §9 BauNVO berücksichtigt werden.

Handlungsansätze	Empfehlungen zur Umsetzung
<b>Nahversorgung verbessern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standorte für Einzelhandel und Gastronomie schaffen, unter Berücksichtigung von übergeordneten Versorgungskonzepten</li> <li>Standorte für mobile Angebote (u. a. Foodtrucks, Backwaren) schaffen bzw. anbieten</li> <li>Über Angebote in den Gebieten oder benachbarten Quartieren informieren (beispielsweise Mittagstisch in Betriebskantinen auf der Gebietswebsite)</li> </ul>
<b>Soziale Infrastruktur bereitstellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versorgung mit sozialer Infrastruktur (Kinderbetreuung, Sport, Gesundheitsdienstleistungen) verbessern (Beispiel 1–Kassel)</li> <li>Angrenzende (Wohn-)Quartiere in die Betrachtung miteinbeziehen (Beispiel 2–Augsburg)</li> <li>Nachnutzung von leerstehenden oder mindergenutzten Gebäuden prüfen</li> </ul>

### 1 Beispiel Kassel: After-Work-Lauftreff

Im Gewerbegebiet Waldau-West organisiert das Unternehmensnetzwerk einen wöchentlich stattfindenden After-Work-Lauftreff, der von Betriebsinhabern, Geschäftsführern und Mitarbeitenden gleichermaßen genutzt wird. Neben gesundheitlichen Aspekten fördert die gemeinsame sportliche Aktivität den unternehmensübergreifenden Austausch (Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH 10.04.2019).



**Der Lauftreff im Industriepark Kassel**

Foto: Netzwerkbüro Külzer-Schröder

### 2 Beispiel Augsburg: Neue Kita für den Gewerbeschwerpunkt Lechhausen und das angrenzende Wohnquartier

Im Gewerbeschwerpunkt Lechhausen wird in einem leerstehenden Bestandsgebäude kurzfristig eine Kita eingerichtet, die auch den Bedarf im angrenzenden Wohnquartier mit abdeckt. Zudem werden Kooperationsmöglichkeiten zwischen Unternehmen und Sportvereinen mit Sportstätten in der Nähe des Gebiets ausgelotet.



## Ressourceneffizienz und Klimaschutz

In älteren Gewerbegebieten gibt es oftmals erheblichen Handlungsbedarf bei der Gebäudeenergetik, der Nutzung erneuerbarer Energien oder der Optimierung von Stoffkreisläufen. Insgesamt ist vor allem aufgrund des Gebäudealters und des Modernisierungsstaus von einem bedeutenden Potenzial bei der Erhöhung der Energie- und Ressourceneffizienz älterer Gewerbegebiete auszugehen (ILS 2012: 62f.).

Ein Ansatzpunkt besteht darin, die Energieeffizienz von Gebäuden zu optimieren. Das Maßnahmen-spektrum reicht von kleinen Einzelmaßnahmen, wie der Umstellung auf LED-Beleuchtung, über die Dachinstallation von Solarzellen bis zu einer umfassenden energetischen Gebäudesanierung. Auf betrieblicher Ebene geht es darum, Einsparpotenziale als Anreiz dafür zu nutzen, Maßnahmen zum Klimaschutz oder zur Steigerung der Ressourceneffizienz umzusetzen.

Ein weiterer Schwerpunkt umfasst den Bereich Mobilität, zumal ein leistungsfähiger ÖPNV maßgeblich dazu beiträgt, den Anteil des MIVs zu reduzieren. Weitere Maßnahmen wie die Umstellung auf eine energieeffiziente Straßenbeleuchtung oder die Bereitstellung regenerativer Energiequellen im Gebiet beziehen sich auf die Quartiers-ebene. Sie setzen die Kooperationsbereitschaft von Unternehmen und nicht zuletzt Investitionen der öffentlichen Hand voraus.

In einigen ExWoSt-Modellvorhaben, z. B. in Dortmund und Kassel, haben Klimaschutzteilkonzepte den entscheidenden Impuls gesetzt, das Thema „integrierte Gewerbebietsentwicklung“ auf die städtische Agenda zu setzen. Viele der dort entwickelten Maßnahmen leisten zudem einen Beitrag zur Aufwertung und Erneuerung der Gewerbegebiete.

Auch das Konzept der sogenannten Zero Emission Parks (ZEP) (BMI 16.04.2019) zielt darauf ab, über eine Senkung des Energiebedarfs CO<sub>2</sub>-Emissionen einzusparen. Die Maßnahmen werden gemeinsam mit den Unternehmen und städtischen Akteuren erarbeitet. Sie sollen den Material- und Energieverbrauch verringern. In der Praxis gestaltet sich die Umsetzung gerade des sehr komplexen Stoffstrommanagements als große Herausforderung: Die Untersuchungen im Pilotvorhaben zeigen, dass Stoff- und Energieströme weitestgehend einzelbetrieblich gelöst werden, Ansätze für ein betriebsübergreifendes Stoff- und Energiestrommanagement fehlen, da die Unternehmen oftmals nicht zur Mitwirkung bereit sind bzw. sich dazu nicht in der Lage sehen (IfaS 2010: 7). Hinzu kommt, „dass alleine die Betrachtung einzelbetrieblicher Stoffströme und deren Management nur wenig praktikabel und zielführend ist“, vielmehr müssen Kommunalverwaltung, Wirtschaftsförderung sowie Ver- und Entsorger mit an den Tisch, um Grundlagen für ein gebietsbezogenes Ressourcenmanagement zu schaffen (IfaS 2010: 131).

Handlungsansätze	Empfehlungen zur Umsetzung
<b>Rahmen für Maßnahmen zum Klimaschutz setzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaschutz(teil)konzepte erarbeiten</li> <li>• Klimaschutzmanagement einrichten (Beispiel 1–Frankfurt)</li> <li>• Informations- und Beratungsangebote schaffen (Beispiel 2–Augsburg)</li> </ul>
<b>Energieeffizienz durch Maßnahmen auf Quartiersebene verbessern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwärme aus Produktionsprozessen und -anlagen im Quartier als Energiequelle nutzen</li> <li>• Fernwärmenetze auf- bzw. ausbauen, Anschlussdichte erhöhen</li> <li>• Blockheizkraftwerke installieren</li> <li>• Energiesteuerung einzelner Gebäude auf Quartiersebene vernetzen, Energieverbrauch und -erzeugung im Quartier optimieren (Beispiel 3–Dortmund)</li> <li>• Energiesparen im öffentlichen Raum mit Vorbildfunktion: Straßenbeleuchtung auf energieeffiziente Leuchtmittel umstellen (Beispiel 4–Ratingen)</li> </ul>
<b>Energieeffizienz von Gebäuden und Betrieben erhöhen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen beginnen (z. B. Umstellung auf LED, Solarzelleninstallation, gemeinsame Strombestellung) (Beispiel 5–Dortmund)</li> <li>• Energetische Sanierung von Gebäuden und Betrieben vorantreiben (u. a. Beratung zu Kostenersparnissen) (Beispiel 6–Frankfurt)</li> <li>• Energieeffizienz von Heizungs- und Lüftungsanlagen fördern</li> <li>• Betriebsinterne Koordination für Klimaschutz und Ressourceneffizienz einrichten</li> </ul>
<b>Projekte zum Stoffstrommanagement initiieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziale für ein gebietsbezogenes Stoffstrommanagement erfassen</li> <li>• Betriebsübergreifendes Stoff- und Energiestrommanagement in Pilotprojekten erproben</li> </ul>

## 1 Beispiel Frankfurt am Main: Standort- und Klimaschutzmanagement gemeinsam aktiv

Die Stadt Frankfurt am Main hat zusätzlich zum Standortmanagement für fünf Jahre einen Klimaschutzmanager eingestellt, der die Erstellung des Klimaschutzteilkonzepts für das Projektgebiet Fechenheim-Nord/Seckbach koordiniert und Energieberatungen in Kooperation mit externen Fachleuten organisiert. Ein gemeinsames Büro im Projektgebiet gewährleistet sowohl einen unmittelbaren Zugang zu den Unternehmen als auch eine enge Abstimmung und koordinierte gemeinsame Vorgehensweise von Klimaschutz- und Gebietsmanagement. Die Beratungskampagne zum Thema Energieeffizienz und erneuerbare Energien ist ein kostenloses und niedrigschwelliges Angebot für Unternehmen vor Ort (Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH 2018: 54).

**Klimaschutzmanager Max Weber und Standortmanager Tobias Löser in Frankfurt**

Foto: Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH



## 2 Beispiel Augsburg: Kostenlose Beratungsangebote

In Augsburg bietet der beim städtischen Umweltamt angesiedelte Klimaschutzmanager kostenlose Beratung an, u. a. im Rahmen der Initiative „Energiekarawane“. Bei einem Thermografie-Spaziergang im Gewerbeschwerpunkt Lechhausen wurden zudem kostenlos Wärmebilder von Gebäudehüllen und Produktionsstätten aufgenommen.

### Thermografie-Spaziergang

Foto: Umweltamt Augsburg

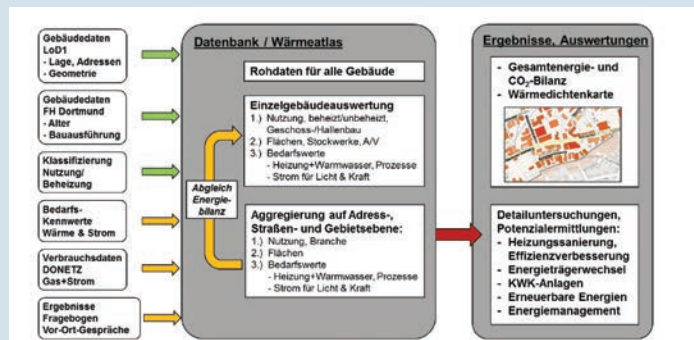


## 3 Beispiel Dortmund: Wärmetlas

Im Rahmen der Bestandsaufnahme zum Klimaschutzteilkonzept für das Gewerbe- und Industriegebiet Dorstfeld-West wurde ein Wärmetlas erstellt. Dieser stellt den Wärmebedarf in Abhängigkeit von Gebäudetyp, Gebäudekubatur und -nutzung auf Basis spezifischer Verbrauchskennwerte gebäudescharf dar und gibt somit Aufschluss über Verbrauchsschwerpunkte.

**Abb. 5.14: Ablaufschema Wärmetlas für das Gewerbegebiet Dorstfeld-West in Dortmund**

Quelle: StadtRaumKonzept/Planersocietät/EEB ENEKRO 2015: 44



**Abb. 5.15: Wärmedichten im Gewerbegebiet Dorstfeld-West in Dortmund**

Quelle: StadtRaumKonzept/Planersocietät/EEB ENEKRO 2015: 45



#### 4 Beispiel Ratingen: CO<sub>2</sub>-Einsparpotenzial durch LED-Straßenbeleuchtung und CEMS – intelligentes Energiemanagementsystem

In der Stadt Ratingen wurde bereits mit der Sanierung und Umstellung der Straßenbeleuchtung auf LED-Leuchtmittel begonnen. Das integrierte Klimaschutzkonzept für die Stadt Ratingen bescheinigt der Umstellung auf LED-Straßenbeleuchtung eine hohe Priorität und geht von einer jährlichen Einsparung von etwa 750 t CO<sub>2</sub> aus (Infas enermetric Consulting GmbH/Stadt Ratingen 2017: 32, 87). Intelligente Energiemanagementsysteme wie das im Rateriger Modellvorhaben konzipierte Community Energy Management System (CEMS) zielen darauf ab, das Einspeisen von Strom und Wärme mit dem Zukauf von Strom wirtschaftlich in Einklang zu bringen. Hierzu müssen alle teilnehmenden Betriebe Angaben zu ihren Strom- und Wärmebedarfen übermitteln. Auf dieser Basis wird analysiert, welche Bedarfe und verfügbaren Speicherkapazitäten im Gebiet insgesamt bestehen und wie groß der zugekaufte Energieanteil sein muss, um die Nachfrage möglichst effizient und wirtschaftlich abzudecken. Das System soll so dazu beitragen, Überkapazitäten zu vermeiden, Synergien zu nutzen und CO<sub>2</sub>-Einsparungen zu erreichen.

#### 5 Beispiel Dortmund: Initiative „Grüner Strom“

Das Gebietsmanagement für das Gewerbegebiet Dorstfeld-West hat Flyer verbreitet, um Unterstützer für die Initiative „Grüner Strom“ zu finden. Mithilfe der Initiative soll eine Einkaufsgemeinschaft ansässiger Unternehmen zur Nutzung von grünem Strom entstehen. Durch eine gemeinsame Angebotsanfrage sollen attraktive Konditionen für den Bezug von grünem Strom ausgehandelt werden.

Abb. 5.16: Plakat zur Initiative „Gemeinsam „Grünen Strom“ bestellen!“

Quelle: Stadt Dortmund 2017



#### 6 Beispiel Frankfurt am Main: Kooperationsprojekt ÖKOPROFIT

Das vom Energierferat der Stadt Frankfurt am Main initiierte Kooperationsprojekt ÖKOPROFIT zählt aktuell 73 teilnehmende Unternehmen. Es zielt darauf ab, den Ressourcenverbrauch von Unternehmen zu reduzieren sowie die Betriebskosten durch eine Steigerung der Energieeffizienz zu senken (Stadt Frankfurt am Main 12.03.2019). 2017 nahm das im ExWoSt-Projektgebiet ansässige Druck- und Verlagshaus Zarbock an ÖKOPROFIT teil: Durch die Umstellung der Beleuchtung auf LED konnte der Betrieb die jährlichen Betriebskosten um rund 11.500 EUR senken – dies entspricht rund 69.500 kWh Strom bzw. 17 t CO<sub>2</sub>; die Investitionskosten von knapp 58.000 EUR amortisieren sich damit in wenigen Jahren (Stadt Frankfurt am Main 2017: 14). Alleine im Jahr 2017 führten die teilnehmenden 26 Betriebe insgesamt 139 Maßnahmen durch; das Investitionsvolumen betrug rund 9,1 Mio. EUR (Stadt Frankfurt am Main 2017: 11).

