

Spielräume  
nach innen  
entwickeln

Freiräume  
nutzen

Ökonomischen  
Nährboden  
schaffen

Multimodalität  
als Spielmacher  
nutzen

Den Takt  
vorgeben

Eigentum  
miteinander  
gestalten

Portfolio  
managen

# Gewerbe & Stadt

Gemeinsam Zukunft gestalten

Kontraste  
zulassen

Die kleine Welt  
in der großen  
bespielen

Positive  
Externalitäten  
schaffen

Reserven sichern,  
Unplanbares  
ermöglichen

# Impressum

## Projektpartner

Landeshauptstadt München  
Business Campus Management GmbH  
Gemeinde Haar  
Gemeinde Neufahrn  
Stadt Unterschleißheim

## Projektbearbeiter

STUDIO | STADT | REGION  
4architekten GbR  
Dr. Agnes Förster, Susanna Knopp,  
Jan Kurz, Markus Wassmer  
Dom-Pedro-Straße 7  
80637 München

Technische Universität München  
Lehrstuhl für Raumentwicklung  
Prof. Dr. oec. Alain Thierstein  
Arcisstraße 21  
80333 München

## Autoren

Agnes Förster, Stephanie Wenzel, Alain Thierstein, Lukas Gilliard,  
Lea Scholze, Leila Unland, Bernadette Brunner

**Abbildungen** (wenn nicht anders angegeben): Die Autoren

**München November 2017**

## **Inhalt**

<b>Herausforderung Gewerbe &amp; Stadt</b>	<b>4</b>
<b>Zielsetzung und Methodik des Projekts</b>	<b>6</b>
<b>Gewerbe &amp; Stadt: Kriterien und Perspektiven</b>	<b>8</b>
<b>Better Practice in Europe</b>	<b>10</b>
<b>Werkzeugkasten Gewerbe &amp; Stadt</b>	<b>16</b>
Megathema: Wertschöpfung	
– Ökonomischen Nährboden schaffen	18
– Kontraste zulassen	22
– Die kleine Welt in der großen bespielen	24
– Den Takt vorgeben	26
Megathema: Fläche & Raum	
– Spielräume nach innen entwickeln	28
– Reserven sichern, Unplanbares ermöglichen	32
– Freiräume nutzen	34
Megathema: Anbindung & Einbindung	
– Positive Externalitäten schaffen	38
– Multimodalität als Spielmacher nutzen	40
Megathema: Steuerung	
– Eigentum miteinander gestalten	42
– Portfolio managen	46
<b>Management Summary</b>	<b>48</b>

# Herausforderung Gewerbe & Stadt

4

In der dynamisch wachsenden Region München sind nicht nur der quantitative Ausbau und die qualitative Weiterentwicklung von Wohnen und verkehrlicher sowie sozialer Infrastruktur gefragt, auch das Verhältnis von Gewerbe & Stadt ist immer wieder neu zu überdenken. **Gewerbeentwicklung** ist ein wesentlicher **Motor der Stadt- und Regionalentwicklung**. Erwerbsarbeit ist ein wichtiger Faktor für die Lebensqualität in Stadt und Region. Gewerbe umfasst High-Tech Unternehmen, wissensintensive Dienstleister, Nahversorgung und lokales Handwerk. Dabei stehen die **ökonomische Sicherung des Standorts** einerseits wie auch die **sichtbare und erlebbare Gestaltung von städtischen Arealen und Quartieren** andererseits im Mittelpunkt.

Die Entwicklung von **Arbeitsplatzstandorten** im **verdichteten Kernraum der Metropolregion München** steht laufend unter Druck. Dabei wirken vier wesentliche Faktoren zusammen:

– Die in der Vergangenheit häufig **monofunktionale, flächenextensive räumliche Organisation des Gewerbes** hat diesen Wirtschaftsaktivitäten in der Diskussion über die städtischen und regionalen Entwicklungsmöglichkeiten einen häufig negativen Unterton beschert. Gründe hierfür sind das Verdrängen von Arbeitsplätzen in weniger zentrale Lagen der Region, die für Arbeitnehmer häufig unzureichende Erreichbarkeit der Arbeitsplätze mit öffentlichen Verkehrsmitteln und das damit verbundene hohe Verkehrsaufkommen im motorisierten Individualverkehr – gepaart mit den anfallenden Emissionen.

– Der anhaltend hohe **Wohnungsdruck** in der Region und der sich vollziehende Strukturwandel im Gewerbe führt dazu, dass in vielen zentralen (Stadt-)Lagen **bestehende Gewerbeflächen** durch Umwandlung zu Wohnflächen **verloren gehen**. Zugleich können neue Flächen nicht ausreichend realisiert werden.

– In vielen Kommunen stößt die **Entwicklung hochwertiger Gewerbestandorte** zunehmend an **Grenzen**, wenn nahe zu den Arbeitsplatzstandorten keine entsprechenden Wohnangebote geschaffen werden und die Standorte durch das zunehmende Verkehrsaufkommen für die Arbeitnehmer an Attraktivität verlieren.

– Zugleich unterliegen **bestehende Gewerbeflächen** einem Strukturwandel hin zu wissensintensiveren Tätigkeiten und damit einhergehenden, veränderten räumlichen Ansprüchen (Abbildung 1). Vor allem die flächenextensiven gewerblichen Nutzungen stellen eine bedeutende **Ressource** für die zukünftige Orts- und Regionalentwicklung dar. Diese Flächen gilt es für vielfältiges und verdichtetes Gewerbe neu zu nutzen und in Wert zu setzen.

## Wirtschaftsfelder & Bedürfnisse an Standorte

Der Zusammenhang von räumlicher und wirtschaftlicher Entwicklung stellt sich für verschiedene Wirtschaftsfelder sehr unterschiedlich dar (Abbildung 1). Die funktionale Standortlogik von Unternehmen ist dabei nicht immer kongruent mit den kommunalen Zielvorstellungen für die eigene räumliche Entwicklung.

**Wissensintensive Dienstleistungen** suchen die Nähe zu weiteren wissensintensiven Tätigkeiten. Sie benöti-

gen attraktive und gut erreichbare Standorte mit Quartiersqualitäten für ihre Mitarbeitenden. Die unmittelbare Nähe zu überregionalen und internationalen Verkehrsverbindungen sichert die Vernetzung mit global agierenden Kooperationspartnern und Kunden. **Kommunen** verfügen nur über wenige solcher attraktiven Flächen, neue Flächen können zumeist nur mit umfassenden Investitionen in die (Verkehrs-)Infrastruktur entwickelt werden. Das Management von Wissens-Clustern erfordert personelle Kapazitäten, die flexible Verfügbarkeit von Flächen und die Möglichkeit, zentrale Angebote und Dienstleistungen für einen Standort anzubieten. Der Gefahr mangelnder Belegung außerhalb der Geschäftszeiten und fehlender Vernetzung in die Umgebung gilt es zu begegnen.

**Wohnungsnahe Dienstleistungen** suchen die Nähe zu den Verbrauchern und sind zugleich selbst auf motiviertes Personal angewiesen, das auch in den wachsenden Städten bezahlbaren und gut angebundenen Wohnraum findet. **Kommunen** stehen vor der Herausforderung Entwickler und Anbieter dieser Dienstleistungen in bestehende und neue Quartiere zu integrieren. Es gilt komplexe funktionale und räumliche Lösungen voranzutreiben, statt wenig integrierte, autoaffine Lagen zu entwickeln. Planerische Expertise, politisches Durchhaltevermögen und öffentliche Akzeptanz sind gefordert.

**High-Tech Unternehmen** suchen Standorte, welche als Hidden Champions am Bodenmarkt der Stadtregion die Schnittmenge zwischen überregionaler und internationaler Erreichbarkeit sowie Nähe zu Kooperationspartnern



Abbildung 1: **Zusammenhang zwischen Wirtschaftsfeldern und Standortbedürfnissen.**

Quelle: Thierstein, Alain and Robert Salkeld (2016): Digital, Smart, Vernetzt? - Starke Standorte brauchen mehr! In: Metall Zug AG (ed.): Digital - Wirtschaft, Gesellschaft, Chancen, Risiken. Zug: Metall Zug AG, 114 – 118: 117.

	Wissensintensive Dienstleistungen	Wohnortnahe Dienstleistungen	High-Tech	Produzierendes Gewerbe, Logistik	Andere Dienstleistungen	Landwirtschaft
Flächenintensität			+	+++		+++
Kapitalintensität	+		+++	++		++
Wissensintensität	+++		++		+	
Personalbedarf	++	+++	++	++	+++	+
Verbrauchernähe		+++			+++	+
Nähe zu ähnlichen und gleichartigen Tätigkeiten	+++		+++	++		
Überregionale/internationale Verkehrsanbindung (z.B. Autobahnkreuze, ICE-Haltepunkte, Drehscheiben-Flughafen)	+++		+++	+++		

- +++ starker Zusammenhang
- ++ durchschnittlicher Zusammenhang
- + schwacher Zusammenhang

und Zulieferern bilden. Zugleich muss der Standort für die Mitarbeitenden attraktiv angebunden sein. Gleichzeitig benötigt dieser Unternehmenstypus Flächen – idealerweise perspektivisch erweiterbar – für langfristiges Investment in Produktionsmittel und für Immobilien. **Kommunen** fällt es schwer, Einzelstandorte dieser Qualität aus eigener Kraft bereitzustellen. Einerseits liegen die notwendigen Vorinvestitionen weit über denen für flächenintensives Gewerbe mit Autobahnanschluss. Andererseits stehen die für High-Tech attraktiven Flächen in Konkurrenz zu anderen Nutzungen, welche aufgrund des größeren Nachfragemarkts schneller zu entwickeln sind.

**Produzierendes Gewerbe und Logistik** sind flächenintensiv und suchen überregional gut angebundene Standorte. Doch für die Mitarbeitenden müssen die Arbeitsplätze auch bei knappem Budget und wachsender Verkehrsbelastung im Alltag gut zu erreichen sein. Logistik unterliegt einem starken Wandel, denn die Verbraucher bestellen ihre Ware vor die Haustür. Zugleich bringen neue Technologien Produzenten und Konsumenten in der Stadt und Region in ein neues Verhältnis. Für **Kommunen** wird die Organisation der Paketzustellung in den Ballungsräumen zur strategischen Frage für die Zukunftsfähigkeit ihrer Mobilitätssysteme. Flächen für Produktion stehen in Wachstumsräumen in zunehmendem Wettbewerb mit höherwertigen Nutzungen. Einerseits besteht der Wunsch, Flächen für produzierendes Gewerbe zu schützen, andererseits wird eine bessere Flächeneffizienz und öffentliche Anbindung erwartet, welche aber zugleich einen Aufwertungsprozess in Gang setzt.

**Landwirtschaft** braucht Fläche und Kapital bei zugleich geringer Wertschöpfung. In Ballungsräumen ist es vielfach ein kulturelles, soziales und gesundheitliches Interesse, das Motivation für diese Wirtschaftsaktivitäten gibt. Regionale Lebensmittel, Energieproduktion, Angebote der Umweltbildung und Kulturlandschaft mit Erholungswert sind ein zunehmend wichtiger Pfeiler für die Lebensqualität in der Stadt. **Kommunen** suchen Wege, landwirtschaftliche Produktion bis hin zum urbanen Gärtnern auf knappen und zum Teil kleinteiligen Flächen zu halten und in Synergie mit anderen Ansprüchen der Stadtbewohner, wie der visuellen oder individuell nutzbaren Freiraumqualität, zu entwickeln.

### Verknüpfung Gewerbe & Stadt

Das Ziel des Projekts „Gewerbe & Stadt“ ist es, die verschiedenen **Standortfaktoren und Perspektiven räumlich neu zu verknüpfen** und **Synergien** für die kommunale und regionale Entwicklung herauszuarbeiten. Im Zentrum steht die Gestaltbarkeit der regionalen bis urbanen räumlichen Umwelt, die Voraussetzung für und zugleich sichtbares Ergebnis eines produktiven Zusammenspiels von Gewerbe & Stadt ist.

# Zielsetzung und Methodik des Projekts

6

Das Thema des Projekts „Gewerbe & Stadt: Gemeinsam Zukunft gestalten“ ist inhaltlich und räumlich bewusst breit gefasst. Sechs Projektpartner aus Stadt und Region München machten sich gemeinsam mit dem Team aus STUDIO | STADT | REGION und dem Lehrstuhl für Raumentwicklung der TU München auf den Weg, Herausforderungen, Lösungsansätze und räumliche Entwicklungsstrategien für ausgewählte Areale in der Stadtregion herauszuarbeiten und miteinander zu diskutieren. Das gemeinsame Ziel war, neues Wissen und Projektimpulse für eine verbesserte Verknüpfung der örtlichen, städtischen und regionalen Entwicklung mit der ökonomischen Dynamik von Unternehmensstandorten zu generieren. Zugleich sollten der stadtrationale Erfahrungsaustausch und neue Formen der Kooperation befördert werden. Dafür wurde ein Vorgehen in drei Phasen konzipiert und durchgeführt.

