

Strategien für die Transformation von Gewerbeflächen in Ostwürttemberg - STRAteGO

Teil 1: Transformation von Gewerbegebieten

Teil 2: Strategien und Maßnahmen für Regionen und Kommunen

Teil 3: Strategien und Maßnahmen für Betriebe



www.ostwuerttemberg.org



Industrie- und Handelskammer
Ostwürttemberg



Schwäbisch Gmünd
Zwischen Himmel und Erde



Regionalverband
Ostwürttemberg

Einführung¹

In Deutschland ist die industrielle Produktion von entscheidender Bedeutung. Sie steuert etwa 20 % der Bruttowertschöpfung bei. 14 % der Arbeitsplätze befinden sich im verarbeitenden Gewerbe. Zudem nehmen Industrie- und Gewerbegebiete räumlich gesehen etwa 25 % der Siedlungsfläche Deutschlands in Anspruch.

Auch die Region Ostwürttemberg weist in ihrer Wirtschaftsstruktur einen überdurchschnittlich hohen Anteil des verarbeitenden Gewerbes auf. Viele solcher Betriebe sind in Gewerbegebieten angesiedelt, die sich vor Jahrzehnten entwickelt haben und von umfangreichen Transformationsprozessen betroffen sind.

Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, Mobilitäts- bzw. Energiewende und steigendes Umweltbewusstsein der Bevölkerung haben neue Anforderungen an die Gewerbegebiete mit sich gebracht, welche eine Anpassung und Umgestaltung der bestehenden gewerblichen Gebiete erfordern. Zusätzlich müssen diese Anforderungen bei der Neuentwicklung von Gewerbegebieten für neuartige Technologien, die mit enormen Flächenbedarfen einhergehen, berücksichtigt werden. Die Transformation als solche ist raumwirksam und erfordert daher eine Antwort der Raumplanung.

Um diesen Antworten nachzugehen, wurde das Projekt „Strategien für die Transformation von Gewerbeflächen in Ostwürttemberg – STRAteGO“ gemeinsam mit dem Regionalverband Ostwürttemberg, der Stadt Schwäbisch-Gmünd und der Industrie- und Handelskammer Ostwürttemberg im Jahr 2022 durchgeführt. Das Projekt wurde vom Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen Baden-Württemberg im Rahmen des Förderprogramms „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“ gefördert. Das Büro ProRaum Consult aus Karlsruhe wurde mit der Durchführung des Projektes beauftragt.

Das Projekt strebte folgende Ziele an:

- die Identifikation der wesentlichen Zusammenhänge und Treiber der Transformation in bestehenden und neuen Gewerbegebieten,
- die Ermittlung der Bedarfe und Bedürfnisse der beteiligten Akteure und
- die Erarbeitung von Leitfäden für die Kommunen und Unternehmen.

Durch eine Unternehmensbefragung in der Region Ostwürttemberg, eine Literaturrecherche, den Austausch mit den im Projekt beteiligten Experten aus der Stadtverwaltung, der Regionalplanung und der Industrie- und Handelskammer wurden die unterschiedlichen Facetten der Transformation in Gewerbegebieten diskutiert. Die entsprechenden Aspekte – Treiber, Notwendigkeit und Stand der Transformation – wurden mithilfe einer Analyse in einem Modellgewerbegebiet in der Region überprüft.

Die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse sowie die bereits vorhandenen Erfahrungen werden in dieser Dokumentation gebündelt und zusammengefasst präsentiert. Um die Komplexität zu reduzieren und die Ergebnisse für die relevanten Akteure zugänglich zu machen, wird diese Publikation in drei Teile gegliedert.

- Im ersten Teil wird auf Dimensionen der Transformation; die Ausgangssituation in bestehenden und neuen Gewerbegebieten und die Akteurskonstellation eingegangen. Zum Schluss werden die prozessualen Aspekte der Transformation geschildert.
- Im zweiten Teil werden die spezifischen Strategien und Maßnahmen vorgestellt, welche die öffentlichen Akteure betreffen.
- Im dritten Teil schließlich werden die Maßnahmen behandelt, welche die privaten Akteure, z. B. Unternehmen und Immobilieneigentümer, betreffen.

¹ Anmerkung zur Sprache: Es wurden überwiegend grammatikalische Formen gewählt, die weibliche und männliche Personen gleichermaßen einschließen. War dies nicht möglich, wurde zwecks besserer Lesbarkeit und aus Gründen der Vereinfachung nur eine geschlechtsspezifische Form verwendet.

1. Einordnung der Transformation in Gewerbegebieten

Transformation im Allgemeinen

Eine Transformation bezeichnet im Allgemeinen eine umfassende Veränderung, die durch plötzliche Entwicklungen im politischen, wirtschaftlichen oder technologischen Bereich ausgelöst wird. Diese Veränderungen können aufgrund von neuen technologischen Möglichkeiten, wirtschaftlichen Entwicklungen oder veränderten gesellschaftlichen Werten und Bedürfnissen entstehen. (vgl. difu 2017) Transformation ist ein Prozess, der sich über einen längeren Zeitraum erstreckt und mit vielen Herausforderungen und Unsicherheiten einhergeht.

Einer der Gründe für diese Unsicherheit ist die Tatsache, dass sie fast immer zu weiteren Veränderungen und Verwerfungen führt. Ferner sind die Treiber und Auswirkungen der Transformation eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Damit haben Transformationen große Auswirkungen auf den Alltag vieler Menschen, die zu tiefgreifenden Veränderungen in den etablierten Strukturen und Abläufen führen.

Transformation in Gewerbegebieten

Die Bedenken und Unsicherheiten bei der Transformation von Gewerbegebieten werden durch die hohen Anforderungen, die an die Zukunft gestellt werden, noch verstärkt. So soll die Stadt der Zukunft nachhaltig, resilient, lebenswert und gerecht sein, um nur einige der gängigen Anforderungen an die Stadt von morgen zu nennen. Umso gewichtiger wird der Aspekt der Nachhaltigkeit hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Gewerbegebiete, die möglichst energieeffizient und ressourcenschonend funktionieren sollen.

Es gibt eine Vielzahl von Hindernissen und Interessenskonflikten, die eine Transformation verzögern oder unmöglich machen können. Im Kontext der Transformation von Gewerbegebieten können z. B. die wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen und Immobilieneigentümer, die räumlichen, baulichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen sowie die umfangreichen gesetzlichen, planungs- und baurechtlichen Vorgaben für Gewerbegebiete die Transformation behindern oder verlangsamen.

Auf der anderen Seite kann eine Transformation von Gewerbegebieten zahlreiche Vorteile bieten. Einer der wichtigsten Vorteile ist die Steigerung der Resilienz. Durch eine Anpassung an den Klimawandel wird das Gebiet robust gegenüber zukünftigen klimatischen Herausforderungen und Veränderungen. Ein weiterer Vorteil ist die Verringerung des ökologischen Fußabdrucks durch die Verwendung erneuerbarer Energien und die Minimierung von Abfällen und Emissionen. Ein umweltfreundlicheres und energieeffizienteres Gewerbegebiet kann zudem die Attraktivität für Kunden, Mitarbeitende und Investoren erhöhen. Ferner hat die Transformation von Gewerbegebieten das Potenzial, die lokale Wirtschaft zu stärken und Unternehmen sowie lokale Lieferanten zu unterstützen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein attraktives, nachhaltiges und zukunftsfähiges Gewerbegebiet für Investoren und Unternehmen anziehend wirkt, was wiederum zu neuen Arbeitsplätzen und wirtschaftlicher Dynamik führen kann.

Basisinnovationen als Treiber der Transformation in Gewerbegebieten

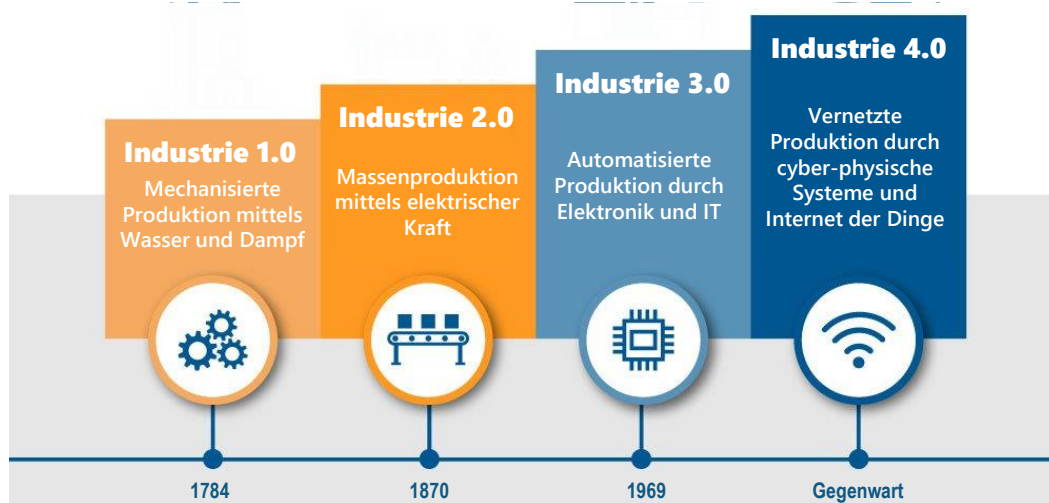
Basisinnovationen sind die treibende Kraft hinter den Veränderungen, die in den Gewerbegebieten stattfinden, und beeinflussen sowohl die Art und Weise, wie wir wirtschaften und arbeiten, als auch das Umfeld, in dem wir uns bewegen.

Seit der ersten industriellen Revolution im 18. Jahrhundert ist Wandel ein ständiger Begleiter der industriellen Produktion. Jede große Basisinnovation hat zu einer industriellen Revolution beigetragen.