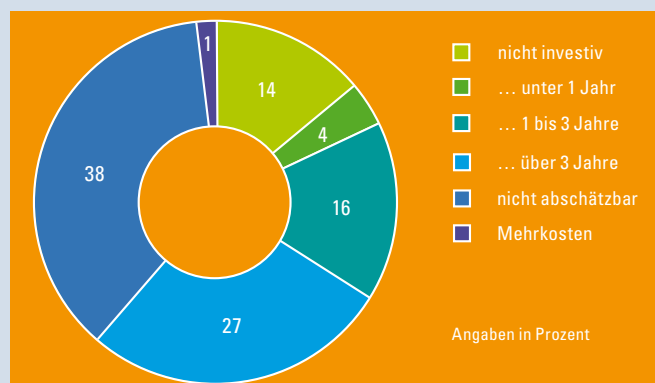


Abb. 5.17: Wirtschaftlichkeit der 139 Maßnahmen der 26 ÖKOPROFIT-Betriebe

Quelle: Stadt Frankfurt am Main 2017: 10

## Risikovorsorge und Klimaanpassung

Gewerbegebiete haben aufgrund ihrer Lage (u. a. an Gewässern, in verdichteten Innenstadtlagen) und ihrer baulichen Struktur mit einem hohen Anteil an versiegelten Flächen sowie ihrer Gebäudetypologie (u. a. Lager- und Hallengebäude) ein hohes Schadenspotenzial infolge des Klimawandels (StädteRegion Aachen 2012: 18). Klimaanpassung und Risikovorsorge fördern daher die Resilienz von Raumnutzungen und -funktionen.

Maßnahmen zur Klimaanpassung begegnen den sich abzeichnenden Folgen des Klimawandels, beispielsweise einer zunehmenden thermischen Belastung oder Starkregengefährdung. Risikovorsorge bezieht sich zunächst auf aktuelle Technik- oder Naturgefahren wie Hochwasser oder Störfallrisiken. Ziel ist es, Gefahren und Risiken zu erkennen, auch Räume mit Multigefahrensituationen zu identifizieren und auf dieser Basis Vorsorgemaßnahmen zu ergreifen (StädteRegion Aachen 2012).

Zur Anpassung an den Klimawandel wie auch zur Risikovorsorge sind nachhaltige, langfristig angelegte Vorgehensweisen und Maßnahmen erforderlich, die in integrierte Stadtentwicklungskonzepte eingebettet sein sollten. Dabei müssen Klimaschutz und Klimaanpassung verzahnt sein, um wechselseitige Potenziale zu nutzen: So kann beispielsweise eine energetische Gebäudesanierung die Heizkosten reduzieren und damit kann ein Beitrag zum Klimaschutz geleistet werden. Die Dämmung schirmt das Gebäude gleichzeitig gegenüber thermischer Belastung ab und ist somit auch eine Maßnahme zur Klimaanpassung.

Während der Klimaschutz und zunehmend auch die Klimaanpassung in den meisten Modellvorhaben bereits auf der Agenda stehen, hat eine integrierte Risikovorsorge noch keinen Eingang in die Planungspraxis gefunden. Insgesamt, so zeigen die Erfahrungen, sollten bei Maßnahmen zur Klimaanpassung und Risikovorsorge auch Aspekte wie Ästhetik und Gestaltqualität Berücksichtigung finden. Dies kann über eine entsprechende Prozesskultur, die unterschiedliche Fachressorts sowie Betroffene einbindet, unterstützt werden.

Handlungsansätze	Empfehlungen zur Umsetzung
<b>Grundlagen schaffen, aufklären und informieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzepte zur Klimaanpassung und zur Risikovorsorge erstellen und Prioritäten setzen (Beispiel 1 und 2)</li> <li>• Unternehmen und Eigentümer mögliches Schadenspotenzial vermitteln und über Maßnahmen und Fördermöglichkeiten informieren (Beispiel 3–Frankfurt)</li> </ul>
<b>Bauleitplanerisches Instrumentarium für Risikovorsorge und Klimaanpassung einsetzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luftleitbahnen und Kaltluftentstehungsflächen freihalten</li> <li>• Retentions- und Überflutungsbereiche freihalten (Beispiel 4–Dortmund)</li> <li>• Verdichtung und Versiegelung begrenzen</li> <li>• Klimakomfort kleinräumig verbessern</li> <li>• Niederschlagsabfluss auf Baugrundstücken regeln (Beispiel 5–Augsburg)</li> <li>• Hochwasser- und Naturgefahrenvorsorge bei Baumaßnahmen einfordern</li> </ul>
<b>Thermische Belastung im Gewerbegebiet und den Betrieben reduzieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thermische Belastung quartiers- und gebäudebezogen reduzieren, z. B. durch Begrünung, Beschattung, Einsatz heller Materialien, technische Maßnahmen oder (Raum-) Kühlung</li> </ul>
<b>Vorsorgemaßnahmen gegenüber hochwasser- oder starkregenbedingten Überflutungen ergreifen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufklären und Vorsorge im Betrieb treffen</li> <li>• Dezentrales Regenwassermanagement betreiben (Beispiel 4–Dortmund)</li> <li>• Hochwassergefahren verringern: Fließgewässer naturnah gestalten, Retentionsräume schaffen (Beispiel 5–Augsburg)</li> <li>• In Überschwemmungs- und überschwemmungsgefährdeten Gebieten Nutzungen anpassen, Bebauung vermeiden bzw. rückbauen, angepasste Nutzung bzw. Bauweise einfordern</li> </ul>
<b>Resilienz gegenüber extremen Wetterereignissen stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebäude und Freiflächengestaltung an Gefahren durch Windlast, Hagelschlag, Schneelast, Massenbewegungen, Blitzschlag und Dürre anpassen</li> </ul>

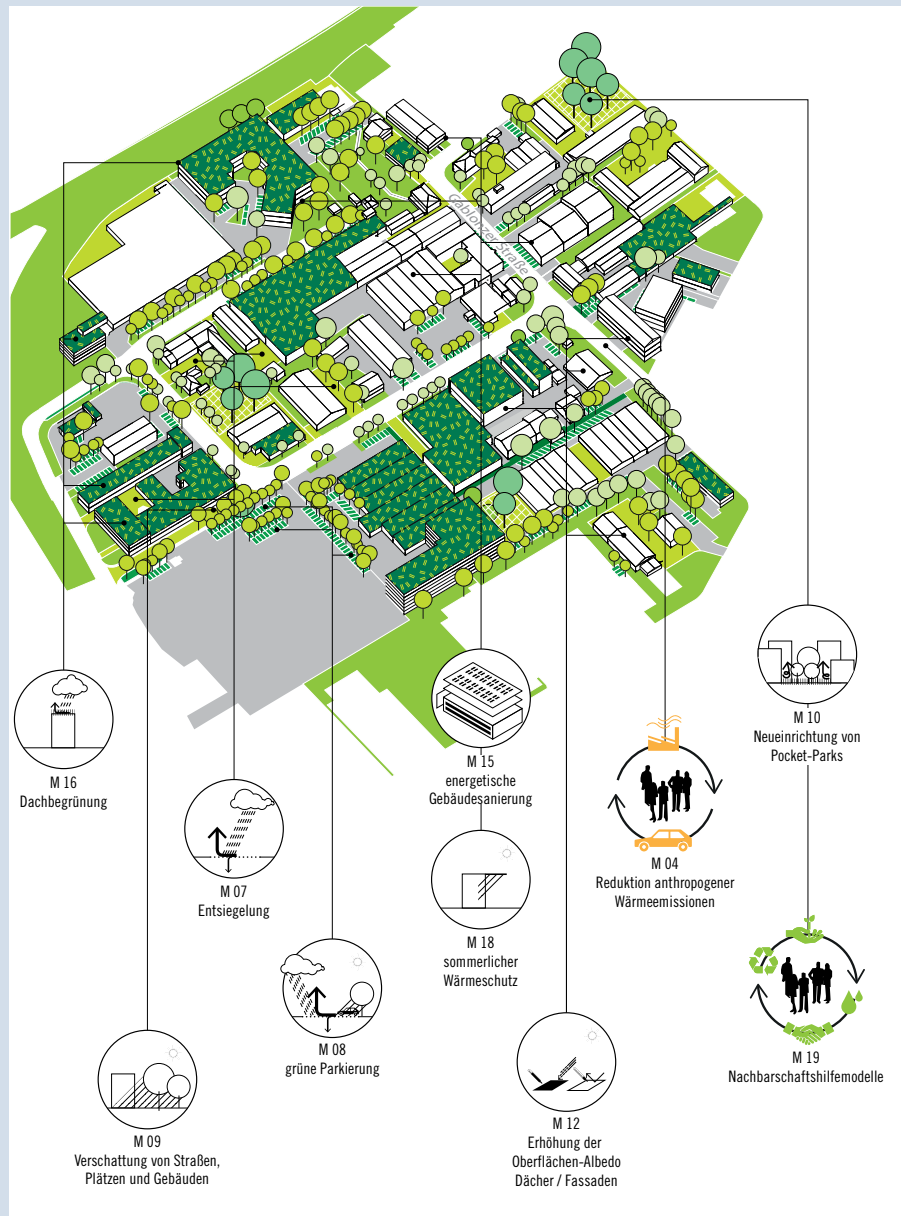


## 1 Beispiel Karlsruhe: Städtebaulicher Rahmenplan Klimaanpassung

Der städtebauliche Rahmenplan Klimaanpassung identifiziert 19 Schlüsselmaßnahmen zur Reduktion des Wärmeinseleffekts, die sich auf die übergeordnete, lokale und gebäudebezogene Umsetzungsebene beziehen. Für elf verschiedene Stadtstrukturtypen, darunter die Typen „Gewerbe“ und „Industrie“, werden passgenaue Maßnahmenpakete geschnürt und anschaulich visualisiert. Zum Maßnahmenportfolio gehören z. B. Begrünungen von Fassaden, Dächern, Gleistrassen und Parkplätzen, die Erhöhung der Oberflächen-Albedo durch Verwendung heller Oberflächen, Entsiegelungsprojekte, die Verwendung sommerlichen Wärmeschutzes oder auch Projekte zur Verschattung von Straßen, Gebäuden und Plätzen. Darüber hinaus sollen Gebäude energetisch saniert, anthropogene Wärmeemissionen reduziert, Pocket-Parks eingerichtet und Nachbarschaftshilfemodelle ausgebaut werden (Stadt Karlsruhe 2015: 95, 101).

**Abb. 5.18: Maßnahmenportfolio für das Hotspot-Quartier „Gewerbe“**

Quelle: Stadt Karlsruhe 2015: 95



## 2 Beispiel Augsburg: Stärkung der Klimaresilienz

Im Handlungsfeld „Grün und Umwelt- sowie Klimaverträglichkeit“ des Gebietsentwicklungskonzepts Lechhausen wird für das Leitziel „Stärkung der Klimaresilienz“ u. a. die Erhöhung des Grünanteils vorgeschlagen, um urbane Hitzeinseln zu vermeiden und die kleinräumige Luftzirkulation und -qualität zu verbessern. Dazu sollen neue Grün- und Freiflächen, Straßenbegleitgrün und Baumpflanzungen sowie Dach- und Fassadenbegrünung beitragen.

## 3 Beispiel Frankfurt am Main: Förderprogramm „Klimaanpassung“

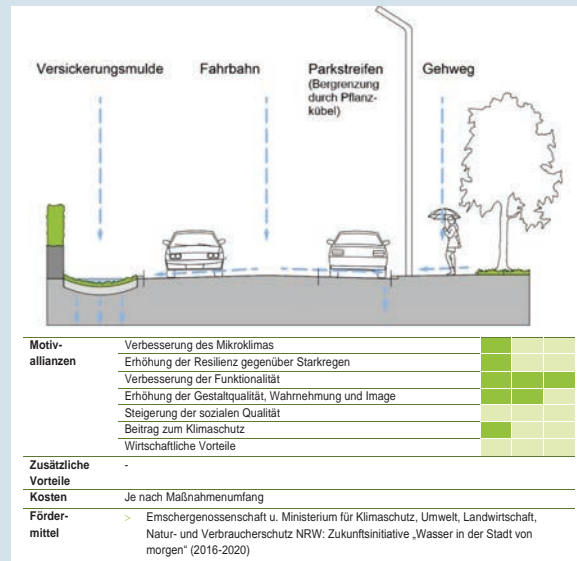
Die Stadt Frankfurt am Main unterstützt im Rahmen ihres Förderprogramms „Klimaanpassung“ private Haus- und Grundstückseigentümer, aber auch Unternehmen oder Wohnungsbaugesellschaften bei der Umsetzung von Maßnahmen mit bis zu 50 Prozent bzw. bis zu 50.000 EUR. Förderfähig sind neben Investitionen in Dach-, Fassaden- oder Hofbegrünung auch Maßnahmen, die einer Verschattung des öffentlichen Raums dienen, sowie die Einrichtung eines öffentlich zugänglichen Trinkbrunnens (Stadt Frankfurt am Main 12.03.2019). Im Rahmen einer Veranstaltung informierten Gebiets- und Klimaschutzmanagement die Eigentümer und Unternehmen im ExWoSt-Projektgebiet über die Fördermöglichkeiten und warben für die Vorteile.

## 4 Beispiel Dortmund: Versickerung von Niederschlagswasser

Im Entwicklungskonzept für das Gewerbegebiet Dorstfeld-West werden die Klimarisiken „Extremniederschlag“ und „Stürme“ aufgrund bereits eingetretener Schadensereignisse vertieft behandelt. Um die Versickerung von Niederschlagswasser im Gebiet zu erhöhen, sollen Haupt- und Nebenstraßen mit parallel geführten grünen Versickerungsmulden ausgestattet werden (Zero Emission GmbH 2018).

**Abb. 5.19: Auszug aus dem Maßnahmensteckbrief zur Straßenraumgestaltung – Straßenquerschnitt mit grünen Versickerungsmulden, Motivallianzen**

Quelle: Zero Emission GmbH 2018: 84



## 5 Beispiel Augsburg: Anpassung an Starkregenereignisse

Im Gewerbeschwerpunkt Lechhausen stellt der hohe Grundwasserstand die Siedlungsentwässerung vor Herausforderungen. Vor allem Starkregenereignisse können hier im Zusammenwirken mit einem hohen Versiegelungsgrad das Kanalnetz an seine Grenzen bringen (Herwarth + Holz 2017: 30). Im Rahmen des ExWoSt-Projekts lag ein Augenmerk darauf, Beratungsangebote für Unternehmen und Eigentümer bereitzustellen, um das Problembewusstsein zu wecken. Gleichzeitig sollen die Renaturierungsmaßnahmen am Siebenbrunnenbach dazu genutzt werden Niederschlagswasser, das auf den Betriebsgeländen anfällt, in das Fließgewässer abzuleiten (Herwarth + Holz 2017: 36).

### Renaturierter Siebenbrunnenbach im Modellvorhaben Lechhausen in Augsburg

Foto: Herwarth + Holz 2019



## Umwelt- und Immissionsschutz

Betriebsabläufe und Produktionsverfahren in Gewerbe- und Industriegebieten gehen oft mit Störungen, wie Lärm, Staub, Geruch oder anderen Belastungen, einher. Liegen die Standorte in direkter Nachbarschaft zu Wohngebieten oder anderen sensiblen Nutzungen, führt dies häufig zu Konflikten.