**Phase 1** sondierte aktuelle Herausforderungen gewerblicher Entwicklungen in den Kommunen. Dafür wurde zunächst eine analytische Grundlage für das Projekt entwickelt. Das Zusammenspiel von Gewerbe & Stadt lässt sich in konkreten Projekten entlang von **sechs Kriterienbereichen** untersuchen: Nutzungen und Nutzer am Standort, Flächen und Ressourcen, Anbindung und Einbindung, Akteure und Organisatoren des Standorts, Prozess und zeitlicher Entwicklungspfad sowie rechtlicher Rahmen. Diese werden über Unterkriterien weiter differenziert. In Ergänzung dazu können die **Bedürfnisse unterschiedlicher Anspruchsgruppen** in den Arealen abgefragt und systematisch erfasst werden. Was

erwarten, wünschen, fordern Unternehmen, Kommunen, Arbeitnehmer, Ersteller und Stadtnutzer am jeweiligen Standort und in seinem Umfeld?

Auf dieser Basis wurden 61 **innovative Praxisbeispiele** europäischer und ausgewählter amerikanischer Stadtregionen recherchiert und in einem Überblick zusammengetragen. Projektgrößen, Zeiträume und die Entwicklungsmodi Transformation und Neubau wurden erfasst und übersichtlich visualisiert. Dabei zeigt sich durch die Projektvielfalt eine Bandbreite an Herausforderungen in den verschiedenen Städten. Diese lässt sich nicht auf wenige (Ideal-)Typen reduzieren. Zahlreiche längerfristige, über mehr als ein Jahrzehnt angelegte Projekte machen deutlich, wie spezifisch und pfadabhängig die jeweiligen Entwicklungen sind. Einige Projekte sind noch in Entwicklung, zum Teil erst in Planung, und können daher noch nicht evaluiert werden. All diese Faktoren stehen einer einfachen Übertragbarkeit der ermittelten Praxisbeispiele auf die Areale in München und Region entgegen.

Daher wurde aus den innovativen Ansätzen der Praxisbeispiele in **Phase 2** ein **Werkzeugkasten** zur Verbindung von Gewerbe & Stadt erstellt. Elf Werkzeuge lassen sich **vier Megathemen** zuordnen: Wertschöpfung, Fläche & Raum, Anbindung & Einbindung, Steuerung. Die einzelnen Werkzeuge wurden in Bezug auf Herausforderungen und Strategien charakterisiert und Arbeitsweise und Mehrwert anhand prägnanter Fallbeispiele veranschaulicht. Der Werkzeugkasten ist modular aufgebaut und ermöglicht fallbezogenes Lernen.

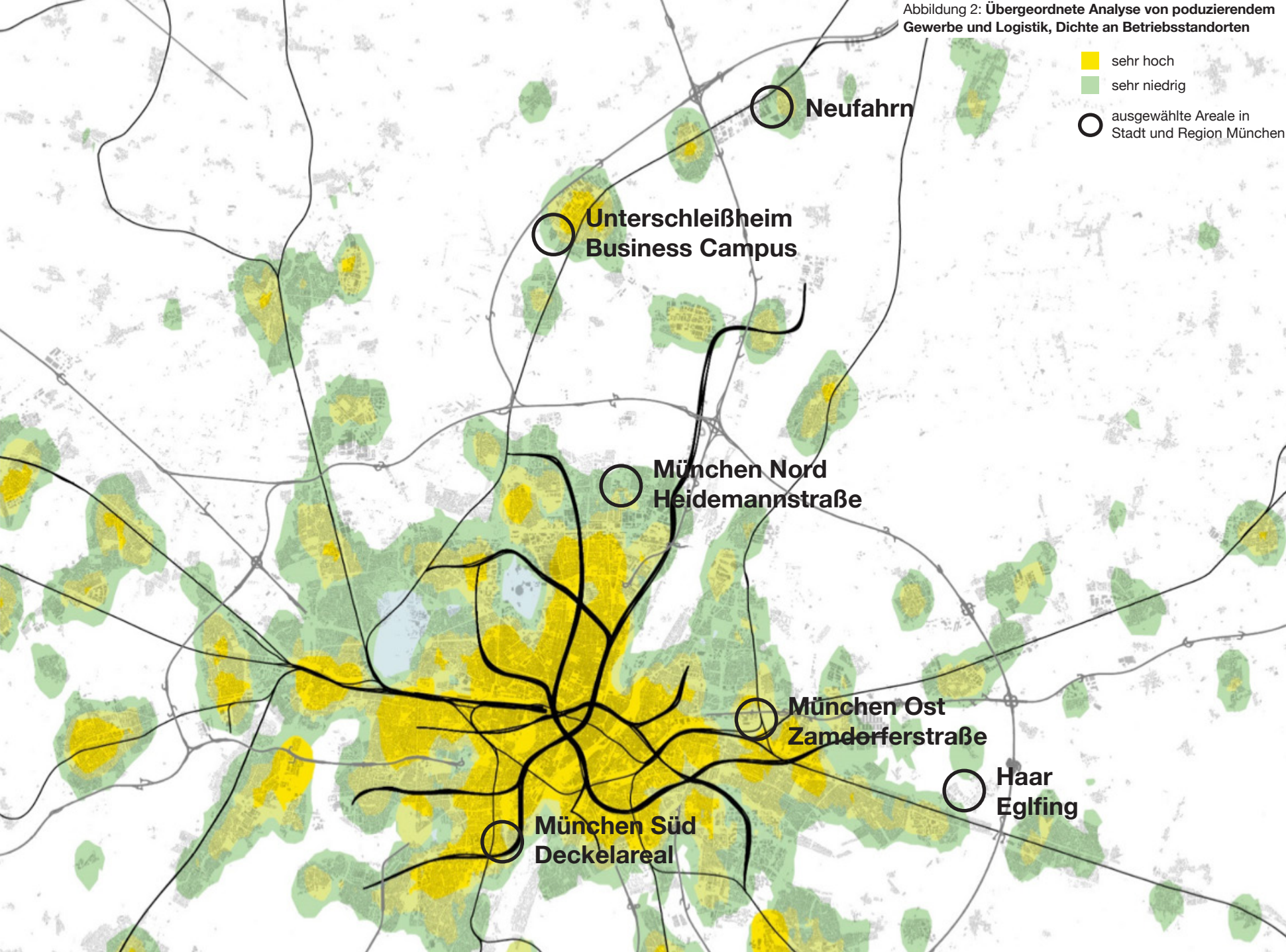
**Phase 3** nahm sechs **ausgewählte Areale in Stadt und Region München** in den Blick, um im Bestand wie in der Neuentwicklung funktionale und räumliche Entwicklungsmöglichkeiten im Dialog von Gewerbe- und Stadtentwicklung aufzuzeigen. Aufbauend auf einer Analyse der Potenziale und Herausforderungen wurde der Werkzeugkasten für jedes Areal passgenau angewandt. Dabei spielen verschiedene Werkzeuge eng zusammen, sie verbinden sich zu **Wertschöpfungsketten**, die in Raum und Zeit eine transformative Wirkung entfalten. Strategiepläne veranschaulichen die Entwicklung in der Fläche sowie in einzelnen Typologien.

Die **Ergebnisse der Phasen 1 bis 3** wurden anschließend im Austausch der Projektpartner reflektiert. Dabei zeigt sich der **Mehrwert des Werkzeugkastens** auf drei Ebenen:

- **Wissenstransfer** innovativer Praxisprojekte außerhalb und innerhalb der Metropolregion München,
- Förderung der **Strategieentwicklung** für konkrete Areale mit einer proaktiven Rolle der Kommunen und einem prozessualen Verständnis der Entwicklung und
- **Qualitätssicherung**, um im stadtrationalen Dialog qualitativ hochwertige gewerbliche Standorte gemeinsam zu vermarkten und zur Nachahmung anzuregen.

Darauf aufbauend wurde eine erste Strategie für eine **gemeinsame Kommunikation** der Ergebnisse in wichtigen Gremien sowie der Fachöffentlichkeit in der Metropolregion München entwickelt.

Abbildung 2: **Übergeordnete Analyse von poduzierendem Gewerbe und Logistik, Dichte an Betriebsstandorten**





# Gewerbe & Stadt: Kriterien und Perspektiven

8

Soll die verbesserte Verknüpfung von Gewerbe & Stadt gelingen, gilt es zunächst, Thema und Aufgabe konkreter zu fassen. Im Fokus stehen konkrete städtische Areale, die Praxisbeispiele reichen von wenigen hundert Quadratmetern bis über 400 Hektar Fläche, die gewerbliche Nutzungen genauso wie weitere Angebote fassen. Das Projekt schlägt zwei sich ergänzende Blickwinkel vor, um diese Areale besser zu verstehen und gemeinsam mit einer Vielzahl von Akteuren zu entwickeln.

**Sechs Kriterienbereiche** benennen planerische, organisatorische und rechtliche Aufgabenstellungen am Standort:

– **Nutzungen und Nutzer am Standort.** Die Wertschöpfung am Standort geht von einem spezifischen Branchenmix aus, in dem verschiedene Unternehmen interagieren. Die Gestaltung von Tages- und Nachtnutzung steht in engem Zusammenhang mit den Anforderungen der Mobilität oder den Möglichkeiten der spontanen Begegnung. Der Rhythmus der Nutzungen und Nutzer am Standort kann ergänzt werden durch permanente und temporäre Angebote: von Versorgung über Freizeit, Kultur, Bildung bis hin zu Wohnen.

– **Flächen und Ressourcen.** Das Layout eines Standorts (die städtebauliche Grundstruktur mit Erschließungssystem und Freiflächen) schließt das Areal für verschiedene Nutzungen auf. Auf der Ebene der Gebäude sind die bauliche Dichte und die Typologie mit Geschossigkeit, Körnigkeit und Teilbarkeit bestimmende Faktoren. Flächeninanspruchnahme und Energiebereitstellung wie

– nachfrage prägen die Wirkungen auf die Umwelt. Die Erschließung regionaler Stoffkreisläufe ist Teil der Frage nach den benötigten materiellen Ressourcen.

– **Einbindung und Anbindung.** Der Grad der Vernetzung eines Standorts hat mehrere Dimensionen. Physisch geht es um Schwellen und Übergänge, beispielsweise in die Nachbarschaft. Funktional geht es um Austauschbeziehungen und Arbeitsteilung. Sozial und kulturell steht die Verknüpfung der Nutzungen, Nutzer und Zielgruppen im Mittelpunkt. Dies entscheidet, ob ein Standort als abgetrennt vom übrigen Stadtleben wahrgenommen wird. Mobilität und Transportangebot sind auf den Ebenen Areal und Quartier, Gesamtstadt und Region sowie auf der überregionalen bis globalen Ebene von Bedeutung.

– **Akteure und Organisatoren des Standorts.** Als Macher und Betreiber des Standorts können einzelne Eigentümer und Bestandhalter, selbstnutzende Unternehmen sowie Investoren, Vermietungs- oder Interessensgemeinschaften und Vereine auftreten. Je nach Konstellation variieren Rollen, Finanzierungsmodelle und Rechtsform. Eine wesentliche Einflussgröße ist die Einbettung der Akteure auf dem Areal in das Umfeld der städtischen und regionalen Entwicklung.

– **Prozess und zeitlicher Entwicklungspfad.** Die zeitliche Perspektive bietet zwei Lesarten: die Quartiers- und Stadtentwicklung sowie die Entwicklung der ökonomischen Aktivitäten in und um das Gebiet. Zeit ist eine prägende und zugleich gestaltbare Größe. Wirtschaftsaktivitäten entwickeln sich häufig pfadabhängig über einen längeren Zeitraum. Aber auch schnelle, unerwartete Entwicklungsschübe sind möglich. Stadtentwicklung und

ökonomische Entwicklung laufen selten synchron.

– **Rechtlicher Rahmen.** Der rechtliche Rahmen reguliert, schützt und ermöglicht gewerbliche Nutzungen mit ihrer jeweiligen räumlichen Organisation am Standort. Flächenentwicklungen unterliegen dem Planungs- und Baurecht. Um das Geben und Nehmen von Gewerbe & Stadt zu vereinbaren, können Gewerbeentwicklungen ebenso wie Wohnentwicklungen mit städtebaulichen Verträgen flankiert werden.

**Fünf Perspektiven** bringen die Bedürfnisse und Ansprüche unterschiedlicher Akteursgruppen rund um den Standort ins Gespräch, zum Beispiel:

– **Kommunen** sollten fragen: Was ist die langfristige Perspektive am Standort – über den Geschäftszyklus einzelner Unternehmen hinaus?

– **Unternehmen** müssen klären: Welche Expansionsmöglichkeiten bestehen im Areal?

– **Arbeitnehmer** wollen wissen: Welche Einkaufs- und Freizeitmöglichkeiten bieten sich nahe am Arbeitsplatz?