- Die Dampfmaschine war der Auslöser für die erste industrielle Revolution (Industrie 1.0 Mechanisierung).

- Die elektrische Energie und Fließbandfertigung waren die Auslöser für die zweite industrielle Revolution (Industrie 2.0 Massenproduktion).
- Die Einführung der Elektronik und der Informationstechnologie verursachten die dritte industrielle Revolution (Industrie 3.0 Automatisierung).
- Die aktuelle und vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) wird vor allem durch die Digitalisierung vorangetrieben.

Die vier industriellen Revolutionen und die bedeutenden Innovationen, durch die sie jeweils ausgelöst wurden, sind in der folgenden Grafik zusammengefasst.



Basisinnovationen als Treiber der industriellen Transformation (geändert nach inray.de)

Jede der genannten grundlegenden Innovationen hat zu einer industriellen Revolution geführt und signifikante Veränderungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sowie ökologische und räumliche Auswirkungen mit sich gebracht.

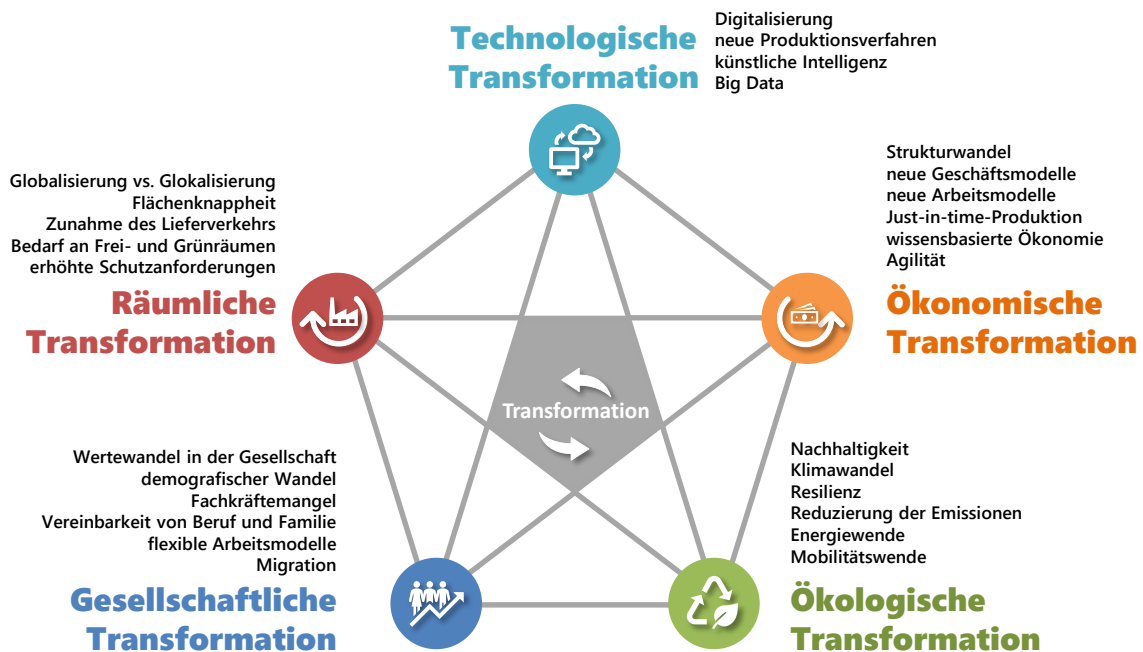
Zwischen der ersten und zweiten industriellen Revolution sowie zwischen der zweiten und dritten verging jeweils ein knappes Jahrhundert, was Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Stadtplanung Zeit gab, sich schrittweise an die neuen Anforderungen anzupassen. Durch die Digitalisierung und weitere daraus resultierende Innovationen wurde die Transformation in

Gewerbegebieten jedoch erheblich beschleunigt. Weitere Dimensionen der Transformation in Gewerbegebieten, wie ökologische und gesellschaftliche Aspekte, sind in den letzten Jahren hinzugekommen.

Die Komplexität der Transformation von Gewerbegebieten stellt bei der Suche nach einer umfassenden und angemessenen Lösung oft eine besondere Herausforderung dar. Infolgedessen werden diese Gebiete oft völlig vernachlässigt oder es werden lediglich Einzelmaßnahmen als Reaktion auf einzelne Aspekte der Transformation ergriffen.

Dimensionen der Transformation in Gewerbegebieten

Das folgende Modell zur Transformation von Gewerbegebieten zielt darauf ab, die beschriebene Komplexität der Transformation in Gewerbegebieten zu strukturieren und, idealerweise, zu reduzieren. Es bündelt die wichtigsten Treiber und Auswirkungen der Transformation in fünf Dimensionen und soll als Richtschnur für den Umgang mit der Transformation in Gewerbegebieten dienen.



Dimensionen der Transformation in Gewerbegebieten (Eigene Darstellung, ProRaum Consult)

Die erste und wesentliche Dimension der Transformation ist die technologische Transformation. Diese wird vor allem durch die Digitalisierung, neue Produktionsverfahren, künstliche Intelligenz und Big Data ausgelöst.

Die technischen Basisinnovationen initiieren auf der zweiten Dimension der ökonomischen Transformation den wirtschaftlichen Strukturwandel mit neuen Geschäfts- und Arbeitsmodellen, u. a. Just-in-Time-Produktion, Wissensökonomie und Agilität.

Das Ökosystem als Quelle von Rohstoffen und Endbestimmungsort von industriellen Abfällen und Emissionen ist in den letzten Jahrzehnten stärker in den Fokus gerückt und spielt nun als dritte Dimension mit Themen wie Nachhaltigkeit, Klimawandel und Resilienz eine entscheidende Rolle als Treiber der industriellen Transformation.

Auch die gesellschaftliche Transformation nimmt als vierte Dimension an Bedeutung zu. Der Wandel gesellschaftlicher Werte, wie beispielsweise das Bewusstsein für gesunde Ernährung, fairen Handel

und den nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen, beeinflusst die industrielle Produktion. Außerdem haben Faktoren wie demografischer Wandel, Fach- und Arbeitskräftemangel sowie Work-Life-Balance einen Einfluss auf etablierte Arbeitsmodelle.

Die fünfte Dimension ist die räumliche Transformation. Die Glokalisierung gewinnt als Gegenmodell zur Globalisierung an Bedeutung. Probleme wie Flächenmangel, Bürgerproteste gegen neue Gewerbegebiete bzw. den Anstieg des Lieferverkehrs und erhöhte Umweltanforderungen sind nun ebenfalls von Belang.

Die fünf Dimensionen der Transformation und deren Auswirkungen sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich wechselseitig.

Im folgenden Kapitel wird die Transformation von bestehenden Gewerbegebieten mithilfe des vorgestellten Modells untersucht. Im Anschluss wird auf die Entwicklung neuer Gewerbegebiete eingegangen.

2. Transformation von bestehenden Gewerbegebieten

Mit einer Transformationsstrategie für bestehende Gewerbegebiete wird das Ziel verfolgt, die bebauten Gewerbestandorte nachhaltig zu sichern und ihre Zukunfts- bzw. Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Gleichzeitig soll der Druck auf noch unbebaute gewerbliche Flächenreserven reduziert werden, um der Neuflächeninanspruchnahme und der Versiegelung der Kulturlandschaft entgegenzuwirken. Viele Städte und Gemeinden haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten hauptsächlich Erfahrungen mit der Konversion großflächiger ehemaliger Industrie- oder Infrastrukturfächen gesammelt. Dabei stellt die Erfahrung mit der aktiven Umgestaltung bestehender Gewerbe- und Industriegebiete für viele Kommunen eine neue Herausforderung dar. (vgl. Eckmann et al. 2020: 44) Die schwierige Situation in älteren bestehenden Gewerbe- und Industriegebieten lässt sich in drei Hauptaspekte zusammenfassen:

- komplizierte Problemlagen, die eine Abwärtsspirale verursachen können,
- vielfältige zukünftige Anforderungen, die zu Zielkonflikten führen können und
- diverse Akteure mit teils gegensätzlichen Interessen.

Im Folgenden werden diese drei Aspekte näher beleuchtet.

Die Problemlagen in bestehenden Gewerbegebieten

Bestehende Gewerbeflächen sind oft mit vielfältigen Problemen konfrontiert, von denen jedes einzelne seinerseits eine hohe Komplexität aufweist. Diese Probleme verstärken sich gegenseitig und können zu einer Abwärtsspirale im Gebiet führen. Diese Abwärtsspirale verläuft oft wie folgt. (vgl. BBSR 2014: 80)