Auch Störfallbetriebe, Altlasten und Kampfmittel behindern z. B. eine bauliche Verdichtung der Gewerbebestandsgebiete. Nicht selten erhebt sich der Verdacht auf Altlasten und Kampfmittel erst, wenn neue Bauvorhaben in Gewerbebestandsgebieten geplant sind.

Das Bundes-Immissionsschutzgesetz (BImSchG) enthält bereits wichtige Regelungen zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge. Es soll vor allem erhebliche Belästigungen verhindern (Schutzpflicht) bzw. Vorsorge gegen erhebliche Belästigungen (Vorsorgepflicht) treffen. Um regionale und örtliche Umweltbelastungen einzudämmen, enthält das

BImSchG Regelungen zu Lärminderungsplänen, Emissionskatastern, Luftreinhalteplänen oder Smoggebieten (Haufe 12.03.2019). Die „Technische Anleitung zum Schutz gegen Lärm“ (TA Lärm) enthält darüber hinaus Immissionsrichtwerte und quantitative Beurteilungsmaßstäbe zur Überprüfung der Einhaltung der Schutzpflicht (Einhaltung der Immissionsrichtwerte) (UBA 07.03.2019).

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, wie schädliche Umwelteinwirkungen durch Emissionen vermieden oder zumindest reduziert werden können. Zum einen können die Betriebe selbstverantwortlich Maßnahmen zur Reduktion von Emissionen ergreifen. Zum anderen bieten Nutzungszonierungen oder Betriebsverlagerungen gute Ansatzpunkte für ein störungsfreies oder zumindest störungsärmeres Nebeneinander.

Handlungsansätze	Empfehlungen zur Umsetzung
<b>Umweltbelastungen und Nutzungskonflikte erfassen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltbelastungen und (potenzielle) Nutzungskonflikte erfassen; dabei auch regionale Zusammenhänge beachten (z. B. bei Logistikstandorten) (Beispiel 1 – Dortmund)</li> </ul>
<b>Maßnahmen zur Emissionsminderung auf betrieblicher Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche (Produktions-)Prozesse im Hinblick auf Emissionen optimieren</li> <li>• Stark emittierende Betriebsteile auf dem Betriebsgelände so verlagern bzw. anordnen, dass angrenzende sensible Nutzungen nicht (mehr) gestört werden</li> </ul>
<b>Nutzungszonierung und -verlagerung initiieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heranrücken sensibler Nutzungen an bestehende Gewerbegebiete verhindern</li> <li>• Über abgestufte Nutzungszonierung im Gebiet das Konfliktpotenzial reduzieren (Beispiel 2 – Karlsruhe)</li> <li>• Störende oder empfindliche Nutzungen an andere Standorte verlagern</li> </ul>
<b>Immissionsschutz-Regelungen in B-Plänen verankern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstandsregelungen</li> <li>• Nutzungszonierung/-verlagerung</li> <li>• Lärmkontingentierung</li> <li>• Lärmbegrenzende Festsetzung für Einzelanlagen</li> <li>• Festsetzung der Grundflächenzahl in B-Plänen</li> <li>• Regelungen zur Ausgestaltung der Freiflächen</li> <li>• Ausrichtung von Gebäuden und Anordnung von Nutzungen auf dem Grundstück</li> </ul>
<b>Lösungen im Umgang mit Störfallrisiken, Altlasten und Kampfmitteln finden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Störfallrisiken erkennen: Seveso-III-Betriebe identifizieren und Abstandsregelungen spezifizieren sowie Störfallrisiken erfassen, kommunizieren und Vorsorge treffen</li> <li>• Altlasten und Kampfmittelbestände erfassen und Sanierungsstrategien erarbeiten und umsetzen</li> <li>• Beratungen für Eigentümer anbieten, u. a. Beschaffung der Kampfmittelfreiheitsbescheinigung, Fördermöglichkeiten (Beispiel 3 – Oranienburg)</li> </ul>



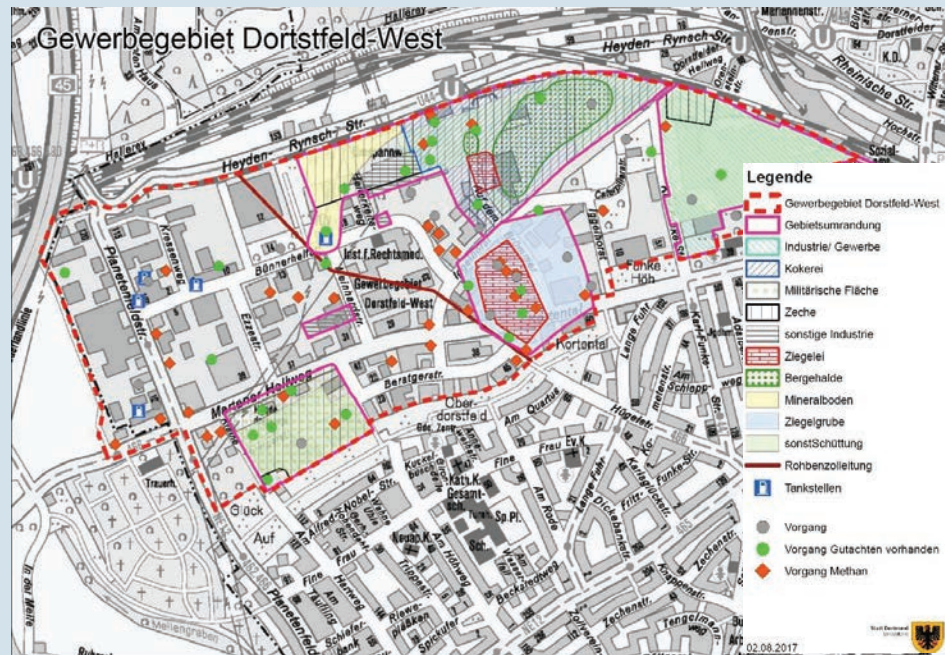
## 1 Beispiel Dortmund: Darstellung von Altlasten und Altlastenverdachtsfällen

Im Querschnittskonzept für das Gewerbe- und Industriegebiet Dorstfeld-West wird u. a. aufgezeigt, welche früheren und mittlerweile überbauten Nutzungen (u. a. Zeche, Kokerei und Ziegelei), heute Altlasten(-verdachtsfälle) darstellen. Die Karte dient damit als erster Anhaltspunkt für zukünftige bauli-

che Entwicklungen, wenngleich für grundstücksscharfe Aussagen weitere Bodenuntersuchungen bzw. für die Umsetzung konkreter Maßnahmen Einzelfallprüfungen notwendig sind (Zero Emission GmbH 2018: 20).

**Abb. 5.20: Altlasten und Altlastenverdachtsfälle**

Quelle: Stadt Dortmund /Umweltamt 2017, in: Zero Emission GmbH 2018: 20



## 2 Beispiel Karlsruhe: Nutzungszonierung durch städtebaulichen Rahmenplan

Eine Nutzungszonierung zur Vermeidung von Lärmemissionen wird über den städtebaulichen Rahmenplan initiiert: Der städtebauliche Entwurf für ein brachliegendes Grundstück sieht einen

Grünstreifen und eine kleinteilige gewerbliche Bebauung mit betriebszugehörigen Wohnungen im Übergang zur bestehenden benachbarten Wohnbebauung vor.

**Abb. 5.21: Verträgliche Neuordnung des Areals am Birkenweg im Gewerbegebiet Grünwinkel in Karlsruhe**

Quelle: berchtoldkrass space&options 2018: 35





### 3 Beispiel Oranienburg: Kampfmittel-Leitfaden

Die hohe Belastung mit Kampfmitteln und Altlasten stellt eine große Hürde für die Entwicklung im Gewerbepark Mitte in Oranienburg dar. Eine Nutzungsänderung oder Baumaßnahme wird nur von dem zuständigen Landkreis Oberhavel bewilligt, wenn eine Kampfmittelfreiheitsbescheinigung vorliegt. Die Kosten für die Kampfmitteluntersuchungen müssen dabei die Eigentümer tragen; sie überschreiten teilweise die Grundstückswerte und sind besonders für Unternehmen mit geringer Kapitalausstattung ein Entwicklungshemmnis. Das Gebietsmanagement erarbeitete in einem ersten Schritt einen allgemeinverständlichen Leitfaden (s. Abb.), der die Grundstückseigentümer über Voraussetzungen für eine kostenfreie Kampfmittelsuche durch den Kampfmittelbeseitigungsdienst des Landes Brandenburg informierte.

Parallel wurden in flurstücksbezogenen Steckbriefen vorliegende Kampfmittelfreiheitsbescheinigungen und genehmigte Nutzungen zusammengeführt. Diese können bei zukünftigen Beratungen der Eigentümer und Unternehmen verwendet werden. Zudem recherchierte das Gebietsmanagement Finanzierungs-, Ko-Finanzierungs- und Rückzahlungsmodelle für Gutachten oder andere Maßnahmen, beispielsweise zur Herstellung der Genehmigungsfähigkeit (v.a. im Bereich Altlasten, Bombenfunde etc.). Ergänzend führte es Beratungen bei individuellen Fragen zur Kampfmittelbefreiung und der Projektentwicklung durch. Die so erarbeiteten einzelfallbezogenen Lösungen haben dazu beigetragen, Flächen umzunutzen und bestehende Unternehmen am Standort zu halten.

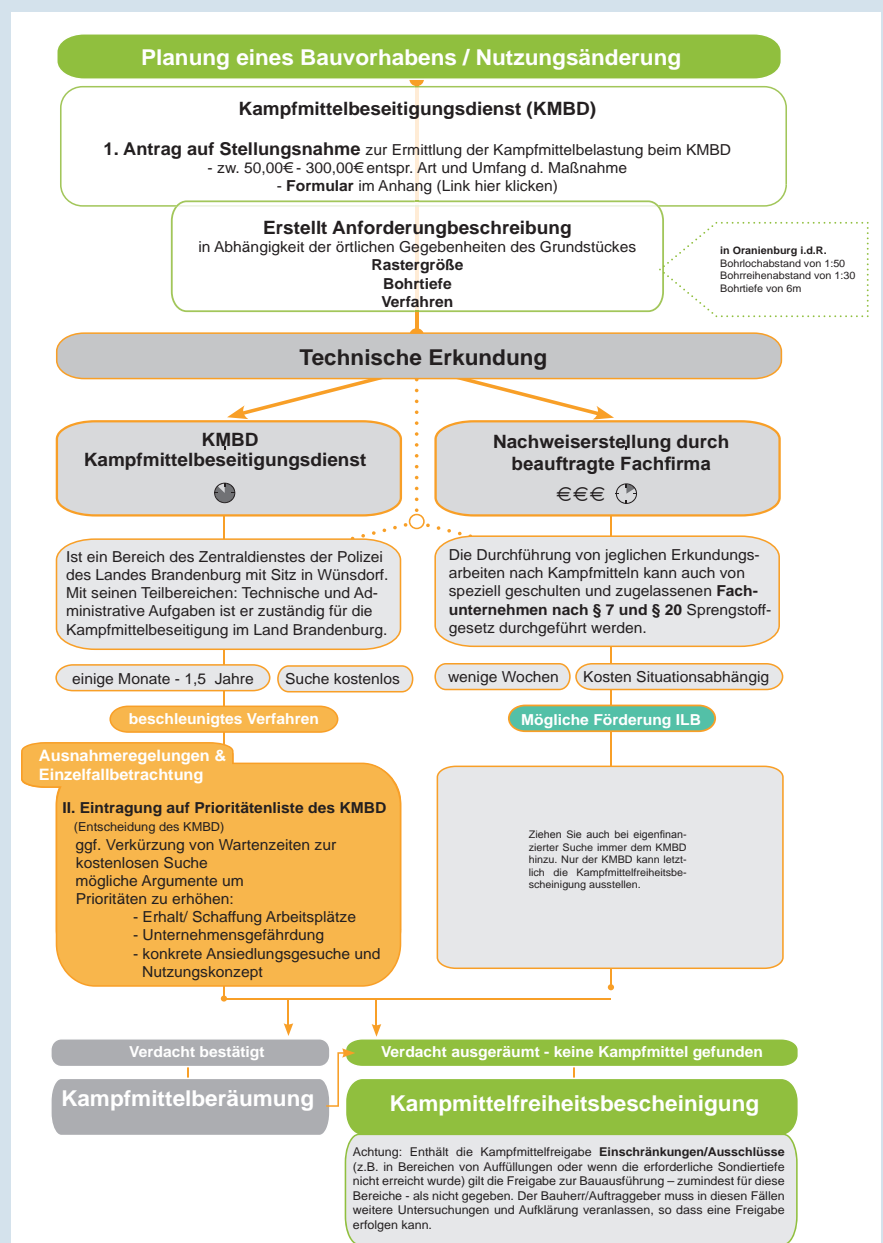


Abb. 5.22: Vorgehensweise zur Erlangung der Kampfmittelfreiheitsbescheinigung

Quelle: Stadt Oranienburg 2017: 3

## Naturschutz und Biodiversität

Begrünungsmaßnahmen sowohl auf privaten Grundstücken als auch im öffentlichen Raum in Gewerbebestandsgebieten können einen Beitrag zu Naturschutz und Biodiversität leisten. Durch gezielte Maßnahmen in diesen Bereichen können viele Vorteile für den Einzelstandort eines Unternehmens, aber auch für das gesamte Gewerbegebiet entstehen (Heinz Sielmann Stiftung 2016a: 4):

- Es können neue Lebensräume für wildlebende Tiere und Pflanzen ohne Beeinträchtigung der Betriebsabläufe geschaffen werden.
- Die Grünräume bieten mehr Lebens- und Arbeitsqualität und können als soziale Treffpunkte, Erholungs- und Pausenräume genutzt werden.
- Ein naturnahes Außenareal steht für ein modernes Flächenmanagement und die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens.
- Mit einer naturnahen Gestaltung können ökonomische Vorteile einhergehen: Im Gegensatz zu beispielsweise intensiv gepflegten Rasenflächen bedürfen ökologisch gestaltete Flächen oft weniger Pflege und sind damit kostengünstiger.
- Bei guter Planung entstehen Synergien zwischen Wirtschaft und Natur; so haben beispielsweise begrünte Dächer und Fassaden im Sommer einen Kühleffekt oder Grünflächen bieten enorme Retentionspotenziale, indem

sie bei Starkregen die Wassermengen besser aufnehmen können.

- Eine „grüne“ Visitenkarte, beispielsweise ein naturnah gestalteter Eingangsbereich, wirkt positiv auf das Image des Unternehmens (BfN 2015: 23).

