



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung

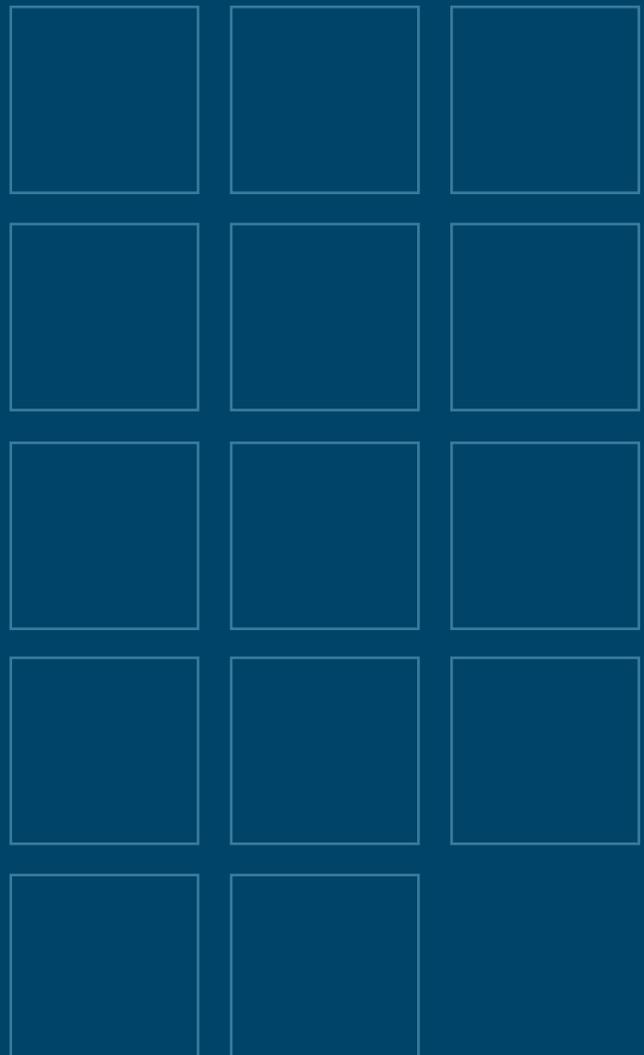
ExWoSt-Informationen 49/3



Nachhaltige Weiterentwick- lung von Gewerbe- gebieten

Gebietsmanagement und Netzwerke

Ein ExWoSt-Forschungsfeld



Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt) ist ein Forschungsprogramm des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) betreut vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR).

Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

viele Gewerbegebiete in den Städten und Gemeinden sind in die Jahre gekommen und stehen vor komplexen Erneuerungsaufgaben. Gebäudeleerstand, Modernisierungsrückstände an Anlagen, aber auch Mängel in der Freiraumgestaltung und Verkehrserschließung prägen das Bild dieser Gebiete. Umso wichtiger ist es, diese Stadträume wirtschaftlich und ökologisch verträglich zu entwickeln. Neun Modellvorhaben erproben seit zwei Jahren dafür städtebauliche Konzepte, Verfahren und Maßnahmen. Deren erklärtes Ziel liegt u.a. darin, Erkenntnisse und Empfehlungen für die Städtebaupolitik und für die Städtebaupraxis zu gewinnen.

Die Modellvorhaben unterscheiden sich in ihren Ausgangslagen und den damit verbundenen Aufgaben. Bei aller Vielfalt ist ihnen gemein, dass sie in der Prozessgestaltung auf Kommunikation, Kooperation und Netzwerkbildung setzen. Mittlerweile ist in allen Modellvorhaben ein Gebietsmanagement etabliert, das unter anderem das Flächen-, Leerstands- und Gebäudemanagement umfasst.

Die Ansätze und erste Erfahrungen des Gebietsmanagements stellen wir Ihnen in der vorliegenden Ausgabe der ExWoSt-Informationen vor. Ergänzt werden die Kurzberichte aus unseren bis Ende des Jahres laufenden Modellvorhaben durch einen Blick von außen. In einem Interview berichtet Anja Batke, Projektleiterin beim Regionalverband FrankfurtRheinMain, wie Kommunen in der Region bei der Entwicklung ihrer Gewerbegebiete unterstützt werden.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Dr. Robert Kaltenbrunner
Stellvertretender Leiter des
Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

Ausgabe
49/3 2/2018

02 Vorwort

04 Gebietsmanagement und Netzwerke im Forschungsfeld

05 Im Gespräch mit Anja Batke (Regionalverband FrankfurtRheinMain) zum Projekt „Innenentwicklung in bestehenden Gewerbegebieten“

Die Modellvorhaben

08 Hamburg - Wirtschaftsförderung vor Ort

10 Oranienburg - Probleme im Dialog lösen

12 Berlin - Unternehmerschaft mit Herz für ihren Standort

14 Dortmund - Klimaschutz als Gemeinschaftsaufgabe

16 Ratingen - Standortinitiative als Gebietsmanagement

18 Kassel - Vernetzung über die Arbeit hinaus

20 Frankfurt am Main - Klimaschutz- und Gebietsmanagement in Kooperation

22 Karlsruhe - Gebietsmanagement zu Gast bei Unternehmen

24 Augsburg - Gebietsmanagement in Vorbereitung

26 Fazit und Ausblick

28 Impressum

Gebietsmanagement und Netzwerke im Forschungsfeld

Das Forschungsfeld im „Experimentellen Wohnungs- und Städtebau“ (ExWoSt) befasst sich mit der nachhaltigen Weiterentwicklung von bestehenden Gewerbegebieten. ExWoSt ist ein Bundesprogramm zur praxisgestützten und anwendungsorientierten Ressortforschung auf dem Gebiet der Stadtentwicklung. Damit möchte der Bund Erkenntnisse für die Weiterentwicklung seiner städte- und wohnungsbaupolitischen Instrumente gewinnen.

Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) hat das Forschungsfeld im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) eingerichtet. Bis Ende 2018 werden neun städtebauliche Modellvorhaben zur nachhaltigen Weiterentwicklung von Gewerbegebieten durchgeführt.

In den vergangenen Jahren konzentrierte sich die Gewerbeflächenentwicklung vieler Kommunen in Deutschland vornehmlich auf die Ausweisung neuer Gewerbegebiete am Siedlungsrand mit bedarfsorientierten Grundstückszuschnitten sowie günstiger Erschließung. Bestehenden Gewerbegebieten wurde in den letzten Jahrzehnten weder planerisch noch politisch viel Aufmerksamkeit zuteil. Vor allem Gewerbegebiete aus den 1960er bis 1980er Jahren sind meist am Ende des ersten Entwicklungszyklus angelangt und weisen eine Vielzahl an Problemen auf: Sanierungsrückstände und Vernachlässigung der öffentlichen Infrastruktur wie auch des öffentlichen Raums führen zu städtebaulichen Defiziten und Missständen, verbunden mit Mindernutzungen und Verwahrlosung. Hinzu kommt der energetische Sanierungsbedarf von Einzelimmobilien, die mitnichten den Anforderungen an heutige Gebäudetechnologie entsprechen. Oft fehlen aufgrund von Flächenengpässen ausreichende Möglichkeiten für Betriebserweiterungen.

In alten Gewerbegebieten hat sich mit den Jahren ein enges Nebeneinander von produzierendem Gewerbe und sensiblen Nutzungen wie Dienstleistern, Betrieben der IT-Branche, Einzelhandel oder gar Wohnnutzung entwickelt. Dadurch kommt es zu Nutzungskonflikten. Betriebsschließungen oder -verlagerungen führen zu Funktionsverlusten, Leerständen und Brachen.

Die oftmals schwierige Anbindung der Gebiete trägt ebenso wie die mangelhafte innere Verkehrsorganisation zur negativen Gesamtsituation bei. Enge Straßenraumprofile, fehlender Raum für das Rangieren und Abstellen von LKWs sowie fehlende Stellplätze sind häufig anzutreffende Probleme.

Der Handlungsbedarf zur nachhaltigen Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete wird vor dem Hintergrund einer Konzentration auf Innenentwicklung zum Schutz von Naturräumen und einer neuen Diskussion über die Bedeutung von Produktionsstandorten für die wirtschaftliche Entwicklung der Städte seit einiger Zeit immer deutlicher.

Netzwerke und Gebietsmanagement als zentrale Projektbausteine

Stark gemischte Nutzungsstrukturen sowie eine Vielzahl von Einzeleigentümern und Unternehmen in diesen Gebieten erschweren ein koordiniertes und gemeinsames Anpacken von Problemen. Meist fehlt ein verantwortlicher Ansprechpartner, der standortbezogene Probleme der ansässigen Betriebe annehmen, den Kontakt zu relevanten Behörden herstellen und Aktivitäten Einzelner koordinieren könnte. In vielen Fällen ist das Verhältnis zwischen Unternehmen und Stadtverwaltung aus vergangenen Erfahrungen angespannt. Potenziale für mögliche Synergieeffekte bleiben so ungenutzt.

Hier setzen die unterschiedlichen prozessualen Strategien der ExWoSt-Modellvorhaben an. Zusammenschlüsse von Unternehmen eines Gewerbegebietes ermöglichen eine koordinierte Interessenvertretung und eine zentrale Ansprechperson. Ein Gebietsmanagement übernimmt Koordinationsaufgaben zwischen den Akteuren, organisiert und begleitet Entwicklungs- und Planungsprozesse oder initiiert Austausch und Vernetzung zwischen Unternehmen. Die Ausgangslagen und Handlungsansätze in den neun Modellvorhaben sind dabei verschieden: Während in einigen Modellvorhaben mit der Einführung eines aktiven Gebietsmanagements erste Kontakte zwischen den Unternehmen hergestellt werden, bestehen in anderen Modellvorhaben seit Jahren Unternehmenszusammenschlüsse, entweder in Form loser Netzwerke oder als selbstgetragene Vereine.

	Gebietsmanagement	Klimaschutzmanagement	Unternehmensnetzwerk
Hamburg	Wirtschaftsförderung	beantragt	Verein seit 1997
Oranienburg	Externes Büro	-	-
Berlin	Externes Büro	-	Verein seit 2017
Dortmund	Externes Büro	Umweltamt	Loses Netzwerk seit 2015
Ratingen	Wirtschaftsförderung	-	Verein seit 2012
Kassel	Externes Büro	-	Netzwerk seit 2005
Frankfurt	Wirtschaftsförderung	Energierreferat	geplant
Karlsruhe	Externes Büro	-	geplant
Augsburg	in Vorbereitung	-	Netzwerkgründung geplant

Gebietsmanagement und Netzwerke in den Modellvorhaben (Eigene Darstellung)

Im Gespräch mit Anja Batke

Regionalverband
FrankfurtRheinMain

In den Jahren 2012-2014 hat der Regionalverband FrankfurtRheinMain das Projekt „Innenentwicklung in bestehenden Gewerbegebieten“ durchgeführt. In 13 Kommunen der Region wurden Entwicklungsperspektiven für Gewerbegebiete im Bestand gesucht. Unterstützt wurden die Kommunen durch Planungsbüros, welche auf Basis einer Beteiligung der ansässigen Unternehmen und Eigentümer konkrete Handlungsansätze entwickelten. Ein Erfahrungsaustausch zwischen den Projektkommunen und den Büros fand im Rahmen von Workshops statt. 2015 wurde das Projekt durch die Justus-Liebig-Universität Gießen evaluiert. 2016 verfasste der Regionalverband hierzu einen Leitfaden. (Download unter: www.region-frankfurt.de) Das Interview wurde mit der Projektverantwortlichen Anja Batke geführt.

Was war der Anlass für den Regionalverband, das Modellprojekt zu initiieren?

Das Thema Innenentwicklung zieht sich wie ein roter Faden durch viele Projekte des Regionalverbands mit seinen Kommunen. Zunächst war der Blick vor allem auf Flächen für den Wohnungsbau gerichtet. Von den Kommunen wurde angeregt, sich auch Gedanken über die Flächenpotenziale zu machen, die in den älteren Gewerbegebieten schlummern. Manche Gewerbeflächen wurden nie erschlossen, obwohl sie seit Jahrzehnten in Bauleitplänen festgesetzt sind. Viele Grundstücke und Gebäude werden aus Sicht der Kommunen unter Wert genutzt. Dort hat sich als Nachnutzung von Gewerbebetrieben teilweise ein Sammelsurium von Lagern, Großhandel, Autoschraubern, Feierhallen und ähnliches etabliert – und es wird dort auch gewohnt. Vieles wirkt improvisiert und heruntergekommen. Die Kommunen stellen sich etwas anderes vor: Dort soll wieder investiert werden, am liebsten sollen sich dort wieder klassische Gewerbebetriebe ansiedeln.

Als Regionalverband haben wir natürlich ein großes Interesse die Kommunen in dieser Richtung zu unterstützen. Im Regionalen Flächennutzungsplan 2010 wurden 2000 Hektar zusätzlich geplante Gewerbeflächen dargestellt. Wir wollen, dass möglichst wenig davon tatsächlich bebaut wird und dass die bereits entwickelten Flächen effizient genutzt werden.

Ihr Modellprojekt umfasste vor allem kleinere Gewerbebestände in kleineren Städten und Gemeinden. Welche besonderen Herausfor-

derungen bei der Netzwerkinitiative haben sich dadurch ergeben?

Für die Innenentwicklung in Gewerbegebieten gilt genau dasselbe, wie für die Innenentwicklung in Wohngebieten: Wir müssen unsere Renditeerwartungen herunterschrauben. Der relative Arbeitsaufwand für die Mobilisierung von Potenzialen ist aufgrund der größeren Komplexität der Aufgabe und der Vielzahl der Interessen viel größer, als bei einer Neuentwicklung aus einem Guss auf der grünen Wiese. Um eine bestimmte Menge Wohnungen oder Gewerbeflächen zu generieren, ist im Innenbereich über einen längeren Zeitraum sehr viel mehr Anstrengung erforderlich.

Die Arbeitslast ist gerade in den Verwaltungen der kleineren Kommunen sehr groß und diese Aufgabe wird noch zusätzlich obendrauf gesattelt. Einen Veränderungsprozess in einem Bestandsgebiet am Laufen zu halten, bindet viel Energie und Ressourcen. Es kommt dann sehr stark auf die handelnden Personen an: Wenn die Chemie zwischen Wirtschaftsförderung und Planung stimmt, wenn es dort Leute gibt, die sich für diese wenig glamourösen Gebiete begeistern können, dann nehmen sie diese zusätzliche Belastung auf sich und tragen den Prozess weiter. Ganz wichtig ist auch die Kommunalpolitik davon zu überzeugen, dass es eine wichtige Aufgabe ist, sodass man auch mal Geld in die Hand nehmen kann. Sobald die für den Prozess verantwortliche Person das Projekt verlässt, ist die Gefahr groß, dass der Faden dann abreißt.

Letztlich haben wir erkannt, dass ein solches Projekt gerade für kleinere Kommunen eine echte Herausfor-

derung ist. Nur eine Minderheit der Kommunen konnte das durchhalten.