– **Ersteller** stellen sicher: Ist eine zeitnahe Entwicklung des Areals möglich?

– **Stadtnutzer** bringen zur Sprache: Was gibt das Areal der Nachbarschaft zurück?

Mit den zwei sich ergänzenden Blickwinkeln – fachliche Kriterien wie Bedürfnisse der Anspruchsgruppen – kann in einem konkreten Areal der **Dialog über Gewerbe & Stadt** geführt werden.

Abbildung 3: Kriterienset mit Perspektiven der Akteure

- Kommunen
- Unternehmen
- Arbeitnehmer
- Ersteller
- Stadtnutzer

Kriterienbereich	Kriterien	Unterkriterien	Perspektiven
Nutzungen und Nutzer am Standort	Wertschöpfung	Branchen-Mix, Vernetzung und Interaktion der Unternehmen, Tages- und Nachnutzung, spontane Zusammentreffen	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"><span style="background-color: #e67e22; padding: 5px; border-radius: 5px;">Für wen wird das Areal attraktiv?</span></div> <div style="width: 45%;"><span style="background-color: #8bc34a; padding: 5px; border-radius: 5px;">Welchen Unternehmensmix streben wir an?</span></div> </div>
	Weitere Nutzungen	Wohnen, Freizeit, Kultur, Bildung, Versorgung Tages- und Wochenrhythmus, saisonale Veranstaltungen	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"><span style="background-color: #34495e; padding: 5px; border-radius: 5px;">Kann ich nach dem Arbeiten einkaufen?</span></div> <div style="width: 45%;"><span style="background-color: #9b59b6; padding: 5px; border-radius: 5px;">Gibt es ein kulturelles Angebot?</span></div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"><span style="background-color: #9b59b6; padding: 5px; border-radius: 5px;">Finden wir Kooperationspartner auf dem Areal?</span></div>
Flächen und Ressourcen	Layout	Gesamtgröße des Areals, städtebauliche Struktur, Freiflächen	<span style="background-color: #8bc34a; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie effizient können wir die Flächen nutzen?</span>
	Gebäude	Bauliche Dichte Typologie: Geschossigkeit, Körnigkeit, Teilbarkeit	<span style="background-color: #e67e22; padding: 5px; border-radius: 5px;">Kann hier auch Energie produziert werden?</span>
	Umwelt	Flächeninanspruchnahme, Energiebereitstellung und Nachfrage, Stadtklima	<span style="background-color: #3f51b5; padding: 5px; border-radius: 5px;">Bleiben Freiräume übrig? Für Freizeit und Erholung? Für Flora und Fauna?</span>
	Ressourcen	Erschließung regionaler Stoffkreisläufe	<span style="background-color: #9b59b6; padding: 5px; border-radius: 5px;">Sind Expansionsmöglichkeiten vorhanden?</span>
Anbindung und Einbindung	Grad der Vernetzung	Integration in städtisches Gefüge, eigenständige Funktionalität, Schwellen und Übergänge zur Nachbarschaft	<span style="background-color: #e67e22; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie die Vielfalt der Mobilitätsträger koordinieren?</span>
	Mobilität/ Transportangebot	Car- und Bike-Sharing, ÖPNV, Fuß- und Radschnellwege, Fernanbindung Automobil, Anbindung Flughafen	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"><span style="background-color: #34495e; padding: 5px; border-radius: 5px;">Komme ich mit dem ÖPNV zum Arbeitsplatz?</span></div> <div style="width: 45%;"><span style="background-color: #8bc34a; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie können wir von bestehender Infrastruktur profitieren?</span></div> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"><span style="background-color: #3f51b5; padding: 5px; border-radius: 5px;">Ist mit einem höheren Verkehrsaufkommen zu rechnen?</span></div>
Akteure und Organisatoren des Standorts	Macher und Betreiber	Investoren, Bestandhalter, Standortmanager	<span style="background-color: #34495e; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie kann ich meine Bedürfnisse einbringen?</span>
	Finanzierung	privat, öffentlich	<span style="background-color: #8bc34a; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie können wir von bestehender Infrastruktur profitieren?</span>
	Rechtsform	Verein, Konsortium, Genossenschaft	<span style="background-color: #e67e22; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie kann öffentlichen Belangen Rechnung getragen werden?</span>
	Areal im Kontext der Stadt	Anspruchsgruppen, lokale Politik, Multiplikatoren, Kooperationen	<span style="background-color: #3f51b5; padding: 5px; border-radius: 5px;">Was geschieht mit meinen Steuergeldern?</span>
Prozess und zeitlicher Entwicklungspfad	Stadtentwicklung	Langfristige Quartiers- und Stadtentwicklung	<span style="background-color: #9b59b6; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie flexibel ist die Entwicklung?</span>
	Wertschöpfung	Entwicklung ökonomischer Aktivitäten und Austauschbeziehungen	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"><span style="background-color: #3f51b5; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie lange dauert die Baustelle?</span></div> <div style="width: 45%;"><span style="background-color: #8bc34a; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie viele Jahre soll das Areal betrieben werden?</span></div> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"><span style="background-color: #e67e22; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie nehmen wir die Anwohner mit?</span></div>
Rechtlicher Rahmen	Raum und Recht	Regionalplan, Flächennutzungsplan	<span style="background-color: #e67e22; padding: 5px; border-radius: 5px;">Welche Bedingungen können an Baurecht geknüpft werden?</span>
	Prozess und Recht	Bau- und Planungsrecht, städtebauliche Verträge	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"><span style="background-color: #9b59b6; padding: 5px; border-radius: 5px;">Welche Eigentümerstrukturen?</span></div> <div style="width: 45%;"><span style="background-color: #8bc34a; padding: 5px; border-radius: 5px;">Wie langfristige Perspektive und kurzfristige Ansprüche vereinen?</span></div> </div>

# Better Practice in Europe

10

## **Gewerbe & Stadt: Von der Diskussion zum Projekt**

Die „produktive Stadt“ ist seit einigen Jahren in die Aufmerksamkeit der Fachdiskussion in Raum- und Stadtplanung gerückt. Dabei geht es um die Rückkehr von Arbeitsplätzen – nicht nur als Büronutzung – in zentrale, gemischte Lagen in der Stadtregion. Die Abkehr von der in Funktionen getrennten Stadt wird durch eine Vielzahl von Entwicklungstrends befördert. So bringen neue Technologien Produzenten und Konsumenten in der Stadt und Region in ein neues Verhältnis und in der Standortwahl von Unternehmen und privaten Haushalten zeigt sich der zunehmende Wunsch nach einer neuen räumlichen Nähe von Wohnen und Arbeiten. Die fachliche Diskussion ist da, Vorträge, Tagungen, Publikationen zu dem Thema finden sich in einer großen Zahl. Doch wie steht es mit konkreten Projekten? Wesentliches Ziel des Kooperationsprojekts „Gewerbe & Stadt“ war es, von laufenden und realisierten Projekten zu lernen und räumliche Strategiepläne für konkrete Areale in Stadt und Region München zu entwickeln. Die Recherche guter Praxisbeispiele machte jedoch schnell deutlich: Diejenigen, die von „produktiver Stadt“ sprechen, haben erst wenige Projekte vorzuzeigen. Zwar finden gewerbliche Entwicklungen laufend statt, doch Projekte, die unterschiedliche Branchen und Nutzungen – neu – kombinieren und Fläche und Raum effizient nutzen – ob durch horizontale Verdichtung, vertikale Stapelung oder Mehrfachnutzung – lassen sich kaum unter einem eindeutigen Stichwort auffinden.

## **Was ist innovativ und wie kann man es finden?**

Innovative Praxisbeispiele waren gesucht, um damit Impulse für die Arealentwicklung in Stadt und Region München zu erhalten. Doch: was ist innovativ und wie kann man es finden? Kanäle für die Projektsuche waren Fachpublikationen, Berichte, Veranstaltungen und Empfehlungen aus dem persönlichen Netzwerk. Gesucht wurde „Gewerbe + X“, also Projekte, die mehr sind als der Alltag gewerblicher „Kisten“ an autoaffinen Standorten. Die Projekte sollten ein Mindestmaß an Komplexität aufweisen, das – so die Hoffnung – innovative Lösungen in einigen der sechs Kriterienbereiche auslöst. Dabei kann es um den Mix unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen gehen oder um die Integration weiterer Nutzungen am Standort. Projekte sollten eine gewisse Erreichbarkeit aufweisen und über verschiedene Mobilitätsträger – Auto, ÖPNV, Rad, Fuß – angebunden sein. Komplexität kann auch über das Zusammenspiel unterschiedlicher Institutionen entstehen, Unternehmen, Verwaltung, Hochschulen, Forschung und NGOs. Projekte, die bestehende Standorte transformieren oder von komplexen Bestandssituationen umgeben sind, weisen ebenfalls einen erhöhten Komplexitätsgrad auf. Im Ergebnis der Recherche wurden 61 Praxisprojekte erfasst. Nachfolgende Abbildungen geben einen räumlichen und zeitlichen Überblick.

## **Gestaltungsmöglichkeiten von S bis XL**

Die Projekte weisen eine große Spanne unterschiedlicher Größen auf – von wenigen hundert Quadratmetern bis zu mehr als 400 Hektar Fläche (Abbildung 5). Es finden sich einzelne Gebäude, die besondere Erschließungen und Raumzuschnitte zeigen oder mit Aufstockungen und Anbauten für gewerbliche Nutzungen ertüchtigt und erweitert wurden. Städtebaulich und funktional wirksam sind Gebäudetypologien, die gewerbliche Nutzungen in dem Gewebe der Stadt dauerhaft verankern, beispielsweise in der Erdgeschosszone, in Hofstrukturen oder in besonders tiefen Überbauungen. In der Recherche wurden auch Infrastrukturprojekte identifiziert, wie beispielsweise die Erasmusbrücke in Rotterdam oder die Jean Jaques Bosc Brücke in Bordeaux, die Standorte neu vernetzen und damit neue Perspektiven für die städtische und gewerbliche Entwicklung eröffnen. Arealentwicklungen finden sich als Neubaustandorte wie auch in der Reaktivierung und Umstrukturierung bestehender städtischer und gewerblicher Strukturen (Abbildung 5). Die Gestaltung des ökonomischen Strukturwandels ist ein Motor für zahlreiche Praxisprojekte in Mitteleuropa. Davon sind einige aufgrund der Größe und Komplexität der Flächen seit den 1990er Jahren in Entwicklung. Die zeitliche Sortierung der Projektauswahl (Abbildung 6) veranschaulicht, welch langer Atem in vielen Projekten notwendig ist. Projekte mit einer Planungs- und Realisierungszeit von drei, vier und fünf Jahrzehnten machen deutlich, dass neben dem (Master-)Plan, der (Entwicklungs-)Prozess eine wesentliche Gestaltungsgröße für „Gewerbe & Stadt“ darstellt.