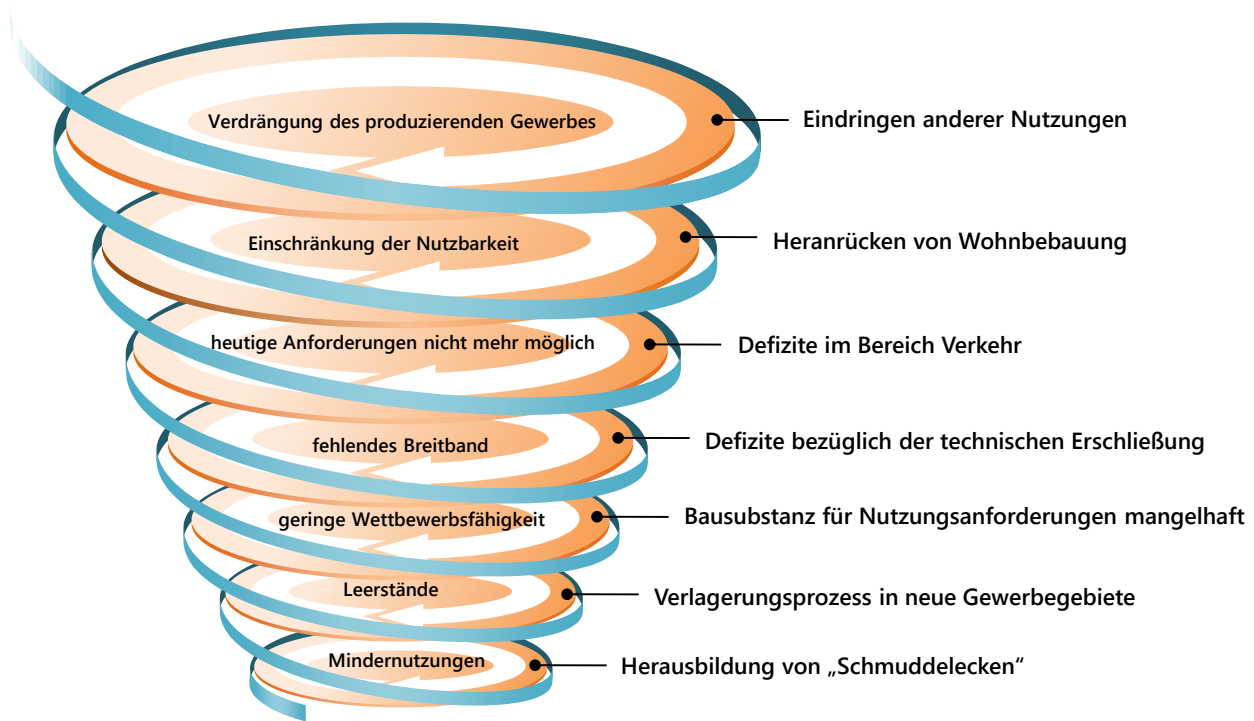
- Das verarbeitende Gewerbe wird durch die Ansiedlung anderer Nutzungen wie Handel und Lebensmitteleinzelhandel verdrängt.
- Die Wohnbebauung rückt an Gewerbegebiete heran und führt zu Einschränkungen der Nutzbarkeit.
- Verschiedene Defizite im Verkehrsbereich (z. B. Innenererschließung, ruhender Verkehr, ÖPNV-Anbindung) führen dazu, dass das Gebiet die heutigen Standards der Verkehrserreichbarkeit nicht mehr erfüllt.
- Die Anforderungen der Digitalisierung können durch Defizite bei der technischen Erschließung (z. B. Breitbandversorgung) nicht erfüllt werden.
- Die Bausubstanz wird sowohl den energetischen Standards als auch den heutigen Nutzungsansprüchen häufig nicht gerecht.
- Aufgrund dieser Engpässe und der geringen Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Neuausweisungen stehen Unternehmen, die eine Erweiterung ihrer Produktionskapazität

oder Modernisierung ihrer Betriebsstätte planen, vor der Entscheidung, ob sie im bisherigen Gewerbegebiet bleiben oder in ein neues umziehen sollen.

- Obwohl solche Betriebsverlagerungen typischerweise in der Nähe des ursprünglichen Standorts stattfinden (vgl. Regionalverband FrankfurtRheinMain 2016: 4), führen sie zur Entstehung von Leerständen und ungenutzten Flächen in dem Gebiet.
- Dies begünstigt die Etablierung von Mindernutzungen, die wiederum das Erscheinungsbild und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit des Gebietes beeinträchtigen.
- Reine Bürogebäude oder reine Gewerbehallen ohne Büroarbeitsplätze sind in solchen Gewerbegebieten zusätzlich schwierig zu vermarkten, da beide nicht mehr den geforderten Standards entsprechen.

Diese dynamische und vielseitige Ausgangslage kann zu einer Abwärtsspirale im Gebiet und zu einem Trading-Down-Effekt führen. Dieser Effekt entsteht allmählich und ereignet sich nicht sprunghaft. So gewöhnen sich die Akteure an die Gegebenheiten vor Ort und verspüren weniger unmittelbaren Handlungsdruck.

Um dem entgegenzuwirken, ist es notwendig, die bestehenden Gewerbegebiete strukturiert und integriert umzubauen. Dabei ist es weder für die Stadtverwaltung noch für die Unternehmen eine Routineaufgabe, diese Ziele zu berücksichtigen und die Maßnahmen zu koordinieren bzw. zu finanzieren.



Trading-Down-Effekt in bestehenden Gewerbegebieten (eigene Darstellung ProRaum Consult)



Leerstehende Hallen und Brachflächen - Ergebnis und Ursache des Trading-Down-Effekts?
(Bilder: ProRaum Consult)

Die künftigen Anforderungen an bestehende Gewerbegebiete

Zu den bereits geschilderten vordringlichen baulichen und räumlichen Problemlagen in Bestandsgebieten sollen die fünf Dimensionen der Transformation mit künftigen Anforderungen in den bestehenden Gewerbegebieten hinzukommen.

- Die Digitalisierung kann einerseits die Effizienz und Produktivität von Unternehmen steigern, indem sie Prozesse automatisiert, andererseits kann sie aber auch zu einer Veränderung der Arbeitsplatzlandschaft führen, wenn bestimmte Tätigkeiten durch maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz ersetzt werden. Dies kann eine Umgestaltung der Infrastruktur und der Gebäude erforderlich machen, die von erhöhten Anforderungen an die Netzwerkkapazität und Bandbreite bis hin zu baulichen Veränderungen reichen kann. Außerdem kann die Digitalisierung auch den Bedarf an Standorten verändern.
- Die ökonomische Transformation, die aus dem Wandel in der Wirtschaft und neuen Geschäfts- und Arbeitsmodellen resultiert, kann zu einer Veränderung der Logistikbedürfnisse führen, die für die ansässigen Unternehmen im Gewerbegebiet wichtig sind. Dadurch kann eine Anpassung der baulichen Infrastruktur erforderlich werden. Darüber hinaus kann die ökonomische Transformation eine Veränderung der Nachfrage nach bestimmten Gewerbegrundstücken und -immobilien bewirken, was sich auf den Wert dieser Grundstücke und Gebäude auswirken kann.
- Die ökologische Transformation wird durch die dringenden Anforderungen an den Klimaschutz, den Naturschutz, die Energieeffizienz, die Verkehrswende, das

Abfallmanagement und die Klimaanpassung ausgelöst.

- Die gesellschaftliche Transformation fordert eine Anpassung des Arbeitsumfelds und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, Maßnahmen zur Anpassung der Infrastruktur im Gewerbegebiet zu ergreifen, damit ein attraktives, zeitgemäßes Arbeitsumfeld geschaffen werden kann. Außerdem müssen Angebote wie Kinderbetreuung und ein zuverlässiger öffentlicher Verkehr bereitgestellt werden.
- Schließlich hat auch die räumliche Transformation, die sich durch den Trend zur Schonung von Flächen und der Förderung von urbanem Wohnen und Arbeiten zeigt, einen Einfluss auf bestehende Gewerbegebiete. Hier müssen Maßnahmen ergriffen werden, die eine effiziente und nachhaltige Nutzung der vorhandenen Flächen ermöglichen, indem eine Stadt der kurzen Wege mit guter Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel, Geschäfte und Freizeiteinrichtungen geschaffen wird.

Es ist erforderlich, die Maßnahmen, die aus den gestiegenen Anforderungen resultieren, räumlich und organisatorisch in dem Gewerbegebiet abzustimmen und umzusetzen. Dabei müssen die Herausforderungen, die sich aus Konflikten zwischen Anforderungen wie Klimaschutz und Naturschutz, Klimaanpassung und Nachverdichtung oder Energiewende und Energiesicherheit ergeben, berücksichtigt werden. Die Transformation muss insgesamt eine ausgewogene Balance zwischen den Anforderungen und der Wirtschaftlichkeit des Gewerbegebiets garantieren.

Die Akteurskonstellation in bestehenden Gewerbegebieten

In einem bestehenden Gewerbegebiet gibt es verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Rollen, Interessen und Einflussmöglichkeiten. Diese können in zwei Hauptgruppen unterteilt werden: die primären und sekundären Akteure.

Die primären Akteure sind die Kommune, die Immobilieneigentümer und die ansässigen Betriebe. Es ist wichtig, dass diese Akteure ihre unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnisse in den Prozess einbringen und eine gemeinsame Vorstellung für die Transformation des Gebiets entwickeln. (vgl. Eckmann et al. 2020: 45 f.)

- Die Kommune verfolgt übergeordnete Ziele, z. B. eine Weiterentwicklung bzw. Aufwertung der Gesamtstadt oder bestimmter Quartiere. Im Allgemeinen kann die Kommune mit dem Planungsrecht und durch Erschließungsmaßnahmen die Rahmenbedingungen der Entwicklung in einem Gebiet setzen. In einem bestehenden Gewerbegebiet hat eine Kommune normalerweise kaum Flächenpotenzial. Darüber hinaus ist ihr Einfluss durch das bestehende Planungsrecht begrenzt. In solchen Gebieten bestehen bereits Bebauungspläne und es gilt der Bestandsschutz. Die Kommune kann das bestehende Planungsrecht nicht einfach ändern. Auch innerhalb der kommunalen Verwaltung können Ziele verschiedener Ämter wie Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung, Umweltschutz und Klimaanpassung konkurrierend sein.
- Die Eigentümer können sehr unterschiedliche Interessen verfolgen, je nachdem, ob sie Selbstnutzer oder nur Vermieter sind (z. B. Immobiliengesellschaft oder Privatperson). Die Eigentümer interessieren sich hauptsächlich für die Rendite und für den Zustand der Immobile.
- Die Betriebe folgen hauptsächlich betriebswirtschaftlichen Interessen. Für sie stehen grundsätzlich die Produktionsabläufe

und Logistik auf dem eigenen Betriebsgelände und in der eigenen Betriebsstätte im Vordergrund. Das Interesse für das städtebauliche Umfeld ist beschränkt und kommt erst bei Konflikten mit benachbarten Nutzungen, Verkehrs- oder Erweiterungsplänen zum Vorschein.