Anzahl und Vielfalt der in den vergangenen Jahren entstandenen Leitfäden belegen, dass die naturnahe Aufwertung von Flächen auch in Gewerbegebieten an Bedeutung gewonnen hat. Im Folgenden sind einige dieser Leitfäden aufgelistet:

- Mehr Natur im Gewerbegebiet. Leitfaden für Kommunen zur Beratung von Unternehmen (WILA Bonn 2018)
- Nachhaltige Gewerbegebiete. Empfehlungen für Kommunen (WILA Bonn 2017)
- Naturnahe Firmengelände. Erfahrungen aus der Planungspraxis (Heinz Sielmann Stiftung 2016b)
- Wege zum naturnahen Firmengelände. 21 Ideen für mehr Artenvielfalt auf Unternehmensflächen: von einfach bis aufwendig (BfN 2015)
- WirtschaftsGrün – Naturnahe Gestaltung von Firmengeländen (IHK Dortmund 2016)
- Moderne Unternehmen im Einklang mit der Natur. Leitfaden für ein naturnahes Betriebsgelände (LUBW 2013)
- Nachhaltige Gewerbegebiete. Gut für die Biodiversität, attraktiv für Unternehmen (Leuphana Universität Lüneburg o. J.)

Handlungsansätze	Empfehlungen zur Umsetzung
<b>Potenzialanalyse und Flächenauswahl für Naturschutzmaßnahmen vorbereiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzialanalyse und Flächenauswahl im Rahmen der Gebietsentwicklung vorbereiten (Beispiel 1 – Dortmund)</li> <li>• Beratungen zu Vorteilen von Begrünung und zu Fördermöglichkeiten durchführen (Beispiel 2 – Frankfurt am Main und Beispiel 3 – Karlsruhe)</li> </ul>
<b>Anteil an naturnahen Grünräumen erhöhen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil begrünter Flächen auf Betriebsgrundstücken erhöhen</li> <li>• Gründächer und Fassadenbegrünung fordern und fördern</li> <li>• Begrünte Verkehrsleitelemente im öffentlichen Raum anlegen</li> <li>• Brachliegende Flächen (temporär) naturnah gestalten</li> <li>• Artenvielfalt und gefährdete Arten unterstützen (z. B. Infokampagnen zu Nisthilfen, Trockenmauern, Totholz)</li> </ul>
<b>Versiegelung auf Wegen, Parkplätzen und Lagerflächen minimieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrünung (u. a. Gründächer, wasserdurchlässige Materialien) planungsrechtlich fest-schreiben bzw. Vollversiegelung rechtlich verbieten</li> <li>• Schotterrasen und wasserdurchlässiges Pflaster für Feuerwehruzufahrten, Parkplätze und Lagerflächen verwenden</li> <li>• Wasserdurchlässige Bauweise für Wege vorsehen (u. a. wassergebundene Decke)</li> </ul>
<b>Ökologische Pflegekonzepte umsetzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflege- und Entwicklungspläne erstellen und umsetzen</li> <li>• Extensive Mahd durchführen</li> <li>• Auf Düngemittel und Pestizide verzichten</li> </ul>

## 1 Beispiel Dortmund: Entsiegelung als Maßnahme im Entwicklungskonzept

Das Entwicklungskonzept für Dorstfeld-West enthält den Maßnahmenvorschlag, durch Entsiegelung und Anlage von Grünflächen die ökologische Qualität auf den Grundstücksflächen deutlich zu erhöhen. In der Bestandsanalyse wird festgestellt, dass 72 Prozent der Flächen im Gebiet versiegelt sind. Eine Karte stellt alle Grundstücke mit Potenzial für Entsiegelungsmaßnahmen dar. Grundlage ist das im Bebauungsplan festgesetzte Maß der baulichen Nutzung. Die Einbeziehung der Altlastenverdachtsflächen in die Darstellung weist darauf hin, dass bei Versiegelungsmaßnahmen dieser Aspekt berücksichtigt werden muss.

## 2 Beispiel Frankfurt am Main: Initiative „Naturnahe Firmenareale“

In Zusammenarbeit mit dem Global Nature Fund hat das Standortmanagement im Rahmen eines kostenfreien Beratungstermins im Januar 2017 Unternehmen gesucht, die sich am Teilprojekt „Naturnahe Firmenareale im System eines nachhaltigen Gewerbegebiets“ beteiligen möchten. Drei Unternehmen nutzten die Möglichkeit: Auf Basis einer Bestandsaufnahme ihrer Betriebsgrundstücke erhielten sie Vorschläge zur Entsiegelung und Begrünung der Firmengelände, die sich pflegearm und somit auch kostenbewusst umsetzen lassen. Die Unternehmen begrüßten die konzeptionellen Ideen.

## 3 Beispiel Karlsruhe: Fachforum „Grün und Wasser“

Im Rahmen des Karlsruher Modellvorhabens REGEKO lud die Bürgermeisterin am 30. Mai 2017 zum Fachforum „Grün und Wasser“ ins Gewerbegebiet Grünwinkel ein. Im Vordergrund stand die Frage, wie eine klimafreundliche Gestaltung naturnaher Firmengelände etabliert, Dächer und Fassaden begrünt sowie Regenwasser besser genutzt und versickert werden kann. Gute Beispiele zu Regenwassermulden und extensiver/intensiver Dachbegrünung vermittelten den Teilnehmenden anschaulich die Umsetzungsmöglichkeiten (s. Abbildung).

**Abb. 5.23: Poster mit Best-Practice-Beispiel zu Regenwassermulden**

Quelle: Stadt Karlsruhe 2017

**...mehr [at]s Gewerbe!**  
Ressourcenoptimiertes Gewerbeflächenmanagement durch Kooperation im Gewerbequartier Grünwinkel

**...mehr Regenwassermulden!**  
Gute Beispiele aus dem Gewerbequartier Grünwinkel  
Fachforum „Grün und Wasser“ | 30.05.17

Über eine einfache Flächen-/Muldenversickerung auf dem Grundstück lässt sich schnell und kostengünstig die Versickerung des Regenwassers herstellen. Eine Kombination verschiedener Versickerungsmöglichkeiten bietet ansprechende Lösungen wie eine Kombination aus Mulden, Rinnen und offenen Wasserflächen. In Karlsruhe fällt eine jährliche Niederschlagswassergebühr von 4,15 € pro 10m<sup>2</sup> versiegelter Fläche an, die gespart werden kann. Bei der Versickerung ist zu beachten, dass nur gering belastetes Wasser zur Nutzung oder Versickerung kommen darf - wie z.B. von Gründächern, Dachflächen mit Anteilen an unbeschichteten kupfer-, zink- oder bleigedeckten Fläche von 50% der Gesamtdachfläche, Rad- und Gehwegen, Hofflächen und PKW-Parkplätzen ohne häufigen Fahrzeugwechsel und wenig befahrene Verkehrsflächen.

**GÖSSEL**  
Ansprechpartnerin:  
K. Gössel Verwaltungs-GmbH & Co. KG  
Lilienstraße 22 | 76185 Karlsruhe  
Frau Christine Köhler-Wichmann  
0721 597133  
info@goesel-immobilien.de

Logos: kfg, GÖSSEL, and other partners.

## 6. Erkenntnisse und Empfehlungen für die städtebauliche Praxis

Im Folgenden werden die verallgemeinerbaren Ergebnisse aus den Arbeiten der Modellvorhaben, dem fachlichen Austausch im Rahmen des Forschungsvorhabens sowie der Auswertung von Sekundärquellen zusammengefasst und kompakt erläutert.

**1 Gewerbegebiete besitzen substantielle Bedeutung für die Städte und Gemeinden; ihre nachhaltige Weiterentwicklung muss auf allen (Planungs-)Ebenen als stadtentwicklungspolitisches Ziel verankert werden.**

Die Stadträume gewerblicher Produktion haben substantielle Bedeutung für die Beschäftigungs- und Versorgungsmöglichkeiten einer Stadtgesellschaft, damit für ihren sozialen Zusammenhalt sowie generell für die Lebens- und Umweltqualität in der Stadt. Unternehmen und Beschäftigte generieren in bestehenden Gewerbegebieten wesentliche Beiträge zur Wertschöpfung und zu den Steuereinnahmen der Kommunen. Dort finden relevante Weichenstellungen für Flächen- und Ressourceneffizienz sowie für Art und Ausmaß unverträglicher Emissionen statt. Nicht zuletzt prägen Gewerbebestandsgebiete funktionale und

ästhetische Qualitäten für die gesamte Stadt bzw. Stadtregion.

Gewerbebestandsgebiete erfüllen somit zwar eine zentrale Rolle im Stadtgefüge. Dennoch genießen sie eine weitaus geringere stadtentwicklungspolitische Aufmerksamkeit als die dem Wohnen oder der Versorgung gewidmeten Quartiere. So wecken Flächenpotenziale in innenstadtnah gelegenen Gewerbegebieten wachsender Ballungsräume die Begehrlichkeiten der Wohnungsbaupolitik. Es ist wichtig, dass sich die politischen Akteure und Gremien zur Produktion in der Stadt und zu den innerstädtischen Gewerbebeständen bekennen. Damit verbindet sich auch die Erkenntnis, dass die Gebietsentwicklung im Bestand eine städtische Aufgabe ist. Sie kann nicht alleine der privatwirtschaftlichen Ratio der Unternehmen überlassen werden. Aufgrund der Langfristigkeit der Entwicklungsprozesse, die in der Regel deutlich über eine Legislaturperiode hinausgehen, bedarf es eines klaren politischen Auftrags an die Verwaltung.

Insofern braucht es hier einen Perspektivwechsel und den Willen von Politik und Verwaltung, der Bedeutung dieser Stadträume gerecht zu werden. So müssen auch bei bestehenden Gewerbe- und Industriegebieten hohe Standards für Entwicklung und Gestaltung zum Einsatz kommen. Die städtebauliche Praxis zeigt, dass die Kommunen durchaus Möglichkeiten konstruktiver Intervention im Bestand haben. Diese liegen vor allem in der integrierten Herangehensweise, der Ressourcenbündelung sowie der gebietsbezogenen Kooperation und Kombination von Planungs-, Förder- und Ordnungsinstrumenten.

Eine nachhaltige Entwicklung als übergeordnetes Ziel kann dabei als Schnittstelle zwischen öffentlichen und privaten Interessen gelten. Dem Nachhaltigkeitsverständnis liegt dementsprechend ein ganzheitlicher Ansatz zugrunde, der die wirtschaftliche Tragfähigkeit, ökologische Verträglichkeit und soziale Gebrauchsfähigkeit gleichrangig für die Gebietsentwicklung berücksichtigt. Nachhaltigkeit integriert akteursbezogene und prozessuale Aspekte, ist somit auf Kooperation und Beteiligung ausgerichtet. Eine nachhaltige Gewerbebestandsentwicklung im Bestand entspricht den Zielen einer nachhaltigen kommunalen Entwicklungspolitik.

Aufgrund meist enger funktionaler Verflechtungen auf regionaler Ebene ist eine Betrachtung der Belange von Industrie und Gewerbe über Gemeindegrenzen hinweg unerlässlich. Eine regionale Perspektive bei der Gewerbebestandsentwicklung ist Voraussetzung dafür, dass das Zusammen-



Foto: Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG.



spiel der Gewerbestandorte in der Region aufeinander abgestimmt und Qualifizierungsprozesse an der jeweiligen Rolle des Standorts optimal ausgerichtet werden können. Wichtig ist, dass im Gegenstromprinzip die Erfahrungen von der Gebietsebene wieder auf die gesamtstädtische und regionale Ebene zurückgespielt werden. Die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbebestandsgebieten ist eine komplexe Aufgabe. Deshalb ist eine Verankerung als stadtentwicklungspolitisches Ziel über unterschiedliche (Planungs-) Ebenen von der Region über die Stadt bis zum Quartier notwendig, um Synergien auszuschöpfen, standortübergreifende Regelungsbedarfe zu bewältigen und Fehlentscheidungen, u. a. in der Ansiedlungspolitik, zu vermeiden.

## 2 In älteren Gewerbegebieten konzentrieren sich Defizite und Risiken, zugleich bieten sie vielfältige Potenziale und Chancen für eine nachhaltige Entwicklung von Städten und Gemeinden.

Entwicklungsbedarf besteht vor allem für Gewerbegebiete, deren Nutzungs- und Bauungsstrukturen wesentlich in den 1960er bis 1980er Jahren ausgeprägt wurden. Diese Generation von Gewerbegebieten weist aufgrund der jeweils spezifischen Entstehungsgeschichten sehr heterogene Nutzungs-, Bauungs- und Akteursstrukturen auf. Darunter fallen Gewerbe- und Industriegebiete mit großbetrieblichen Strukturen ebenso wie kleinteilige Gewerbemischgebiete mit einem breiten Spektrum baulich-räumlicher Strukturen. Die Bandbreite der Nutzungen reicht von produzierenden Betrieben aller Wirtschaftszweige über Logistik, Ver- und Entsorgung, Dienstleistung, Verwaltung und Handel, Gastronomie und Beherbergung bis hin zu Sport, Kultur, Unterhaltung und religiösen Einrichtungen. Die Gewerbegebiete sind zumeist am Ende ihres ersten Entwicklungszyklus angelangt.

Trotz unterschiedlicher Ausgangslagen ähneln sich die Herausforderungen: Zu den Problemlagen zählen Nutzungs- und Nachbarschaftskonflikte, Mindernutzungen und Engpässe in der Flächenverfügbarkeit, Modernisierungsrückstände bei Gebäuden und Betriebsanlagen, Mängel in der Freiraumgestaltung und Grünausstattung sowie Defizite in der Verkehrserschließung. In manchen Gewerbegebieten treten verstärkt Gebäudeleerstände oder Brachflächen auf, die das Erscheinungsbild der Standorte negativ beeinflussen. Die Standorte sind oftmals nicht in das Stadtgefüge



Foto: Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG.

integriert, es häufen sich Imageprobleme und Planungsdefizite. Zudem treten vermehrt Risiken auf, beispielsweise durch Hochwasser- und Sturzflutgefahren, thermische Belastung, Altlasten und Kampfmittel oder auch betriebliche Emissionen.

Diese komplexen Problemlagen in Stadtgestalt, Funktion und Nutzung kumulieren in manchen Gebieten in städtebaulichen Missständen und ausgeprägten Funktionsverlusten. Infolgedessen können Bestandsgebiete ihre Rolle im kommunalen und regionalen Zusammenspiel der Gewerbestandorte nicht mehr angemessen erfüllen.