Abbildung 4: Standorte der Referenzprojekte

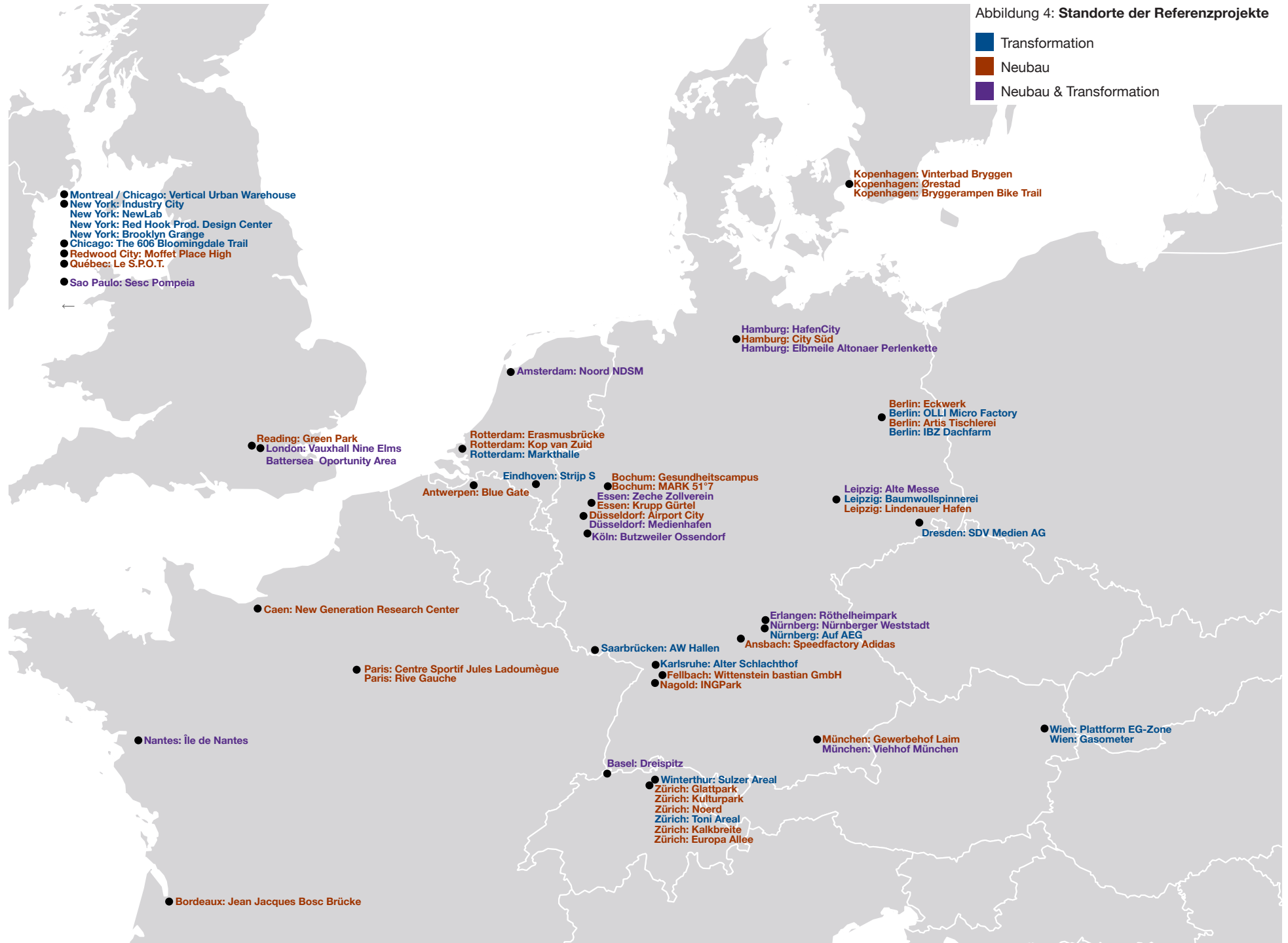
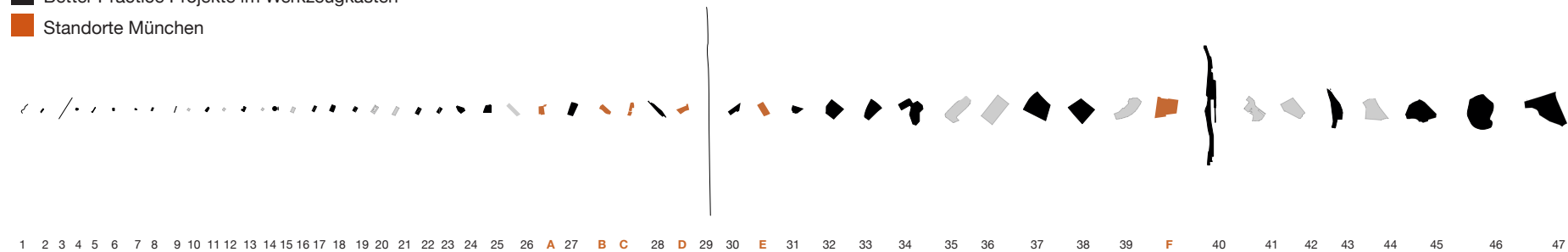


Abbildung 5: Größenvergleich der Referenzprojekte

■ Projekte der Longlist

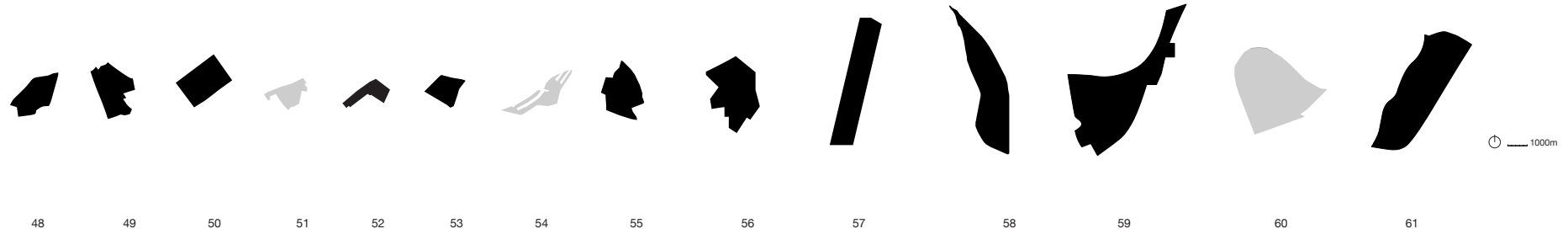
■ Better Practice Projekte im Werkzeugkasten

■ Standorte München



- |   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>12</b> □<sup>39</sup> Airport City   Düsseldorf   23ha</p> <p>▣<sup>44</sup> Alte Messe   Leipzig   50 ha</p> <p>▣<sup>31</sup> Alter Schlachthof   Karlsruhe   7 ha</p> <p>□<sup>6</sup> Artis Tischlerei   Berlin   0.16 ha</p> <p>▣<sup>37</sup> Auf AEG   Nürnberg   17 ha</p> <p>■<sup>35</sup> AW Hallen   Saarbrücken   14 ha</p> <p>■<sup>30</sup> Baumwollspinnerei   Leipzig   6 ha</p> <p>□<sup>51</sup> Blue Gate   Antwerpen   113 ha</p> <p>■<sup>17</sup> Brooklyn Grange   New York   0.6 ha</p> <p>□<sup>1</sup> Bryggerampen Bike Trail   Kopenhagen   235 m</p> <p>▣<sup>56</sup> Butzweiler Ossendorf   Köln   250 ha</p> <p>□<sup>18</sup> Centre sportif Jules Ladoumègue   Paris   0.6 ha</p> <p>▣<sup>43</sup> Dreispitz   Basel   50 ha</p> <p>□<sup>11</sup> Eckwerk   Berlin   0.4 ha</p> <p>▣<sup>40</sup> Elbmeile Altonaer Perlenkette   Hamburg   26 ha</p> <p>□<sup>3</sup> Erasmusbrücke   Rotterdam   802m</p> <p>□<sup>33</sup> Europa Allee   Zürich   7.8 ha</p> | <p>■<sup>15</sup> Wiener Gasometer   Wien   0.52 ha</p> <p>□<sup>34</sup> Gesundheitscampus   Bochum   13.8 ha</p> <p>□<sup>9</sup> Gewerbehof Laim   München   0.22 ha</p> <p>□<sup>53</sup> Glattpark   Zürich   145 ha</p> <p>□<sup>46</sup> Green Park   Reading   78 ha</p> <p>▣<sup>47</sup> Hamburg City Süd   Hamburg   82 ha</p> <p>▣<sup>54</sup> Hamburg HafenCity   Hamburg   157 ha</p> <p>■<sup>5</sup> IBZ Dachfarm   Berlin   0.12 ha</p> <p>▣<sup>58</sup> Île de Nantes   Nantes   337 ha</p> <p>■<sup>36</sup> Industry City   New York City   16ha</p> <p>□<sup>48</sup> INGPark   Nagold   89 ha</p> <p>□<sup>26</sup> Jean Jacques Bosc Brücke   Bordeaux   545 m x 44 m</p> <p>□<sup>24</sup> Kalkbreite   Zürich   1.3 ha</p> <p>■<sup>52</sup> Kop van Zuid   Rotterdam   125 ha</p> <p>▣<sup>55</sup> Krupp-Gürtel   Essen   230 ha</p> <p>□<sup>14</sup> Kulturpark   Zürich West   0.46 ha</p> <p>□<sup>4</sup> Le S.P.O.T.   Québec   0.1 ha</p> | <p>□<sup>28</sup> Lindenauer Hafen   Leipzig   4 ha</p> <p>□<sup>45</sup> MARK 51°7 Opel-Werk   Bochum   70ha</p> <p>□<sup>22</sup> Markthalle   Rotterdam   0.84 ha</p> <p>▣<sup>60</sup> Medienhafen   Düsseldorf   385 ha</p> <p>□<sup>6</sup> Moffet Place High   Redwood City USA   0.12 ha</p> <p>▣<sup>41</sup> NDSM   Amsterdam Noord   27.5 ha</p> <p>□<sup>10</sup> New Generation Research Center   Caen   0.25 ha</p> <p>■<sup>20</sup> NewLab   New York City   0.78 ha</p> <p>□<sup>19</sup> Noerd   Zürich-Oerlikon   0.67 ha</p> <p>■<sup>61</sup> Nürnberger Weststadt   Nürnberg   411 ha</p> <p>■<sup>12</sup> OLLI Micro Factory   Berlin   0.4 ha</p> <p>□<sup>57</sup> Ørestad   Kopenhagen   310 ha</p> <p>■ Plattform EG-Zonen   Wien</p> <p>■<sup>21</sup> Red Hook Production Design Center   Brooklyn   0.8 ha</p> <p>▣<sup>50</sup> Röthelheimpark   Erlangen   101 ha</p> <p>■<sup>8</sup> SDV Medien AG   Dresden   0.18 ha</p> <p>▣<sup>25</sup> Sesc Pompeia   Sao Paulo   1.6 ha</p> |
|---|---|---|