Akteurskonstellation in bestehenden Gewerbegebieten (Eigene Darstellung ProRaum Consult)

Die sekundären Akteure, die in dem Gebiet aktiv oder von dem Gebiet betroffen sind, haben hingegen kaum Einflussmöglichkeiten: Dies sind die Einwohner und Arbeitnehmenden.

- Die Einwohner interessieren sich vor allem für Lärmbelastung, Emissionen, Lieferverkehrsaufkommen, Parkplatzsituation, Image des Quartiers usw. Die Einwohner können sich nur durch Beschwerden über die oben genannten Missstände in dem Gebiet beteiligen. Bei Planungen oder Neuansiedlungen können sie sich durch Beteiligung oder Bürgerinitiativen für oder gegen etwas einbringen.
- Die Arbeitnehmenden, die in dem Gebiet arbeiten, interessieren sich für die Erreichbarkeit, Pausenverpflegung, Arbeitsumfeld, Nahversorgung usw.

Zwischenfazit zur Ausgangslage in bestehenden Gewerbegebieten

Bestehende Gewerbegebiete stellen eine anspruchsvolle Aufgabe für Unternehmen und Kommunen dar, die durch eine Kombination von internen und externen Faktoren beeinflusst wird.

Erstens gibt es in diesen Gebieten oft komplizierte Problemlagen, die eine Abwärtsspirale auslösen und dazu führen können, dass die Attraktivität des Gebietes und somit auch dessen Wert sinken.

Zweitens gibt es zukünftige Anforderungen, die vielfältig und manchmal widersprüchlich sind, was zu Zielkonflikten führen kann. Zum Beispiel kann ein Interesse an Klimaschutz im Konflikt stehen mit dem Interesse an Naturschutz oder ein Interesse an Energiewende kann im Konflikt stehen mit dem Interesse an Energiesicherheit.

Drittens gibt es diverse Akteure, die in diesen Gebieten tätig sind, wie z. B. Eigentümer, Unternehmen, Kommunen und Bürger, die jeweils unterschiedliche Rollen, Interessen und Einflussmöglichkeiten haben. Dies kann dazu führen, dass es schwierig ist, alle Interessen miteinander in Einklang zu bringen und eine einheitliche Vision für die Zukunft des Gebietes zu entwickeln.

Zusammenfassend handelt es sich bei den bestehenden Gewerbegebieten um komplexe Herausforderungen, die sowohl durch interne Faktoren, wie komplizierte Problemlagen und vielfältige Anforderungen, als auch durch externe Faktoren, wie diverse Akteure mit teils gegensätzlichen Interessen, beeinflusst werden. Die Transformation in bestehenden Gewerbegebieten stellt deshalb eine Schwerpunktaufgabe dar, die besondere Prozesse und Verfahren erfordert.



Anforderungen an den Transformationsprozess der bestehenden Gewerbegebiete

Bevor in den folgenden Abschnitten auf die Gestaltung der Transformation der bestehenden Gewerbegebiete als Prozess eingegangen wird, stellen sich die folgenden Fragen zu den Voraussetzungen eines solchen Prozesses:

- Ist es möglich, die Transformation dem Marktprozess zu überlassen?
- Warum sollte die Transformation bestehender Gewerbegebiete proaktiv erfolgen?
- Welche Kriterien soll der Transformationsprozess erfüllen?

Ist es möglich, die Transformation dem Marktprozess zu überlassen?

Aus Sicht der Immobilieneigentümer in einem älteren Gewerbegebiet besteht in der Regel kein Veränderungsbedarf. Aufgrund der geringen Grunderwerbskosten in der Vergangenheit und der vorgenommenen Abschreibungen auf die Gebäude werfen die Flächen auch bei geringen Erträgen bzw. Mieten für die Eigentümer interessante Renditen ab. Aus diesem Grund und weil es sich bei den Eigentümern häufig um vermögende Privatpersonen oder um Immobiliengesellschaften handelt, die eine stabile Rendite schätzen, besteht in der Regel keine Veranlassung, die Gewerbeimmobilie zu veräußern, solange eine Vermietung möglich ist.

Ein Abriss und Neubau im Bestand ist dagegen mit einem hohen Kapitaleinsatz und erheblichen Risiken verbunden. Hinzu kommt nicht selten die Restriktion durch vorhandene Grundstücksgrößen und -zuschnitte sowie die Situation auf den Nachbargrundstücken oder im Bereich der Erschließung. Diese Faktoren führen dazu, dass eine Nutzung mit geringer Wertschöpfung oder

gar ein Brachfallen aufgrund der Spekulation auf eine spätere attraktive Nachnutzung oder Neuordnung aus Eigentümersicht durchaus rational sein kann. (vgl. Breuer 2019: 112)

Auch für die Betriebe besteht auf der anderen Seite in der Regel kein Änderungsbedarf, solange die Flächen und Anlagen den Anforderungen der Betriebsabläufe genügen. Sind diese am bestehenden Standort nicht mehr gewährleistet oder ist eine Erweiterung am Standort nicht realisierbar, beginnen die Betriebe mit der Betriebsverlagerung. Eine Umstrukturierung im Bestand ist oft mit Einschränkungen für den laufenden Betrieb und mit vielen Risiken und Kosten verbunden. Demgegenüber sind neue Gewerbeflächen von den Kommunen in der Regel günstig zu erwerben und der Betrieb kann verlagert werden.

Aus den geschilderten Gründen kann die Transformation bestehender Gewerbegebiete nicht über den Marktprozess vorangetrieben werden.

Warum sollte die Transformation bestehender Gewerbegebiete proaktiv erfolgen?

Die Anforderungen eines solchen integrierten Transformationsprozesses in Gewerbegebieten stellen insbesondere für Eigentümer, Unternehmen und kommunale Entscheidungsträger noch eine erhebliche Herausforderung dar. Kurzfristig schrecken oft die zusätzlichen Investitionen, die Veränderung etablierter Prozesse sowie der Koordinations- und Abstimmungsaufwand ab. Auch mögliche Verluste durch Naturereignisse oder Imageschäden werden in Kauf genommen oder unterschätzt und nicht gern ohne Anlass angegangen. Diese Frage wird in der Literatur als

„Transformation by design or by disaster?“ gestellt. „Transformation by disaster“ bedeutet, dass die Transformation erst als Reaktion auf Umweltschäden oder wirtschaftliche Einbußen stattfindet. „Transformation by design“ wird im Gegensatz als Zukunftsaufgabe wahrgenommen, die proaktiv angegangen werden soll. Dabei wird das Gebiet auf den Wandel vorbereitet und für die Zukunft fit gemacht.

Welche Kriterien soll der Transformationsprozess erfüllen?

Aus den beiden vorherigen Abschnitten ist klar, dass die Transformation in den bestehenden Gewerbegebieten weder dem Markt überlassen werden kann, noch als Reaktion auf Umweltschäden gestaltet werden sollte. Sie sollte in einem integrierten Prozess unter Beteiligung der relevanten Akteure initiiert, abgestimmt und umgesetzt werden.

Die Transformation bestehender Gewerbegebiete kann nicht mit anderen Innenentwicklungsprozessen wie Konversion oder Nachverdichtung gleichgesetzt bzw. nicht als rein städtebaulicher Verwaltungsakt betrachtet werden. Stattdessen muss sie als integrierter, offener Prozess gestaltet werden. Dieser Prozess sollte folgende Kriterien erfüllen:

- Ein integrierter Transformationsprozess in bestehenden Gewerbegebieten sollte die fünf Dimensionen der Transformation gleichermaßen berücksichtigen. Die Wirtschaftlichkeit bzw. Zukunftsfähigkeit des Gebiets, die ökologische Vertretbarkeit, die Belange der Bevölkerung bzw. der Arbeitnehmenden sollten gleichermaßen und ausreichend beachtet werden.
- In einem solchen Prozess geht es nicht darum, Einzelmaßnahmen zu realisieren (z. B. gemeinsames Energiemanagement oder Kinderbetreuung). Vielmehr geht es darum, eine Gesamtstrategie für das Gebiet zu

erarbeiten. Diese Gesamtstrategie muss eine große Bandbreite von Maßnahmen beinhalten und unterschiedliche Handlungsfelder und Handlungsebenen berücksichtigen.

- Um den Transformationsprozess trotz der oft sehr heterogenen Akteurskonstellation erfolgreich und zügig zu bewältigen, ist es notwendig, die Kommunikation zwischen den Akteuren zu organisieren und einen gemeinsamen Zielkorridor zu formulieren.
- Die betroffenen Akteure und Institutionen müssen überzeugt sein, dass ihnen das neue Arrangement einen größeren Nutzen bietet als der Status quo. Der Nutzen der neuen Ordnung muss aus Sicht der betroffenen Akteure und Institutionen den Nutzen aus dem Zustand des Status quo um mindestens die Kosten übertreffen, die aus der Transformation zum neuen Zustand resultieren. (vgl. Williamson 1996: 195)

Durch eine solche strategische Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen, Eigentümer und der Verwaltung in einem Gebiet kann ein größerer Beitrag zu einer nachhaltigen, integrierten Transformation geleistet werden. Zudem können Themen und Probleme behandelt werden, die nicht durch einzelne Akteure angegangen werden können.

Ziele der Transformationsprozesse in bestehenden Gewerbegebieten

Angesichts der geschilderten Komplexität der Ausgangslage in bestehenden Gewerbegebieten sollten die beteiligten privaten und öffentlichen Akteure einen gemeinsamen Zielkorridor vereinbaren. Folgende vier Zielebenen können hervorgehoben werden:

- Stabilisierung des Bestands soll im Vordergrund stehen,
- Erhöhung der Attraktivität und der Funktionsfähigkeit des Gewerbebestands,
- Förderung der Nachhaltigkeit und die klimatische Anpassung des Gebietes und
- Steigerung der Zukunftsfähigkeit der Standorte.