Bei insgesamt großer Belastung fallen diese Aufgaben eher mal hinten runter – es sei denn, die Kommune hat ansonsten keinerlei Entwicklungsspielräume mehr.

Welche Ansätze zur Aktivierung und Vernetzung der Unternehmen waren besonders wirksam?

Der grundlegende Ansatz war, nicht nur auf die einzelne Liegenschaft zu schauen, sondern auf das gesamte Gebiet. Die Kommunen können mit gutem Beispiel vorangehen: Für einen guten Zustand der Straßen sorgen, Sauberkeit und Ordnung im öffentlichen Raum erhalten, Ordnungswidrigkeiten ahnden, alles dafür tun, dass das Gebiet an schnelles Internet angebunden ist. In diesen Bereichen ein gutes Niveau zu halten, ist mit den vorhandenen Ressourcen nicht leicht.

Wesentliche Ursachen für den Abwärtstrend liegen aber auf privaten Grundstücken – außerhalb des Einflussbereichs der Kommunen. Ohne die Mitarbeit der privaten Eigentümer und Gewerbetreibenden kann es keine Trendwende geben. Also muss mit ihnen gesprochen werden.

Letztlich hatten wir nur einen einzigen „Ansatz“, den wir in 13 Modellprojekten in ähnlicher Form durchgezogen haben und ich würde rückblickend sagen, dass ich den nach wie vor sehr sinnvoll finde: Wir haben die Grundstückseigentümer und Gewerbetreibenden zu einem Workshop eingeladen, um gemeinsam darüber zu diskutieren, wo die Probleme liegen und was getan werden kann, um die Zukunftsaussichten für

das Gebiet zu verbessern. Das war ein erster Impuls. Unsere Vorstellung war, dass die Kommunen das begonnene Gespräch dann fortführen. In diesem Zusammenhang war der Auftakt von besonderer Bedeutung: Denn die meisten der Teilnehmenden kamen mit einer reservierten und skeptischen Grundhaltung. Der erste Schritt ist, anzuerkennen, dass es dafür vielleicht berechnete Gründe gibt. Meistens hat die öffentliche Hand auch einen Anteil an den Ursachen für den Niedergang. Die Gebiete wurden vernachlässigt, während irgendwo anders der rote Teppich ausgerollt wurde.

Wenn der Workshop gut moderiert wird, kann das Eis gebrochen werden und die Akteure zu der Erkenntnis führen, dass sie selbst auch gefragt sind, wenn sich etwas zum Guten ändern soll. Das ist schon mal ein erster wichtiger Schritt, der uns in den meisten Fällen gelungen ist. Da würde ich jedoch noch nicht von „Aktivieren“ sprechen.

Für ein wirkliches „Aktivieren“ und Vernetzen ist viel mehr Zeit erforderlich. Mit einem Workshop ist es nicht getan. Die Kommunen müssen unbedingt einen Kümmerer bereitstellen, der an dem Gebiet und an den Akteuren dranbleibt. Mit den Erfahrungen aus den Projekten im Rücken würde ich einer Kommune empfehlen, diese Verantwortlichkeiten im ersten Schritt zu klären.

In einer Kommune haben wir im Nachgang zum ersten Workshop eine „Kampagnen-Planung“ für ein ganzes Jahr erarbeitet: Mit regelmäßigen Aktionen zu verschiedenen Problemstellungen im zeitlichen Abstand von zwei bis drei Monaten kann der Prozess am

Leben gehalten werden.

Dass Unternehmen sich eigenständig vernetzt und selbst Projekte aufgegleist hätten, ist mir nicht bekannt. Es waren letztlich die Kommunen, die den Ball so gut wie möglich in der Luft gehalten haben. In den Gebieten, die wir bearbeitet haben, haben wir vor allem Leute angetroffen, deren Fokus auf ihrem Handwerksbetrieb lag: Das Zeitbudget, das für Diskussionsrunden oder Kooperation ohne einen direkt erkennbaren finanziellen Nutzen zur Verfügung steht, ist minimal – und das ist ja auch richtig so. Das ist anders, wenn Sie mit Immobiliengesellschaften und größeren Unternehmen zu tun haben. Deren Fokus ist etwas weiter und die Spielräume für ein Engagement sind größer.

Die aktive Begleitung der Gewerbestandorte durch die Planungsbüros und den Regionalverband wurde nach drei Jahren wieder beendet. Wie haben sich die Standorte seitdem entwickelt?

Einige Kommunen haben den Büros Folgeaufträge gegeben und sich weiter beraten lassen. Der Regionalverband hat auch nach dem Workshop Kommunen weiter begleitet, wenn das gewünscht wurde.

Kleinere Maßnahmen wurden umgesetzt, wie z. B. Leitsysteme, Aufwertung im öffentlichen Raum, veränderte Verkehrs- oder Parkregelungen. In einzelnen Gebieten wurden neue Bebauungspläne aufgestellt. Wie sich das auswirkt, wird man erst längerfristig erkennen. Insgesamt ist eine positive Entwicklung zu erkennen – es wäre aber doch vermessen, das

ausschließlich mit unserem Projekt in Verbindung zu bringen. Alle Standorte, nicht nur unsere Projektgebiete, profitieren davon, dass die Konjunktur in den letzten Jahren gut war und dass die Region wächst. Einige Immobilien, die vor fünf Jahren leer standen, haben wieder stabile Nutzungen.

In einigen Gebieten ist aber auch einfach alles beim Alten geblieben, weil manchmal die Probleme unter den gegebenen Bedingungen einfach nicht lösbar sind.

Wir sind aber trotzdem sehr zufrieden, weil wir die Rückmeldung bekommen haben, dass die Planerinnen und Planer, die bei unserem Projekt dabei waren, heute ganz anders auf Gewerbegebiete schauen: Wenn ein neues Gebiet geplant wird, werden die „Lehren“ aus den alten Gebieten beherzigt, zum Beispiel bei der Planung der Verkehrsinfrastruktur oder beim resoluten Ausschluss von Wohnnutzung. In zwei Kommunen wurde unsere Vorgehensweise auf andere Gewerbegebiete übertragen. Alle haben uns signalisiert, dass sich die Kommunikation mit den Akteuren dauerhaft verbessert hat und dass auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen eine große Bereicherung war. Wir hatten in jeder Kommune ein Budget von 12.000 Euro, das wir uns hälftig geteilt haben. Wir finden, dass wir mit relativ begrenzten Mitteln sehr viel erreichen konnten.

Welche Verantwortung sehen Sie grundsätzlich bei Kommunen für die nachhaltige Entwicklung von bestehenden Gewerbegebieten? Wie können diese die Standorte unterstützen?

Anja Batke

ist Stadtplanerin und hat als Projektverantwortliche im Fachbereich Kommunalservice des Regionalverbands FrankfurtRheinMain das Projekt „Innenentwicklung in bestehenden Gewerbegebieten“ begleitet.

(Foto: Hartmuth Schröder Fotografie)



Nach den Erfahrungen aus unseren 13 Projekten ist ein nachhaltiges Gewerbegebiet vor allem ein Gebiet, wo Investitionssicherheit besteht. Eines meiner Lieblingszitate aus dem Projekt lautet „Investitionen sind gebautes Vertrauen in die Zukunft“. Konkret heißt das: Die Gewerbetreibenden müssen darauf vertrauen können, dass sie ihr Handwerk oder oder Produktion auch noch in fünf Jahren ohne Einschränkung betreiben und wachsen können. Das heißt, dass die Kommunen dafür sorgen,

- dass die Infrastruktur „up to date“ ist,
- dass keine weitere Wohnnutzung in das Gebiet eindringt oder heranrückt,
- dass die Bodenpreise auf einem Niveau bleiben, das gewerbliche Erdgeschossnutzungen ermöglicht: Einzelhandel, Spielhallen, größere reine Bürogebäude und natürlich auch das Wohnen sind die Preistreiber.

Bei bestehenden Gebieten ist das natürlich schwierig, weil Fehlentwicklungen nicht mehr rückgängig gemacht werden können. Es kann helfen ein kommunales Gewerbeflächenentwicklungskonzept zu beschließen, in dem für jedes Gebiet in der Kommune ein klares Profil bestimmt wird. In Diskussionen muss die Kommune immer „klare Kante zeigen“ und betonen: „Dies ist ein Gewerbegebiet und das soll auch so bleiben!“

Ein ganz wichtiges Thema für die alten Gebiete ist die Anbindung an schnelles Internet. Die muss in einem überschaubaren Zeitraum bewerkstelligt werden. Darüber hinaus macht aus der Sicht eines Gewerbe-

treibenden ein Gespräch über Nachhaltigkeitsziele nur Sinn, wenn daraus eine Kosteneinsparung oder sonst eine eindeutige Verbesserung für den eigenen Betrieb erzielt werden kann. Diesen Nutzen muss die Kommune darstellen können, um zu überzeugen. Nachhaltigkeit lediglich als Imagefaktor ist eher für größere Unternehmen von Bedeutung.

Ein kommunaler Kümmerer für die Standorte ist eine große Unterstützung. Das ExWoSt-Projekt könnte einen Impuls geben, dass das Thema Gewerbe in der Städtebauförderung einen deutlich größeren Stellenwert bekommt und dass die Länderministerien durch den Bund in diese Richtung motiviert werden. Ein Förderangebot für die Konzepterarbeitung und ein Standortmanagement in diesem Rahmen würde viele Chancen bergen.

Was könnten die Regionen tun?

Theoretisch wäre es denkbar, sehr strenge regionalplanerische Restriktionen für die Inanspruchnahme neuer Gewerbeflächen zu verhängen. Der erhöhte Aufwand für gewerbliche Innenentwicklung könnte dann als vergleichsweise lohnend erscheinen. Aus meiner persönlichen Sicht halte ich das zumindest in der Rhein-Main-Region nicht für effektiv. Die Mobilisierungshemmnisse würden sich auch mit regionalplanerischen Zwängen nicht systematisch aus dem Weg räumen lassen, weil die Kommunen auf privaten Grundstücken einfach zu wenig Einfluss haben.

Auf der Rhein-Main-Region lastet ein großer Wachstumsdruck. Dass ein pauschales „Einfrieren“ der Gebietskulisse in dieser Situation eine sinnvolle Strategie wäre, darf bezwei-

felt werden, nicht nur wegen der zu erwartenden Auswirkungen auf die Bodenpreise. Es gibt Teilmärkte, wie z. B. Logistikflächen, wo ein großer Flächenmangel herrscht, während in anderen Teilmärkten vielleicht tatsächlich ein Überangebot besteht. Gewerbefläche ist nicht gleich Gewerbefläche. Man braucht ein differenziertes planerisches Konzept, sonst sind Restriktionen kontraproduktiv bei der Bewältigung des Wachstums. Und sie müssten durch die bereits angesprochene Förderung, Unterstützung und Beratung bei der Mobilisierung der Potenziale flankiert werden. Das ist jetzt allerdings meine persönliche Haltung, basierend auf den Projekterfahrungen und vor dem Hintergrund, dass ich zehn Jahre in einer Kommune gearbeitet habe.

Welche Bedeutung hat das Thema Bestandsgewerbe aktuell beim Regionalverband FrankfurtRheinMain?

Wir bereiten gerade die Aufstellung eines neuen Regionalen Flächennutzungsplans vor. In diesem Zusammenhang will der Regionalverband die heute im Plan dargestellten Flächen, die teilweise seit Jahrzehnten „mitgeschleppt“, aber nicht entwickelt wurden, evaluieren. Wir müssen einschätzen, welchen Anteil der regionalen Nachfrage wir innerhalb von Bestandsgebieten bedienen können. Wir arbeiten im Rahmen unseres Siedlungsflächenkonzepts an einer Methodik, wie wir die Standorteignung und Zukunftsfähigkeit einschätzen können.

Hamburg

Wirtschaftsförderung vor Ort

Hamburg – Handlungskonzept und Maßnahmen zur Revitalisierung und Modernisierung des Industriegebietes Billbrook/Rothenburgsort

Projekträger:

IBA Hamburg GmbH, Sabine de Buhr, sabine.debuhr@iba-hamburg.de, Merle Pscheidl, Merle.Pscheidl@iba-hamburg.de

Projektbeteiligte:

Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen, Claudia.Koester@bsw.hamburg.de; Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI) Hans-Martin.Schweier@bwvi.hamburg.de

Der Industriestandort Billbrook/Rothenburgsort ist das größte zusammenhängende Industriegebiet in Hamburg außerhalb des Hafens. Das Modellvorhaben zeichnet sich durch eine zentrale Lage und hohe Nachfrage nach Flächen trotz hohen Mietniveaus aus. Damit fehlen Anreize zur Investition in die Flächen und Gebäude oder zur Aktivierung für neue industrielle Nutzungen. Ein städtebaulich ungeordnetes Erscheinungsbild ist die Folge. Das Gebiet ist kaum in den Stadtraum eingebunden und es fehlt an Aufenthaltsorten für Besucher, Angestellte und LKW-Fahrer.

Durch Aufwertung der stadträumlichen Qualitäten und eine verbesserte Anbindung in die umliegenden Quartiere soll das Gebiet für Unternehmen attraktiver werden und sich zum Magneten für Produktion und Gewerbe entwickeln. Dazu wurde ein Handlungskonzept erarbeitet. Eine besondere Herausforderung für die Gebietsentwicklung ist die Größe, die Anzahl von über 1.000 Unternehmen und die große Heterogenität der wirtschaftlichen Anforderungen der verschiedenen Branchen.

Bestehendes Netzwerk als Anker

Der im Jahr 1997 gegründete Billbrookkreis e.V. ist eine „Initiative zur Förderung guter Nachbarschaft von Geschäftsleuten“. Die heute ca. 100 Mitglieder treffen sich regelmäßig etwa alle zwei Monate zum Mittagessen in einem im Gebiet gelegenen Hotel. Vertreter der Behördenleitungen werden als Referenten eingeladen. Bei den Vereinstreffen hat der Gebietsmanager einen regelmäßigen Auftritt und berichtet zu aktuellen Aspekten der Gebietsentwicklung. Auf dem Termin



Die Zeitung des Billbrookkreises e.V. (Quelle: www.billbrookkreis.de)

ergibt sich die Möglichkeit bestehende Kontakte zu festigen und neue Verbindungen zu knüpfen. Der Verein vertritt die Interessen der Mitglieder im Stadtteil und auf politischen Ebenen. Die Meinung des Billbrookkreises wird in einer regelmäßig erscheinenden Zeitung (der billbrooker) veröffentlicht oder durch Schreiben an Politik und Verwaltung untermauert.