□<sup>13</sup> Speedfactory Adidas | Ansbach | 0.46 ha

■<sup>42</sup> Strijp S | Eindhoven | 31 ha

■<sup>38</sup> Sulzer Areal | Winterthur | 20 ha

■<sup>29</sup> The 606 Bloomingdale Trail | Chicago | 4.3 km

■<sup>27</sup> Toni Areal | Zürich | 2.5 ha

■<sup>59</sup> Vauxhall Nine Elms Battersea Oportunity Area | London | 330 ha

■<sup>23</sup> Vertical Urban Warehouse | Montreal | Chicago | 0.84 ha

▨<sup>32</sup> Viehhof München | München | 7.1 ha

□<sup>2</sup> Vinterbad Bryggen | Kopenhagen | 0.071 ha

□<sup>16</sup> Wittenstein bastian GmbH | Fellbach | 0.54 ha

▨<sup>49</sup> Zeche Zollverein | Essen | 100 ha

▨<sup>B</sup> Business Campus | Unterschleißheim | 3 ha

▨<sup>A</sup> Deckelareal | München Süd | 2.4 ha

□<sup>D</sup> Haar-Eglfing | 4.2 ha

▨<sup>F</sup> Heidemannstraße | München Nord | 20.7 ha

□<sup>E</sup> Neufahrn | 6.8 ha

□<sup>C</sup> Zamdorferstraße | München Ost | 3 ha

□ Neubau

■ Transformation

▨ Transformation & Neubau

□ Neubau

■ Transformation

▨ Transformation & Neubau

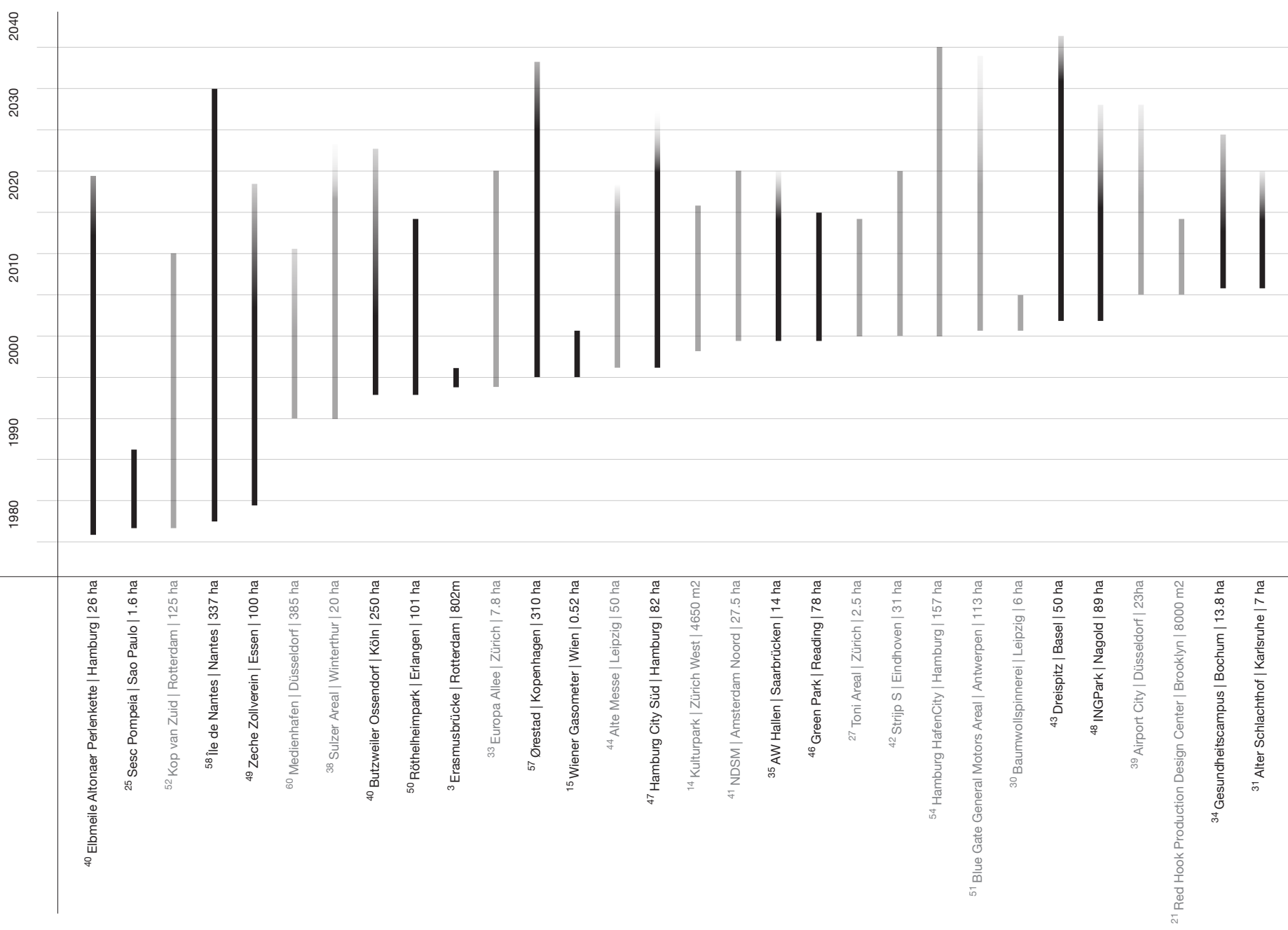
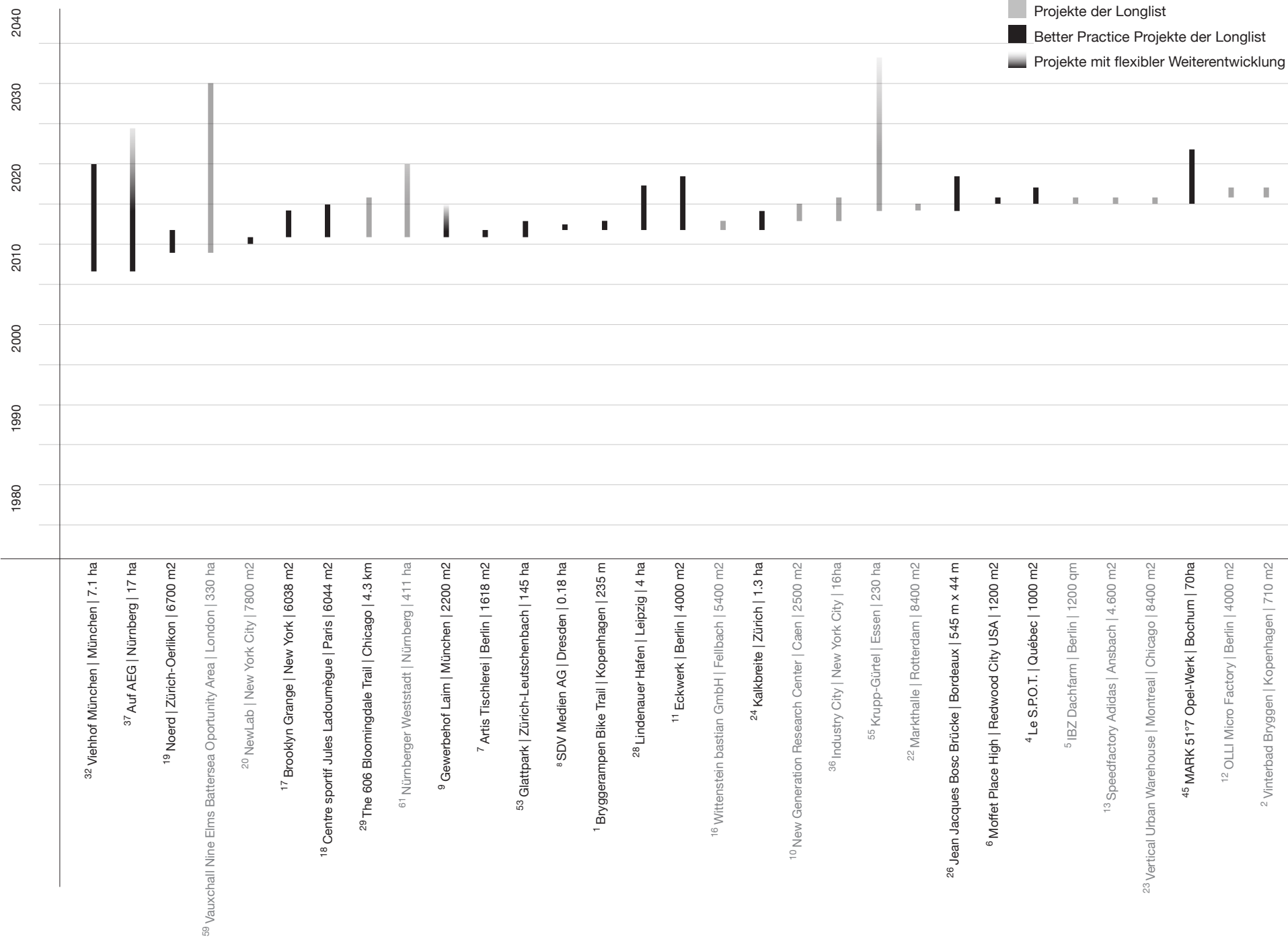


Abbildung 6: Entwicklungszeitraum der Referenzprojekte



# Werkzeugkasten Gewerbe & Stadt

16

Das Rechercheergebnis der innovativen Praxisprojekte zeigt: die 61 Projekte folgen keinem Schema und lassen sich auch nicht entlang weniger Dimensionen kategorisieren. Um Lernen und Transfer in die Areale der Stadt und Region München zu ermöglichen, wurden die Handlungsansätze der Praxisprojekte entlang des Analyserasters aus Kriterien und Perspektiven grob gesichtet. Zugleich wurden zu den sechs gewählten Arealen Grundlagen ermittelt und Herausforderungen wie Potenziale analysiert. Vor diesem Hintergrund wurde ein Werkzeugkasten als modularer Ansatz für ein fallbezogenes Lernen entwickelt. Die innovativen Ansätze der recherchierten Praxisprojekte liefern passgenau Impulse für die spezifischen Aufgaben der Areale in Stadt und Region München.

## Vier Megathemen, elf Werkzeuge

Die Systematisierung der innovativen Impulse aus den Praxisprojekten führt zu elf Werkzeugen, die sich vier Megathemen - Wertschöpfung, Fläche & Raum, Anbindung & Einbindung sowie Steuerung - zuordnen lassen.

**Wertschöpfung** stellt den gemeinsamen Ausgangspunkt aller Projekte dar. Ein fruchtbares Umfeld für ökonomische Aktivitäten wird durch die von der unternehmerischen Logik mit ihren nach Branchen spezifischen Standortanforderungen und Standortentscheidungen geprägt. Gestaltungsmöglichkeiten von Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung sind begrenzt. Gewerbe & Stadt erscheint weniger hoheitlich steuerbar als beispielsweise die Entwicklung von Wohnen oder von Bildungsangebo-

ten. Vier Werkzeuge thematisieren Handlungsansätze, mit denen Kommunen und Entwickler Wertschöpfung am Standort beeinflussen können: „Ökonomischen Nährboden schaffen“, „Kontraste zulassen“, „Die kleine Welt in der großen bespielen“, „Den Takt vorgeben“.

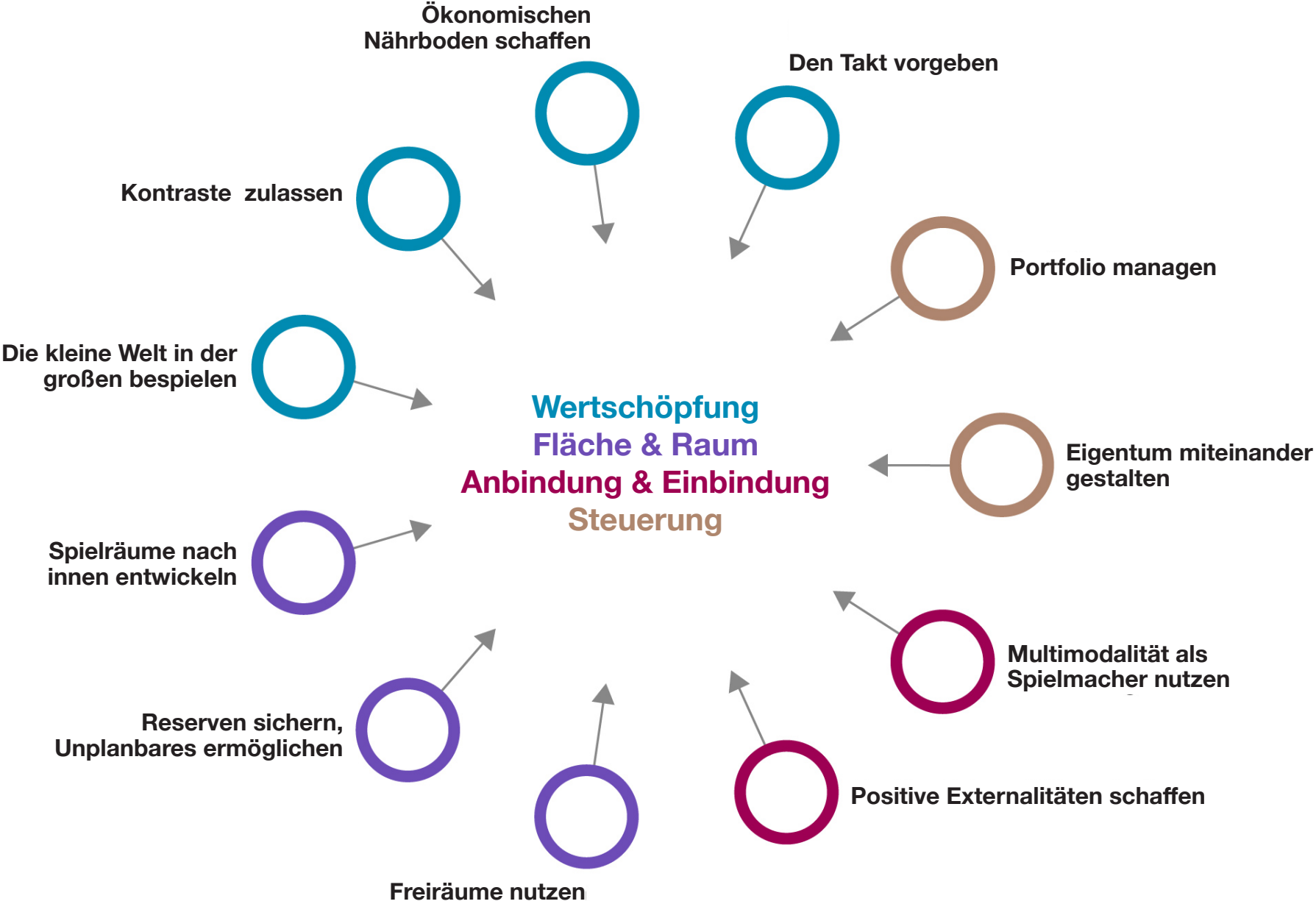
Das Megathema **Fläche & Raum** bringt Bedürfnisse verschiedener Perspektiven ins Gespräch. Unternehmen wünschen flexible Raumangebote und Perspektiven zur betrieblichen Erweiterung. Das Werkzeug „Reserven sichern, Unplanbares ermöglichen“ zielt auf städtebauliche und bauliche Strukturen, die anpassbar sind. In vielen Verdichtungsräumen sind gut erschlossene Flächen zunehmend knapp. Daher stellt sich für Kommunen die Herausforderung einer effizienteren Flächennutzung. „Spielräume nach innen entwickeln“ zeigt auf, wie gewerbliche Nutzungen räumlich kompakt zu organisieren sind. Aus der Perspektive von Kommunen, Stadtnutzern und Mitarbeitenden gilt die Aufforderung „Freiräume nutzen!“ Öffentliche Erschließungsflächen, Wegeverbindungen, produktive und auch erholsame Außenräumen – ob Werkshöfe, Multifunktionsflächen oder Parkflächen – haben unmittelbaren Mehrwert für die Wertschöpfung.

**Anbindung & Einbindung** dreht sich um die Verknüpfung des einzelnen Standorts in der Stadt und Region. Das Werkzeug „Positive Externalitäten schaffen“ zeigt, wie Gewerbebestandorte Mehrwert für die Nachbarschaft bis hin zur Gesamtstadt entfalten. Das ist möglich, wenn Nutzungen und Räume über den Standort hinaus weitere Zielgruppen erreichen, beispielsweise mit Angeboten in

den Bereichen Sport, Kultur, Versorgung, Bildung. „Multimodalität als Spielmacher nutzen“ zeigt Strategien, die mit neuen Mobilitätsangeboten und ihrer verbesserten Vernetzung gewerbliche Entwicklungen befördern. Anstatt nur auf bestehende Nachfrage zu reagieren, können neue Angebote der Mobilität als Treiber für neue Nutzungen und Nutzergruppen im Raum wirken.