Angesichts des enormen Handlungsbedarfs und zugleich gegebener Gestaltungsoptionen in bestehenden Gewerbegebieten haben diese Stadträume strategische Bedeutung für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Sie bieten Möglichkeiten für Nachverdichtung und kompakte Stadtstrukturen, energetische Optimierung und Ressourceneffizienz, Klimaanpassung und Risikovorsorge sowie für eine Verbesserung der Verkehrssituation und des Mobilitätsverhaltens. Nicht zuletzt kann über eine Vernetzung isolierter Gewerbestandorte mit angrenzenden Quartieren eine Reintegration in das stadtstrukturelle Gefüge erfolgen.

Zugleich eröffnen die Digitalisierung und damit verbunden all jene Prozesse, die sich unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ subsumieren lassen, neue Chancen für bestehende Gewerbestandorte. Daraus ergeben sich Optionen für eine stadtverträglichere Entwicklung der Produktion und somit eine Entschärfung von Nutzungs- und Nachbarschaftskonflikten. Innenstadtnahe ältere Gewerbegebiete zählen zu den attraktiven Standorten für stadtaffine, innovative und kleinteilige Produktionsbetriebe. Sie bieten auch Standorte für die steigende Nachfrage nach kleineren Manufaktu-

ren, die sich (handwerklicher) Reparatur, Wiederverwertung oder individualisierter Einzelfertigung von Gütern widmen.

Aus den vielfältigen Potenzialen und zukünftigen Entwicklungsoptionen ergeben sich hervorragende Ansatzpunkte für eine wirtschaftlich zukunftsfähige, sozial- und umweltverträgliche Qualifizierung von Gewerbebestandsgebieten. Diese zu nutzen stellt eine große Herausforderung und vordringliche Aufgabe für die integrierte und nachhaltige Entwicklung von Städten und Gemeinden dar.

### **3 Die raumordnerische und kommunale Sicherung von Bestandsflächen für Gewerbe und Industrie ist eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche städtische Ökonomie und die Förderung von Produktion in der Stadt.**

Gerade in den prosperierenden Ballungsräumen verschärfen sich die Flächenkonkurrenzen. Produzierende Betriebe, Betriebe mit erhöhtem Störungspotenzial, kleinere Unternehmen und Handwerksbetriebe werden aus innenstadtnahen Lagen verdrängt. Einzelhandel, Dienstleistungen, Wohnen und andere konkurrierende Nutzungen breiten sich in Gewerbebestandsgebieten aus. Verlagerungs- und „Gentrifizierungsprozesse“ gefährden somit die Standorte für Industrie und Gewerbe in den Städten. Eine Flächensicherung muss sich deshalb des Instrumentariums der

Raumordnung und Bauleitplanung bedienen, um Rechts- und Planungssicherheit zu gewährleisten.

Die Koordination der Gewerbeflächenentwicklung in Stadt und Region spielt eine maßgebliche Rolle für ein bedarfsgerechtes und vielfältiges Flächenangebot. Das Spektrum reicht von Flächenbedarfen für Großansiedlungen störungsintensiver Betriebe und Logistikunternehmen bis hin zu kleinteiligen Grundstückszuschnitten für Handwerksbetriebe oder die IT-Branche. Dabei sind nicht nur heutige, sondern auch zukünftige Anforderungen an die Standorte zu berücksichtigen, damit Anpassungsprozesse in den Bestandsgebieten frühzeitig eingeleitet werden können.

Über den regionalen Raumordnungsplan und den Flächennutzungsplan sind die Bestandsgebiete zu sichern. Neuausweisungen von Gewerbeflächen sind so auszurichten, dass kein lokales Überangebot entsteht. In älteren Gewerbegebieten ohne oder mit unzureichendem Planrecht sollte eine Neuaufstellung bzw. Aktualisierung von Bebauungsplänen geprüft werden, um nicht gewünschte, konkurrierende Nutzungen zu steuern. Der seit 2017 neu in der BauNVO aufgenommene Gebietstyp „Urbanes Gebiet“ erweitert zudem das planungsrechtliche Repertoire der Kommunen und eröffnet eine weitere Option zum Umgang mit Übergangslagen.

### **4 Das besondere Städtebaurecht gibt den Kommunen vielfältige Instrumente an die Hand, die bei der Entwicklung von Gewerbebestandsgebieten zum Einsatz kommen können.**

Stadterneuerungsprozesse nach dem besonderen Städtebaurecht kommen dann zum Tragen, wenn städtebauliche und/oder funktionale Missstände in einem Gebiet vorliegen. Sie werden seit Jahrzehnten erfolgreich in der kommunalen Praxis der Stadterneuerung angewandt. In Gewerbegebieten kommen die Instrumente des besonderen Städtebaurechts bislang allerdings kaum zum Einsatz.

Dabei bringen diese Gebiete besondere Problemstellungen für die Kommunen mit: Die baulichen und infrastrukturellen Zustände sowie die funktionalen Gegebenheiten in bestehenden Gewerbegebieten gefährden gesunde Arbeitsverhältnisse und verdichten sich vielerorts zu städtebaulichen Missständen und Funktionsschwächen, die eine Berücksichtigung der Gewerbebestandsgebiete



Foto: BPW Stadtplanung

im Rahmen der Städtebauförderung von Bund und Ländern gebieten.

Die Übertragung der erprobten Instrumente und Prozesse der Stadterneuerung auf Gewerbegebiete mit Erneuerungsbedarf bietet vielfältige Anknüpfungspunkte für einen Aufwertungs- und Qualifizierungsprozess. Mit einer vorbereitenden Untersuchung und/oder einem integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzept können wesentliche Problemlagen und Handlungserfordernisse analysiert, Ziele und Leitbilder für die zukünftige Entwicklung abgeleitet sowie Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die Festsetzung eines Sanierungsgebiets ermöglicht den Einsatz des bodenrechtlichen Instrumentariums, etwa die Verfügungs- und Veränderungssperre, wodurch ungewünschte Nutzungsänderungen auch ohne neues Planrecht verhindert werden können. Über die städtebaulichen Gebote wie das Baugebot (§ 176 BauGB), das Modernisierungs- oder Instandsetzungsgebot (§ 177 BauGB), das Pflanzgebot (§ 178 BauGB) oder das Rückbau- oder Entsiegelungsgebot (§ 179 BauGB) kann die Bestandsentwicklung gezielt beeinflusst werden.

## 5 Die Ziele und Strategien eines nachhaltigen Qualifizierungs- und Anpassungsprozesses für den Gewerbestandort müssen in ein Gesamtkonzept eingebettet werden.

Reichweite und Umfang der Qualifizierungs- und Anpassungsprozesse hängen von den standörtlichen Defiziten und Potenzialen sowie den kommunalen Entwicklungsabsichten für das Gebiet ab. In älteren Gewerbegebieten überlagern sich oftmals vielfältige Defizite und Risiken, so dass i. d. R. zumindest für Teilbereiche von einer grundlegenden Aufwertung und Neustrukturierung ausgegangen werden muss. Kommunen müssen hierzu eigene Qualitätsziele für Bestandsgebiete ableiten, vermitteln und durchsetzen. Diese beziehen sich auf unterschiedlichste Handlungsfelder, die im Rahmen einer Gesamtperspektive aufeinander abgestimmt werden müssen.

Eine Umsetzung in planerisches und kommunales Handeln erfordert eine Kombination aus Analysen und Konzepten, Rückkopplung mit den Akteuren vor Ort, politischer wie baurechtlicher Absicherung sowie Instrumenten und Ressourcen zur Umsetzung. Szenarien, Leitbilder und integrierte Gebietsentwicklungskonzepte dienen der Verhandlung, Vereinbarung und Kommunika-



Foto: regioconsult

tion von Qualitätszielen und Strategien zu deren Realisierung. Integrierte Konzepte erleichtern die Einbindung wirtschaftspolitischer Entwicklungsabsichten wie auch sektoraler Vorhaben und Anforderungen. Vor allem die Zusammenarbeit zwischen Stadtentwicklungsplanung und Fachplanungen ist dabei unerlässlich. Eine weitgehende Einbettung von Qualitätszielen in die verbindliche Bauleitplanung erhöht maßgeblich die Realisierungschancen.

Für kleinteilige und grundstücksbezogene Maßnahmen, beispielsweise zu Klimaschutz und Ressourceneffizienz, Klimaanpassung und Risikoversorge oder Natur- und Umweltschutz, können Praxishandbücher und Leitfäden Hilfestellung für Kommunen, Unternehmen und Eigentümer leisten. Auch Gestaltungsstandards lassen sich über solche Broschüren und Praxishilfen kommunizieren. Gestaltungsaufgaben können über eine Gestaltungssatzung für Neu- oder Umbauten oder auch über privatrechtliche Verträge eingefordert werden.

Der Nutzen für die Unternehmen und Eigentümer entsteht u. a. durch eine Adressbildung und Profilierung des Standorts. Marketingstrategien



können hierbei hilfreich sein; aus städtebaulicher Sicht beeinflussen in erster Linie jedoch eine ansprechende Gestaltung der öffentlichen Räume, insbesondere der Straßenräume, und ein hochwertiges Erscheinungsbild der Gewerbebauten den Gebietscharakter und die Außenwirkung.

## **6 Die Entwicklung von Gewerbebestandsgebieten erfordert eine zielgerichtete öffentliche Intervention, d. h. Schwerpunkte für die Erneuerung setzen, öffentliche Investitionen mit Impulswirkung vorantreiben, Innovationen fördern sowie kurzfristige und sichtbare städtebauliche Veränderungen anstoßen.**

Angesichts begrenzter finanzieller Ressourcen in vielen Kommunen und eingeschränkter Zugriffsmöglichkeiten auf Flächen und Gebäude muss sich ein mittel- bis langfristig angelegter Prozess zur Aufwertung und Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete auf zentrale Aufgaben und Erneuerungsschwerpunkte konzentrieren. Es gilt, Prioritäten für die Umsetzung städtebaulicher Maßnahmen bzw. die Aufwertung des öffentlichen Raums zu setzen.

Öffentliche Investitionen dienen dazu, Aufwertungsprozesse in Gang zu setzen, Aufbruchsstimmung zu erzeugen sowie einen sichtbaren Beitrag zur städtebaulichen Qualifizierung und damit zur Imageverbesserung und Adressbildung zu leisten. Sie beziehen sich i. d. R. zunächst auf den öffentlichen Raum, d. h. auf Verkehrsräume, Freiräume oder Quartiersplätze, öffentliche Einrichtungen oder Nahversorgungsstandorte. Hierbei lassen sich Synergien für die städtebauliche Erneuerung insbesondere mit Vorhaben aus den Bereichen Verkehr, Ver- und Entsorgung, Umwelt, Nahversorgung und soziale Infrastruktur erzielen.

Besondere Wirkung entfalten größere und innovative kommunale Bauprojekte wie beispielsweise Gewerbehöfe. Kommunen und andere öffentliche Bauherren sollten bei der Realisierung von Maßnahmen ihre Vorbildfunktion erfüllen und damit Qualitätsstandards in der Ausführung vermitteln. Mit öffentlichen Projekten können so innovative Lösungsansätze für altbekannte Probleme und neue Herausforderungen erprobt und übertragbare Erkenntnisse generiert werden. Innovationen sind in allen Handlungsfeldern gefragt, ob beim energetischen Sanieren, beim

Flächensparen oder neuen Gewerbearchitekturen. So waren beispielsweise mehrgeschossige Produktionsgebäude bis Mitte des 20. Jahrhunderts durchaus üblich. Im Gewerbebau der 1960er bis 1980er Jahre fand das Stapeln von Nutzungen sozusagen nicht (mehr) statt. Flächenknappheit und steigende Bodenpreise führen mittlerweile vielerorts zu einem Umdenken; das Stapeln von Nutzungen ist im Zuge von Industrie 4.0 selbst für produzierende Betriebe wieder eine Option.

Durch die rasche Umsetzung von kommunalen Maßnahmen und Investitionen, die klare Signale des politischen Willens zur Weiterentwicklung des Standorts setzen und zu einer spürbaren Verbesserung im Gebiet führen, steigt die Bereitschaft für unternehmerisches Engagement und die Ausdauer für längerfristige Ziele. Innovative Lösungen schaffen Aufmerksamkeit und lenken den Fokus auf diese bislang in der Stadtentwicklung weitgehend vernachlässigten Gebiete.

## **7 Konsequenter nachverdichten bedeutet, Flächenpotenziale in Gewerbebestandsgebieten zu erschließen und Aktivierungshemmnisse abzubauen.**

Wachstumsdruck und Flächenknappheit unterstützen die Innenentwicklung. Viele Städte können nicht mehr auf größere Flächenreserven oder die Erschließung von Freiräumen im Außenbereich zurückgreifen. Damit rücken die Flächenpotenziale im Bestand in den Fokus. Dies gilt bereits seit Längerem für Wohnquartiere, mittlerweile jedoch auch für Gewerbegebiete. In vielen älteren Gebieten häufen sich betriebliche Reserveflächen, untergenutzte Areale und Immobilien, Leerstände und Brachflächen. Zudem dominiert die eingeschossige Bauweise, oftmals in Verbindung mit großen Lager-, Verkehrs- und Parkierungsflächen.

Diesem Potenzial stehen erhebliche Schwierigkeiten bei der Aktivierung der Flächen gegenüber, seien es Eigentümer- oder Betriebsinteressen, Bodenpreise oder Grundstückszuschnitte, Altlasten oder sonstige Restriktionen. Für die Kommunen bedeutet die Flächenmobilisierung eine große Herausforderung, die ein gezieltes und langfristiges Management sowie erhebliche finanzielle Mittel erfordert. Dabei können unterschiedliche Instrumente zur Mobilisierung von Flächen zum Einsatz kommen, wie Flächentausch bei Betriebsverlagerungen, Flächenneuordnung zur Neustrukturierung von Grundstücksgrößen



und -zuschneiden, transparentes Vergabeverfahren für städtische Flächen oder offensive Vermarktung (Gewerbeflächenbörse, Grundstücksbroschüre). Ein GIS-gestütztes Flächen- oder Leerstandsmanagement kann helfen, Flächenpotenziale zu erfassen und an Interessierte zu vermitteln.

Um größeren Einfluss auf die Bestandsentwicklung zu nehmen und gezielt Impulse setzen zu können, sollten Kommunen eine aktive Liegenschaftspolitik betreiben. Über den Erwerb von Schlüsselgrundstücken lassen sich Entwicklungen an zentralen Stellen im Gebiet steuern und damit Fehlentwicklungen verhindern. Im Zusammenhang mit Flächenerwerb kann die Anwendung des allgemeinen Vorkaufsrechtes eine wichtige Handlungsoption darstellen.

Gerade für kleinere Handwerks- und Gewerbebetriebe sollten besondere Angebote geschaffen werden, wenn der Markt keine Flächen für diese Unternehmen anbietet. Durch die Stapelung und hohe Verdichtung bei Handwerker- oder Gewerbehöfen können kommunal ebenso wie privatwirtschaftlich auch in integrierten Gebieten mit wenig Flächenreserven noch Angebote geschaffen werden.