Die Intervalle und die auf zwei Stunden begrenzte Länge der Treffen bieten allerdings nur wenig Spielraum für eine tiefere Diskussion über spezifische Fragestellungen zur Gebietsentwicklung. Hierzu müssten Arbeitsgruppen gegründet werden. Die Teilnahme an diesen erfordert jedoch neben Engagement auch einen erheblichen Zeitaufwand zusätzlich zu der regulären Tätigkeit der Mitglieder, die zumeist aus dem Bereich der Geschäftsführungen kommen. Das Unternehmensnetzwerk Billbrookkreis e.V. wird von der Stadt Hamburg weder finanziell noch organisatorisch unterstützt, das Engagement wird aber von Politik und Fachbehörden positiv aufgenommen. Bei der Erstel-

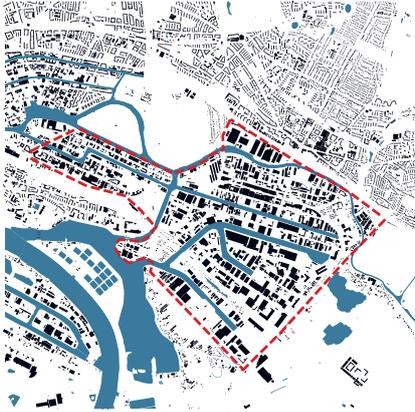
lung des Handlungskonzeptes saß ein Vorstandsmitglied des Billbrookkreises e.V. in der Steuerungsgruppe, die in alle Verfahrensschritte eingebunden wurde und einen beratenden Charakter einnahm.

Interdisziplinäres Projektbüro vor Ort

Im Frühjahr 2015 wurden die Hamburg Invest Wirtschaftsförderungsgesellschaft (HIW) sowie die IBA Hamburg GmbH durch die Behörde für Wirtschaft Verkehr und Innovation (BWVI) mit der Erstellung eines Handlungskonzeptes zur Modernisierung und Revitalisierung des Industriegebietes Billbrook/Rothenburgsort beauftragt. Während der Bearbeitungszeit wurde für knapp zwei Jahre in einem Bürogebäude vor Ort ein Projektbüro für ein interdisziplinäres Team in der Funktion eines Gebietsmanagements eingerichtet.

Die Präsenz vor Ort ermöglichte es, auf kurzem Weg und auch spontan Gespräche mit Unternehmen zu führen. Die Unternehmen bedauerten, dass nach Abschluss des Handlungskonzeptes das Vor-Ort-Büro nicht weitergeführt werden konnte. Das Quartiersmanagement wurde daher Mitte 2016 mit einer halben Stelle fortgesetzt. Anfang 2018 wird eine zusätzliche ganze Stelle im Bezirksamt Hamburg-Mitte geschaffen, ergänzend wurden Fördermittel für ein Klimaschutz-Management beantragt.

Im Rahmen von Bauantragsverfahren wurde das Quartiersmanagement über alle Um- sowie Neubauvorhaben informiert. Daraus resultierte häufig ein direkter Kontakt zu Antragstellenden, um im Austausch mit den zuständigen Behörden Möglichkeiten



Gebietsgröße: ca. 770 ha
Anzahl der Unternehmen: ca. 1.000
Unternehmenskooperation: www.billbrookkreis.de
 Billbrookkreis e.V. seit 1997 mit ca. 100 Mitgliedern
Gebietsmanagement: www.industriestandort-billbrook.de
 HIW Hamburg Invest Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH,
 Georg Seeck, georg.seeck@hamburg-invest.com,
Aufgaben des Gebietsmanagements:
 - Vermittlung zwischen Stadt und Unternehmen
 - Beratung bei Bau- oder Genehmigungsfragen

einer städtebaulich sowie architektonisch attraktiveren Lösung zu erörtern. Wertvolle Grundlage für die Gespräche war ein Orientierungsrahmen für die Gestaltung gewerblicher Bauvorhaben.

Ein weiterer Erfolg des Gebietsmanagements ist die Reaktivierung von zwei Brachflächen. Entwicklungshemmnisse waren Altlasten und denkmalgeschützte Altbauten, deren Erhalt wirtschaftlich nicht tragfähig war. Zusammen mit den Eigentümern und den zuständigen Verwaltungsressorts konnten Lösungen gefunden werden, wodurch Unternehmen vor Ort nun die dringend benötigte Erweiterungsflächen erhalten.

Internetplattform und Veranstaltungen zur Information

Da aufgrund der Gebietsgröße über den Billbrookkreis und das Quartiersmanagement nur ein kleiner Teil der Unternehmen erreicht werden kann, wurde das Webportal www.industriestandort-billbrook.de eingerichtet. Dieses dient nicht der Standortvermarktung, sondern zielt im Wesentlichen auf die Information der Eigentümer und Unternehmen, indem es aktuelle Meldungen und Veranstaltungen zur Modernisierung und Revitalisierung des Industriegebietes veröffentlicht und Kontaktdaten des Gebietsmanagers enthält. Auch eine Onlineumfrage der Unternehmen wurde über die Homepage durchgeführt.

Die Durchführung von Workshops und Präsentationen bei Unternehmen vor Ort wurde als durchweg positiv von Anwohnern, Beschäftigten und Gewerbetreibenden wahrgenommen. Das Vorgehen bot die Möglichkeit, die

Bereitschaft der Unternehmen zur Unterstützung des Handlungskonzepts festzustellen. Hohe Teilnehmerzahlen bei allen durchgeführten Veranstaltungen zeugen vom hohen Interesse für das Projekt.

Ressortübergreifende Behördenzusammenarbeit

Der Entwurf des Handlungskonzepts zur Modernisierung und Revitalisierung des Industriegebietes Billbrook/Rothenburgsort wurde Mitte 2016 als internes Dokument fertiggestellt. Auf Basis einer umfassenden Bestandsanalyse wurden Strategien und Maßnahmenvorschläge erarbeitet. Die Erarbeitung des Handlungskonzeptes hat dabei wesentlich von der Einrichtung einer Steuerungsgruppe mit Vertretern ansässiger Unternehmen, dem Industrieverband Hamburg, dem Billbrookkreis, der Handelskammer Hamburg und der Handwerkskammer Hamburg sowie den beteiligten Dienststellen der Verwaltung profitiert, die mit ihren Kenntnissen und Einschätzungen wichtige Impulse für die Ausgestaltung und Steuerung des Gesamtprozesses beigetragen haben. Rückmeldungen aus der Unternehmensbeteiligung vor Ort wurden ebenfalls berücksichtigt. Derzeit erfolgt die Abstimmung der Maßnahmen zwischen den verschiedenen Dienststellen der Hamburgischen Verwaltung. Hierfür wurden Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit verschiedenen Themenfeldern des Handlungskonzeptes auseinandersetzen: Breitbandversorgung, Flächenmobilisierung, Mobilität, Grüne Achse, Gebietsmanagement/ Bauberatung/ Intensivierung Flächennutzung.



Georg Seeck beim Billbrookkreis e.V.
 (Quelle: Public Address Presseagentur)

Georg Seeck, Gebietsmanager, HIW Hamburg Invest Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH

„Die größte Herausforderung zu Beginn des Beteiligungsprozesses stellte die Größe des Gebietes und die hohe Anzahl seiner Unternehmen dar. Die Einrichtung eines Projektbüros vor Ort verbunden mit zahlreichen Besuchen von Unternehmen durch das Quartiersmanagement war einer der wichtigsten Schritte, um Vertrauen zu gewinnen und die Unternehmensinteressen aufzunehmen und zu bündeln. Mit der Zeit haben sich die Kontakte weiter vertieft, sei es durch regelmäßige „Berichterstattung“ über die weiteren Entwicklungen im Billbrookkreis, Unternehmensbesuche oder die Unterstützung von Unternehmensanliegen. Beleg für das gute Miteinander auf Unternehmensseite ist auch deren Bereitschaft, die Arbeit des Quartiersmanagement finanziell im fünfstelligen Bereich zu unterstützen. Die mit dem Projekt verbundene positive Mundpropaganda hat dazu beigetragen, dass das Industriegebiet für zwei Förderprogramme als Pilotgebiet im Mobilitätsbereich ausgewählt wurde.“

Oranienburg

Probleme im Dialog lösen

Oranienburg – Aktivierung und Qualifizierung des Gewerbegebiets Gewerbepark Mitte (Sachsenhausener Straße)

Projekträger:

Stadt Oranienburg, Stadtplanungsamt
Christian Kielczynski, kielczynski@oranienburg.de

Projektbeteiligte:

Regionaler Wachstumskern Oranienburg-Hennigsdorf-Velten
info@rwk-ohv.de

Das nördlich des Oranienburger Stadtzentrums gelegene Gebiet ist geprägt von Unternutzungen und Leerständen; es weist Mängel in der Erschließung und infrastrukturellen Ausstattung auf. Durch verschiedene Verkäufe hat sich seit den 1990er Jahren eine kleinteilige und heterogene Eigentümerstruktur herausgebildet. Das Gebiet mit 53 Unternehmen zeichnet sich durch eine differenzierte Nutzungsstruktur mit kleinteiligen Dienstleistungsunternehmen, dienstleistungsnahen Handwerksbetrieben, kleinen Werkstätten, Großhandelseinrichtungen sowie größeren produzierenden Unternehmen aus.

Die Eigentümer investieren in unterschiedlichem Maße in den Gebäudebestand und verfolgen verschiedene Strategien. Dies verstärkt das sehr heterogene Erscheinungsbild des Gewerbegebiets. Ungeklärte Altlasten auf den Grundstücken und fehlende Kampfmittelfreiheitsbescheinigungen

erweisen sich als erhebliche Investitions- und Entwicklungshemmnisse. Ziel ist, das Gewerbegebiet im Bestand zu sichern und unter- bzw. fehlgenutzte Flächen für die Entwicklung von Bestandsunternehmen und die Akquise neuer Unternehmen zu aktivieren. Das Projekt soll modellhaft aufzeigen, wie künftig Flächenbedarfe verstärkt durch Innenentwicklung abgedeckt werden können.

Neben der Erarbeitung einer Ansiedlungsstrategie und Profilbildung, sowie der Unterstützung zur privatrechtlichen Neuordnung und Nachverdichtung gehört zu den ExWoSt-Bausteinen auch die Entwicklung eines (Handwerker-)Gewerbehofkonzeptes.

Das Aufgabenfeld des Gebietsmanagements

Mit der Durchführung des Gebietsmanagements ist das externe Planungsbüro LOKATION:S beauftragt, das bereits vor Beginn des For-

schungsvorhabens eine Standortstudie für das Gewerbegebiet erarbeitet hat. In den Aufgabenbereich fallen die Aktivierung, Beratung und Unterstützung der Gewerbetreibenden, die Identifikation von Entwicklungsabsichten größerer Unternehmen und die regelmäßige Information der Akteure zum Projektfortschritt. Über die Dauer von drei Jahren sollen zudem langfristig tragfähige Netzwerkstrukturen aufgebaut und eine kooperative Profilierung des Standortes eingeleitet werden.

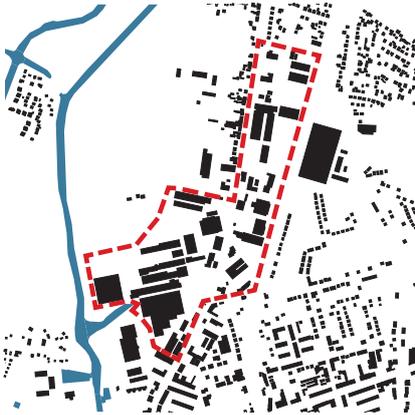
Dialogorientiertes Vorgehen begünstigt individuelle Lösungsansätze

Das Gebietsmanagement ist nicht mit einem Büro vor Ort präsent, sondern stellt den Zugang zu den ansässigen Akteuren über den persönlichen Kontakt her. Durch einen intensiven Dialog in seither mehr als 30 Einzelgesprächen mit Unternehmen war es möglich problemorientierte sowie unkonventionelle Lösungsansätze zu erarbeiten. Um den Bau einer neuen Erschließungsstraße zu realisieren, wird derzeit mit fünf Grundstückseigentümern über die Möglichkeit einer Flächenbereitstellung beraten.

Das zwischenzeitlich entstandene Vertrauensverhältnis zu verschiedenen Schlüsseleigentümern erleichterte den Austausch und das gegenseitige Verständnis erheblich. Zudem zeigen die Unternehmen Mitwirkungsbereitschaft im Verfahren. 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



Ortsbegehung mit Experten aus dem BMUB (Quelle: LOKATION:S)



Gebietsgröße: ca. 41 ha

Anzahl der Unternehmen: 53

Unternehmenskooperation: nicht institutionalisiert

Gebietsmanagement:

LOKATION:S, Torsten Wiemken, mail@lokation-s.de

Aufgaben des Gebietsmanagements:

- Beratung und Unterstützung der Unternehmen u.a. in Einzelgesprächen
- Profilierung des Gewerbebestandes
- Prüfung von Nachverdichtungs- und Entwicklungspotenzialen
- Entwicklung eines Gewerbehofkonzepts im kooperativen Verfahren
- Begleitung der Aufstellung eines Bebauungsplans



Workshop zur Bebauungsplan-aufstellung (Quelle: LOKATION:S)

aller Akteure am Standort.

Auch andere Planungen wie der derzeit in Aufstellung befindliche Bebauungsplan profitieren von dem kooperativen Prozess. Durch den bereits zuvor begonnenen Dialog waren die meisten Akteure frühzeitig über die Planungsabsichten der Kommune informiert. Die Zielstellungen des Bebauungsplans wurden weitestgehend begrüßt.

Eine spezifische Herausforderung des Gebiets sind die nahezu allen Eigentümern fehlenden Kampfmittelfreiheitsbescheinigungen, die jeglichen Nutzungsänderungen und investiven Vorhaben entgegenstehen. Hier konnte das Gebietsmanagement durch Beratungen und die Erstellung eines Leitfadens wertvolle Unterstützung leiten.

Das Gebietsmanagement als neutrale Instanz

Die frühzeitige Einbindung des Gebietsmanagements hat dazu geführt, dass es inzwischen von allen Akteuren am Standort als erste Ansprechperson für die Gebietsentwicklung wahrge-

nommen wird. Dabei fällt vor allem auf, dass die Eigentümer das Gebietsmanagement als neutralen Vermittler und Berater sehen und weniger als Bestandteil der Verwaltung. Es gibt weniger Hemmungen auf das Gebietsmanagement zuzugehen und um Hilfe zu bitten bzw. Einschätzungen einzuholen, als dieses gegebenenfalls bei der Stadtverwaltung der Fall wäre. Die Rolle eines Gebietsmanagers kann ein kommunaler Angestellter daher in dieser Form kaum übernehmen, zumal die Stadt nicht über die entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen verfügt.

Grenzen der Netzwerkbildung

Vom Aufbau einer Standortgemeinschaft wird aufgrund der überschaubaren Anzahl an ansässigen Unternehmen zwischenzeitlich abgesehen. Es mangelt gegenwärtig an der erforderlichen Bereitschaft der Akteure und deren finanziellen Leistungsfähigkeit. Daher wird zunächst eine weitere Intensivierung der Vernetzung der Akteure untereinander und die gemeinsame Arbeit an der Profilierung des Gewerbegebiets unter dem neuen Namen „Gewerbepark Mitte“ angestrebt, um so sukzessive die Voraussetzung für eine spätere Institutionalisierung bzw. ein Fortbestehen eines Eigentümer- und Unternehmensnetzwerks zu schaffen.