Das Megathema **Steuerung** zeigt, wie Kooperationen und koordiniertes Handeln Mehrwert für Gewerbebestandorte schaffen. „Portfolio managen“ ist eine aktive Tätigkeit von Kommunen, Bestandshaltern und Standortmanagern, mit dem Ziel, Gewerbeflächen jenseits alleiniger Marktlogik fortzuentwickeln. Auf der Ebene des Areals wie auf der Ebene der Gesamtstadt und Region gilt es, den richtigen Branchen- und Unternehmensmix zu finden, der Klumpenrisiken vermindert und Synergien zwischen verschiedenen Angeboten und Nachfragern schafft. Das Werkzeug „Eigentum miteinander gestalten“ zeigt auf, wie Kooperationen zwischen verschiedenen Unternehmen, Organisationen und Trägerschaften die Entwicklung von Standorten mit einem übergeordneten Ziel ermöglichen.

Die elf Werkzeuge stehen in enger Wechselwirkung. Als Antworten auf spezifische Herausforderungen und Potenziale an einem Standort lassen sie sich zu **passgenauen Handlungspaketen** schnüren. Diese entfalten im Sinne von Wertschöpfungsketten eine Wirkung in der Zeit und befördern eine räumliche und funktionale Transformation gewerblicher Standorte.



# Ökonomischen Nährboden schaffen

## Megathema Wertschöpfung

18

### Herausforderung

Ökonomische Aktivität und Attraktivität eines Standorts sind der Kern – die Raison d'Être – jeglicher Zielsetzung und Strategie zu „Gewerbe & Stadt“. In ihrem räumlichen Bezug lebt Wertschöpfung von den Austauschbeziehungen innerhalb und zwischen Unternehmen. Das Zusammenspiel aus räumlicher und relationaler Nähe spielt eine Schlüsselrolle: Wie erreiche ich meine Kunden? Wann und wo treffe ich meine Kooperationspartner? Wie schaffe ich neues Wissen, nicht nur innerhalb meiner Teams, sondern auch im Austausch mit Mitstreitern, Querdenkern und Konkurrenten in meinem Umfeld? Je nach Branche hat Raum eine unterschiedliche Bedeutung und Ausprägung für die ökonomische Aktivität. Neben der Verfügbarkeit von Fläche spielen die Nähe zu ähnlichen oder gleichen Tätigkeiten oder auch die überregionale bis internationale Anbindung eine zentrale Rolle.

Ökonomischer Nährboden bezeichnet die an einen Standort gebundenen Aktivitäten und Austauschbeziehungen von Unternehmen, welche sich über die Zeit entwickelt haben und einem ständigen Wandel unterliegen. Die Wertschöpfungsketten der verschiedenen Unternehmen bieten vielfache Möglichkeiten der Kombination, Vernetzung und Synergie. Austauschbeziehungen und wechselseitiger Nutzen manifestieren sich monetär, personell, symbolisch, in Bezug auf Wissen oder auf gemeinsam genutzte Ressourcen wie Raum, Energie, Besucherfrequenz und Erreichbarkeit.

So komplex das Wechselspiel aus Organisation, Funktion

und Raum ist, so schwer lässt es sich aktiv steuern. Ökonomischer Nährboden ist schwer zu fassen, entwickelt sich in der Zeit und hat multiple Autoren. Dort, wo ökonomischer Nährboden bereits da ist, ist er als Ressource sorgfältig zu behandeln. Dort, wo er fehlt, kann er nur durch vernetzte Handlungsansätze entwickelt werden.

### Strategie

**Analyse: Erfassen und sichtbar machen.** Das verbesserte funktionale und räumliche Verständnis der ökonomischen Aktivitäten eines Standorts und seines Umfelds ist Grundlage, um diese zu schätzen, zu pflegen und strategisch fortzuentwickeln. Das Erfassen und Sichtbarmachen des ökonomischen Nährbodens stärkt die Selbstwahrnehmung der Akteure am Standort und führt Vernetzungs- und Synergiepotenziale vor Augen.

**Raumangebot: Mix und Vernetzung.** Die Vielfalt von möglichen Schnittstellen zwischen Branchen und Unternehmen kann durch einen Mix von Gebäudetypen, eine Bandbreite an Mietflächen und -größen sowie unterschiedliche Lagequalitäten innerhalb eines Standorts befördert werden. Die ökonomische Vernetzung gilt es auf den drei Ebenen Gebäude, Standort und Umfeld in ihren räumlichen und funktionalen Voraussetzungen sorgfältig zu verstehen und konsequent zu befördern.

**Management: Dialog, Pflege, Auswahl, Label.** Ökonomischen Nährboden zu gestalten ist eine Managementaufgabe. Im Dialog mit den Unternehmen vor Ort können Bedürfnisse geklärt werden. Bestehende Nutzungen und

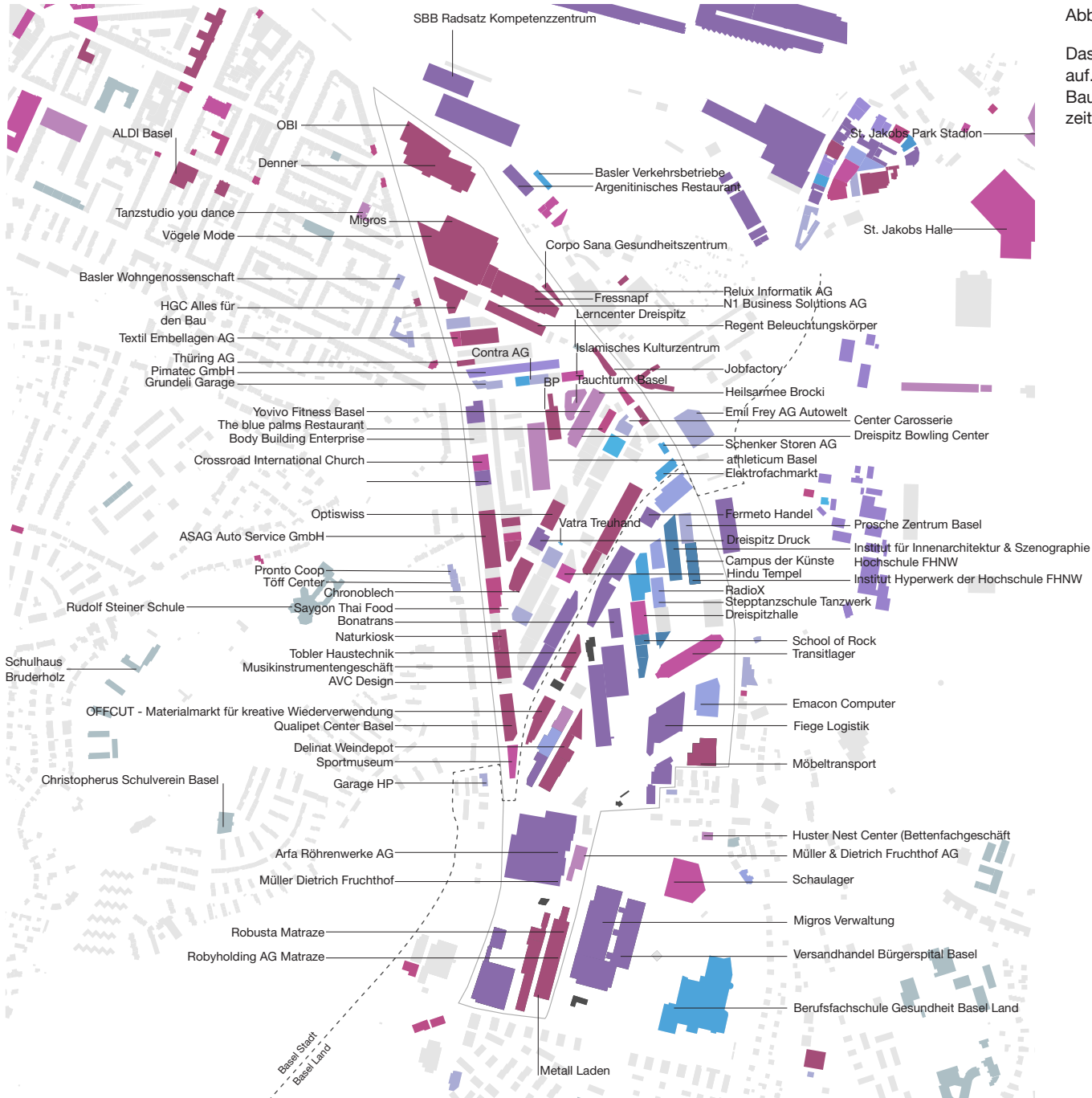
Nutzer gilt es zu pflegen, zu halten und gegebenenfalls Gestaltungsspielräume zu schaffen, um Anpassungen an ihre veränderten räumlichen und funktionalen Anforderungen zu ermöglichen. Neue Unternehmen sollten sorgfältig ausgewählt und aufeinander abgestimmt werden – beziehungsweise durch passgenaue Angebote angezogen werden. Dabei kann das richtige Label für den Standort helfen, Attraktivität und Orientierung zu schaffen und nach außen sichtbar zu machen.

### Zum Beispiel

Das **Dreispietz Areal in Basel** wird ausgehend von einem bestehenden ökonomischen Umfeld weiterentwickelt. Vernetzung findet in die Umgebung, innerhalb des Areals und innerhalb von gemischt genutzten, hybriden Gebäuden statt. Zum ökonomischen Nährboden tragen lokale bis internationale, kleine bis große, wissens- wie flächenintensive Unternehmen bei. Bildungseinrichtungen wirken als zentrale Impulsgeber. Es entstehen starke räumliche Kontraste, wenn verschiedene Branchen und ökonomische Entwicklungsphasen aufeinandertreffen.

Abbildung 8: Branchenverteilung Dreispitz Areal Basel

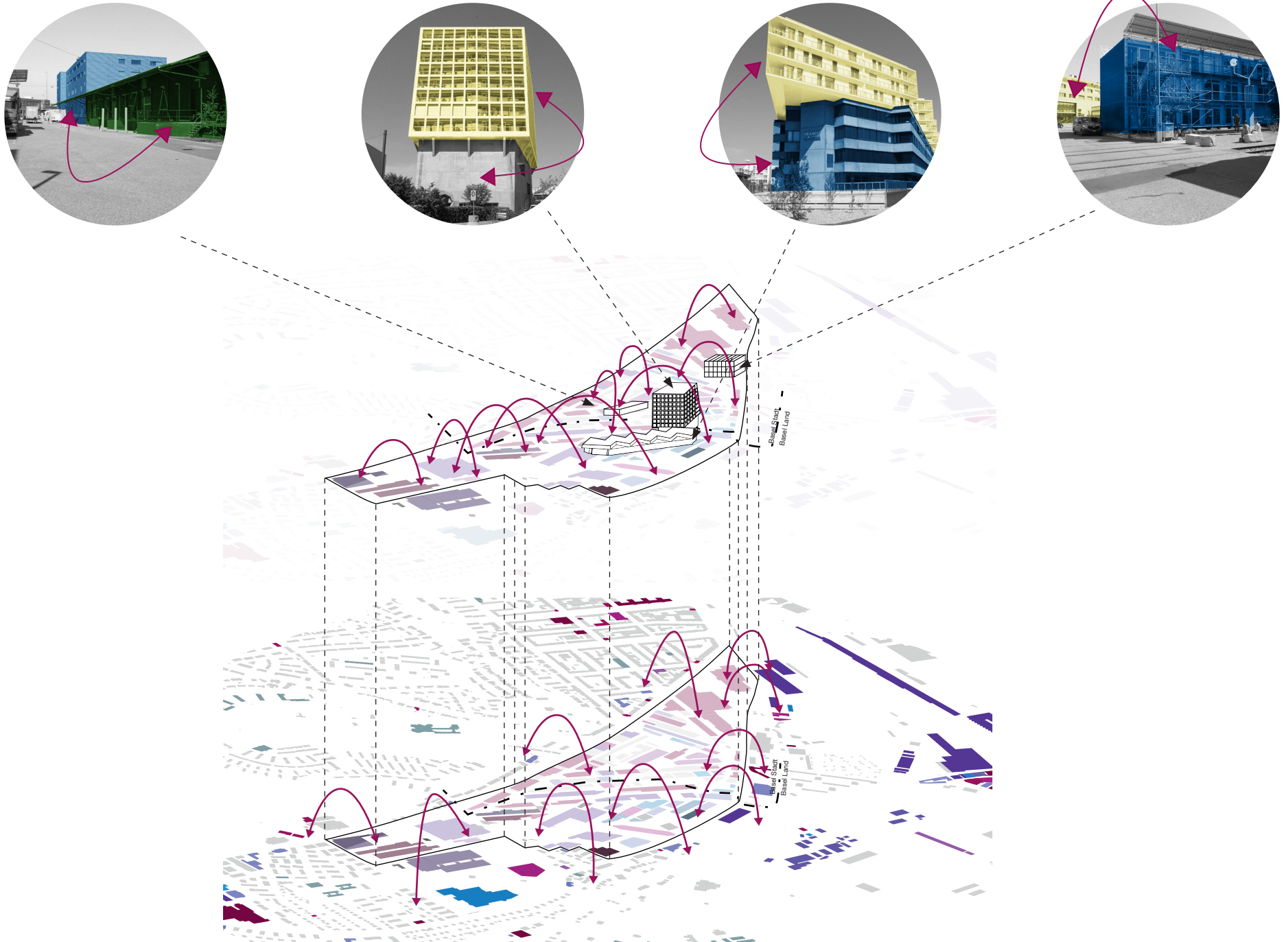
Das Dreispitz Areal in Basel weist einen großen Nutzungsmix auf. Eine Vielzahl von Logistikunternehmen koexistieren neben Baustoffhandel, Bildungseinrichtungen sowie Kultur- und Freizeitangeboten.