## 8 Mobilität, Breitband, Nahversorgung: In älteren Gewerbegebieten besteht ein hoher Bedarf, die Infrastruktur zu erneuern und zukunftsfähig auszubauen.

In älteren Gewerbegebieten ist insbesondere die infrastrukturelle Ausstattung „in die Jahre gekommen“; sie entspricht nicht mehr den heutigen Bedürfnissen der ansässigen Betriebe und Beschäftigten. Bedarfsgerechte Anpassungen der Infrastruktur sind daher eine zentrale Voraussetzung für eine Stabilisierung und zukunftsfähige Weiterentwicklung der Standorte.

Eine optimale Anbindung und störungsfreie Erschließung zählen für Unternehmen zu den wichtigsten Standortfaktoren. In vielen Gewerbebestandsgebieten, insbesondere in innenstadtnahen bzw. integrierten Lagen, bestehen jedoch erhebliche Verkehrs- und Erreichbarkeitsprobleme für (motorisierte) Liefer- und Kundenverkehre. Darüber hinaus besitzt die Verbesserung der internen Erschließung sowie der Organisation des ruhenden Verkehrs im Gebiet eine hohe Priorität. Der Fokus der Unternehmen liegt in erster Linie auf dem motorisierten Verkehr. Eine



Foto: IBA Hamburg GmbH

nachhaltige Gebietsentwicklung sollte allerdings angesichts wachsender Anforderungen im Umwelt- und Klimaschutz auf integrierte Mobilitätskonzepte setzen. Hierzu zählen eine attraktive ÖPNV-Anbindung, funktionierende Verknüpfungspunkte in einem multimodalen Verkehrssystem, die unterschiedliche Verkehrsarten einbinden, und ein betriebliches Mobilitätsmanagement. Innenstadtnahe bzw. integrierte Lagen bieten dafür in der Regel gute Voraussetzungen.

Vielfach besteht auch bei der Verknüpfung zum überörtlichen Verkehrssystem Handlungsbedarf. Verkehrslösungen zur Verbesserung der Anbindung bestehender Gewerbegebiete setzen eine Abstimmung und Koordination auf gesamtstädtischer und regionaler bzw. Landesebene, u. a. der Raumordnung, voraus. Im Bereich des öffentlichen Personennahverkehrs ist eine Abstimmung mit den Verkehrsträgern, Nachbarkommunen und betroffenen Landkreisen erforderlich, da Beschäftigte meist aus dem Umland kommen und der öffentliche Verkehr i. d. R. auf regionaler Ebene organisiert ist.

Die IT-Trends – Big Data Analytics, Mobile Computing, Cloud Services, Internet der Dinge und IT-Sicherheit – werden die wirtschaftlichen Tätigkeiten in Zukunft stark verändern und treiben die Digitalisierung voran. Die Verfügbarkeit von Breitbandinfrastrukturen und von leistungsfähigen Mobilfunknetzen gehört daher zu den Schlüsselfaktoren erfolgreicher Gewerbegebetsentwicklung. Die aktuelle Versorgungssituation und der Bedarf im Gebiet müssen zunächst geklärt werden. Über die Versorgung der Unternehmen hinaus kann die Bereitstellung eines kostenlosen öffentlichen WLAN-Netzes im Gebiet die Attraktivität des Standorts für Beschäftigte und Unternehmen erhöhen. Der Ausbau der digitalen Infra-

struktur und eine Unterstützung der Unternehmen in der Digitalisierung erfordern die Einbindung spezifischer Kompetenzen und Ressourcen vonseiten der Kommune.

Versorgungsangebote und soziale Infrastrukturen dienen in erster Linie den Beschäftigten im Gewerbegebiet. Bestehende und neue Angebote müssen sich dabei in die übergeordneten städtischen Konzepte, z. B. zur Einzelhandels- oder Zentrenentwicklung, einbetten, um Zielkonflikte zu vermeiden. Im Hinblick auf Einkaufsmöglichkeiten und Gastronomie gibt es vor allem Bedarf in den (Mittags-)Pausen. Hier bieten sich Quartiersmitten oder Mobilitätsstationen an, die gleichzeitig der Nahversorgung dienen, ebenso wie mobile Einrichtungen. Die Versorgung mit sozialer Infrastruktur bezieht sich vor allem auf Angebote zur Kinderbetreuung, die in der Nähe des Arbeitsplatzes die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern. Sie werden deshalb als Standortvorteil im Wettbewerb um Fachkräfte gesehen.

Mit den ansässigen Unternehmen sollte zunächst geklärt werden, wie hoch der mögliche Bedarf ist, beispielweise durch eine Befragung der Beschäftigten. Dabei sind ggf. noch nicht gedeckte Bedarfe aus angrenzenden Wohnquartieren zu berücksichtigen. Umgekehrt kann die Deckung des Bedarfs im Gewerbegebiet ggf. auch über öffentliche oder private Einrichtungen in benachbarten Quartieren erfolgen. Auch Sport- oder Gesundheitsangebote werden nachgefragt. Hier kann die Information zu Angeboten in umliegenden Quartieren einen Nutzen sowohl für die Beschäftigten des Gewerbegebiets als auch für die Betreiber der Einrichtungen mit sich bringen.

## 9 Risikovorsorge und Klimaanpassung sind zentrale Themen in bestehenden Gewerbegebieten. Das bedeutet: Gefahren und Risiken erkennen und reduzieren, Vorsorge treffen und die Resilienz der Gebiete erhöhen.

Risikovorsorge und Klimaanpassung fördern die Resilienz von Raumnutzungen und -funktionen. Maßnahmen zur Klimaanpassung begegnen den sich abzeichnenden Folgen des Klimawandels wie beispielsweise einer zunehmenden thermischen Belastung oder Starkregengefährdung. Risikovorsorge bezieht sich zunächst auf aktuelle Technik- oder Naturgefahren wie Störfallrisiken oder Hochwasser. Ziel ist, Gefahren und Risiken zu erkennen, auch Räume mit Multigefahrensituationen zu identifizieren und auf dieser Basis Vorsorgemaßnahmen zu ergreifen. Während die Klimaanpassung bereits Eingang in die Planungspraxis gefunden hat, gilt dies noch nicht für eine integrierte Risikovorsorge.

Kommunale Klimaanpassungskonzepte und Konzepte zur Risikovorsorge sind in besonderem Maße dazu geeignet, eine räumlich integrierte Betrachtung und Analyse aller Gefahren bzw. Risiken vorzunehmen, Maßnahmenvorschläge zu entwickeln und standortspezifische Prioritäten zu setzen. Bislang lag der Fokus dieser Konzepte zumeist auf der Wohnbevölkerung und den Innenstadtlagen; Gewerbegebiete und damit auch die arbeitende Bevölkerung rücken erst in den letzten Jahren verstärkt ins Blickfeld.

Die Handlungsspielräume der Bauleitplanung zur Anpassung an den Klimawandel und zur Risikovorsorge liegen in erster Linie in der Flächenvorsorge. So können Kommunen bereits auf Ebene des Flächennutzungsplans beispielsweise Ventilations-



Foto: Bernd Breuer



bahnen zur Frisch- bzw. Kaltluftversorgung und Überflutungsbereiche von Bebauung freihalten oder generell auf eine wassersensible Stadtentwicklung hinwirken. Auf Ebene des Bebauungsplans tragen Festsetzungen, beispielsweise zu Baumpflanzungen und Begrünung, zur Begrenzung der Versiegelung oder zur Regelung des Niederschlagsabflusses auf Baugrundstücken zur Anpassung an den Klimawandel wie auch zur Risikovorsorge bei.

## 10 Eine nachhaltige Bestandsentwicklung muss das Umfeld der Gewerbegebiete in den Blick nehmen, um Nachbarschaftskonflikte zu vermeiden oder zu mindern.

Heranrückende Wohnbebauung oder andere störungsempfindliche Nutzungen stellen oftmals ein großes Problem für Gewerbebestände dar. Durch Lärm- oder Geruchsemissionen der Betriebe, durch Lkw-Verkehr oder die An- und Abfahrt der Beschäftigten mit dem Pkw entstehen Belastungen für angrenzende Nutzungen. Nachbarschaftskonflikte können sich negativ auf Erweiterungsvorhaben ansässiger Betriebe auswirken und Verlagerungsprozesse induzieren. Hier gibt es unterschiedliche Ansätze, um dieses Konfliktpotenzial zu reduzieren.

Zunächst kann die Kommune über die Einhaltung angemessener Abstände die Neuplanung von Wohngebieten im direkten Umfeld der Gewerbebestände ausschließen oder zumindest eine Zonierung vorsehen, beispielsweise über die Ausweisung gemischt genutzter Quartiere. Auch die Ausgestaltung der konkreten Bebauung zum Gewerbegebiet hin kann zu Sicht- und Lärmschutz für geplante Wohnnutzungen beitragen. Ein Lösungsansatz, der sich auf den Standort selbst bezieht, besteht darin, über eine mittel- bis langfristige Umstrukturierung eine interne Zonierung vorzusehen, bei der Betriebe oder Betriebsteile mit höherem Störungspotenzial in einer Kernzone konzentriert und in der äußeren Zone nicht störende Betriebe oder Betriebsteile angesiedelt werden. Für die Verkehre bedarf es eigener Strategien, um die Belastung in angrenzenden Quartieren durch den fließenden Verkehr oder auch durch Parkierung zu reduzieren.

Bei bereits bestehenden Nachbarschaftskonflikten kann die Umsetzung von Maßnahmen oftmals nur mittel- oder gar langfristig erfolgen. Insofern muss es Ansprechpartner und eine Plattform zur



Foto: Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG.

Moderation dieser Konflikte geben, um auf allen Seiten für Verständnis zu werben und Transparenz im Umsetzungsprozess zu schaffen.

## 11 Die langfristigen und komplexen Qualifizierungsprozesse in Gewerbebestandsgebieten erfordern angemessene Governancestrukturen: Dazu zählen eine effektive Ämterkoordination, ein dauerhaftes Gewerbegebietsmanagement und aktive Unternehmensnetzwerke.

Eine nachhaltige Entwicklung von Gewerbebestandsgebieten muss Ansätze der Stadterneuerung und des Stadtumbaus, Maßnahmen der Fachplanungen und betriebsbezogene Modernisierungen verknüpfen. Nur eine sektorübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung kann gewährleisten, dass Maßnahmen beispielsweise der Verkehrsplanung oder der Ver- und Entsorgung stärker an den übergeordneten stadtentwicklungspolitischen Zielen zur Qualifizierung der Bestandsgebiete ausgerichtet werden. Verwaltungsintern sind somit koordinierende und ämterübergreifende Arbeitsstrukturen erforderlich.

Zumeist verfügt die öffentliche Hand nur über geringe Flächenanteile in den Gebieten, so dass die Mitwirkungsbereitschaft der Unternehmen und Eigentümer eine Grundvoraussetzung für die Weiterentwicklung von Gewerbegebieten darstellt. Von Anfang an sollte für alle relevanten Akteure transparent sein, dass die Aufgabenstellungen anspruchsvoll und langwierig sind. Eine

intensive Kommunikations- und Motivationsarbeit sowie verlässliche Ansprechpartner sind hier gefragt. Langfristige und komplexe Qualifizierungsprozesse erfordern somit auch tragfähige Governancestrukturen. Das Gewerbegebietsmanagement als Schnittstelle zwischen Stadtverwaltung und den Akteuren am Standort zählt zu den erfolgreichen Handlungsstrategien. Vergleichbar einem Quartiersmanagement erfüllt es vielfältige Aufgaben und sorgt für eine Integration unterschiedlichster Initiativen und Aktivitäten. Um die Eigeninitiative der Unternehmen zu mobilisieren, können Unternehmensnetzwerke und Standortinitiativen eine geeignete Plattform darstellen. Der Weg zur Institutionalisierung ist weit, insofern kann ein erster Schritt ein loses Netzwerk aus engagierten Unternehmen sein.

Governancestrukturen müssen an Bedarf und Aufgabenstellungen des jeweiligen Gewerbebestands angepasst und über die Entwicklungsphasen des Gebiets hinweg erprobt werden. Ein strukturierter, reflektierender und kontinuierlicher Erfahrungsaustausch fördert den Lernprozess am Standort, in der Kommune und der Region, wie Qualifizierungsprozesse in Gewerbebestandsgebieten angemessen begleitet und unterstützt werden können.

Die nachhaltige (Weiter-)Entwicklung von Gewerbegebieten wird maßgeblich von Modernisierungs- und Anpassungsleistungen in den Unternehmen und Betrieben getragen. Daher helfen Beratungsangebote für die im Gewerbegebiet ansässigen Eigentümer und Unternehmen sowie das Bereitstellen fachlicher Expertise, um gemeinsam getragene Zielsetzungen und Maßnahmen zur Modernisierung der Betriebe umzusetzen. Dies betrifft unterschiedliche Hand-

lungsfelder, z. B. die energetische Sanierung von Bestandgebäuden, Maßnahmen der Risikoversorge und der Klimaanpassung im Bereich der Einzelgrundstücke oder die gestalterische Einbindung eines Bauvorhabens. Vielfach bestehen insbesondere für kleinere Unternehmen hohe Hürden, sich hinsichtlich der Modernisierungsoptionen und -kosten sowie Fördermöglichkeiten einen Überblick zu verschaffen. Deshalb sollten diese Beratungen von öffentlicher Seite organisiert, bestenfalls kostenfrei über das Gewerbegebietsmanagement angeboten werden.

## 12 Ein Schlüssel für den Erfolg in der Entwicklung von Bestandsgebieten ist die Beteiligung der Akteure vor Ort.

Eine intensive Beteiligung in Planungs- und Umsetzungsprozessen trägt dazu bei, eine Balance zwischen öffentlichen Anliegen und den individuellen Interessen der Unternehmen und Eigentümer zu finden, zumal sich die Gewerbegebiete der 1960er bis 1980er Jahre durch heterogene und vielfältige Akteursstrukturen auszeichnen. Ansprache und Mitwirkung sollten frühzeitig und in partnerschaftlicher Weise erfolgen. Entscheidend ist ein Angebot an Beteiligungsformen, das auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen und Eigentümer sowie der Beschäftigten am Standort ausgerichtet ist.