Im Zusammenhang mit der Aufstellung des Bebauungsplans und der geplanten Herstellung neuer Erschließungsstraßen sind über die Arbeit an konkreten Problemen (bspw. Grundstücksgrenzen, Erschließung) zuletzt engere Kontakte zwischen den Eigentümern entstanden.

Andreas Schott, Geschäftsführer ERNOL Chemische Fabrikation GmbH, Dienstleistung am Haus GmbH

„Dass unser Gewerbegebiet im Rahmen des ExWoSt-Projekts durch das Gebietsmanagement betreut wird, hat mir als Verwalter und Unternehmer in den letzten zwei Jahren sehr geholfen. Die Abstimmungsgespräche ermöglichten mir einen engen Austausch mit der Stadtverwaltung, mit der ich alle Probleme rund um das Grundstück ansprechen konnte. Bei dem damaligen Erwerb des Grundstückes durch meinen verstorbenen Onkel lag uns lediglich ein Kaufvertrag vor, jedoch keine weiteren Unterlagen zu erfolgten Genehmigungen von Nutzungen oder Bauten. Auf vielen der Grundstücke sind keine Dienstbarkeiten und Wegerechte gesichert, dazu kommt die Altlasten- und Kampfmittelproblematik. Die schlechte Dokumentenlage und die fehlende Erschließung hinderten uns und viele andere Eigentümer daran Investitionen zu tätigen, was auch die Entwicklung des Gesamtgebiets erschwert. Mit Hilfe der Stadtverwaltung und des Gebietsmanagements konnten einige der Entwicklungshemmnisse gemeinsam beseitigt werden, die ich allein aufgrund der damit verbundenen finanziellen Belastungen nicht hätte lösen können.“

Berlin

Unternehmerschaft mit Herz für ihren Standort

Gewerbegebiet Herzbergstraße in Berlin Lichtenberg – Ein Ostberliner Traditionsstandort im Aufbruch

Projektträger:

Bezirksamt Lichtenberg von Berlin, Büro für Wirtschaftsförderung
Marion Nüske, wifoe@lichtenberg.berlin.de

Projektbeteiligte:

Stadtentwicklungsamt Lichtenberg,
Martina Becker, m.becker@lichtenberg.berlin.de

Bis Anfang der 1990er Jahre überwiegend industriell geprägt, bestimmen heute nicht-produzierende Nutzungen größere Teilbereiche dieses innerstädtischen Gewerbebestands. Eine hohe Flächennachfrage und steigende Bodenpreise gefährden die Zukunft der industriell-gewerblichen Nutzung. Handelsnutzungen, Kreativwirtschaft und Wohnnutzungen treten in Konkurrenz zu den angestammten Betrieben, die vor allem auch die fehlende Planungssicherheit bemängeln. Denn bislang gibt es keinen Bebauungsplan für das Gewerbegebiet.

Zur Sicherung und Entwicklung des Standorts für das produzierende Gewerbe steht die Herausarbeitung einer klaren Ausrichtung des Gebiets als Gewerbebestandort mit einem entsprechenden Standortimage im Fokus des ExWoSt-Vorhabens. Dies soll über die Stärkung der endogenen Kräfte – also die Einbeziehung, Aktivierung und Begleitung der bereits ansässigen Unternehmen – erfolgen.

Gebietsmanagement als Kommunikationsknoten

Das Gebietsmanagement erfolgt im Auftrag der bezirklichen Wirtschaftsförderung durch das externe Büro regioconsult, das seit Ende 2015 ohne stationäres Büro vor Ort im Gebiet aktiv ist. Der direkte Kontakt zu den Unternehmen wird über Veranstaltungen wie das Unternehmensfrühstück, Einzelgespräche oder Sitzungen von Arbeitsgruppen hergestellt. Seither hat sich das Gebietsmanagement als Kommunikationsknoten des Gewerbegebiets mit einer festen Ansprechperson etabliert. Es koordiniert die Initiativen (z.B. Arbeitsgruppen) und übernimmt organisatorische und redaktionelle Aufgaben wie das Einladungsmanagement, die Begleitung der Veranstaltungen oder den Newsletter. Im laufenden Jahr sollen diese Aufgaben an das durch das Gebietsmanagement initiierte Unternehmensnetzwerk übergeben werden.

Eigenverantwortlichkeit als Grundlage für tragfähige Strukturen

Unternehmenstreffen und themenbezogene Arbeitsgruppen geben Impulse zur Beteiligung und Vernetzung der Unternehmen. Hinsichtlich der Verstetigung des Projekts wird hier von vorne herein auf Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit seitens der Unternehmen gesetzt. Seit Beginn des Modellvorhabens haben sechs Treffen stattgefunden, die jeweils von einem ansässigen Betrieb ausgerichtet werden. Die Betriebe stellen die Räumlichkeiten, Technik und Catering. Die Treffen mit bis zu 70 Teilnehmenden beinhalten u.a. Betriebsbesichtigungen und Vorträge über aktuelle Entwicklungen im Gebiet oder ansässiger Unternehmen. Auch die durch das Gebietsmanagement initiierten Arbeitsgruppen werden von den teilnehmenden Unternehmern thematisch ausgerichtet und teilweise auch geleitet.

Identifikation von Schlüsselakteuren

Bis zu 100 Unternehmen und Eigentümer sind als Akteure im Bearbeitungszeitraum in Erscheinung getreten; etwa 40 bis 50 agieren aktiv im Rahmen der Projektarbeit. Potenzielle Konflikte innerhalb des Gebiets, bspw. zwischen Entwicklern und Unternehmern emittierender Betriebe, werden im Rahmen der Netzwerkarbeit, bei Unternehmenstreffen oder bei anderen Veranstaltungen offen kommuniziert. In den bis heute fünf thematischen Arbeitsgruppen diskutieren die Beteiligten wichtige Themen des Gewerbegebiets im Detail.



6. Unternehmenstreffen mit Betriebsführung (Quelle: regioconsult)



Gebietsgröße: ca. 190 ha

Anzahl der Unternehmen: ca. 850

Unternehmenskooperation: www.herzbergstrasse.de

UnternehmensNetzwerk Herzbergstraße e.V. seit 2017 mit 15 Mitgliedern

Gebietsmanagement:

regioconsult, Simon Argus, argus@regioconsult-berlin.de

Aufgaben des Gebietsmanagements:

- Öffentlichkeitsarbeit (u.a. Newsletter, Webseite)
- Beteiligung ansässiger Unternehmen und Grundstückseigentümer
- Initiierung von Arbeitsgruppen und des Unternehmensnetzwerks
- Einbeziehung der Unternehmen in die laufende Rahmenplanung



Gründungsfeier des Unternehmensnetzwerks (Quelle: regioconsult)

Die bisherige Arbeit zeigte, dass die aktive Kommunikation und insbesondere die persönliche Erstansprache für die Mobilisierung von Akteuren wichtig ist. Vor allem die Identifikation von Protagonisten, die hinter der Initiative stehen und diese aktiv unterstützen, hilft dem Prozess. Zielorientierte Kooperation gelingt immer dann, wenn die Unternehmen ihre Interessen ernst genommen sehen und konkrete Ergebnisse sichtbar werden. Erfolgversprechend ist dabei vor allem die interne Kommunikation, d.h. der Kontakt von Unternehmen zu Unternehmen.

Verbesserung des Standortimages

Eine AG „Orientierung“ hat sich unter anderem erfolgreich mit der Entwicklung eines neuen Gebietslogos zur Verbesserung der Wahrnehmbarkeit des Standorts, der Auffindbarkeit der ansässigen Unternehmen sowie der Identifikation der Unternehmen mit dem Gebiet befasst. Schilder mit dem neuen Logo wurden u.a. in Ein-

gangsbereichen zum Gewerbegebiet angebracht. Einige Unternehmen haben das Logo auch auf ihr Briefpapier und ihren Internetauftritt übernommen.

Institutionalisierung des Netzwerks

Ein großer Erfolg der vorausgegangenen Netzwerkiniciativen und Veranstaltungen war im Februar 2017 die Gründung des UnternehmensNetzwerks Herzbergstraße e.V. mit heute 15 aktiven Mitgliedsunternehmen. Die Gründung wurde unter hoher öffentlicher Aufmerksamkeit und im Beisein der Politik durchgeführt und hat die Akteure im Gewerbegebiet deutlich motiviert. Die Kommunikation zwischen den Unternehmen ist durch die Gründung des Unternehmensnetzwerks stark ausgebaut worden. Insbesondere der Vorstand des Netzwerks hält durch viele Initiativen die Kommunikationskanäle zu Verwaltung und Unternehmen offen.

Jorge Guimet, Vorsitzender des UnternehmensNetzwerks Herzbergstraße e.V. Geschäftsführer der BerlinerLuft. Technik GmbH

„Am 20.02.2017 haben wir gefeiert – und jetzt fängt die Arbeit an: Mit dem neu gegründeten UnternehmensNetzwerk wollen wir dabei mitwirken die Zukunft des Gewerbegebiets Herzbergstraße zu gestalten. Wir möchten uns besser kennenlernen, wir möchten uns im Einkauf und beim Personal gegenseitig unterstützen - und dabei kann ein starkes Netzwerk von aktiven Unternehmen entscheidend helfen. Besonders am Herzen liegt mir die Sicherung des Standorts durch planerische Maßnahmen, etwa die Festsetzung von Bebauungsplänen, die Wohnnutzungen in der Nachbarschaft von produzierenden Betrieben verhindern können. Für dieses Ziel möchte ich gemeinsam mit den anderen Mitgliedern des UnternehmensNetzwerks hart arbeiten und unseren gestärkten Einfluss auch für unsere vielen engagierten Mitarbeiter voll einbringen. So können wir eine nachhaltige Sicherung des Gewerbestandorts erreichen. Wir brauchen dabei noch viele aktive Unterstützer und Mitstreiter – das ist das Schwerste haben wir festgestellt. Es sind viele persönliche Gespräche mit unseren Nachbarn nötig, um sie von den Vorteilen des Zusammenschlusses zu überzeugen.“

Dortmund

Klimaschutz als Gemeinschaftsaufgabe

Dortmund – Gewerbe- und Industriegebiet Dorstfeld-West Innovation Business Park – zukunftsfähige Weiterentwicklung

Projekträger:

Umweltamt Stadt Dortmund, Dirk von Bracht, dvonbracht@stadtdo.de

Projektbeteiligte:

Stadtplanungs- und Bauordnungsamt: Dagmar Knappe, dagmar.knappe@stadtdo.de

Wirtschaftsförderung: Michael Lenkeit, michael.lenkeit@stadtdo.de

Handwerkskammer: Siegfried Riemann, siegfried.riemann@hwk-do.de

Industrie- und Handelskammer: Fabian Lauer, f.lauer@dortmund.ihk.de

Das Gewerbegebiet entstand ab 1968 auf der Fläche der ehemaligen Zeche Dorstfeld. Es ist für die gesamte Region wegen seiner Größe, innenstadtnahen Lage, guten Straßennetzanbindung, Branchenvielfalt und wirtschaftlichen Stabilität von besonderer Bedeutung. Allerdings entspricht das Gebiet nicht mehr den heutigen Standortanforderungen. Dies zeigt sich durch städtebaulich ungeordnete Bereiche, Sanierungsbedarf in der Gebäudesubstanz, insbesondere auch in energetischer Hinsicht, Verbesserungsbedarf bei der ÖPNV-Anbindung und Umweltbelastungen innerhalb des Gebiets. Für eine zukunftsfähige Weiterentwicklung des Standorts sollen Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels als Impuls für eine ganzheitliche städtebauliche Gebietserneuerung genutzt werden.

Klimaschutzteilkonzept als Impuls

Im Rahmen der Erarbeitung eines integrierten Klimaschutzteilkonzeptes 2013-2015 wurde durch ein externes Büro (StadtRaumKonzept) eine umfassende Bestandsanalyse mit den Schwerpunkten Energieeffizienz, Klimaschutz, Mobilität und Klimaanpassung vorgenommen. Während der Erarbeitung wurden ansässige Unternehmen im Gebiet kontinuierlich informiert und befragt. Regelmäßige Informationsveranstaltungen sorgten für eine hohe Transparenz, Wissensvermittlung und waren zudem der Einstieg zur Etablierung eines Unternehmensnetzwerks. Mit der Unterzeichnung einer Absichtserklärung formierte sich ein loses Netzwerk von 23 Unternehmen. Die Unterzeich-

nenden erklärten sich darin bereit, das Klimaschutzteilkonzept weiter zu unterstützen und Maßnahmen umzusetzen.

Gebietsmanagement und Netzwerkarbeit ausweiten

Ende 2016 wurde das Gebietsmanagement im Rahmen des ExWoSt-Projekts von dem externen Büro Zero Emission GmbH übernommen, das einmal in der Woche vor Ort präsent ist. Die Räumlichkeiten werden von Unternehmen im Gebiet zur Verfügung gestellt. Ziel ist es, das Unternehmensnetzwerk weiterzuführen sowie partizipativ eine Organisationsform zu entwickeln, die eine Verstärkung des Gewerbegebietsmanagements gewährleistet.

Dazu organisiert das Gebietsmanagement regelmäßig stattfindende Unternehmenstreffen (Unternehmer-Frühstück) und andere Veranstaltungen, die der Information und dem Austausch der Gewerbetreibenden im Gebiet dienen. Weiter werden die Unternehmen bei der Maßnahmenplanung und -umsetzung unterstützt (z.B. Information über Fördermittel, Vorteilsrechner E-Mobilität) und Beratungen mit zusätzlichen Experten organisiert. Zudem arbeitet das Gebietsmanagement an einem integrierten Handlungskonzept.

Kommunikationsmedien

Zentrales Element der Kommunikationsinfrastruktur ist die etablierte Gewerbegebietshomepage (www.dorstfeld-west.de), die einen Re-Launch erhalten hat und kontinuierlich aktualisiert wird. Sie wird für Interessensabfragen sowie als Informations- und Vernetzungsplattform

genutzt. Ein regelmäßig erscheinender E-Mail Newsletter ergänzt das Angebot und weist auf Termine, Förderangebote und Ergebnisse hin. Anlassbezogen erfolgen Postaussendungen (z.B. Veranstaltungseinladungen) oder es werden Print-Produkte (Postkarten, Poster, Handouts) zu spezifischen Themen (z.B. „Gemeinsam Grünen Strom bestellen“) herausgegeben. Im Fokus der adressatengerechten Kommunikationsmaßnahmen stehen: Informationsvermittlung über das Projekt, die Aktivierung von weiteren Akteuren, Motivation zur Maßnahmenumsetzung, Informationen zur Beteiligungsmöglichkeiten, die laufende Berichterstattung sowie Ergebnisse des Projekts.