- Wissensintensive Dienstleistungen
- High-Tech
- Produzierendes Gewerbe und Logistik
- Landwirtschaft
- Hochschulen
- Forschung
- Verwaltung
- NGO und Verein
- Versorgung, Retail, Einzelhandel
- Gastronomie und Hotellerie
- Kultur und Unterhaltung
- Sport und Freizeit
- Bildung und Gesundheit



Abbildung 9: Austauschbeziehungen auf 3 Ebenen: Umfeld, Areal, Gebäude  
Schematische Darstellung für das Dreispitzareal Basel





Kleinteilige kulinarische Ergänzungen



Durchwegung ermöglicht autofreies Fortbewegen



Menschlicher Maßstab im Gewerbegebiet



Nischen für öffentliches Leben



Alte Lagerhallen - neue Impulse



Heterogenität innerhalb des Geländes und der Gebäude



# Kontraste zulassen

## Megathema Wertschöpfung

22

### Herausforderung

Gewerbe in der Stadt wird vielfach als störend empfunden: zu groß, zu laut, zu hoch, zu lang, zu flach. In der Folge wurden und werden die Nutzungen in der Stadt voneinander getrennt. Die Bündelung von Produktion und Arbeitsplätzen in riesigen Arealen entfernt diese Nutzungen umso mehr vom übrigen Stadtleben und führt zu langen Wegen im Alltag. Die Trennung von Nutzungen erhöht zudem den Flächenverbrauch, weil Synergieeffekte nicht genutzt werden können und das kreative Potenzial neuer Mischungen brachliegt.

Während Stadt für Wohnen und ein menschliche Maß an Kultur, Freizeit und Erholung immer stärker nachgefragt ist, fühlen sich viele Städter in ihrem Komfort beeinträchtigt, wenn Immissionen durch Verkehr, Produktion, Sport oder Vergnügen auftreten. Dabei war Stadt noch nie so sauber wie heute – auch wenn die physischen und psychischen Beeinträchtigungen durch Lärm und Abgase sehr ernst zu nehmen und zu verbessern sind. Durch die globale Arbeitsteilung finden sich die rauchenden und stinkenden Werkbänke unser Produktions- und Konsumgüter nicht mehr in den Städten Mitteleuropas, sondern vorwiegend in den Schwellen- und Entwicklungsländern.

Die Möglichkeit, lokale und regionale Produktions- und Wertschöpfungskreisläufe zu stärken, braucht nicht nur organisatorische und finanzielle Voraussetzungen, sondern auch räumliche. Rohstoffe, Verarbeitung, Distribution, Dienstleistungen, Arbeitskräfte und Abnehmer benötigen Fläche und räumliche wie zeitliche Verknüpfungen.

Diese Kontraste gilt es in dem räumlichen und funktionalen Gewebe der Stadt und Region zuzulassen und zu organisieren.

### Strategie

**Intelligente Raumnutzung, Mehrfachnutzung von Ressourcen.** Wenn Flächen effizient genutzt werden sollen, gilt es Kontraste auszuhalten. Statt sauber getrennt ungewöhnlich kombiniert – so entstehen lebendige Stadtbausteine, die Wohnen, Arbeiten und Freizeit miteinander verbinden. Kontraste können in hybriden Gebäuden mit gestapelten Nutzungen und auch im Quartier zugelassen und gesucht werden. Intelligente Erschließungen und der Einsatz vermittelnder, ordnender und trennender Raumelemente sind Voraussetzung dafür, Störungen zu vermeiden und Synergien zu organisieren.

**Potenzial für Image und Identität.** Bedeutungsüberschuss und Wahrnehmung eines Standorts werden selten über Wohn- oder Büronutzung alleine erzeugt. Die Verbindung kontrastierender Nutzungen und Räume bietet die Chance, spezifische Orte zu prägen und bestenfalls sogar Landmarken zu setzen. Neben dem Wunsch des Einfügens in die Stadt gibt es das Bedürfnis nach Identifikation. Orte der Industriekultur oder Tempel der Dienstleistung bieten dafür Vorbilder über verschiedene Jahrzehnte und Jahrhunderte hinweg.

**Freiheitsgrade in und um Gewerbe als kreatives Potenzial in der Planung.** Weichen Größen, Proportionen und Erschließungen von Gewerbe vom umgebenden

Stadtgebiet ab, bieten sich zugleich Freiheitsgrade in der Planung. Diese gilt es kreativ zu nutzen. Flache Dächer, lange Fassaden und tiefe Überbauungen bieten Andockstellen für ergänzende Nutzungen und öffentliche wie private Freiräume.

**Geben und Nehmen – Synergien unterschiedlicher Nutzer.** Kontraste unterschiedlicher Nutzungen sind eine Chance, denn gegenläufige Rhythmen ermöglichen es, im Tages- und Wochengang Räume und Ressourcen zu teilen und mehrfach zu nutzen. Das Geben und Nehmen verschiedener Nutzungen wird durch Komplementarität statt Ähnlichkeit befördert. Synergien und Symbiosen können sich einstellen.

### Zum Beispiel

Im Kölner Nordwesten entwickelt sich das primär durch Medienunternehmen und Produktionsformen dominierte Gewerbeareal **Butzweiler Ossendorf** durch einen erhöhten Nutzungsmix und die Integration von Wohnflächen zu einem attraktiven neuen Stadtquartier.

In **Berlin** übernimmt ein **Tischlereigebäude** die Funktion eines akustischen Puffers zum Wohnquartier.

Der Genossenschaftsbau **Kalkbreite in Zürich** stapelt Gewerbe und Wohnen über einem Tramdepot und entwickelt einen flächeneffizienten und lebendigen Stadtbau-stein.



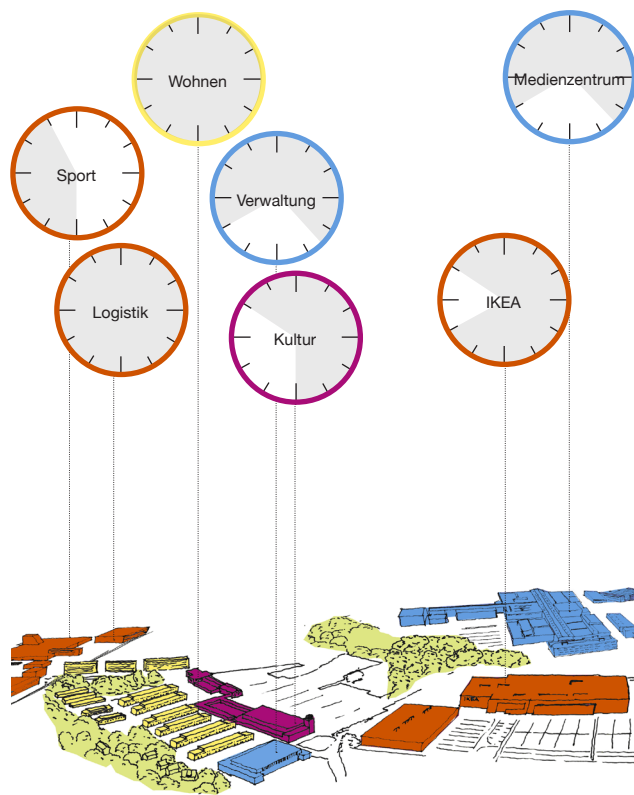


Abbildung 11: **Butzweiler Ossendorf | Köln**

#### Nähe von Versorgung und Arbeitsplätzen

Das Areal des ehemaligen Flugplatzes Butzweiler Hof wird heute im südlichen Bereich durch Logistik und Gewerbeflächen und im nördlichen Teil durch die Produktions- und Medienbranche dominiert. Unmittelbar angrenzend an den heute durch kulturelle Nutzung geprägten Flughafen entsteht ein attraktives Wohnquartier, welches das durchmischte Areal erweitert.

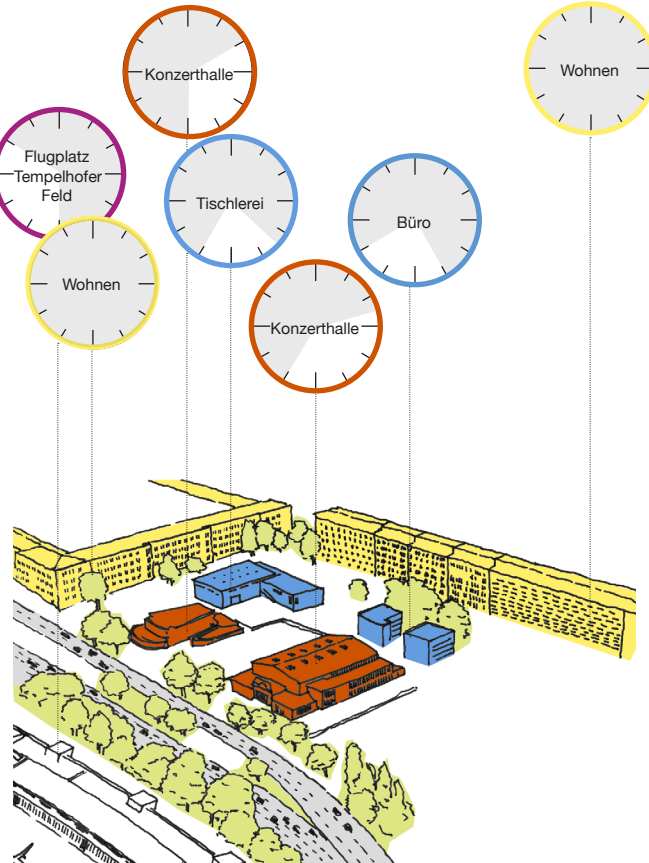


Abbildung 12: **Tischlerei Artis | Berlin**

#### Akustischer „Puffer“ zum Wohnquartier

Die Tischlerei befindet sich direkt angrenzend an ein Wohngebiet am Tempelhofer Feld. Im südlichen Bereich grenzt sie an den stark frequentierten Columbiadamm, sowie die insbesondere abends und nachts für Veranstaltungen genutzte Columbiahalle und das Columbia Theater. Beide bilden eine hohe Lärmbelastung für das angrenzende Wohngebiet. Das Artisgebäude dient daher als baulicher Schallschutz und zeigt die Qualitäten von ruhigem produzierendem Gewerbe in Wohnquartieren.

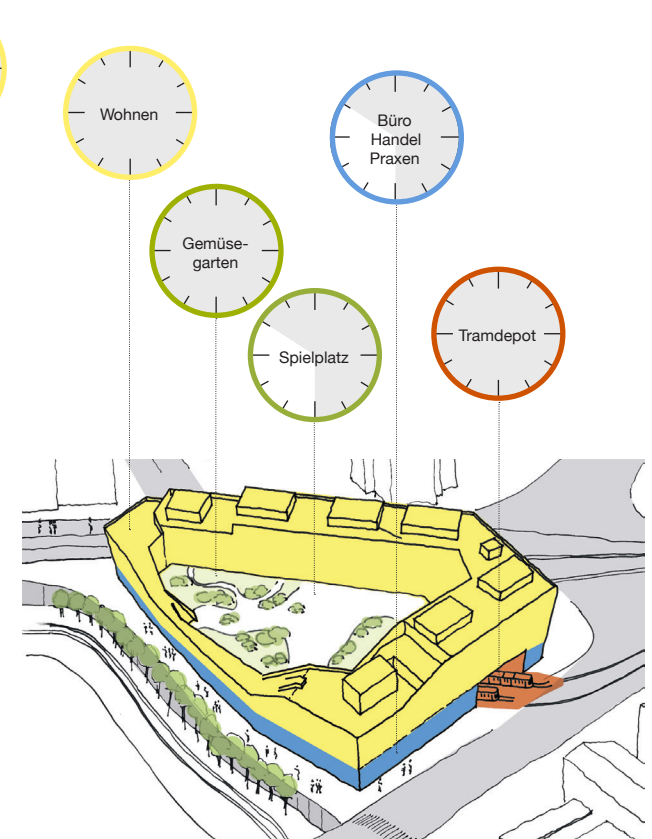


Abbildung 13: **Kalkbreite | Zürich**

#### Flächeneffiziente Nutzungsmischung

Das durch die Genossenschaft Kalkbreite realisierte Gebäude bietet Wohn- und Gewerbeflächen über einem Tramdepot des Zürcher Verkehrsverbands. Das Projekt verdeutlicht die vertikale Nutzungsmischung von Logistik, Gewerbe und Wohnen auf minimaler Fläche. Gemüsegärten und ein Spielplatz erweitern die Mischung auf einem erhöhten Innenhof.