Das unternehmerische Denken und Handeln muss auf Verständnis bei den Akteuren aus Verwaltung und Politik treffen und in die Ziele der Stadtentwicklungsprozesse integriert werden. Gleichzeitig gilt es, öffentliche Interessen zur Bestandsentwicklung offensiv zu kommunizieren und die Bereitschaft bei Unternehmen und Eigentümern zu wecken, gemeinwohlorientierte Ziele einer qualitätsvollen und nachhaltigen Quartiersentwicklung mitzutragen. Dies gelingt am ehesten dann, wenn der Mehrwert dieser Ziele, Strategien und Maßnahmen für den Standort und für die Unternehmen bzw. Eigentümer deutlich wird.

Die Beteiligungsprozesse müssen langfristig angelegt sein, brauchen eine professionelle Ausgestaltung und bedeuten einen hohen Aufwand: Stadtverwaltungen sind auf diese spezifischen Kommunikationsaufgaben in Gewerbegebieten bislang nicht vorbereitet. Dafür müssen Kompetenzen entwickelt und personelle wie finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden.



Foto: Stadt Augsburg Wirtschaftsförderung



### 13 Die nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbebestandsgebieten erfordert spezifische Förderung durch Bund und Länder.

In vielen Kommunen mangelt es an personellen und finanziellen Ressourcen für die städtebauliche erforderliche Erneuerung und nachhaltige Weiterentwicklung der Gewerbegebiete. Besonders in kleineren Städten mit niedrigeren Bodenpreisen bedarf es einer finanziellen Unterstützung der Kommunen und Eigentümer bei der Gebietsentwicklung. Bereits heute können zwar unterschiedliche Fördermöglichkeiten für die Weiterentwicklung von Gewerbegebieten von den Kommunen genutzt werden. Die Vielzahl, die sektorale Spezifikation und die unterschiedlichen Fördergeber der nicht speziell auf Gewerbegebiete ausgerichteten Unterstützungsmöglichkeiten erfordern allerdings einen hohen Koordinierungsaufwand und decken nicht die Komplexität der fachämterübergreifenden Planungs-, Prozess- und Investitionsbedarfe in Gewerbegebieten ab.

Ein wichtiger Schritt wäre daher die explizite Berücksichtigung von Gewerbebestandsgebieten in der Programmatik der Städtebauförderung. Mögliche Maßnahmen im Rahmen der Förderkulisse wären etwa ein Gebietsmanagement (analog zu den Managementaufgaben bei der Umsetzung der unterschiedlichen Bund-Länder-Programme der Städtebauförderung), Machbarkeitsstudien und vorbereitende Untersuchungen, Planungs- und Beteiligungsprozesse, Erstellung von Bebauungsplänen, kommunaler Zwischenerwerb von Grundstücken, Erschließungsmaßnahmen, Ordnungsmaßnahmen sowie Maßnahmen der Ressourceneffizienz und Klimaanpassung. Ergänzend wäre zu prüfen, inwieweit landesspezifische Förderprogramme eine bundesweite Förderkulisse ergänzen können.

### 14 Bund und Länder sollten den Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen weiter unterstützen.

Die Fortsetzung eines Erfahrungsaustauschs zwischen aktiven Kommunen, wie er im Rahmen der Projektwerkstätten und Fachveranstaltungen dieses Forschungsprojekts stattgefunden hat, schafft Möglichkeiten einer effizienten Qualifizierung für die verantwortlichen Akteure in den Verwaltungen. Im Forschungsprojekt haben sich verschiedene Schwerpunkte herauskristallisiert, für die ein weiterer Austausch- und Informationsbedarf gesehen wird:

- Hinweise für eine nachhaltige Gestaltung von Gewerbegebieten und Empfehlungen zur Umsetzung
- planungsrechtliche Sicherung von bestehenden Gewerbegebieten
- Umgang mit Risikoräumen, kritischen Infrastrukturen und Störfallbetrieben
- Governancestrategien und Organisation ressortübergreifender Zusammenarbeit
- Ausgestaltung eines Gebietsmanagements

Diese Aspekte könnten beispielsweise auch in Austauschformaten im Rahmen zukünftiger Forschungs- und Fördervorhaben vertieft werden.



Foto: Tina Merkau

## Abkürzungsverzeichnis

BauGB	Baugesetzbuch
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
BfN	Bundesamt für Naturschutz
BID	Business Improvement District
BIZ	Bedrijven Investerings Zones
BImSchG	Bundes-Immissionsschutzgesetz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
BMR	Business Metropole Ruhr GmbH
BMVI	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
CEMS	Community Energy Management System
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ExWoSt	Experimenteller Wohnungs- und Städtebau
FES	Fonds Economische Structuurversterking – Fonds zur Wirtschaftsstrukturstärkung
FNP	Flächennutzungsplan
FONA	Forschung für nachhaltige Entwicklung
GeWa	Grün statt Grau – Gewerbe im Wandel
GiS	Gewerbe in der Stadt
GIS	Geografisches Informationssystem
IAT	Institut Arbeit und Technik
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILS	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung gGmbH
IRB	Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau
IT	Informationstechnik
MIV	Motorisierter Individualverkehr
ÖKOPROFIT	ÖKOlogisches PROjekt Für Integrierte Umwelt-Technik
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
TA Lärm	Technische Anleitung zum Schutz gegen Lärm
UBA	Umweltbundesamt
ZRE	Zentrum Ressourceneffizienz

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

**Titelbild: Straßenpause im Hamburger Modellvorhaben**, Foto: Kai Michael Dietrich

**Abb. 1.1: Aufbau und Ablauf des Forschungsfelds**, Quelle: BPW Stadtplanung

**Abb. 1.2: Übersicht über die Modellvorhaben**, Quelle: agl 2019, auf Basis von Geodaten des BBSR

**Abb. 2.1: Bewertung des Erneuerungsbedarfs verschiedener Gewerbegebietstypen**,

Quelle: Freudenau, Henrik; Hennings, Gerd; Rinke, Bastian; Siebert, Sebastian; Ziegler-Hennings, Christiane, 2014: Nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten im Bestand. Endbericht. Forschungsprogramm Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt). Dortmund.

**Abb. 2.2: Auszug aus dem räumlich-funktionalen Entwicklungskonzept Gewerbe Frankfurt am Main**,

Quelle: Luipold, Uwe; Ring, Peter; Spath, Christian, 2015: Räumlich-funktionales Entwicklungskonzept Gewerbe Frankfurt am Main im Rahmen des Masterplans Industrie. Berlin.

**Abb. 2.3: Hohes Nachverdichtungspotenzial im Gewerbequartier Grünwinkel in Karlsruhe**, Quelle: Zero

Emission GmbH, 2016: ...mehr [als] Gewerbe! Ressourcenoptimiertes Gewerbeflächenmanagement durch Kooperation im Gewerbequartier Grünwinkel. Schlussbericht REGEKO Baustein 1 – Flächen gewinnen durch Innenentwicklung. Wuppertal/Karlsruhe

**Abb. 2.4: Integrierte Lage des Gewerbegebiets Tiefenbroich/West als wichtiger Standortfaktor durch gute Anbindung, Nähe zu Kunden und keine bzw. kurze Pedlerwege**, Quelle: ulrich hartung gmbh, 2018: Spektrum 4.0. Masterplan Ratingen Tiefenbroich/West. Ratingen.

**Abb. 2.5: CO<sub>2</sub>-Emissionen und Reduktionen im Hamburger Industriegebiet Billbrook/Rothenburgsort nach Nutzungsbereichen**, Quelle: ZEBAU Zentrum für Energie, Bauen, Architektur und Umwelt GmbH, 2016: Klimaschutzteilkonzept Billbrook. Klimaschutzteilkonzept für das Industrie- und Gewerbegebiet

Billbrook/Rothenburgsort. Endbericht. Hamburg Fachveranstaltung 29. April 2016. Hamburg.

**Abb. 3.1: Regionaler Wachstumskern**, Quelle: RWK-OHV Regionaler Wachstumskern Oranienburg Hennigsdorf Velten, 02.4.2019; o. Titel. Zugriff: [https://rwk-ohv.de/wp-content/uploads/2014/01/Brabu\\_Karte\\_2013-01\\_Internet.jpg](https://rwk-ohv.de/wp-content/uploads/2014/01/Brabu_Karte_2013-01_Internet.jpg).

**Abb. 3.2: Entwicklungskonzept „Stromaufwärts an Elbe und Bille“**, Quelle: Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen 2015: Stromaufwärts an Elbe und Bille. Wohnen und urbane Produktion in Hamburg Ost. Hamburg.

**Abb. 3.3: Dynamisches Band – Verbindungen und Wachstumspole für das Gewerbe (Arbeiten)**, Quelle: Stadt Karlsruhe (Hrsg.), 2015: Städtebaulicher Rahmenplan Klimaanpassung. Anpassungskomplex „Hitze“. Bearbeitung: berchtoldkrass space&options; Geo-Net Umweltconsulting GmbH. Karlsruhe.

**Abb. 4.1: Exemplarische Darstellung bewährter Organisationsstrukturen bei der Gebietserneuerung**, Quelle: BPW Stadtplanung

**Abb. 5.1: Visualisierung zum Westbahnhof erleichtert Kommunikation mit Eigentümern und Unternehmen**, Quelle: berchtoldkrass space&options, 2018: Städtebaulicher Rahmenplan Gewerbegebiet Grünwinkel. Bearbeitet im Auftrag der Stadt Karlsruhe und der Karlsruher Fächer GmbH. Karlsruhe.

**Abb. 5.2: Entwurf für das Leitsystem**, Quelle: Stadt Dortmund 2019

**Abb. 5.3: Freiraumvernetzung (Ausschnitt) von Landschaft und innerstädtischen Grünzügen**, Quelle: ulrich hartung gmbh, 2018: Spektrum 4.0. Masterplan Ratingen Tiefenbroich/West. Ratingen.

**Abb. 5.4: Entwurf für den Westpark mit angrenzenden Neubauten für Gastronomie, Freizeit und Handel**, Quelle: ulrich hartung gmbh, 2018: Spektrum 4.0. Masterplan Ratingen Tiefenbroich/West. Ratingen.

**Abb. 5.5: „Zukunftskarte“ – Darstellung von Veränderungspotenzialen im städtebaulichen Rahmenplan Gewerbequartier Grünwinkel**, Quelle: berchtoldkrass space&options, 2018: Städtebaulicher Rahmenplan Gewerbegebiet Grünwinkel. Bearbeitet im Auftrag der Stadt Karlsruhe und der Karlsruher Fächer GmbH. Karlsruhe.

**Abb. 5.6: Darstellung einer Potenzialfläche in der Grundstücksbroschüre der Standortinitiative InWest e. V. in Ratingen**, Quelle: InWest Standortinitiative Ratingen Tiefenbroich/West e. V., o. J.: Attraktive Gewerbegrundstücke in Tiefenbroich und West. Ratingen.

**Abb. 5.7: Vorstellung eines Best-Practice-Beispiels in der Broschüre zu Gewerbehöfen**, Quelle: Stadt Oranienburg, 2017c: best-practice Gewerbehöfe national / international. Bearbeitung: LOKATION:S. Oranienburg.

**Abb. 5.8: Potenzialfläche für einen gestapelten Gewerbebau auf einer Lager- und Parkplatzfläche**, Quelle: Zero Emission GmbH, 2016: ...mehr [als] Gewerbe! Ressourcenoptimiertes Gewerbeflächenmanagement durch Kooperation im Gewerbequartier Grünwinkel. Schlussbericht REGEKO Baustein 1 – Flächen gewinnen durch Innenentwicklung. Wuppertal/Karlsruhe.

**Abb. 5.9: Prüfschema zur Steuerung von Bordellen in Augsburg**, Quelle: Stadt Augsburg, Stadtplanungsamt, 2017: Vorlage BSV/17/00321 – Beschlüsse. Konzeption zur Steuerung von Bordellen, bordellartigen Betrieben und sexbezogenen Vergnügungsstätten in Augsburg, 24.4.2017.

**Abb. 5.10: Übersicht**, Quelle: agl 2019, auf Basis von Geodaten des BBSR sowie der Gebietslogos und Claims der Modellvorhaben

**Abb. 5.11: Querschnitt der Liebigstraße integriert neuen Radstreifen auf Fahrbahn**, Quelle: LSBG Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer Hamburg, 2016: Klimafreundliche Liebigstraße – LiLi. Projektskizze. Bundeswettbewerb Klimaschutz im Radverkehr. Hamburg.

**Abb. 5.12: Varianten zum Grundstückstausch für zwei Eigentümer; von links: Grundstückssituation 2017, im Bebauungsplan 112 sowie nach dem Grundstückstausch**, Quelle: Stadt Oranienburg, 2017b: Bebauungsplan Nr. 112 „Gewerbegebiet Sachsenhausener Straße“. Stand: 16.03.2017. Oranienburg.

**Abb. 5.13: Systemskizze zur Ergänzung des internen Verkehrsnetzes durch neue Querverbindungen**, Quelle: agl Hartz Saad Wendl; bs+ städtebau und architektur, 2014: Stadt Frankfurt am Main. Entwicklungskonzept für die Gewerbegebiete Fechenheim-Nord und Seckbach. Frankfurt am Main/Saarbrücken.

**Abb. 5.14: Ablaufschema Wärmeetlas für das Gewerbegebiet Dorstfeld West in Dortmund**, Quelle: StadtRaumKonzept; Planersocietät; EEB ENERKO, 2015: Endbericht. Integriertes Klimaschutzteilkonzept für das Gewerbegebiet Dorstfeld-West. Dortmund/Aldenhoven.

**Abb. 5.15: Wärmedichten im Gewerbegebiet Dorstfeld-West in Dortmund**, Quelle: StadtRaumKonzept; Planersocietät; EEB ENERKO, 2015: Endbericht. Integriertes Klimaschutzteilkonzept für das Gewerbegebiet Dorstfeld West. Dortmund/Aldenhoven.

**Abb. 5.16: Plakat zur Initiative „Gemeinsam „Grünen Strom“ bestellen!“**, Quelle: Stadt Dortmund 2017

**Abb. 5.17: Wirtschaftlichkeit der 139 Maßnahmen der 26 ÖKOPROFIT-Betriebe**, Quelle: Stadt Frankfurt am Main, 2017: Ökoprofit. Frankfurt am Main 2017.

**Abb. 5.18: Maßnahmenportfolio für das Hotspot-Quartier „Gewerbe“**, Quelle: Stadt Karlsruhe (Hrsg.),

2015b: Städtebaulicher Rahmenplan Klimaanpassung. Anpassungskomplex „Hitze“. Bearbeitung: berchtoldkrass space&options; Geo-Net Umweltconsulting GmbH. Karlsruhe.

**Abb. 5.19: Auszug aus dem Maßnahmensteckbrief zur Straßenraumgestaltung – Straßenquerschnitt mit grünen Versickerungsmulden, Motivallianzen**, Quelle: Zero Emission GmbH, 2018: Nachhaltige Weiterentwicklung Gewerbegebiet Dorstfeld-West. Querschnittskonzept. Wuppertal/Dortmund.