Die Rolle des Gebietsmanagement

Das Gebietsmanagement als „Kümmerer“ engagiert sich für Themen des Gebiets. Einerseits wird das städtische Anliegen einer nachhaltigen und klimagerechten Entwicklung des Gewerbegebiets in die Unternehmerschaft kommuniziert, andererseits werden auch die Interessen der Unternehmerschaft an die Stadtverwaltung herangetragen. Der Ansatz des Gebietsmanagements, der insbesondere auf den direkten Kontakt zwischen den Unternehmen vor Ort und den städtischen Ressorts ausgerichtet ist, wird von den Unternehmen überwiegend positiv wahrgenommen.

Im Falle einer konkreten Problemlage organisierte das Gebietsmanagement eine gemeinsame Ortsbegehung mit Zuständigen des Umweltamts und des Tiefbauamts sowie den betroffenen Unternehmen. Fehlende Flächen für LKWs im Straßenraum



Gebietsgröße: ca. 122 ha

Anzahl der Unternehmen: ca. 226

Unternehmenskooperation: Loses Netzwerk von ca. 20 Unternehmen

Gebietsmanagement: www.dorstfeld-west.de

Zero Emission GmbH, Roman Wolf, roman-wolf@zeroemissiongmbh.de

Aufgaben des Gebietsmanagements:

- Organisation und Moderation von Netzwerkveranstaltungen
- Weiterentwicklung des Unternehmensnetzwerk
- SWOT-Analyse
- Entwicklung von Handlungsoptionen
- Erstellung eines Leitfadens zur Übertragbarkeit

fürten zu Lärm- und Geruchsbelästigung. Durch die Aufnahme des Ist-Zustandes an den Zufahrten und die Prüfung der Möglichkeiten für die Einrichtung von LKW-Halteverboten in betroffenen Bereichen konnte ein lösungsorientierter Austausch befördert werden.

In der Funktion des „Kümmerers“ können sich jedoch auch Rollenkonflikte für das Gebietsmanagement ergeben: Das externe Büro agiert im Auftrag der Stadtverwaltung. Gleichzeitig ist es Aufgabe des Gebietsmanagements die Belange der Unternehmen aufzunehmen und diese als Mitwirkende zu gewinnen. Dem Rollenkonflikt kann durch die Herstellung von Transparenz, intensiven Informationsaustausch und Absprachentreue begegnet werden.

Unternehmen sind gefragt

Mit dem Klimaschutzteilkonzept und dem in Aufstellung befindlichen Entwicklungskonzept sind für das Gebiet verschiedene Handlungsgrundlagen und Maßnahmenvorschläge erarbeitet worden. Derzeit wird eine Priorisierung durch die Stadtverwaltung und Unternehmerschaft vorgenommen. In einer Online-Abfrage konnten die Unternehmen ihre Stimme für das erste zu realisierende Projekt abgeben. Die Mehrheit der Unternehmen hat sich hier für das Projekt „Gemeinsam Grünen Strom bestellen“ entschieden. Das Gebietsmanagement startete daraufhin eine Bedarfsabfrage, um im Weiteren Angebote verschiedener Stromanbieter einholen zu können.

Zudem wird die Einrichtung von Fahrradstationen, der Ersatz von älteren Straßenlaternen durch energie-sparende LED-Leuchten, die Verbes-



Vorschläge für das erste Projekt im Gewerbegebiet (Quelle: Zero Emission GmbH)

serung des Breitbandangebots, eine interaktive Karte für den Internetauftritt sowie die Erneuerung des Beschilderungskonzepts weiter vorangetrieben.

Gewerbegebietszentrum mit zentralen Funktionen

Zum Ausbau der Versorgungs- und Serviceinfrastruktur am Standort wird im integrierten Handlungskonzept der Aufbau eines Gewerbegebietszentrums im Gebiet vorgeschlagen, in dem zusätzliche Dienstleistungs-, Versorgungs- und Serviceangebote für die ansässigen Unternehmen, Beschäftigte und Besucher gebündelt werden. Denkbar sind hier Räumlichkeiten für Veranstaltungen, Konferenzen und Ausstellungen, Restaurant, Co-Working-Space und das Gebietsmanagement. Als weiterer Baustein zur Stärkung der Identifikation mit dem Gebiet, zur Vernetzung mit angrenzenden Stadtteilen und zur Netzwerkerweiterung ist ein Gewerbegebietsfest vorgesehen. Je nach Akzeptanz kann dies zu einer regelmäßigen Veranstaltung werden.

Tobias Tigges, Geschäftsführer Rotationsdruck Lensing Druck Gruppe

„Ein attraktives Umfeld mit zukunftsfähiger Infrastruktur ist ein wichtiger Standortfaktor für uns! Deshalb bringen wir uns gerne ein, wenn es darum geht, das Gewerbegebiet zusammen mit unseren Nachbarn und der Stadt aufzuwerten. Mit den gemeinsam entwickelten Maßnahmen haben wir nun einen Fahrplan, den wir in die Umsetzung bringen möchten. Als Druckerei beschäftigen wir uns im Alltag vor allem mit Energie und Ressourcen. Doch auch die Standortqualität spielt für uns eine große Rolle. Um den Autoverkehr zu reduzieren, prüfen wir derzeit z.B. Möglichkeiten, Fahrradleasing für unsere Mitarbeiter anzubieten und arbeiten mit der Stadt daran, die Ausstattung der ÖPNV Haltestellen zu verbessern. Dabei unterstützt uns das Gebietsmanagement der Zero Emission GmbH: Sie nehmen Interessen und Problemlagen am Standort auf, helfen Lösungen zu finden und kümmern sich vor allem um die Organisation und Vernetzung im Gewerbegebiet.“

Ratingen

Standortinitiative als Gebiets- management

Gewerbegebiet Ratingen West-Tiefenbroich: InWest 2025 – Chancen gemeinsam nutzen. Neuaufstellung eines Gewerbe- und Bürostandorts

Projektträger:

InWest - Standortinitiative Ratingen Tiefenbroich/West e.V., Ratingen
Thomas Frühbuss, info@inwest.org

Projektbeteiligte:

Wirtschaftsförderung, buero.buergermeister@ratingen.de
Sachgebiet Stadtentwicklung, Statistik, Verkehr, Stadtforschung,
Vera Segreff, vera.segreff@ratingen.de

Die in einem losen räumlichen Zusammenhang gelegenen Gewerbegebiete sind ein wichtiger Standort für Büro- und Dienstleistungsnutzungen, produzierendes Gewerbe sowie Handwerk. Seit den 1960er Jahren ist hier ein heterogener Nutzungsmix mit unterschiedlichen Unternehmensstrukturen entstanden. Heute muss sich der Standort gegen mehrere Konkurrenzstandorte behaupten. Das Nebeneinander von Gewerbe, Industrie und Wohnnutzungen führt zu Nutzungskonflikten.

Das vorrangige Ziel des Projektes ist es, die Attraktivität des Gebiets durch die Behebung von städtebaulichen Fehlentwicklungen, die Verbesserung der Infrastrukturen, die Aufwertung des öffentlichen Raums sowie durch effizientere Flächen- und Gebäudenutzung zu erhöhen. Dabei soll der Anteil des produzierenden Gewerbes erhalten bleiben. Über die Definition von Nutzungsschwerpunk-

ten und eine räumliche Neuordnung sollen Nutzungskonflikte entschärft werden; Angestrebt wird zudem, den Bekanntheitsgrad zu verbessern und ein positives Image zu fördern. Neben der Einrichtung eines Gebietsmanagements wird im Rahmen des Forschungsvorhabens ein Masterplan mit integriertem Handlungskonzept für den Standort durch ein externes Büro erarbeitet.

Die Standortinitiative als impulsgebende Kraft

Die Stadt Ratingen hat im Jahr 2010 mit Maßnahmen zur Aktivierung von Eigentümern und Nutzern in den Gewerbegebieten Ratingen-West und -Tiefenbroich begonnen, um gemeinsam übergreifende Strategien für die Weiterentwicklung des Standorts zu erarbeiten und umzusetzen.

Durch die Initialzündung der Stadt Ratingen konnte nach einer Standortkonferenz im Juni 2011 und weiteren

Anschlusstreffen ein wesentlicher Schritt gemacht werden: die Gründung der InWest – Standortinitiative Ratingen Tiefenbroich/West e.V. im Jahr 2012. Der eingetragene Verein hat derzeit 16 ordentliche Mitglieder und sechs Fördermitglieder. Er ist mit anderen Verbänden und Institutionen bestens vernetzt. Der Unternehmensverband Ratingen (UVR), die Stadt Ratingen und auch die IHK zu Düsseldorf sind Gründungsmitglieder. Ziel von InWest ist, das Standortimage zu pflegen und zu verbessern. Auf der Agenda stehen zudem Infrastrukturthemen sowie die langfristige Sicherung der Standortqualität. So sollen Immobilienvermögen vor Wertverfall geschützt und neue Mieter und Investoren für den Standort interessiert werden. Als Mitglied des Klimabeirats der Stadt Ratingen und mit einer gemeinsamen Veranstaltung mit der Energie-Agentur.NRW hat sich InWest auch aktiv an der Aufstellung des Klimaschutzkonzeptes der Stadt Ratingen beteiligt.

Maßgeblich unterstützt die Standortinitiative die Reaktivierung der Westbahn für die Personenfahrt, um die öffentliche Verkehrsanbindung des Gebiets zu verbessern.

Das Gebietsmanagement

Zunächst steuerte und koordinierte die Standortinitiative Projekte durch die ehrenamtliche Tätigkeit ihres Vorstandes. Finanziert werden die Maßnahmen durch Mitgliedsbeiträge. Diese reichen jedoch nicht aus, um ein qualifiziertes Gebietsmanagement einzurichten. Mit Hilfe der Förderung im Rahmen des Modellvorhabens wurde zu Projektbeginn 2016 eine Vollzeitstelle für das Ge-



Demonstrationsfahrt „Westbahn“ am 27.09.2017 mit Unterstützung der Städte Düsseldorf, Duisburg und Ratingen (Quelle: Stadt Ratingen, Pressestelle)



Gebietsgröße: ca. 245 ha

Anzahl der Unternehmen: ca. 300

Unternehmenskooperation: Standortinitiative InWest Ratingen Tiefenbroich/West e.V. (InWest) seit 2012, <https://inwest.org/>

Gebietsmanagement: Gebietsmanager bei der Standortinitiative InWest, bereitgestellt durch die städtische Wirtschaftsförderung

Aufgaben des Gebietsmanagements:

- Marketing, Schärfung des Standortprofils
- Organisation von Beratungsangeboten und Netzwerkverfestigung
- Leerstandsmanagement und Flächenentwicklung
- Nutzer- und Eigentümerbefragungen, Mitgliederakquise

bietsmanagement bei der städtischen Wirtschaftsförderung eingerichtet. Durch einen Überlassungsvertrag geregelt, arbeitet der Standortmanager für InWest. Sein Büro befindet sich im Gebäude der Stadtverwaltung.

Aktivierung von lokalen Akteuren

Zentrale Aufgabe des Gebietsmanagements ist die Sensibilisierung und Aktivierung verschiedener Akteure für den Standort. Im Rahmen der Standortkonferenz im Dezember 2016 mit 130 Anmeldungen konnten neben Unternehmen und Eigentümern aus dem Gebiet auch Personen aus Politik, Verwaltung und Verbänden erreicht werden. Sie informierte über die Ziele und Aktivitäten der Standortinitiative und über das ExWoSt-Projekt.

Zudem wurden die Ergebnisse einer Befragung ansässiger Unternehmen zum Gewerbestandort vorgestellt. Die Veranstaltung ermöglichte dem Gebietsmanagement, Akteure auch gezielt anzusprechen.

Auf einer weiteren Beteiligungsveranstaltung im Rahmen der Masterplan-Aufstellung im November 2017 wurden Analyseergebnisse mit einem breiten Ausschnitt der verschiedenen Zielgruppen reflektiert und erhielten zusätzlichen Input. Neben dem Ausbau von Kooperationen zu Verbänden, Investoren und Unternehmen zählt auch die Mitgliederakquise zum Aufgabenfeld des Gebietsmanagers.

Behördenlotse

Das Gebietsmanagement versteht sich zudem als Ansprechpartner bei Bauvorhaben wie z.B. bei der Erweiterung einer Produktionshalle. Es berät beispielsweise bei bauordnungsrechtlichen Fragestellungen und



Kommunalcafé am 27.11.2017 in den Räumen der Hewlett Packard GmbH, Ratingen: Vorstellung der Bestandsaufnahme für den Masterplan Tiefenbroich/West (Quelle: InWest Standortinitiative)

stellt als „Behördenlotse“ Kontakte zu Genehmigungsbehörden her. Gleichzeitig bildet das InWest-Gebietsmanagement die direkte Schnittstelle zu Wirtschaftsförderung und zur Stadtplanung der Stadt Ratingen.

Leerstands- und Flächenmanagement

Zum Aufgabenfeld des InWest-Gebietsmanagers gehört die Erfassung aller (Bau-)Flächenpotentiale im Vereinsgebiet. Dies erfolgt über direkte Ansprache, Sensibilisierung und Aktivierung der Eigentümer. Ziel ist dabei, Nachfragen und Angebote innerhalb des Gebiets zusammenzuführen. Darüber hinaus werden die Flächen im „Potentialflächenkataster“ dargestellt. Weiterhin bietet InWest eine Begleitung von der Flächenentwicklung bis hin zur Vermarktung an.

Thomas Frühbuss, Vorstandsvorsitzender InWest - Standortinitiative Ratingen Tiefenbroich / West e.V.

„Als Standortinitiative für die Gewerbegebiete Ratingen Tiefenbroich / West agieren wir nicht nur operativ, z.B. durch Netzwerkbildung, Marketingaktivitäten und Ansprache potentieller Investoren. Durch die Beauftragung der Aufstellung eines Masterplans für den Standort – und durch die sich daran anschließende sukzessive Umsetzung – wollen wir gemeinsam mit der Stadtplanung auch langfristig die notwendigen Akzente für eine erfolgreiche städtebauliche Entwicklung setzen. Ein wesentlicher Baustein in dem Konzept wird die „Reaktivierung der Rater Weststrecke für den Personennahverkehr“ sein. Anfangs als unrealistische Vision abgetan, haben sich inzwischen starke Fürsprecher etabliert. Jetzt heißt es „dranbleiben“ und weiter werben, damit aus dieser Vision ein konkreter Standortfaktor wird.“

Kassel

Vernetzung über
die Arbeit hinaus**Kassel – Handlungsstrategien zur Konsolidierung und nachhaltigen Weiterentwicklung des Gewerbegebiets Waldau-West****Projektträger:**

Stadt Kassel, Amt für Stadtplanung, Bauaufsicht und Denkmalschutz
Birgit Schwarze, birgit.schwarze@kassel.de

Projektbeteiligte:

Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH (WFG),
Kai Lorenz Wittrock, info@wfg-kassel.de
Netzwerk Industriepark Kassel,
Christoph Külzer-Schröder, info@industriepark-kassel.de

Das Gewerbegebiet Waldau-West ist als ältester Teil des Industrieparks Kassel-Waldau in den 1970er bis 1980er Jahren auf dem Gelände eines ehemaligen Flugplatzes entstanden. Betriebe unterschiedlicher Gewerbearten sind hier ansässig. Mit gebietsuntypischen Ansiedlungen, ungenutzten Reserveflächen, einer unzureichenden Infrastrukturausstattung und ungenutzten Potenzialen im Klimaschutz steigt der Handlungsbedarf.