Neben diesen vier Hauptzielen liegen weitere Teilziele. Folgende vier sind einige der wichtigsten davon:

- Mobilisierung vorhandenen Flächen- und Gebäudepotenzials, damit dieses als Erweiterungsmöglichkeit für die ansässigen Betriebe und für neue, hochwertige Betriebe bereitgestellt werden kann,
- energetische Sanierung des Bestands und die Mobilisierung der Potenziale erneuerbarer Energien,
- Gestaltung der Mobilitätswende im Gebiet und
- Anpassung der technischen Infrastruktur, Verbesserung der Erschließung und Verbesserung des Arbeitsumfelds.

Die folgende Abbildung fasst die Hauptziele (blau) und die Teilziele (orange) zusammen. Diese Auswahl der Ziele ist beispielhaft und soll am Anfang des Prozesses unter den beteiligten Akteuren ausdiskutiert und vereinbart werden.

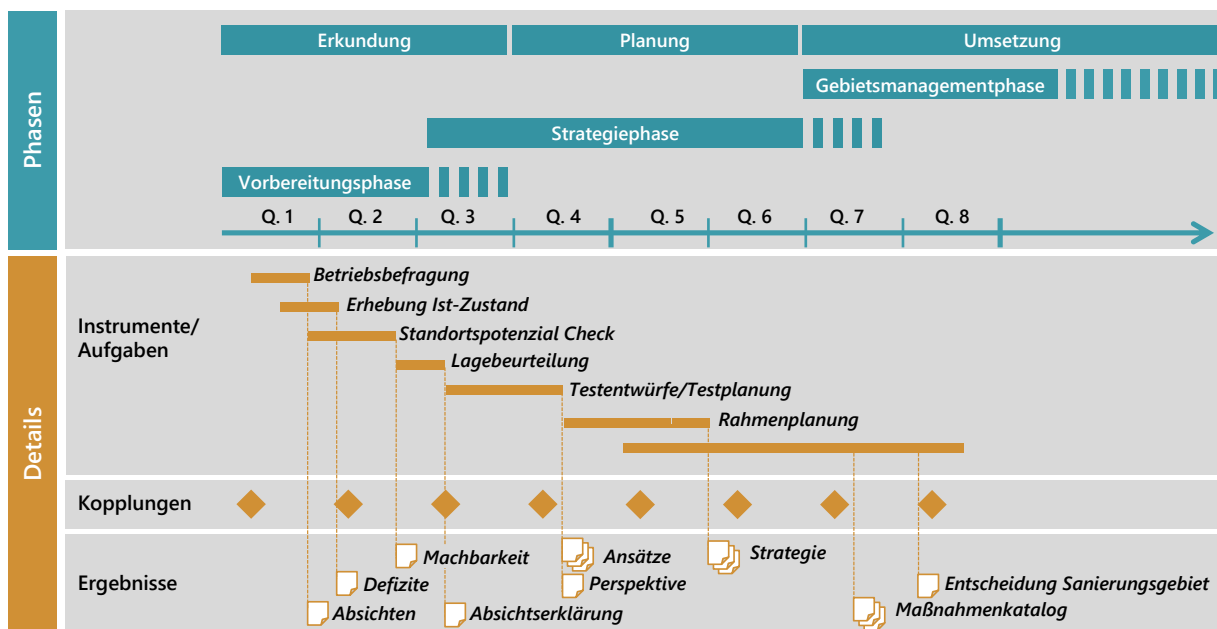


Ziele der Transformation (Eigene Darstellung ProRaum Consult)

Prozessgestaltung der Transformation von bestehenden Gewerbegebieten

Für die Transformation eines bestehenden Gewerbegebiets ist ein Abstimmungsprozess zwischen allen relevanten Akteuren in einem kooperativen und dialogorientierten Prozess notwendig. In diesem Prozess soll es möglich sein, eine Kombination aus kurz- bzw. mittelfristigen Maßnahmen und langfristigen Strategien zu entwickeln. Der Prozess muss gut geplant und situativ anpassbar sein. Als Prozessdesign wird das folgende dreistufige Vorgehen vorgeschlagen:

1. Verwaltungsinterne Vorbereitungsphase → ämterübergreifende Projektgruppe
2. Strategiephase unter Beteiligung aller relevanter öffentlicher und privater Akteure aus dem Gebiet → Ad-hoc Organisation (Konsilium/Gebietskonferenz)
3. Gebietsmanagement → Verstetigung der Umsetzung und Koordination



Beispielhafte Prozessgestaltung der Transformation von bestehenden Gewerbegebieten

Phase 1: Die Vorbereitungsphase

Ziel der Vorbereitungsphase ist es, verwaltungsintern das vorhandene Wissen und die Expertise zu bündeln und die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Unternehmen und Eigentümern vorzubereiten.

Dazu kann eine rein verwaltungsinterne Projektgruppe eingerichtet werden. In dieser Projektgruppe sollen Mitarbeiter verschiedener Ämter oder Abteilungen zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass alle relevanten Perspektiven und Bedenken berücksichtigt werden.

Folgende Ergebnisse sollten aus dieser Phase hervorgehen:

- eine gründliche Analyse der Ausgangssituation im Gebiet aus kommunaler Sicht,

- ein Kommunikationskonzept mit Unternehmen und Eigentümern für die Initiierung der nächsten Phase und
- eine Prozessskizze, die als Vorlage für die Abstimmung mit den Beteiligten in der nächsten Phase dienen sollte.

Die Verwaltung kann in dieser Phase externe Experten, insbesondere für die Prozessgestaltung und Kommunikationsplanung, hinzuziehen. Für die Vorbereitungsphase sollten 6-9 Monate veranschlagt werden.

Phase 2: Die Strategiephase

Ziel der Strategiephase ist es, alle relevanten öffentlichen und privaten Akteure in einem Austausch zusammenzubringen. Im Prozess geht es darum, die relevanten Themen zu kommunizieren und die Unternehmen und Eigentümer in den Gestaltungsprozess ihres Gebiets aktiv einzubinden. Hierbei werden sie sich an den Überlegungen und Entscheidungen zur Transformation ihres Gebietes beteiligen und eine gemeinsame Perspektive und Strategie für die Transformation mitentwickeln.

Dafür wird ein vorübergehendes Konsilium (Gebietskonferenz) aus Grundstückseigentümern, Unternehmen, kommunaler Verwaltung, externen Fachexperten und einem unabhängigen Prozesskoordinator gebildet. Durch den fortlaufenden Informationsaustausch entsteht eine Vertrauensbasis, die neue Perspektiven ermöglicht und innovative Projekte fördert.

Die Arbeit des Konsiliums soll durch den Prozesskoordinator inhaltlich und organisatorisch unterstützt werden. Seine Aufgaben sind die Gewährleistung der administrativen Begleitung, die inhaltliche und organisatorische Vor- und Nachbereitung der Sitzungen und die Übernahme der Geschäftsführung.

Das Gremium trifft sich vierteljährlich und legt in jeder Sitzung die notwendigen Arbeitsschritte und -aufträge fest. Dazu können Erhebungen, Gutachten, Befragungen und ähnliches gehören. Die Umsetzung dieser Aufgaben erfolgt durch kleinere Arbeitsgruppen oder externe Gutachter

und wird in der darauffolgenden Sitzung besprochen. Falls notwendig, werden dann neue Arbeitsaufträge vereinbart.

Das Konsilium soll für die Strategiephase für einen Zeitraum von einem Jahr konstituiert und kann nach Vereinbarung der beteiligten Akteure verlängert werden. Ebenfalls kann das Konsilium nach der Strategiephase als Lenkungsgruppe umgestaltet werden, um das Gebietsmanagement dauerhaft zu begleiten.

Die Finanzierung soll durch die beteiligten Unternehmen, die Eigentümer und die Kommune anteilig getragen werden. Eventuell können dafür Fördermittel beantragt werden.

Folgende Ergebnisse sollten aus dieser Phase hervorgehen:

- Absichtserklärung zur Festlegung der Ziele, Organisation und Finanzierung des Prozesses,
- Analyse der aktuellen Situation,
- Entwicklung einer gemeinsamen Perspektive für das Gebiet,
- Erstellung einer Transformationsstrategie,
- Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs und
- Vereinbarung über die Einrichtung des Gebietsmanagements.

Eine Entscheidung, ob die Verwaltung das Gebiet als formales Sanierungsgebiet vorbereiten soll, sollte zu einem späteren Zeitpunkt im Laufe der Strategiephase erörtert und beschlossen werden.

Phase 3: Gebietsmanagementphase

Eine klare Struktur und zugewiesene Verantwortlichkeiten sind für ein erfolgreiches Management unerlässlich. Für die effektive Koordination und Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen in einem Gewerbegebiet soll ein Gewerbegebietsmanagement eingerichtet werden.

Es gibt verschiedene Organisationsformen, die hierzu geeignet sind, wie z. B. die Gründung einer Gewerbegebietsvereinigung durch die Unternehmen, die Einrichtung einer gemeinnützigen Gesellschaft durch die öffentliche Hand, die Vergabe der Aufgaben an eine externe Firma oder die Einbindung in die Verwaltung der Stadt oder Gemeinde. Jede Organisationsform bietet Möglichkeiten und hat Grenzen. Die Wahl der Organisationsform hängt von den lokalen Bedingungen und der Unternehmensstruktur im Gebiet ab.

Für das Modellgebiet in der Region Ostwürttemberg wird eine kooperative Organisationsstruktur vorgeschlagen, bestehend aus der Gründung einer gemeinnützigen Gewerbegebietsvereinigung unter Beteiligung der öffentlichen Hand und der Unternehmen. Der Vorstand des Vereins setzt sich aus Vertretern der beteiligten Akteure zusammen. Die Geschäftsführung soll von einem Gebietsmanager, der als Angestellter des Vereins tätig ist, übernommen werden.