**Abb. 5.20: Altlasten und Altlastenverdachtsfälle**, Quelle: Stadt Dortmund/Umweltamt 2017, in: Zero Emission GmbH, 2018: Nachhaltige Weiterentwicklung Gewerbegebiet Dorstfeld West. Querschnittskonzept. Wuppertal/Dortmund.

**Abb. 5.21: Verträgliche Neuordnung des Areals am Birkenweg im Gewerbegebiet Grünwinkel in Karlsruhe**, Quelle: berchtoldkrass space&options, 2018: Städtebaulicher Rahmenplan Gewerbegebiet Grünwinkel. Bearbeitet im Auftrag der Stadt Karlsruhe und der Karlsruher Fächer GmbH. Karlsruhe.

**Abb. 5.22: Vorgehensweise zur Erlangung der Kampfmittelfreiheitsbescheinigung**, Quelle: Stadt Oranienburg, 2017d: Leitfaden zum Umgang mit Kampfmitteln im Rahmen der Erteilung von Baugenehmigungen bzw. Genehmigungen von Nutzungsänderungen im Gewerbegebiet der Sachsenhausener Straße. Oranienburg.

**Abb. 5.23: Poster mit Best-Practice-Beispiel zu Regenwassermulden**, Quelle: Stadt Karlsruhe, 2017: Gute Beispiele aus dem Gewerbequartier Grünwinkel. Poster zum Fachforum „Grün und Wasser“ am 30.05.2017. Karlsruhe

**Tab. 1.1: Förderfähige Modernisierungsmaßnahmen und Förderhöhen für Gewerbegebiete in der Provinz Overijssel in den Niederlanden**, Quelle: veränderte Darstellung (agl) nach Provincie Overijssel (2009): Meerjarenprogramma Vitale Bedrijvigheid 2009–2015. Project Vitale Bedrijventerreinen. Zwolle

## Quellen

**BBSR Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2016:** Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten. ExWoSt-Informationen 49/1. Bonn

**BBSR Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2017:** Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten. Erfahrungen aus dem Ausland. ExWoSt-Informationen 49/2. Bonn

**BBSR Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2018:** Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten. Gebietsmanagement und Netzwerke. ExWoSt-Informationen 49/3. Bonn

**BBSR Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2019:** Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten. Ergebnisse der Modellvorhaben. ExWoSt-Informationen 49/4. Bonn

**Betker, Frank, 2011:** Gewerbegebiete. Stiefkinder der nachhaltigen Stadtentwicklung. In: Politische Ökologie, Bd. 124, S. 73–78

**Betker, Frank, 2013:** Nachhaltigkeit institutionalisieren: ein neuer Gesellschaftsvertrag für städtische Gewerbegebiete. GAIA, 22. Jg. (3), S. 178–186.

**BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2017:** Projektblätter. Nachhaltige Transformation urbaner Räume. Bonn.

**BMI Bundesministerium des Innern, für Bauen und Heimat, 16.04.2019:** Zero Emission Park – länderübergreifendes Projekt zur Entwicklung nachhaltiger Gewerbegebiete in Deutschland. Zugriff: [https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSP/SharedDocs/Projekte/NSPProjekte/Klimaschutz/Zero\\_Emission\\_Park.html](https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSP/SharedDocs/Projekte/NSPProjekte/Klimaschutz/Zero_Emission_Park.html), Startseite, Projekte

**BMR Business Metropole Ruhr GmbH, 02.04.2019:** Ressourceneffiziente Gewerbegebiete. Zugriff: <https://business.metropoleruhr.de/handlungsfelder/flaechen-investorenservice/ressourceneffiziente-gewerbegebiete/>, Startseite, Flächen- & Investorenservice, Ressourceneffiziente Gewerbegebiete

**Bonny, Hanns Werner, 2013:** Kurzfassung: Gewerbeflächenbedarf der Stadt München. Prognose für den Zeitraum 2015 bis 2030. München/Dortmund

**complan Kommunalberatung GmbH, 2010:** Aktualisierung und Fortschreibung des Standortentwicklungskonzeptes RWK O-H-V. Potsdam

**DifU Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH, 2017:** Kurzstudie zu kommunalen Standortfaktoren. Ergebnisse auf Grundlage der Daten des DifU-Projekts „Koordinierte Unternehmensbefragung“. Berlin

**DifU Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH, 23.04.2019:** DifU-Berichte 4/2012 – DifU-Umfrage zur kommunalen Wirtschaftsförderung. Zugriff: <https://difu.de/publikationen/difu-berichte-42012/difu-umfrage-zur-kommunalen-wirtschaftsfoerderung.html>

**Elsner, Wolfram; Haasis, Hans-Dietrich; Tietjen, Ronald, 2002:** Unternehmensnetze und Bauleitplanung. Zur Konzeption einer Bebauungsplanung für netzwerkorientierte Gewerbegebiete. Raumforschung und Raumordnung, 60. Jg. (5/6), S. 385–392



- Freudenau, Henrik; Hennings, Gerd; Rinke, Bastian; Siebert, Sebastian; Ziegler-Hennings, Christiane, 2014:** Nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten im Bestand. Endbericht. Forschungsprogramm Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt). Dortmund
- Geipel, Kaye, 2016:** A Good City has Industry. StadtBauwelt, 35. Jg. (211), S. 1
- Haufe, 12.03.2019:** Immissionsschutz / 2 Maßnahmen des Immissionsschutzes. Zugriff: [https://www.haufe.de/arbeitschutz/arbeitschutz-office/immissionsschutz-2-massnahmen-des-immissionsschutzes\\_idesk\\_PI957\\_HI2945759.html](https://www.haufe.de/arbeitschutz/arbeitschutz-office/immissionsschutz-2-massnahmen-des-immissionsschutzes_idesk_PI957_HI2945759.html), Arbeitsschutz, Arbeitsschutz Office
- Heinz Sielmann Stiftung, 2016a:** Naturnahe Firmengelände. Vorbildunternehmen aus Deutschland. Duderstadt
- Heinz Sielmann Stiftung, 2016b:** Naturnahe Firmengelände. Erfahrungen aus der Planungspraxis. Duderstadt
- Herwarth + Holz, 2017:** Entwicklungskonzept Gewerbequartier Lechhausen Nord. Im Kontext des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau: Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten“ (Gewerbe-ExWoSt). Bearbeitet im Auftrag der Stadt Augsburg, Wirtschaftsförderung. Berlin
- Hüttenhain, Britta, 2012:** Stadtentwicklung und Wirtschaft. Strategien und Handlungsansätze zur Entwicklung von Gewerbebeständen. Stadt + Landschaft, 6. Auflage. Detmold
- IAT Institut Arbeit und Technik, 2017:** Produktion zurück ins Quartier? Neue Arbeitsorte in der gemischten Stadt. Gelsenkirchen/Dortmund
- IBA Hamburg GmbH; BSW Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen; BWVI Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (Hrsg.), 2016:** Dokumentation. Zur Zukunft der Arbeit in der Stadt. Gewerbe und Industrie in urbanen Räumen. Fachveranstaltung 29. April 2016. Hamburg
- IfaS Institut für angewandtes Stoffstrommanagement, 2010:** Zero Emission Park – länderübergreifendes Modellprojekt zur Entwicklung von nachhaltigen Gewerbegebieten. Abschlussbericht Stoffstrommanagement. Birkenfeld/Kaiserslautern
- Ifeu Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg, 10.04.2019:** Klimaschutz in öffentlichen Projekten. Zugriff: <https://www.ifeu.de/projekt/klimaschutz-in-oeffentlichen-projekten/>, Start, Projekt, Klimaschutz in öffentlichen Projekten
- IHK Dortmund, 2016:** Wirtschaftsgrün. Naturnahe Gestaltung von Firmengeländen. Dortmund.
- ILS Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung gGmbH, 2012:** Nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung in Nordrhein-Westfalen. Abschlussbericht zur wissenschaftlichen Begleitforschung Dezember 2010 bis Juli 2012. Dortmund
- ILS Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung gGmbH, 2011:** Interkommunale und regionale Gewerbeflächenentwicklung als zukunftsgerichtete Strategie. ILS-Journal 1/2011. Dortmund
- Läpple, Dieter, 2016:** Produktion zurück in die Stadt. Ein Plädoyer. StadtBauwelt, 35. Jg. (211), S. 22–29
- Leuphana Universität Lüneburg, o. J.:** Nachhaltige Gewerbegebiete. Gut für die Biodiversität, attraktiv für Unternehmen. Lüneburg
- LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, 2013:** Moderne Unternehmen im Einklang mit der Natur. Leitfaden für ein naturnahes Betriebsgelände. Karlsruhe/ Stuttgart.
- Luipold, Uwe; Ring, Peter; Spath, Christian, 2015:** Räumlich-funktionales Entwicklungskonzept Gewerbe Frankfurt am Main im Rahmen des Masterplans Industrie. Berlin.
- MWIDE NRW Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, 02.04.2019:** Landesregierung und EU unterstützen innovative Projektideen zur regionalen Wirtschaftsförderung in Nordrhein-Westfalen mit mehr als 45 Millionen Euro. Zugriff: <https://www.wirtschaft.nrw/pressemitteilung/landesregierung-und-eu-unterstuetzen-innovative-projektideen-zur-regionalen>.
- Nationaler IT-Gipfel, 2015:** Intelligente Städte und Regionen in Deutschland. Aufruf zur digitalen Transformation
- Regionalverband FrankfurtRheinMain, 2016:** Innenentwicklung in bestehenden Gewerbegebieten. Modellprojekt und Leitfaden. Frankfurt am Main
- Ruckes, Anke, 2013:** Potenziale und Restriktionen für eine gewerbliche Folgenutzung von innerstädtischen Verfügungsflächen – am Beispiel von Logistikunternehmen in Berlin. Dissertation. Freie Universität Berlin, Berlin.
- Statistisches Bundesamt, 2019:** Zugriff: [https://service.destatis.de/DE/vgr\\_dashboard/bip.html](https://service.destatis.de/DE/vgr_dashboard/bip.html). [https://service.destatis.de/DE/vgr\\_dashboard/bip.html](https://service.destatis.de/DE/vgr_dashboard/bip.html) [abgerufen am 03.12.2019]
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin, 2011:** Stadtentwicklungsplan Industrie und Gewerbe. Entwicklungskonzept für den produktionsgeprägten Bereich. Berlin
- Stadt Augsburg, 2017a:** Vorentwurf STEK 22.05.2017. Stadtentwicklungskonzept (STEK). SWOT-Analyse. Stärken und Schwächen / Chancen und Risiken der Stadt Augsburg. Anlage 1b. Augsburg

- Stadt Augsburg, 07.03.2019:** Stadtentwicklungskonzept Augsburg. Zugriff: <https://www.stadtentwicklung-augsburg.de/stadtentwicklungskonzept/aufgaben-und-handlungsfelder>, Stadtentwicklungskonzept, Aufgaben und Handlungsfelder
- Stadt Frankfurt am Main, 12.03.2019:** Ökoprofit Frankfurt am Main. Zugriff: [https://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=7230737&\\_ffmpar\[\\_id\\_inhalt\]=7431321](https://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=7230737&_ffmpar[_id_inhalt]=7431321), Startseite, Rathaus, Ämter und Institutionen, Energiereferat, Kampagnen
- Stadt Frankfurt am Main, 2017b:** Ökoprofit. Frankfurt am Main 2017. Frankfurt am Main
- Stadt Karlsruhe (Hrsg.), 2015:** Auf dem Weg zum räumlichen Leitbild Karlsruhe. Karlsruhe
- Stadt Karlsruhe, 2014:** Unternehmensstandorte zukunftsfähig entwickeln. Flächenpotenziale gewinnen – nachhaltig bauen – Synergien nutzen. Karlsruhe
- Stadt Karlsruhe, 2012:** Karlsruhe 2020: Integriertes Stadtentwicklungskonzept. Karlsruhe
- Stadt Karlsruhe, 2017:** Gute Beispiele aus dem Gewerbequartier Grünwinkel. Poster zum Fachforum „Grün und Wasser“ am 30.05.2017. Karlsruhe
- Stadtentwicklung Wien, 2017a:** STEP 2025. Fachkonzept Produktive Stadt. Werkstattberichte, Nr. 171. Wien
- Stadtentwicklung Wien, 2017b:** Zugriff: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008500b.pdf> [abgerufen am 12.03.2019]
- StädteRegion Aachen, 2012:** Gewerbeflächen im Klimawandel. Leitfaden zum Umgang mit Klimatrends und Extremwetterern. Aachen
- UBA Umweltbundesamt, 2019:** Regional konsolidierte Gewerbeflächenentwicklung (RekonGent). Abschlussbericht. TEXTE 21/2019. Dessau-Roßlau
- UBA Umweltbundesamt, 07.03.2019:** Industrie- und Gewerbelärm. Zugriff: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/nachbarschaftslaerm-laerm-von-anlagen/industrie-gewerbelarm#textpart-1>, Themen, Verkehr, Lärm, Nachbarschaftslärm und Lärm von Anlagen, Industrie- und Gewerbelärm
- WILA Bonn, 02.04.2019a:** Gewerbegebiete im Wandel. Zugriff: [www.gewerbegebiete-im-wandel.de](http://www.gewerbegebiete-im-wandel.de)
- WILA Bonn, 02.04.2019b:** Klimaschutz-Netzwerk erhält Förderung von Land und EU. Zugriff: <https://www.wilabonn.de/aktuelles/pressemitteilungen/870-starke-partnerschaften-gewerbegebiete.html>, Aktuelles, Pressemitteilungen
- WILA Bonn, 2018:** Mehr Natur im Gewerbegebiet. Leitfaden für Kommunen zur Beratung von Unternehmen. Grün statt Grau. Gewerbegebiete im Wandel. Bonn
- Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH, 2015:** Masterplan Industrie für die Stadt Frankfurt am Main. Empfehlungen des Beirats Industrie. Frankfurt am Main
- Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH, 2018:** Pilotprojekt Nachhaltiges Gewerbegebiet Fechenheim-Nord/ Seckbach. Konzeptpapier. Frankfurt am Main
- Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH, 10.04.2019:** Start. Zugriff: <https://www.industriepark-kassel.de/>
- Zero Emission GmbH, 2016:** ...mehr [als] Gewerbe! Ressourcenoptimiertes Gewerbeflächenmanagement durch Kooperation im Gewerbequartier Grünwinkel. Schlussbericht REGEKO Baustein 1 – Flächen gewinnen durch Innenentwicklung. Wuppertal/Karlsruhe
- Zero Emission GmbH, 2018:** Nachhaltige Weiterentwicklung Gewerbegebiet Dorstfeld West. Querschnittskonzept. Wuppertal/Dortmund