Im Rahmen des Modellvorhabens wird ein Leitlinienkonzept mit konkreten Handlungsfeldern erarbeitet, um die Standortsicherung und Weiterentwicklung des Gewerbegebietes durch die interessenübergreifende Verknüpfung verschiedener Fachbereiche zu erreichen. Ebenso werden die Rahmenbedingungen für den in Aufstellung befindlichen Bebauungsplan definiert. Die Möglichkeiten für eine Verstärkung der Netzwerkbildung sowie der Förderung neuer (modellhafter) Unternehmensko-

operationen sollen erprobt werden. Darüber hinaus werden in dem Modellprojekt in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Fragestellungen zur Verbesserung der Standortattraktivität (Breitbandversorgung, Erreichbarkeit, Aufenthaltsqualitäten, Image) bzw. zur Ressourcenschonung und Kostendämpfung (Energieeffizienz, Umwelt- und Klimaschutz, Nachfolgenutzungen) thematisiert.

Das Netzwerk Industriepark

Das Netzwerk Industriepark Kassel wurde bereits 2005 gegründet und ist ein Projekt der Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH. Finanziert wird das Netzwerk nach wie vor durch die Wirtschaftsförderung. Die Unternehmen können sich mit einem freiwilligen finanziellen Beitrag beteiligen. Organisiert als offene Initiative ohne Vereinsstatus, treffen sich seit über zehn Jahren Inhaber und Führungskräfte der im gesamten Industriepark ansässigen Unternehmen, um den Standort

gemeinsam voran zu bringen. „Es geht darum, in dieser Zusammenkunft das Geschäft zu sichern“, sagt Kai Lorenz Wittrock, der als Chef der Wirtschaftsförderung das Netzwerk einst mit aus der Taufe gehoben hat. Aus dem Wissen, was der Nachbar im Industriepark herstellt, als Dienstleistung anbietet oder als Händler verkauft, seien vielfältige Kooperationen entstanden. Das Netzwerk übernimmt nach eigenen Angaben die Rolle „als neutrales und unabhängiges Sprachrohr der im Industriepark ansässigen Unternehmen und bietet als gemeinsames Projekt aller interessierten Unternehmen die Möglichkeit, sich inhaltlich selbst einzubringen. Das Netzwerk repräsentiert regional und überregional den größten zusammenhängenden Industriepark Nordhessens und steigert die Bekanntheit und Attraktivität des Standortes mit seinen Unternehmen, Leistungen und Aktivitäten.“

Unternehmensorientierte Kommunikationsangebote

Das Netzwerk organisiert regelmäßig stattfindende 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, Hubschrauber-Rundflügen und Führungen durch alte Versorgungskanäle. Jährlich werden Unternehmen aus dem Gebiet, die sich für den Industriepark und das Netzwerk engagieren, mit dem Unternehmens-Herkules ausgezeichnet. Eine Besonderheit ist das durch ein Unternehmen auf der eigenen betrieblichen Reservefläche jährlich organisierte



Der Lauftreff im Industriepark Kassel (Quelle: Netzwerkbüro Külzer-Schröder)



Gebietsgröße: ca. 135 ha

Anzahl der Unternehmen: ca. 260

Unternehmenskooperation: www.netzwerk-industriepark.de

Netzwerk Industriepark Kassel seit 2005 mit Netzwerkbüro

Gebietsmanagement: regioconsult in Kooperation mit Spath+Nagel (Berlin)

Aufgaben des Gebietsmanagements:

- Bestandserhebungen und Analyse des Gebiets
- Ausarbeitung von Themenschwerpunkten und Handlungsfeldern
- Erstellung des Leitlinien-Konzepts
- Moderation und Dokumentation



Die Zeitschrift des Netzwerks
(Quelle: Netzwerk Industriepark)

Firmenfußballturnier, aber auch der seit vielen Jahren für Inhaber, Geschäftsführer und Mitarbeiter gleichermaßen organisierte wöchentliche Lauftreff fördert den unternehmensübergreifenden Austausch.

Gebietsmanagement für Waldau-West

Im Rahmen des ExWoSt-Projekts wurde für den Teilbereich Waldau-West des Industrieparks durch die Stadt Kassel ein Gebietsmanagement beauftragt, das nun in Kooperation mit dem Amt für Stadtplanung, dem Unternehmensnetzwerk und der Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH Leitlinien für die nachhaltige Weiterentwicklung erarbeitet. Das Gebietsmanagement wurde extern an das Büro regioconsult vergeben.

Das Gebietsmanagement ist so angelegt, dass die bereits vorhandenen



Das jährliche Firmenfußballturnier auf eigenen betrieblichen Reserveflächen
(Quelle: Netzwerkbüro Külzer-Schröder)

Kooperationsstrukturen und das im Plangebiet befindliche Netzwerkbüro als Kontaktstelle genutzt werden können. In enger Zusammenarbeit mit dem Amt für Stadtplanung wurde durch das Gebietsmanagement als zentrale Aufgabe eine detaillierte Bestandsaufnahme und Analyse des Gebietes erarbeitet. Dazu wurden zahlreiche Gespräche mit Schlüsselpersonen geführt. Auch die im Gebiet Beschäftigten, wurden über eine Online-Umfrage in die Meinungsbildung einbezogen.

Mobilisierung und Eigeninitiative

Als Ergebnis einer gut besuchten Auftaktveranstaltung wurden aus Unternehmenssicht die Themen Marke und Internetauftritt, Elektromobilität, Energie, Grüner Industriepark und Verkehr als Schwerpunkte herausgearbeitet. Unter Anleitung des Gebietsmanagements konnte hierzu bisher eine Arbeitsgruppe zum Themenfeld Energie und Elektromobilität initiiert werden. Themen sind unter anderem die Anschaffung von E-Mobilen, gegebenenfalls auch gemeinschaftlich

durch Unternehmen sowie die Installation von Ladestationen vor Ort.

Darüber hinaus liefert das ExWoSt-Projekt Impulse für andere Aufgabenstellungen. So erfolgt zum Beispiel derzeit eine Überarbeitung des Internetauftritts zum Netzwerk Industriepark und für Anfang 2018 ist eine Veranstaltung zum Thema Sicherheit und Objektsicherheit geplant.

Olaf Diekmann, Geschäftsleiter Cl. Bergmann

„Obwohl es im Tagesgeschäft nicht immer einfach ist die notwendige Zeit zu finden, ist es für uns doch wichtig, die Zusammenarbeit mit unseren Nachbarn zu nutzen, um zentrale Herausforderungen gemeinsam anzugehen.“

Aktuell befassen wir uns mit dem Ausbau der Infrastruktur für die Elektromobilität, einem der Zukunftsthemen für jeden Industriestandort.“

Frankfurt am Main

Klimaschutz- und Gebietsmanagement in Kooperation

Frankfurt am Main – Gewerbegebiete Fechenheim-Nord und Seckbach „Bestand hat Zukunft“

Projektträger:

Stadtplanungsamt Frankfurt am Main, Abteilung Gesamtstadt / 61.G2
Antje Iff, antje.iff@stadt-frankfurt.de

Projektbeteiligte:

Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH
Tobias Löser, tl@frankfurt-business.net
Energierreferat Stadt Frankfurt am Main
Max Weber, max.weber@stadt-frankfurt.de

Die räumlich zusammenhängenden Gewerbegebiete Fechenheim-Nord und Seckbach liegen im Osten des Frankfurter Stadtgebiets und bilden mit weiteren Industrieflächen einen der industriellen bzw. gewerblichen Kerne der Stadt. Privater und öffentlicher Raum sowie die Gebäudesubstanz sind vielfach sanierungsbedürftig; z.T. gibt es Leerstände. Es bestehen Mängel in der internen und externen Erschließung sowie Nutzungskonflikte innerhalb des Gebiets, aber auch mit angrenzender Wohnbebauung. Die Gewerbestandorte werden in der Stadtgesellschaft kaum wahrgenommen, ein positives Image fehlt.

Auf Grundlage des vorliegenden städtebaulichen Entwicklungskonzeptes und der Machbarkeitsstudie „Entwicklung eines nachhaltigen Gewerbegebiets in Frankfurt am Main“ soll das Gewerbegebiet in einem kooperativen Prozess mit den örtlichen Betrieben nachhaltig entwickelt wer-

den. Ein wesentliches Entwicklungsziel ist die Sicherung der vorhandenen Gewerbe- und Industrieflächen durch das Alleinstellungsmerkmal der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft), um so Standortsicherheit für die ansässigen Unternehmen zu gewährleisten und damit zur Innenentwicklung beizutragen.

Standort- und Klimaschutzmanagement gemeinsam vor Ort

Seit Mai 2016 ist durch die Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH ein Gebietsmanagement für den Zeitraum von fünf Jahren eingerichtet. Es koordiniert, organisiert und moderiert zwischen den ortsansässigen Unternehmen und den unterschiedlichen Fachabteilungen. Der Kontakt mit den Unternehmen vor Ort wird fortlaufend durch Einzelgespräche und verschiedene Veranstaltungsformate auf- bzw. ausgebaut. Die Profilierung und Außendarstellung des Standortes

ist ein weiterer Baustein der Arbeit des Gebietsmanagements.

Zum 1. Januar 2017 schuf das Energierreferat Frankfurt am Main eine Personalstelle für ein Klimaschutzmanagement für die Dauer von fünf Jahren. Es bildet die optimale Ergänzung zum Gebietsmanagement und bietet die Chance, Themen wie Energieeffizienz und Ressourcenschutz strukturiert zu vertiefen. Ein Klimaschutzteilkonzept soll ab 2018 erarbeitet und anschließend in Zusammenarbeit mit den Akteuren vor Ort umgesetzt werden. Darüber hinaus bietet das Klimaschutzmanagement den ansässigen Unternehmen aktuell eine kostenfreie energetische Initialberatung an, welche seit Dezember 2017 bereits von zehn Unternehmen in Anspruch genommen wurde.

Bereits im September 2016 wurde das Quartiersbüro im Gebiet bezogen. Es dient als Arbeitsplatz für den Gebietsmanager und den Klimaschutzmanager und bietet mit einem Besprechungsraum auch eine Anlaufstelle für den Austausch mit den Unternehmen.

Durch die frühzeitige Kommunikation der Projektziele gegenüber den Akteuren vor Ort sollen nachhaltige Flächennutzungen angestoßen werden. Eine proaktive Herangehensweise ist hierbei essentiell.

Gebietsmanagement an der Schnittstelle von Stadt und Akteuren

Im Rahmen des Förderprojektes „Grün statt Grau – Gewerbegebiete im Wandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) konnte beim Stadtplanungsamt eine weitere Stelle geschaffen werden. Diese bildet gemeinsam mit dem Klimaschutzmanager und dem Gebietsmanager das



Austausch der Akteure während der 1. Unternehmens-Werkstatt im Antagon-Theater (Quelle: Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH)



Gebietsgröße: ca. 185 ha

Anzahl der Unternehmen: ca. 550

Unternehmenskooperation: Gründung einer Standortinitiative (Mitte 2018)

Gebietsmanagement: www.nachhaltiges-gewerbegebiet.de

Gebietsmanager Tobias Löser, tl@frankfurt-business.net,

Klimaschutzmanager Max Weber, max.weber@stadt-frankfurt.de

Aufgaben des Gebietsmanagements:

- Aktivierung und Vernetzung von Akteuren, Aufbau einer Standortinitiative
- Bündelung von Beratungs- und Fördermöglichkeiten
- Erarbeitung und Umsetzung eines gebietsbezogenen Energiekonzepts
- Umsetzung eines operativen Flächen- und Leerstandsmanagements

Projektteam „Nachhaltiges Gewerbegebiet“. Das Team ist verantwortlich für Projektorganisation und Schnittstellenkoordination zwischen Fachabteilungen und Unternehmen. Eine ressortübergreifende Projektgruppe begleitet und berät das Projektteam. Hierin sind neben der Fachverwaltung auch die Handels- und Handwerkskammern, der Ortsbeirat sowie der Gewerbeverein Fechenheim vertreten.

Aus der Projektgruppe bilden sich themenbezogenen Arbeitskreise (Grundstücksentwicklung, Verkehr, Infrastruktur und Erschließung, Grün und Blau). Die Rückkopplung mit den Unternehmen findet in den Unternehmens-Werkstätten statt, welche es ermöglichen viele ansässige Unternehmende zu erreichen. Hier wurde beispielsweise die Abstimmung zu Logovarianten durchgeführt. Unterstützt wird das Gebietsmanagement darüber hinaus von einem externen Planungsbüro (cima GmbH), das Vorbereitung, Durchführung, Moderation und Koordination von Veranstaltungen übernimmt und bei der Netzwerkbildung berät.

Erste Schritte zur Standortinitiative

Unternehmens-Werkstätten und Impulsveranstaltungen dienen der Netzwerkbildung. Sie wurden dazu genutzt Schlüsselakteure gezielt anzusprechen, um ein Strategieteam zu bilden. Das Strategieteam definiert und konkretisiert Arbeitsschwerpunkte, entwickelt Maßnahmen und kommuniziert einen geschlossenen Auftritt nach außen. Ziel ist es, mit fortschreitendem Projektverlauf den Kern des Strategieteams zu festigen, ohne jedoch anderen die Möglichkeit zur Partizipation zu verschließen. Langfristig soll sich hieraus eine Stand-



3. Strategieteam-Sitzung im Quartiersbüro (Quelle: Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH)

ortinitiative entwickeln, deren Form und Größe derzeit noch nicht absehbar ist. Angehörige des Strategieteams bzw. der Standortinitiative sollen auch Teil der fachübergreifenden Projektgruppe werden.

Die Institution des Strategieteams kann zum jetzigen Zeitpunkt als überaus hilfreich bezeichnet werden, da im Rahmen der Unternehmens-Werkstätten nur bedingt verbindliche Entscheidungen getroffen werden konnten.

Gebietsfonds zur Umsetzung von Sofortmaßnahmen

Dem Gebietsmanagement wurden über einen Gebietsfonds Eigenmittel für die flexible Umsetzung kleiner Sofortmaßnahmen (z.B. Begrünung, Beschilderung) zur Verfügung gestellt. Die Auswahl geeigneter Maßnahmen soll zusammen mit der noch zu gründende Standortinitiative erfolgen. Damit soll den ansässigen Gewerbetreibenden signalisiert werden, dass sich im Gebiet etwas bewegt und die Mitarbeit schnelle Umsetzungen ermöglichen kann.