Das Gewerbegebietsmanagement fungiert als Bindeglied zwischen den Unternehmen und Eigentümern einerseits und der Verwaltung andererseits. Der Sitz des Gebietsmanagements sollte vorzugsweise in einem Büro direkt im Gebiet liegen.

Das Gewerbegebietsmanagement hat Aufgaben in den Bereichen Planung, Koordination, Beratung und Kommunikation. Unter anderem gehören folgende Aufgaben dazu:

- Durchführung von Erhebungen, Gutachten, Befragungen usw.,
- Koordination der Umsetzung der Maßnahmen,
- Organisation von Beratungen zu Einzelthemen und -maßnahmen,
- Beratung bei der Beantragung von Fördermitteln für die Planung und Umsetzung der Maßnahmen,
- Kommunikation mit den beteiligten Akteuren und der Öffentlichkeit,
- Monitoring und Evaluation der Umsetzung,
- Anpassung der Strategie und Maßnahmen bei Bedarf sowie
- Einrichtung einer Flächen- und Raumbörse.

Eine der wesentlichen Aufgaben des Gebietsmanagements ist die Organisation von Beratungsangeboten. Diese können positive Auswirkungen haben und sollten flexibel angepasst werden, um sowohl den Aufwand als auch den Nutzen abzudecken. Zum Beispiel kann das Gebietsmanagement Beratungen für ansässige Unternehmen organisieren, die sich mit Themen wie Energieeffizienz, Zwischennutzung von leerstehenden Gebäuden, Mobilitätsmanagement, Klimaanpassung und Fördermöglichkeiten beschäftigen. Die Stadtverwaltung und externe Experten können ebenfalls unterstützend tätig werden.

Die Gewerbegebietsvereinigung kann darüber hinaus als Träger für gemeinsame Projekte, z. B. Mobilitätshub, Gebiets-Kita, Gebietskantine usw., agieren.

Um eine solche Vorgehensweise erfolgreich umzusetzen, braucht es einiges an Engagement und Durchhaltevermögen, um motivierte Akteure und Mitwirkende zu überzeugen und zu gewinnen.

3. Exkurs: Transformation aus Sicht der Unternehmen in Ostwürttemberg

Um die Einschätzung der Unternehmen in der Region Ostwürttemberg zur eigenen Situation im Hinblick auf die Transformation in den Gewerbegebieten zu ermitteln, wurde eine regionale Unternehmensumfrage durchgeführt. Über 800 Unternehmen wurden per E-Mail aufgefordert, an einer Online-Umfrage teilzunehmen. Mehr als 100 Unternehmen aus 28 Kommunen haben anonym an der Umfrage teilgenommen.

Struktur der teilnehmenden Unternehmen

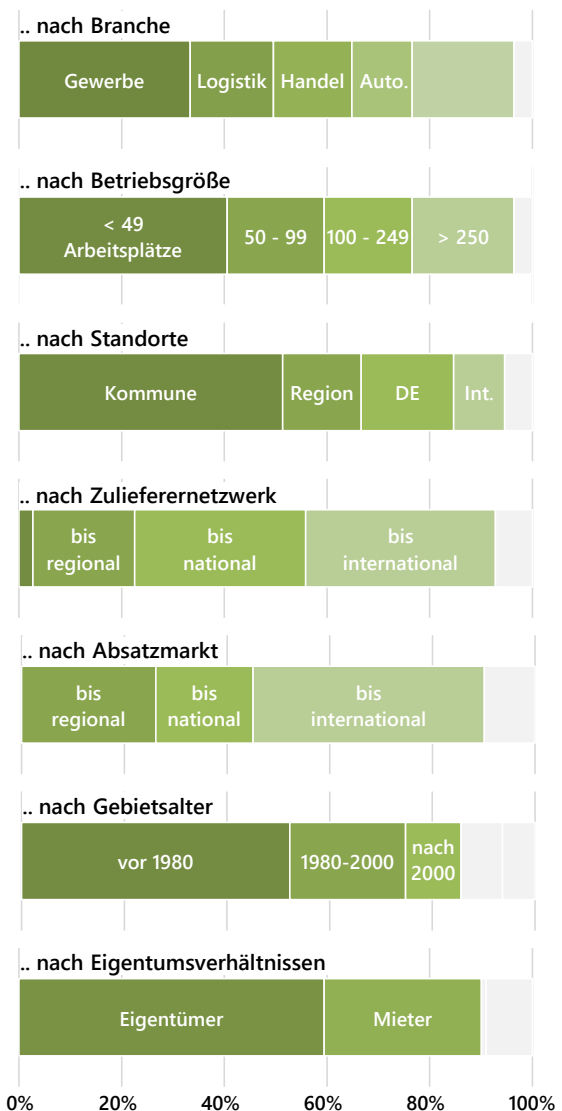
Mehr als 40 % der teilnehmenden Betriebe haben zwischen 20 und 49 Beschäftigte. Weitere 40 % sind Großbetriebe mit mehr als 100 Beschäftigten.

Etwa die Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen besitzt nur eine Betriebsstätte. 15 % bzw. 18 % besitzen weitere Betriebsstätten in der Region Ostwürttemberg bzw. in Deutschland. Eine geringere Anzahl von 10 % ist auch im Ausland tätig.

Ein beachtenswertes Ergebnis ist, dass gut ein Drittel der Unternehmen ein internationales Netzwerk an Zulieferern hat und fast die Hälfte über internationale Absatzmärkte verfügt, was auf eine starke lokale Verankerung und gleichzeitig ausgeprägte internationale Vernetzung hinweist.

Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen ist in älteren Gewerbegebieten, die vor 1980 entstanden sind, angesiedelt. Ein weiteres Viertel in Gewerbegebieten, die zwischen 1980 und 2000 entstanden sind. Diese Daten deuten darauf hin, dass die Transformation der Gewerbegebiete für die Mehrheit der Betriebe bereits von Bedeutung ist oder in den kommenden Jahren eine wichtigere Rolle spielen wird.

Schließlich sind knapp 60 % der Betriebe Eigentümer des Betriebsgeländes.



Verteilung der teilnehmenden Betriebe (n=111)

Die Relevanz der Treiber der Transformation

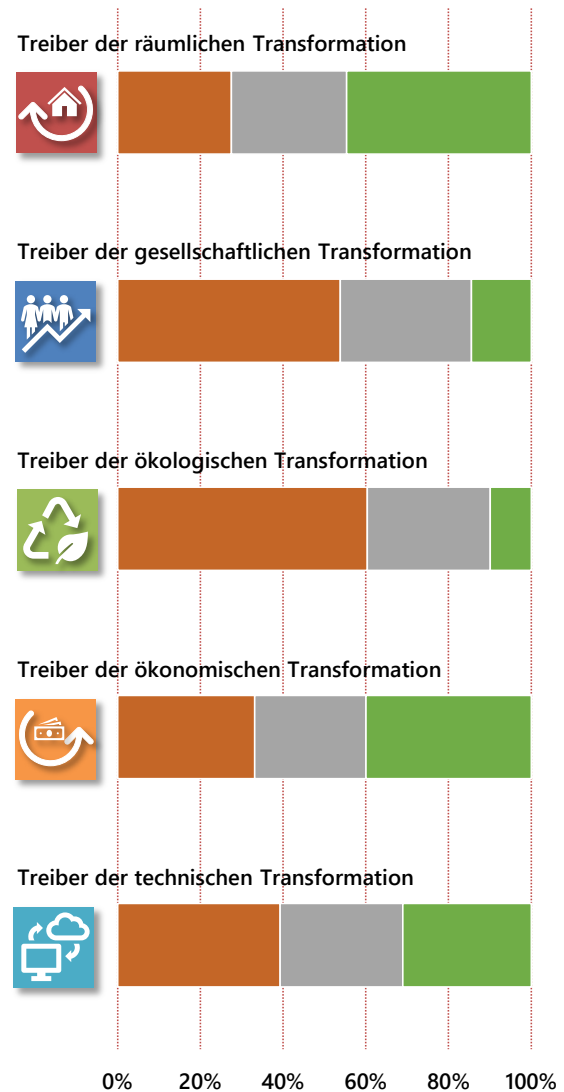
Auf die Frage „Wie relevant sind die Treiber der Transformation für Ihr Unternehmen?“ konnten die Teilnehmer die Relevanz der fünf Dimensionen der Transformation durch die Bewertung von insgesamt ca. 40 Einzelaspekten einschätzen.

Die Antworten der teilnehmenden Unternehmen zeigen, dass die ökologische und die gesellschaftliche Transformation für die meisten Unternehmen überdurchschnittlich relevant sind (60 % bzw. 54 %). Die ökonomische und die technische Transformation sind für 30 % bis 40 % der Unternehmen überdurchschnittlich relevant. Die räumliche Transformation wird nur von 25 % der Unternehmen als überdurchschnittlich relevant eingestuft.

Diese Rangfolge könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich die Unternehmen überwiegend mit technischen Neuerungen und Veränderungen bzw. mit ökonomischen und wirtschaftlichen Herausforderungen und Veränderungen beschäftigen und somit Experten in diesen Bereichen sind.

Demgegenüber gewinnen die Anforderungen des ökologischen und gesellschaftlichen Wandels in den letzten Jahren stärker und schneller an Bedeutung. Die Unternehmen verfügen nicht immer über die dafür notwendige Expertise und können die Probleme oft nicht mit den ihnen bekannten und bewährten ökonomischen und technischen Methoden und Prozessen bewältigen. Sie stellen die Unternehmen daher vor große Herausforderungen und haben auch die höchste wahrgenommene Relevanz.