Tobias Löser, Gebietsmanager, Wirtschaftsförderung Frankfurt

„Der Ansatz der Stadt Frankfurt, die eigene Wirtschaftsförderung und das Energierferat als Vor-Ort-Management einzusetzen, bringt für dieses Projekt einen riesigen Mehrwert, da Kontakte zu den Unternehmen von Beginn an bestehen und fortlaufend fachübergreifende Kooperationen erprobt und verstetigt werden können.“

Max Weber, Klimaschutzmanager, Energierferat Stadt Frankfurt

„Die direkte Einbeziehung der Unternehmenschaft im Rahmen von Unternehmens-Werkstätten und Strategieguppe ist essentiell für den Erfolg des Projekts. Es ist wichtig, dass sich die Gewerbetreibenden mit dem angestrebten Weg identifizieren und bereit sind, diesen auch über den offiziellen Projekthorizont weiter zu gehen.“

Karlsruhe

Gebietsmanagement zu Gast bei Unternehmen

Karlsruhe – Gewerbequartier Grünwinkel: REGEKO – „Ressourcenoptimiertes Gewerbeflächenmanagement durch Kooperation“

Projektträger:

Karlsruher Fächer GmbH, Barbara Rettenmaier
barbara.rettentmaier@kfg.karlsruhe.de

Projektbeteiligte:

Karlsruher Fächer GmbH: Klaus Lehmann, klaus.lehmann@kfg.karlsruhe.de
Stadtplanungsamt: Heike Dederer, heike.dederer@stpla.karlsruhe.de
Wirtschaftsförderung: Andrea Scholz, andrea.scholz@wifoe.karlsruhe.de

Das Gewerbequartier westlich der Innenstadt befindet sich derzeit stark im Umbruch. Komplexe Problemlagen und heterogene Akteurskonstellationen kennzeichnen das Gebiet. Dazu gehören städtebauliche und funktionale Defizite, interne Nutzungs-, Nachbarschafts- und Umweltkonflikte, Mängel der internen wie externen Erschließung sowie ein insgesamt negatives Image des Gewerbegebiets. Ausgehend von der gesamtstädtischen Innenentwicklungsstrategie soll im Gewerbegebiet Grünwinkel erprobt werden, wie im Bestand ein attraktives, kompaktes Siedlungsmuster mit zukunftsweisenden und ressourceneffizienten Strukturen geschaffen werden kann. Eine Standortanalyse und ein Masterplan haben Flächen- und Ressourceneinsparpotenziale aufgezeigt, die mit einem derzeit in Bearbeitung befindlichen städtebaulichen Rahmenplan konkretisiert werden. Besonders durch den Rahmenplan konnten nochmals starke Impulse

erzeugt werden, mit Kenntnisnahme von Politik und Investoren.

Ziel ist, durch direkte Ansprache und Aktivierung der Eigentümer und ansässigen Unternehmen einen Impuls zur Transformation in ein lebendiges, urbanes Quartier für eine moderne Arbeitswelt zu setzen.

Das ExWoSt-Vorhaben legt den Schwerpunkt auf den Beteiligungs- und Kooperationsprozess, unter anderem durch die Etablierung eines Gebietsmanagements, ein anhaltendes Vernetzungs- und Beratungsangebot sowie ein frühzeitiges und konstantes Einbinden aller städtischen und externen Akteure. Eine Verstetigung soll durch die Gründung eines Netzwerkes erreicht werden.

Vertrauensaufbau erfordert Kontinuität

Vor dem Hintergrund, dass sich ein Großteil der Flächen im Gewerbegebiet im Privateigentum befindet, ist die Aktivierung der Unternehmen

sowie Eigentümerinnen und Eigentümer ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Flächenentwicklung.

Das Gebietsmanagement nimmt hier eine Vermittlungsfunktion zwischen der fachlichen Ebene (Verwaltung und Politik) und den Unternehmen vor Ort ein. Mit dieser Aufgabe ist das externe Büro Zero Emission GmbH beauftragt, welches bereits bei der Erstellung des Masterplans beteiligt war. Die kontinuierliche Bearbeitung und Ortskenntnis sind von Vorteil. Auch ist ein niedrigschwelliger, direkter Austausch mit den Unternehmen sowie einen unmittelbarer, partnerschaftlicher Austausch mit den Projektbeteiligten der Verwaltung gewährleistet. In verschiedenen, regelmäßig stattfindenden Beteiligungsveranstaltungen (Unternehmenstreffen, Fachforen, Sonderformate wie Eigentümertreffen) kommen Unternehmen, Eigentümer sowie der Bürgerverein zudem in direkten Kontakt mit Verwaltung, Politik und anderen zentralen Akteuren.

Das Gebietsmanagement zu Gast bei Betrieben

Statt eines stationären Quartiersbüros, war das Gebietsmanagement seit Anfang 2017 wechselnd halbtags an zwei Tagen in der Woche bei sieben Unternehmen im Gebiet zu Gast. Das Management konnte auf diese Weise die Betriebe schneller kennen lernen und bereits mit dem Aufbau des Unternehmensnetzwerks beginnen. Zudem erhielt das Gebietsmanagement Einblicke in die Grundstücksnutzung, lokalen Probleme und spezifischen Herausforderungen. Das monatliche Unternehmenstreffen fand ebenfalls bei dem Gastgeber-



Fachforum zum städtebaulichen Rahmenplan (Quelle: Zero Emission GmbH)



Gebietsgröße: ca. 78 ha

Anzahl der Unternehmen: ca. 140

Unternehmenskooperation: Netzwerkgründung geplant für Mitte 2018

Gebietsmanagement:

Zero Emission GmbH, Moritz Wolf, moritz-wolf@zeroemissiongmbh.de

Aufgaben des Gebietsmanagements:

- „Kümmerer“ vor Ort (u.a. Beratung, Ansprechperson)
- Organisation von Netzwerkveranstaltungen
- Reaktivierung von Brachflächen
- Vermittlung zwischen Unternehmen und Verwaltung
- Aktivierung von mindergenutzten Flächen

Unternehmen statt. So lernten die teilnehmenden Betriebe den neuen Standort des Quartiersbüros sowie das Gastgeber-Unternehmen kennen. Das Aufgabenspektrum reichte von Beratungsangeboten zu Förderprogrammen, Vermittlung von Brachflächen, Sprachrohr der Unternehmen im Abstimmungsprozess mit der Projektgruppe bis zur Organisation von Netzwerkveranstaltungen (u.a. Unternehmenstreffen). Auf Grund des hohen organisatorischen Aufwands (u.a. Mietvertrag, Umzug) wurde jedoch beschlossen den Standort des Quartiersbüros nur noch alle zwei Monate zu wechseln.

Das bisherige Feedback der lokalen Akteure zu Organisation und zu den Aktivitäten des Gebietsmanagements war durchweg positiv. Dennoch weist das Quartiersbüro einen niedrigen Publikumsverkehr auf. Dies kann nicht ausschließlich auf das wechselnde Quartiersbüro zurückgeführt werden, auch wenn durch den häufigen Standortwechsel und die teilweise nicht leicht erreichbaren Räume des Quartiersbüros innerhalb der Gastgeber-Unternehmen, die Sichtbarkeit und die Zugänglichkeit eingeschränkt wurden. Entgegenwirkende Maßnahmen (z.B. Banner, Plakate) brachten kaum signifikante Verbesserungen.

Vor-Ort Präsenz ermöglicht spontanes Handeln

Zentrales Anliegen des Gebietsmanagements im Gewerbequartier Grünwinkel ist, dass eine Person als „Kümmerer“, als Ansprechperson und koordinierende Institution, regelmäßig vor Ort ist. Aus dem Feedback der Unternehmen ist ersichtlich, dass eine



Wechselnde Standorte des Quartiersbüros: Leinweber Holzbau (links) und Palazzo Halle (rechts) (Quelle: Zero Emission GmbH)

Gebietsentwicklung ohne diese eine Person nicht funktioniert bzw. schnell wieder stagnieren würde.

Die Vor-Ort-Präsenz ist hier wichtig, denn das Management kann nur so kurzfristig an Terminen teilnehmen, einen tieferen Einblick in die Abläufe und Gegebenheiten des Gebiets erlangen. Das Quartiersbüro dient als erste Anlaufstelle bei allen Belangen, als zentraler Ansprechperson und als Vermittler sowie Koordinator zwischen den Unternehmen bzw. zwischen Unternehmen und Stadtverwaltung. Für den Aufbau von Kooperationsstrukturen sind vor allem die „kleinen Dinge“ wichtig. Das kann der Austausch von Kontaktdaten, das Melden von Beschmutzungen oder das Entfernen eines nicht mehr nötigen Halteverbots sein. Gerade diese auf den ersten Blick eher „unscheinbaren“ Aktivitäten stärken das Vertrauen in das Gebietsmanagement. Die Unternehmen wissen, es kümmert sich jemand um ihre Belange und sie werden ernst genommen. Außerdem ist es wichtig, schnell Rückmeldungen an die Unternehmen zu geben.



Moritz Wolf, Gebietsmanager, Zero Emission GmbH

„Wir sind mit der Entwicklung im Gewerbegebiet sehr zufrieden und in manchen Punkten schon deutlich weiter, als wir es am Anfang erwartet haben. Wir merken, dass ein großes Engagement seitens der Unternehmen, aber auch der Eigentümer am Standort herrscht. Die große Vielfalt der Themen, die an uns herangetragen wurden, hat uns erstaunt und zeigt die vielfältigen Herausforderungen bei der Entwicklung von Bestandsgebieten. Durch das wechselnde Quartiersbüro erhalten wir tiefe und persönliche Einblicke in die Unternehmen und es öffnen sich verschiedene Perspektiven, so dass wir das Gebiet und die Abläufe immer wieder neu entdecken und erfahren. Trotzdem liegt noch ein weiter Weg vor uns und die begonnene Entwicklung muss konsequent weitergeführt werden. Entscheidend ist die aktive Mitwirkung der Unternehmen und Eigentümer – ohne sie geht es nicht.“

Augsburg

Gebietsmanagement in Vorbereitung

Augsburg – Gewerbeschwerpunkt Lechhausen Integrierte Gebietsentwicklung „Augsburg Umweltpark“

Projekträger:

Stadt Augsburg, Wirtschaftsförderung
Karl Bayerle, wirtschaftsfoerderung@augzburg.de

Projektbeteiligte:

Stadtplanungsamt, Team Stadtentwicklung und Flächennutzungsplanung
Ulrike Bosch, ulrike.bosch@augzburg.de

Seit den 1990er Jahren hat sich mit dem „Augsburg Umweltpark“ ein Kompetenzzentrum für Umwelttechnologien im Nordosten der Stadt entwickelt. Im benachbarten Gewerbegebiet Lechhausen aus den 1950er Jahren sind zunehmende Nutzungskonflikte und beginnende Trading-Down-Prozesse festzustellen.

Als Pilotprojekt im Rahmen des gesamtstädtischen integrierten Stadtentwicklungskonzepts wurde das Entwicklungskonzept Gewerbequartier Lechhausen Nord erarbeitet und im November 2017 beschlossen. Dieses bildet die Grundlage für eine städtebauliche Qualifizierung, ökologische wie stadtklimatische Aufwertung sowie für eine nachhaltige Standortentwicklung mit besserer struktureller Integration des Gebiets.

Breite Beteiligung im Rahmen des Entwicklungskonzepts

Das Entwicklungskonzept wurde in einen transparenten und breiten

Diskurs mit Unternehmen und Immobilieneignern sowie interessierten Bürgern, lokal Handelnden, Fachverwaltung, politischen Mandatsträgern und Medienvertretern erarbeitet. Die Veranstaltungsformate reichten von Workshops über Netzwerk- und Informationsveranstaltungen, Ortsbegehungen bis hin zu einem Stadtforum.

Ergänzend wurden persönliche Gespräche mit Unternehmern sowie Immobilieneigentümern geführt. Die intensive Auseinandersetzung mit einzelnen Beteiligten war vor allem deshalb erforderlich, um anfängliche Vorbehalte gegen das Projekt abzubauen, mögliche Potenziale aufzuzeigen und gezielt zur Unterstützung aufzufordern.

Der Faktor Information nimmt im Beteiligungsprozess eine tragende Rolle ein, da er das Signal „Es passiert etwas“ weitergibt. Durch stetige Information steigt das Vertrauen der lokalen Akteure in das Projekt und die Stadtverwaltung als Initiator. Zum

anderen fühlen sich die Unternehmen im Gebiet mitgenommen und zeigen sich vermehrt offen für eine Beteiligung am Aufbau des Gebietsmanagements.

Akteure definieren Aufgaben des künftigen Gebietsmanagements

Im Entwicklungskonzept wurde die Installation eines Gebietsmanagements empfohlen. Der Lehrstuhl für Humangeographie der Universität Augsburg wurde Ende 2016 mit der Planung und Implementierung eines Gebietsmanagements sowie der Konzeption eines Gebietsimages und geeigneter Standortmarketing-Maßnahmen beauftragt. In einem Workshop wurde mit 30 Interessierten (Aktivkreis) über eine im Gebiet geeignete Form des Gebietsmanagements diskutiert. Dabei wurde keine der vorgestellten Organisationsformen besonders favorisiert.

In einer von der Universität Augsburg moderierten Arbeitsgruppensitzung mit zehn Beteiligten verständigten sich die Akteure auf die Aufgaben, die das künftige Gebietsmanagement übernehmen soll. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem Stadteilmanagement für den Einzelhandel im Stadtteil Lechhausen (Aktionsgemeinschaft Lechhausen e.V.) hat sich die Stadt Augsburg für die Beauftragung eines externen Gebietsmanagements entschieden und stellt hierfür ein Budget zur Verfügung. Für maximal drei Jahre und idealerweise bis sich ein selbsttragendes Gebietsmanagement „aus der Mitte“ der Akteure vor Ort etabliert hat, soll die Gebietsmanagerin oder der Gebietsmanager tätig sein.



Treffen des Aktivkreises (Quelle: Stadt Augsburg Wirtschaftsförderung)



Gebietsgröße: ca. 145 ha
Anzahl der Unternehmen: ca. 270
Unternehmenskooperation: -
Gebietsmanagement:
 Beauftragung eines externen Planungsbüros in Vorbereitung
Aufgaben des Gebietsmanagements:
 - Netzwerkarbeit
 - Leerstands- und Flächenmanagement
 - Marketing und Öffentlichkeitsarbeit



Gemeinsame Ortsbegehung (Quelle: Stadt Augsburg Wirtschaftsförderung)

Ziel ist insbesondere, Maßnahmen aus dem Entwicklungskonzept sowie weitere Projekte zu priorisieren und zeitnah in Umsetzung zu bringen.

Die nächsten Schritte werden neben der Einführung des Gebietsmanagements die konkrete Implementierung der entwickelten Marke bzw. des Claims für das Gebiet sein („Augsburg Ost – der stärkste Gewerbebezirk in Bayerisch-Schwaben“). Die Frage nach geeigneten Medienservices und Werbeelementen für den Standort wurde im Rahmen eines studentischen Seminars erarbeitet und die Ergebnisse den Beteiligten vorgestellt.

Ideen in Umsetzung

Auf Initiative eines Unternehmers im Gebiet und in Zusammenarbeit mit dem städtischen Amt für Grünordnung konnte ein erstes Pilotprojekt eingeleitet werden. Geprüft wird, wie eine rund 5.000 m² große Gewerbefläche, die derzeit brachliegt, temporär als Grünfläche mit Anpflanzungen, Sitzgelegenheit und urban gardening-Elementen ausgestaltet werden kann. Angestrebt wird eine „Natur auf Zeit“-



Thermografiespaziergang (Quelle: Stadt Augsburg Umweltamt)

Lösung, die bis zum Zeitpunkt einer gewerblichen Erschließung einen ökologischen Lebensraum und Aufenthaltsbereich für die Bevölkerung bietet. Es handelt sich hierbei um ein Pilotprojekt, bei dem sich die Stadt Augsburg nicht nur mit den fachlichen, sondern auch rechtlichen Rahmenbedingungen für eine Naturschutznutzung auseinandersetzen wird. Nach Möglichkeit wird die wirtschaftliche Entwicklungsperspektive des Eigentümers nicht beeinträchtigt.

Verwaltungsinterne Abstimmungsprozesse und Politikbeteiligung

Zur laufenden Kommunikation und Steuerung des Projekts mit den Fraktionsvertretern im Stadtrat wurde im Februar 2016 ein Projektbeirat berufen. Die städtischen Referate und Dienststellen stehen in engem Austausch miteinander. Die Verantwortlichkeiten sind in einem verwaltungsinternen Kommunikationsleitfaden festgehalten, der einen Überblick über Projektgegenstand, Projektziele und -abläufe sowie die jeweils erforderlichen Projektbeteiligten liefert.

Dr. Franz-Werner Keller, Sprecher AG Gebietsmanagement, Leitung der Gebäude- und Mieterbetreuung Gewerbehof „Halle 1plus“ und „Forum H4“ der Keller & Hosp AG

„Obwohl wir als Gesamtgebiet eigentlich eine genügende Masse haben sollten, die für sich schon überzeugend wäre, fehlt uns die konkrete Sichtbarwerdung und die Zusammenarbeit innerhalb des Raumes „Gewerbegebiet-Ost“. Viele Aufgaben, wie zum Beispiel den Spagat zwischen industriell-marktwirtschaftlicher und ökologisch-naturschützender Ausrichtung kann man nur als Gruppe lösen. Hier ist unterstützend nicht nur die Stadt, sondern auch die Hochschule mit ihrem Zugang zu neuesten Forschungserkenntnissen gefragt. Das Gewerbegebiet-Ost hat nun sowohl durch Greenfield- als durch Brownfield-Projekte viele Chancen und Möglichkeiten sich neu und besser aufzustellen. Wir, als Keller&Hosp, versuchen dazu unseren Teil beizutragen.“

Das unbebaute Grundstück für das Pilotprojekt liegt direkt an einer viel befahrenen Straße und soll daher als Beispiel für Naturflächen im Industriegebiet dienen. Die Fläche ist eine Einladung durch ein Areal aus Hochindustrie zu schlendern, in dem Radwege, Verknüpfungen und Raststellen verwirklicht werden.“

Fazit und Ausblick

Ansprechperson



- persönlichen Kontakt herstellen
- Unternehmen beraten
- Kontakte vermitteln
- durch Fachwissen unterstützen
- Informationen bündeln

Sprachrohr



- Belange an Verwaltung herantragen
- zu Planungen informieren
- Transparenz herstellen
- Öffentlichkeitsarbeit leisten

Es sind neue Strategieansätze erforderlich, um dem sich abzeichnenden Abwärtstrend in bestehenden Gewerbegebieten entgegenzuwirken. Dabei sind die Handlungsmöglichkeiten seitens der Kommunen begrenzt. Es fehlt an finanziellen Ressourcen sowie an direkten Einflussmöglichkeiten auf Gestaltungsqualität und Nutzungen, denn nur wenige Grundstücke befinden sich in städtischem Besitz. Mit der Aktivierung von Unternehmen, Beschäftigten und Eigentümern sollen neue Entwicklungen durch private Investitionen angestoßen werden. Auch können die kommunalen Aktivitäten so stärker an den Bedürfnissen der Unternehmen ausgerichtet werden. Ein Gebietsmanagement ist daher eins der zentralen Instrumente, das in allen Modellvorhaben in unterschiedlicher Ausprägung eingesetzt wird.

Die Rollen des Gebietsmanagements

Das Gebietsmanagement übernimmt verschiedene Rollen, je nach Problemlage des Gewerbegebiets. Als *neutrale Ansprechperson* wird mit dem Gebietsmanagement zunächst eine zentrale Anlaufstelle für die ansässigen Akteure geschaffen. Neben Beratungsangeboten beispielsweise zu Fördermöglichkeiten oder der Vermittlung weiterer Kontaktpersonen, unterstützt es die Gewerbetreibenden auch durch die Erstellung von Leitfäden. Darüber hinaus bündelt das Gebietsmanagement in dieser Funktion diverse Informationen z.B. zu Gutachten, Planungen oder Leerständen.

Als *Sprachrohr* stellt das Gebietsmanagement die Kommunikation zwischen Verwaltung und Eigentümern bzw. 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 (u.a. Entwicklungskonzepte, Bebauungsplan) und sorgt somit für Transparenz im Prozess. Eine frühzeitige Information und ein damit einhergehender Dialog zeigen, dass Vorbehalte abgebaut werden konnten. Erfahrungen aus den Modellvorhaben bestätigen, dass Planungen bei diesem Vorgehen größtenteils auf Akzeptanz trafen. Im Sinne eines Sprachrohrs nach Außen wurden in Zusammenarbeit mit den Unternehmen u.a. Logos und ein Gebietsname entwickelt.

Als *Entwickler* kann das Gebietsmanagement auch für die Erarbeitung von Entwicklungskonzepten, Standortprofilen und Rahmenplänen zuständig sein oder mit Gutachtern kooperieren.

In der Rolle des *Netzwerkers* mobilisiert und vernetzt das Gebietsmanagement die Unternehmen. Langfristiges Ziel ist der Aufbau von selbsttragenden Netzwerkstrukturen. In unterschiedliche Veranstaltungsformaten (u.a. Informationsveranstaltungen, Workshops, Unternehmenswerkstätten, -treffen, Arbeitsgruppen) und Einzelgesprächen werden die lokalen Akteure hinsichtlich der vorhandenen Handlungsbedarfe 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 Identifikation von Schlüssel-

akteuren, die sich mit großem Engagement für das Gebiet einsetzen.

Das Gebietsmanagement als *Koordinator* organisiert die Abstimmungsprozesse zwischen den Projektbeteiligten. Es ist damit sowohl an der Schnittstelle zwischen den Entscheidungsgremien innerhalb der Verwaltung als auch zwischen den Akteuren im Gewerbegebiet und der Verwaltung.

Vor Ort präsent sein

Die Ansätze, wie das Gebietsmanagement vor Ort Präsenz zeigt, unterscheiden sich:

- vor Ort in stationärem Büro mit unterschiedlichen Öffnungszeiten (ganztäglich, 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
- bei der Stadtverwaltung, ganztäglich erreichbar

Wichtig für die Aktivierung der Akteure ist die persönliche Ansprache durch das Gebietsmanagement, welche über Einzelgespräche und Veranstaltungen hergestellt wird. Auch eine schnelle und reibungslose Kommunikation, wie die zeitnahe Rückmeldung auf Fragen der lokalen Akteure, ist relevant. Hat das Gebietsmanagement ein stationäres Büro, bekommt es vieles aus dem alltäglichen Geschehen im Gebiet mit und kann ad hoc agieren. Außerdem wird die Erreichbarkeit für die lokalen Akteure erleichtert. Ein Büro ist jedoch auch mit einem hohen Kostenaufwand für Miete und Einrichtung verbunden. Die Erfahrungen aus

Entwickler	Netzwerker	Kordinator
		
<ul style="list-style-type: none"> - Problemlagen aufnehmen - Entwicklungskonzepte erarbeiten - Branchen und Leerstände reaktivieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Veranstaltungen durchführen - Schlüsselakteure identifizieren - Netzwerkstrukturen aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> - Abstimmungsprozesse koordinieren - an Schnittstellen von Verwaltung und Gebiet vermitteln

den Modellvorhaben zeigen, dass ein Gebietsmanagement auch ohne stationäres Büro angenommen wird, wenn ein ausreichender Bekanntheitsgrad durch persönliche Gespräche oder Veranstaltungen erreicht worden ist. Gerade in Anfangsphasen ist es wichtig, dass es eine feste Ansprechperson gibt, deren Name und Gesicht stellvertretend für das Gebietsmanagement steht.

Organisation des Gebietsmanagements

Das Gebietsmanagement kann auf unterschiedliche Weise in die städtischen Verwaltungsstrukturen und im Gebiet eingebunden sein. Im Falle einer Anstellung bei der Stadt oder einer städtischen Tochtergesellschaft wird laut Modellvorhaben die Projektabstimmung auf kurzem Wege innerhalb der Verwaltung erleichtert. Seitens der lokalen Akteure im Gebiet kann aufgrund der Anstellung der Eindruck entstehen, das Gebietsmanagement arbeite weniger als neutrale Instanz. Übernimmt ein externes Büro das Gebietsmanagement, kann dieses leichter eine neutrale Position beziehen und wird von den Unternehmen eher als partnerschaftlicher Akteur wahrgenommen.

Anforderung an das Gebietsmanagement

Die sozialen, kommunikativen und fachlichen Kompetenzen eines Gebietsmanagements sind Schlüssel für eine erfolgreiche Arbeit, besonders zu Beginn, wenn es darum geht Vertrauen zu den Akteuren aufzubauen, auf die Unternehmen aktiv zu zugehen und 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.

Sofortmaßnahmen machen Aufschwung sichtbar

Mit der Durchführung einer Infoveranstaltung, einer Befragung oder eines Unternehmenstreffens ist es nicht getan. Den Worten müssen auch Taten folgen. Die Erfahrungen aus den Modellvorhaben zeigen, dass den Akteuren signalisiert werden muss, dass ihr Einsatz Früchte trägt und im Gebiet eine Entwicklung angestoßen wird. Kurzfristig, einfach umsetzbare Projekte oder Sofortmaßnahmen als Reaktion auf genannte Missstände schaffen Vertrauen und eine Basis für die weitere Unterstützung durch die Unternehmerschaft.

Der Faktor Zeit

Der Zeitpunkt, wann ein Gebietsmanagement im Projektverlauf etabliert wird, unterscheidet sich in den Modellvorhaben. In der Regel wird es zu Beginn des Projektes eingesetzt und begleitet den Prozess über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren hinweg - in Ausnahmen bis zu fünf Jahren. Ziel der Kommunen ist in den meisten Fällen, dass sich langfristig selbsttragende Netzwerkstrukturen bilden und die Aufgaben des Gebietsmanagements von der entstandenen Unternehmenskooperation (z.B. Standortinitiative, Verein) übernommen werden.

Die Frage der Verstetigung

Diese Frage stellt sich besonders bei den Modellvorhaben, die erst kürzlich mit der Netzwerkarbeit begonnen haben. Wer führt die durch das Gebietsmanagement gesetzten Impulse

weiter? Modellvorhaben in denen aufgrund langjähriger Netzwerkarbeit feste Netzwerkstrukturen vorhanden sind, geben eine einheitliche Antwort: Es braucht einen verbindlichen Rahmen in Form einer Vertretung der Akteure im Gebiet, welche Interessen gegenüber der Stadt vertritt, Entscheidungen trifft, Projekte initiiert und umsetzt. In den Modellvorhaben sind die Unternehmensnetzwerke als offenes Netzwerk oder Verein organisiert. Zudem benötigt es geklärte Zuständigkeiten und eine Person, welche die Federführung hierbei übernimmt. Erfahrungen aus den Modellvorhaben zeigen, dass diese Aufgabe nicht ehrenamtlich ausgeführt werden kann, denn der zeitliche Aufwand ist zu groß. In vielen Fällen ist eine Förderung durch die öffentliche Hand über deutlich längere Zeiträume erforderlich, um der langfristigen Erneuerungsaufgabe gerecht zu werden.

Professionalisierung als Zukunftsaufgabe

Die Modellvorhaben zeigen unterschiedliche Ansätze und erste Erfolge von aktivem Gebietsmanagement und Netzwerken in bestehenden Gewerbegebieten. Darüber hinaus braucht es gutachterliche und planerische Begleitung sowie am Ende auch öffentliche und private Investitionen in betriebliche Modernisierung, städtebauliche Erneuerung und Infrastrukturmaßnahmen, um die Gewerbegebiete zukunftsfähig zu machen. Für eine dauerhafte Begleitung von Gewerbegebieten wäre eine Professionalisierung mit Fokus auf unternehmensorientierte Dienstleistungen vorstellbar, ähnlich den Parkmanagements in den Niederlanden (s. ExWoSt-Information 49/2).

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Deichmanns Aue 31-27
53179 Bonn

Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
Referat I 2
Bernd Breuer (Projektleitung)
Mechthild Renner

Forschungsassistenz

agl | Hartz • Saad • Wendl
Landschafts-, Stadt- und Raumplanung, Saarbrücken
Andrea Hartz (Leitung)
Christine Schaal-Lehr,
Lydia Schniedermeier
Tel.: 0681 (96 02 50)
E-Mail: info@gewerbeexwost.de

in Kooperation mit
BPW baumgart+partner
Stadt- und Regionalplanung, Bremen
Frank Schlegelmilch, Ida Frenz
Tel.: 0421 (70 32 07)
E-Mail: info@gewerbeexwost.de

Stand: Februar 2018

Gestaltung und Satz

BPW baumgart+partner

Druck

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn

Bestellungen

Silvia.wicharz@bbr.bund.de
Stichwort: ExWoSt-Info 49/3

Bildnachweis

S. 7: Hartmuth Schröder Fotografie
S. 8: www.billbrookkreis.de
S. 9: Public Address Presseagentur
S. 10/11: LOKATION:S
S. 12/13: regioconsult
S. 15: Zero Emission GmbH
S. 16: Stadt Ratingen, Pressestelle
S. 17: InWest Standortinitiative
S. 18: Netzwerkbüro Külzer-Schröder
S. 19: Netzwerk Industriepark Kassel, Netzwerkbüro Külzer-Schröder
S. 20/21: Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH
S. 22/23: Zero Emission GmbH
S. 24: Stadt Augsburg Wirtschaftsförderung
S. 25: Stadt Augsburg Wirtschaftsförderung, Stadt Augsburg Umweltamt

S. 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25:
Schwarzpläne der Modellvorhaben
BPW baumgart+partner,
Kartengrundlage: OpenStreetMap

Nachdruck und Vervielfältigung

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

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

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