Die räumliche Dimension der Transformation spielt dagegen für die meisten Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle. Sie sehen überwiegend keine Notwendigkeit für eine räumliche Transformation und damit auch keinen Bedarf an Abstimmungen mit benachbarten Unternehmen in der Region. Hierfür fehlen Erfahrungen und Ressourcen.



Relevanz der Treiber der Transformation (n=111)

4. Transformation der neuen Gewerbegebiete

Die transformative Planung neuer Gewerbegebiete ist zwar klarer strukturiert als die Transformation bestehender Gewerbegebiete, aber dennoch anspruchsvoll. Städte und Gemeinden sind oft Eigentümer dieser Gebiete und haben durch die Bauleitplanung starken Einfluss auf ihre Entwicklung. Allerdings müssen sie von Anfang an Konflikte zwischen wirtschaftlicher Entwicklung, Klima- und Umweltschutz sowie öffentlichen und unternehmerischen Interessen abwägen. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Trends in der Gewerbeflächennachfrage in Deutschland der letzten Jahre aufgeführt und die Anforderungen an neue Gewerbegebiete formuliert.

Trends der Gewerbeflächennachfrage in Deutschland

Die Nachfrage nach Gewerbeflächen wird einerseits von regional-spezifischen Faktoren wie Makrolage, Verkehrsanbindung, verfügbaren Fachkräften und allgemeinen Trends beeinflusst. Die allgemeinen Trends in der Nachfrage nach Gewerbeflächen in Deutschland in den letzten Jahren lassen sich wie folgt zusammenfassen: (vgl. Georg Consulting 2020: 8)

- Die Nachfrage nach Gewerbeflächen ist nicht mehr an das Beschäftigungswachstum gebunden, da die Digitalisierung und Automatisierung neue Produktionsstätten erfordert und die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften erhöht. Gleichzeitig sinkt die Nachfrage nach Arbeitskräften für einfache bis mittlere Tätigkeiten, was zu einer niedrigeren Arbeitsplatzintensität der neuen Produktionsstätten führt.
- Meist sind lokale Unternehmen die Hauptnachfrager von Gewerbeflächen. Etwa 70–80 % der Nachfrage kommen aus einem Radius von 20–30 km um das Gewerbegebiet. Regionen mit einer höheren Dichte an Industrieunternehmen haben daher eine höhere Nachfrage nach Gewerbeflächen als solche mit weniger Gewerbe- und Industrieunternehmen.
- Technologieorientierter Mittelstand ist aufgrund hoher Kapitalintensität ebenfalls standorttreu, genau wie Handwerksbetriebe, die wegen ihrer bekannten Kundengebiete den Standort selten wechseln.
- Großunternehmen mit überregionalem Präsenz kommen selten vor. Die überregionale Ansiedlungsaktivität wird vor allem durch die

Logistik, großflächige Handelsbetriebe und Dienstleistungs-unternehmen bestimmt.

- Kleine und mittlere Unternehmen, Handwerksbetriebe sowie Logistikfirmen sind die Haupttreiber der Gewerbeflächennachfrage. Daher ist die Nachfrage nach Gewerbeflächen, abgesehen von Logistik und großflächigen Handelsbetrieben, eher klein bis mittelgroß mit einem Schwerpunkt bei Flächen zwischen 2.000 und 6.000 m².
- Moderne Unternehmen fordern städtebaulich ansprechende und nachhaltige Industrie- und Gewerbegebiete. Bei der Standortwahl werden moderne Infrastrukturen, städtebauliche Attraktivität, Nachhaltigkeit und Effizienz immer wichtiger.

Zusätzlich haben die Unterbrechungen in den Lieferketten durch die Pandemie und politische Krisen dazu geführt, dass der Bedarf an Lagerflächen für Vorprodukte wieder zunimmt. Unternehmen können sich nicht mehr ausschließlich auf Just-in-time-Lieferungen verlassen.

Um mit diesen Trends Schritt zu halten, müssen die meisten Kommunen bei der Entwicklung neuer Gewerbegebiete die Bedürfnisse der lokalen Unternehmen berücksichtigen. Gleichzeitig sollte das Vorhalten von Gewerbeflächen für strategische Ansiedlungen von Unternehmen mit zukunftsweisenden Technologien auf Landesebene koordiniert und gesteuert werden.

Anforderungen an neue Gewerbegebiete

Um zukunftsfähige und nachhaltige Gewerbegebiete zu entwickeln, müssen die Anforderungen aus den fünf Dimensionen der Transformation (Ökologie, Soziales, Wirtschaft, Technologie und Stadtbau) in allen Lebensphasen des Gebietes (Planungs-, Entwicklungs-, Ansiedlungsphase und Operative Phase) angemessen berücksichtigt werden.

Anforderungen durch die technologische Innovation

Die Anforderungen an neue Gewerbegebiete durch die technologische Innovation können folgende sein:

- Breitband-Internet und moderne Kommunikationsinfrastruktur,
- Integration von Smart-City-Technologien,
- Ladeinfrastruktur für Elektromobilität,
- Platz für Forschung und Entwicklung neuer Technologien sowie
- Förderung von Start-ups und technologieorientierten Unternehmen.

Wirtschaftliche Anforderungen

Um die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten, sollten die folgenden Anforderungen berücksichtigt werden:

- Flexibilität für zukünftige Entwicklungen und Veränderungen im Markt,
- Anpassbarkeit an sich ändernde Arbeitsbedingungen (z. B. Teilzeit, Home-Office),
- Integration von Nachhaltigkeitsaspekten (z. B. Energieeffizienz, Abfallmanagement),
- Förderung der innovativen Wirtschaft und der Wissenschaft,
- Einbindung in die Region und Stärkung lokaler Wertschöpfungsketten sowie
- Attraktivität für Unternehmen und Investoren durch positive Imagebildung und Clusterförderung.

Ökologische Anforderungen

Die Anforderungen der ökologischen Nachhaltigkeit in neuen Gewerbegebieten umfassen:

- Natur- und Landschaftsschutz: z. B. Schutz von Biotopen, Erhalt von Grünflächen, Integration von Naturräumen,
- Förderung von nachhaltiger Mobilität: z. B. Förderung des öffentlichen Verkehrs, Reduzierung von Autoverkehr, fahrradfreundliche Infrastruktur, Bereitstellung von Lademöglichkeiten für Elektrofahrzeuge,
- Einsatz erneuerbarer Energien: z. B. Solarenergie, Windenergie, Biomasse, Geothermie etc.,
- energieeffiziente Gebäude: z. B. Verwendung von effizienten Baumaterialien, Gebäudehüllen, Heiz- und Kühlsystemen, Beleuchtungssystemen,
- ökologische Baustoffe: z. B. nachhaltige Baumaterialien, energiesparende Bautechniken, gebietsweites Energiemanagement,
- Abwassermanagement: z. B. Regenwassernutzung, Minimierung von Abwasseraufkommen,
- Luftreinhaltung: z. B. Vermeidung von Emissionen, Luftreinhalteplanung, Überwachung von Luftqualität sowie
- Abfallmanagement: z. B. Abfallverwertung und Recycling durch Einrichtung von Recycling-Systemen für Abfälle, Verwertung von Abfällen als Energiequelle.

Soziale Anforderungen

Um der sozialen Dimension gerecht zu werden und das Wohl der Mitarbeitenden in den neuen Gewerbegebieten zu berücksichtigen, sollten folgende Anforderungen erfüllt werden:

- Zugänglichkeit und Verkehrsanbindung: z. B. Bereitstellung von öffentlichen Verkehrsmitteln, integrierte Rad- und Fußverkehrsinfrastruktur, gute Verkehrsanbindung für Autofahrer,
- gesundheitsfördernde Gebietsgestaltung: z. B. Bereitstellung von Freizeitmöglichkeiten in der Nähe des Arbeitsplatzes wie Sport- und Freizeiteinrichtungen, öffentliche Grünflächen,
- familienfreundliche Infrastruktur: z. B. Kindertagesstätte, Nahversorgung, Geschäfte und Dienstleistungen,
- Barrierefreiheit: z. B. Bereitstellung von barrierefreien öffentlichen Verkehrsmitteln, Gebäuden und Freiflächen sowie
- Schaffung von Möglichkeiten für soziale Interaktion und Gemeinwohl.

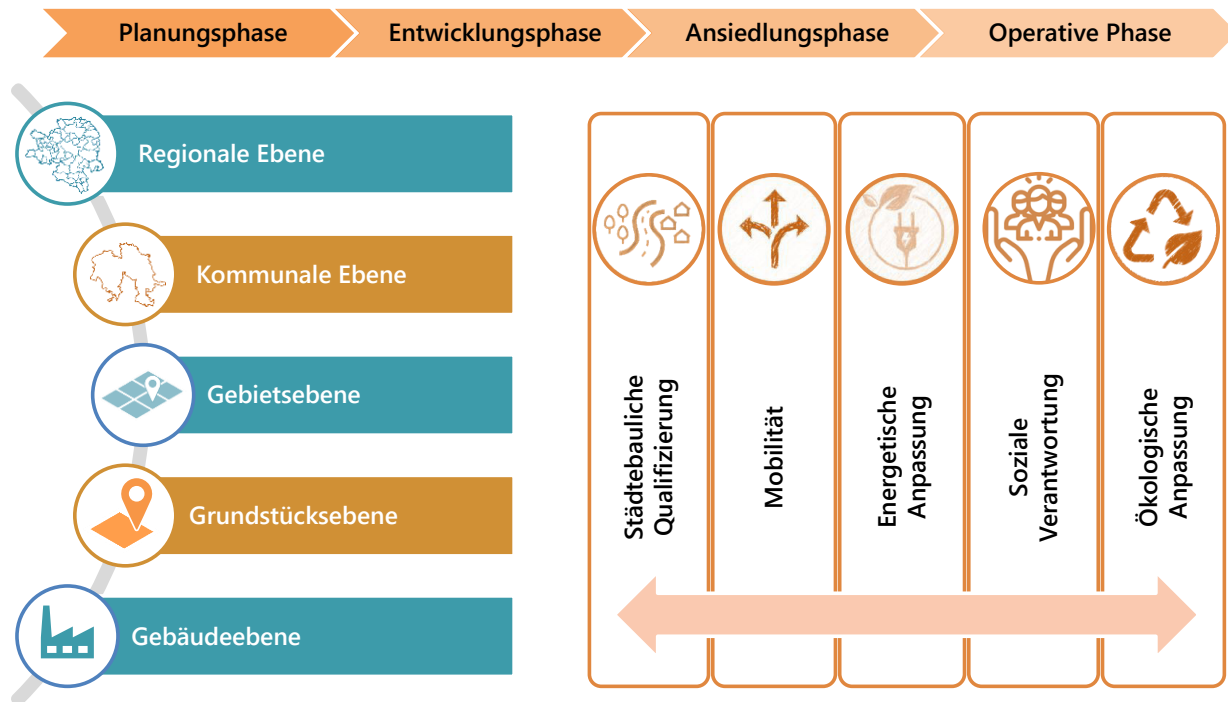
Städtebauliche Anforderungen

Die städtebaulichen Anforderungen an neue Gewerbegebiete können folgende sein:

- Schutz von Natur und Landschaft,
- flächensparende Bauweise (z. B. Mehrgeschossigkeit),
- Berücksichtigung von Anforderungen der lokalen Wirtschaft: kleine und mittlere Grundstücksgrößen, die gleichzeitig Erweiterungsmöglichkeiten bereitstellen,
- Integration in bestehendes urbanes und natürliches Gefüge: z. B. Fuß- und Radwege, Einbindung von Grün- und Freiräumen,
- Barrierefreiheit und Zugänglichkeit für alle Nutzer,
- Anbindung an öffentlichen Verkehr und Schaffung und Förderung nachhaltiger Mobilität,
- Gestaltung attraktiver und funktioneller öffentlicher Räume sowie
- Schaffung von ausreichenden Park- und Freiflächen.

5. Handlungsfelder, -ebenen und -phasen der Transformation

Um eine effektive Transformation von Gewerbegebieten durchzuführen, ist es notwendig, die Vielzahl an möglichen Maßnahmen zu strukturieren. Daher werden die wichtigsten Handlungsfelder, -ebenen und -phasen kurz erläutert. Hierbei ist zu beachten, dass in jeder Phase und jedem Handlungsfeld sowohl die öffentliche Hand als auch die Unternehmen unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Aufgaben wahrnehmen können.



Handlungsfelder, -ebenen und -phasen der Transformation in Gewerbegebieten
(Eigene Darstellung ProRaum Consult)

Die wesentlichen Handlungsfelder der Transformation in Gewerbegebieten

In den beiden Leitfäden werden schwerpunktmäßig die folgenden fünf Handlungsfelder behandelt:

- Das Handlungsfeld „Ökologische Anpassung“ umfasst Maßnahmen, die darauf abzielen, den natürlichen Lebensraum und die Biodiversität in den Gewerbegebieten zu erhalten oder zu verbessern. Diese Maßnahmen unterstützen nicht nur die Erhaltung und Förderung der Biodiversität, sondern können auch dazu beitragen, den lokalen Klimawandel zu bekämpfen und die Lebensqualität für die Menschen in den Gewerbegebieten zu verbessern.
- Das Handlungsfeld „Soziales“ bezieht sich auf Maßnahmen, die darauf abzielen, eine attraktive Arbeitsumgebung für die Beschäftigten in den Gewerbegebieten zu schaffen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Diese Maßnahmen tragen zur Verbesserung der Arbeitsumgebung und -bedingungen für die Beschäftigten in den Gewerbegebieten bei und fördern ein positives Arbeitsklima.
- Das Handlungsfeld „Energetische Anpassung“ bezieht sich auf Maßnahmen, die dazu beitragen sollen, den Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen in den Gewerbegebieten zu reduzieren und gleichzeitig die Energieeffizienz zu erhöhen. Diese Maßnahmen fördern die Reduzierung der Energiekosten und verringern die Umweltbelastung. Sie unterstützen außerdem den Übergang zu einer nachhaltigen Energieversorgung und verbessern die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in den Gewerbegebieten.

- Das Handlungsfeld „Mobilität“ bezieht sich auf Maßnahmen, die die Verkehrsanbindung und -infrastruktur in Gewerbegebieten verbessern sollen. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, den Verkehr in den Gewerbegebieten zu optimieren und die Verkehrssicherheit zu erhöhen. Sie unterstützen außerdem den Übergang zu einer nachhaltigen Mobilität und verbessern die Zugänglichkeit der Gewerbegebiete für Kunden und Mitarbeitende.
- Das Handlungsfeld „Städtebauliche Qualifizierung“ bezieht sich auf Maßnahmen, die Funktionalität und Erscheinungsbild von Gewerbegebieten verbessern sollen. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, dass Gewerbegebiete attraktiver und funktioneller werden. Sie erhöhen die Aufenthaltsqualität in den Gewerbegebieten und unterstützen gleichzeitig eine nachhaltige Entwicklung der Städte.

Die wesentlichen Ebenen der Transformation in Gewerbegebieten

Transformationsstrategien und -maßnahmen können und sollen auf verschiedenen räumlichen Ebenen konzipiert und umgesetzt werden. Hierbei müssen die unterschiedlichen Akteure, die auf jeder Ebene agieren, berücksichtigt werden.

- Die Gebäudeebene: Auf Gebäudeebene kann die Transformation mit Maßnahmen wie der Installation von Gründächern oder energetischen Sanierungen starten. Hier sind die Eigentümer hauptverantwortlich, das Gebietsmanagement agiert beratend.
- Die Grundstücksebene: Auf Grundstücksebene können Maßnahmen zur Klimaanpassung ergriffen werden. Hier sind wiederum die Eigentümer verantwortlich, das Gebietsmanagement agiert beratend.
- Die Gebietsebene: Auf Gewerbegebietsebene können gemeinsame Aktivitäten unter den ansässigen Betrieben durchgeführt werden. Die kommunale Ebene kann im öffentlichen

Raum Maßnahmen ergreifen oder Vorgaben durch städtebauliche Maßnahmen vorschreiben oder fördern. Hier ist eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Verwaltung notwendig, die Hauptverantwortung liegt beim Gebietsmanagement.

- Die kommunale Ebene: Auf kommunaler Ebene können die Stadt oder Gemeinden durch Sanierungsgebiete die Transformation koordinieren und fördern.
- Die regionale Ebene: Auf regionaler Ebene kann die Transformation der Gewerbegebiete durch Maßnahmen wie Beratung, Förderung und Standortentscheidungen vorangetrieben werden.

Andere Ebenen wie Landes-, Bundes- oder europäische Ebene, die ebenfalls wichtige Beiträge leisten können, werden in dieser Veröffentlichung nicht behandelt.

Die wesentlichen Lebensphasen eines Gewerbegebiets

Die Handlungsfelder auf den unterschiedlichen Handlungsebenen sollen auf der Zeitachse in jeder Phase berücksichtigt werden. Diese Phasen sind: die Planungsphase, die Entwicklungsphase, die Ansiedlungsphase sowie die Operative Phase

Ausblick

Um die Lesbarkeit und Nutzbarkeit der Dokumentation zu verbessern, werden die notwendigen Maßnahmen in zwei Leitfäden aufgeführt: Einer für die kommunale Verwaltung (Teil 2) und einer für die Unternehmen (Teil 3).

Quellenverzeichnis

BBSR (Hg.) (2014). Nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten im Bestand. Dortmund.

Breuer, B. (2019): Neue Nutzungen an etablierten Produktions- und Arbeitsorten. In: Bundesinstitut für Bau, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.): Neue Arbeitswelten. Wie wir in Zukunft arbeiten. Information zur Raumentwicklung, 6/2019.

Eckmann, B., Holthey L., Krüger T., Spars G. (2020): Perspektiven für Gewerbe und Produktion in der Stadt: Zur Transformation von Gewerbebestandsgebieten. In: RaumPlanung 209 / 6 – 2020, S. 44–49.

Georg Consulting. (2020): Leitfaden: Gewerbegebiete der Zukunft. Regionale Kooperation Westküste (Hg.).

Regionalverband FrankfurtRheinMain (Hg.) (2016). Innenentwicklung in bestehenden Gewerbegebieten – Modellprojekt und Leitfaden. Frankfurt am Main.

Williamson, Oliver E. (1996): The Mechanisms of Governance. Oxford: Oxford University Press.

Impressum

Herausgeber

Regionalverband Ostwürttemberg
Bahnhofplatz 5
73525 Schwäbisch Gmünd
Telefon: +49 (0) 7171 92764-0
Telefax: +49 (0) 7171 92764-15
info@ostwuerttemberg.org
www.ostwuerttemberg.org

Projektbearbeitung

ProRaum Consult
Dr. Hany Elgendy
Degenfeldstr. 3
76131 Karlsruhe
elgendy@pro-raum-consult.com
www.pro-raum-consult.com

Projektbegleitung

Regionalverband Ostwürttemberg
Thomas Eble, Verbandsdirektor
Christina Wilkens
Jonas Wolf

Stadt Schwäbisch Gmünd
Julius Mihm, Bürgermeister
Alexander Groll

IHK Ostwürttemberg
Erhard Zwettler



Das Vorhaben wird vom Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen Baden-Württemberg gefördert und ist ein Projekt im Rahmen des Förderprogramms „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“.

www.ostwuerttemberg.org



Industrie- und Handelskammer
Ostwürttemberg



Schwäbisch Gmünd
Zwischen Himmel und Erde



Regionalverband
Ostwürttemberg