# Die kleine Welt in der großen bespielen

## Megathema Wertschöpfung

24

### Herausforderung

Gewerbestandorte bieten oft wenig ergänzende Angebote für Mitarbeitende, Nachbarn oder auch Nutzer der Gesamtstadt. Unternehmen stellt das vor die Herausforderung, die notwendige Standortqualität im Wettbewerb um Personal, Kooperationspartner und Kunden bereitzustellen. Kommunen sehen sich vielfach vor der Aufgabe, bestehende Gewerbestandorte im Strukturwandel zu reaktivieren und bereits erschlossene Flächen für steuerzahlende Unternehmen attraktiver zu machen – statt auf der grünen Wiese Neuausweisungen vorzunehmen. Das Aufbrechen und Anreichern eines monofunktionalen Gewerbestandorts mit ergänzenden Dienstleistungen, Freizeitangeboten, attraktiven Freiflächen sowie Fuß- und Radwegen ist eine Strategie, Wandel anzustoßen und zu begleiten.

Es handelt sich dabei um ergänzende Nutzungen auf einem kleinen Maßstab, welche die großflächige Welt der Gewerbenutzung um eine aufregende und sinnstiftende Ebene von Kleininterventionen erweitern – also kleine Welten in der großen schaffen. Diese Vielfältigkeit erhöht die gesellschaftliche Akzeptanz von Gewerbestandorten, indem sie mit einem für die breite Öffentlichkeit interessanten Angebot – auch mit Besonderheiten, die das Wohnen ergänzen – lockt. So kann die oftmals abgeschlossene Situation von Gewerbearealen gegenüber der Umgebung aufgebrochen werden. Durch veränderte Öffnungszeiten von Spezialnutzungen werden die Areale auch abends und am Wochenende zugänglich und belebt. Unterschiedlichen Tagesrhythmen wird Rechnung

getragen. Gerade für flächenextensive Entwicklungen von großen, einheitlichen Gewerbegebieten bietet es sich an, das Areal als Campusanlage mit differenzierten Dienstleistungs- und Freizeitangeboten zu begreifen.

### Strategie

**Quartiersleben schaffen.** Ähnlich der Bildung von Konsortien beim Thema Wohnen, können sich mehrere Akteure zur Belebung von Gewerbearealen und deren Vernetzung mit der Nachbarschaft zusammenfinden. Im Verbund lassen sich kleinteilige Nutzungen organisieren und die Kosten beispielsweise über einen Solidarfonds aufteilen. So gewinnt der Mikrokosmos im Makrokosmos an Form.

### (Temporäre) Ergänzende Funktionen und Angebote.

Das neue Raumangebot leistet durch seine ergänzende Wirkung auch einen Beitrag zur vielfältigen Rezeption von Gewerbe – weg vom grauen Gewerbe, hin zu vielfältig nutzbarem Raum. Einmalige Events und künstlerische Eye-Catcher können die Aufmerksamkeit der Stadtbevölkerung auf die aufkeimenden Veränderungen im Areal lenken.

### Kleinräumige Ansprüche der Nutzer als Ressource

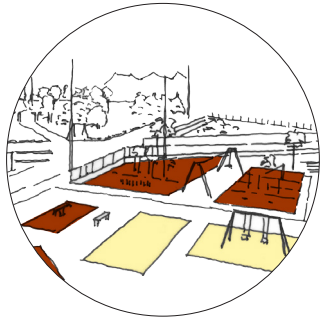
**für das Areal.** Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Kooperationspartner oder Kunden sowie der Nachbarschaft können als Impulse für gewerbliche Areale aufgegriffen werden, um ergänzende Nutzungen anzubieten und damit den Standort als Ganzes neu wahrnehmbar und nutzbar zu machen.

### Akzeptanz durch Verknüpfung unterschiedlicher

**Raumbedürfnisse.** Mit der Ein- und Anbindung bestehender und hinzukommender Nutzer in die Schaffung und Bereitstellung neuer Angebote im Raum werden Gemeinsamkeiten sichtbar und können genutzt werden. Dies erhöht die Identifikation der Mitarbeitenden und Anwohnenden mit ihrer Umgebung und macht die Kommunikation um zukünftige Umgestaltungen leichter.

### Zum Beispiel

Die **Île de Nantes** als ehemals industriell geprägte Insel in der Loire besticht heute durch eine Vielzahl an kleinen Nutzungen. Vielfältige kulturelle Einrichtungen sowie eine Kunsthochschule haben sich hier niedergelassen und werden durch Cafés, Kindergärten, Sporteinrichtungen und Promenaden ergänzt. Große mechanische Skulpturen eines Künstlerkollektivs beeindrucken das Publikum. Auch die Zeche Zollverein in Essen kombiniert ihre Funktion als Industriedenkmal mit einem breiten Angebot an saisonalen Freizeitnutzungen und öffnet so den Standort für verschiedene Interessengruppen. Die Nutzungsvielfalt steigert die Attraktivität der Standorte enorm und etabliert Freizeitaktivitäten unabhängig von Arbeitszeiten.



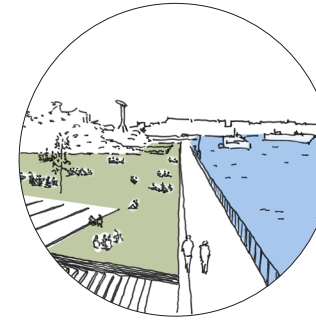
Große Welt: **Museum, Verwaltung, High-Tech**  
Kleine Welt: **Spielplatz**



Große Welt: **Wissensintensive Dienstleistungen**  
Kleine Welt: **Café**



Große Welt: **Design & Filmagenturen**  
Kleine Welt: **Les Machines**



Große Welt: **Hochschule, Verwaltung, Museum**  
Kleine Welt: **Park**



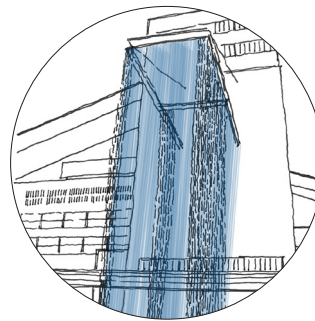
Große Welt: **Verein, NGO, Theater**  
Kleine Welt: **Promenade**



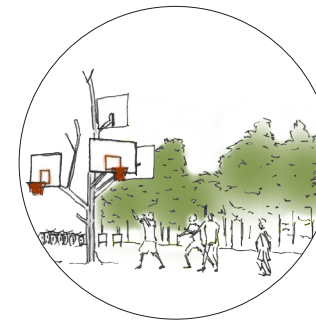
Große Welt: **Retail, Verwaltung, prod. Gewerbe**  
Kleine Welt: **Sportplatz**



Große Welt: **Verwaltung, Bildung, High-Tech**  
Kleine Welt: **Tango**



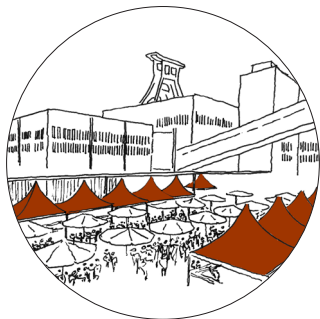
Große Welt: **Hochschule, prod. Kleingewerbe, Museum**  
Kleine Welt: **Water Tower**



Große Welt: **Hochschule, Verwaltung, Museum**  
Kleine Welt: **Basketballfeld**



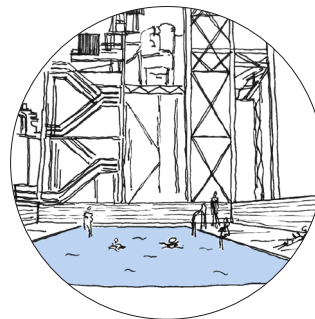
Große Welt: **Hochschule, prod. Gewerbe, Retail**  
Kleine Welt: **Arealtour**



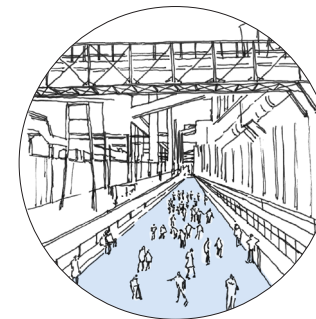
Große Welt: **Hochschule, prod. Gewerbe, Retail**  
Kleine Welt: **Street Food Markt**



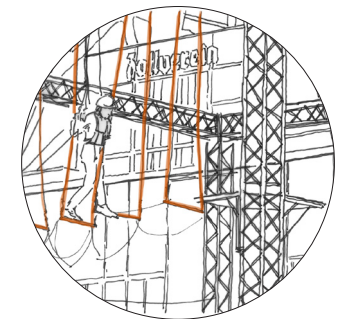
Große Welt: **Retail, Hochschule, prod. Kleingewerbe**  
Kleine Welt: **Fahrradwege**



Große Welt: **Retail, Forschung, Messebau**  
Kleine Welt: **Freibad**



Große Welt: **Design, Forschung, Kreativgewerbe**  
Kleine Welt: **Eisfeld**



Große Welt: **Hochschule, prod. Gewerbe, Kreativwirtschaft**  
Kleine Welt: **Kletterpark**

# Den Takt vorgeben

## Megathema Wertschöpfung

26

### Herausforderung

Um Betriebe anzulocken und die kommunalen Kassen durch Gewerbesteuererinnahmen zu entlasten, gehen Gemeinde und Städte den Weg, genügend verfügbare Flächen auf Abruf bereitzuhalten. In der Entwicklung von Gewerbegebieten werden allerdings die Grenzen der kommunalen Angebotsplanung spürbar. Das räumliche Angebot gewerblicher Nutzung auf einen Schlag zu entwickeln oder bestehende Nutzungen in einem Zug zu verändern, stellt sich als schwierig heraus. Während die Flächenvorbereitung durch die Kommune länger dauert, fallen unternehmerische Standortentscheidungen kurzfristig. Das Angebot an geeignetem Bauland reagiert nur träge auf die unternehmerische Nachfrage.

Die gewerbliche Angebotsplanung seitens der Kommunen geht vielfach ohne zeitliche Dimension oder Strategie von statten. Standortentwicklung ist jedoch zwangsläufig als Prozess zu begreifen, bei dem neue Nutzungen sich über die Zeit entwickeln. Zukünftige Nutzer lassen sich nicht „hinplanen“ und reagieren nur bedingt auf das angebotene Bauland. Die Chance der Steuerung liegt allerdings im Verständnis des Zusammenspiels von Angebot und Nachfrage als dynamischer Prozess. Durch spezifische, maßgeschneiderte Angebote kann auch die Nachfrageseite beeinflusst werden. Indem die Kommune die Flächenentwicklung aktiv in die Hand nimmt, kann sie geeignete funktionale Voraussetzungen schaffen wie auch die Adressbildung und Identität eines Standorts prägen, um eine gewünschte gewerbliche Entwicklung zu begünstigen. Die vorausschauende und integrierte

Entwicklung städtischer Grundstücke kann zudem eine Vorbildwirkung entfalten.

### Strategie

#### Gewerbe Phase 0: Was kommt vor dem Gewerbe?

Das Wie und Was der vorbereitenden Maßnahmen zur Gewerbeentwicklung soll im Vordergrund der Überlegungen stehen. Die Kommune kann sprichwörtlich den Boden bereiten, den Raum aktivieren, Nutzungen initiieren und begleiten. Durch vorgelagerte Eingriffe im Bereich **Erschließung und Freiraum** können ebenso Impulse gesetzt werden wie durch die Anreicherung mit ergänzenden Nutzungen aus dem Bereich Wohnen, Freizeit oder Dienstleistung. Eine besondere Funktion kommt den **Zwischennutzungen** zu, welche durch temporäre Aktivität einen Ort prägen und so zum **Branding und Place-Making** eines zu entwickelnden Standorts beitragen. Durch die Schaffung einer neuen öffentlichen Wahrnehmung wird die grüne Wiese zum Standort mit Qualität und eine höherwertige Entwicklung wird angeschoben.

#### Zum Beispiel

Am Entwicklungsstandort **Glattpark in Zürich** wirkt ein See als Initiator für eine attraktive Quartiersentwicklung. Das Gewässer ist ein Attraktor sowohl für Bewohner, als auch für die Ansiedlung von Unternehmen.

Im **Lindenauer Hafen in Leipzig** wurde durch eine zeitlich vorgelagerte Ausarbeitung und Umsetzung der Freiraumplanung die Attraktivität des Standortes gewährleistet. Erst in einem weiteren Schritt wird mit dem Bau von

Wohn- und Arbeitsraum begonnen.

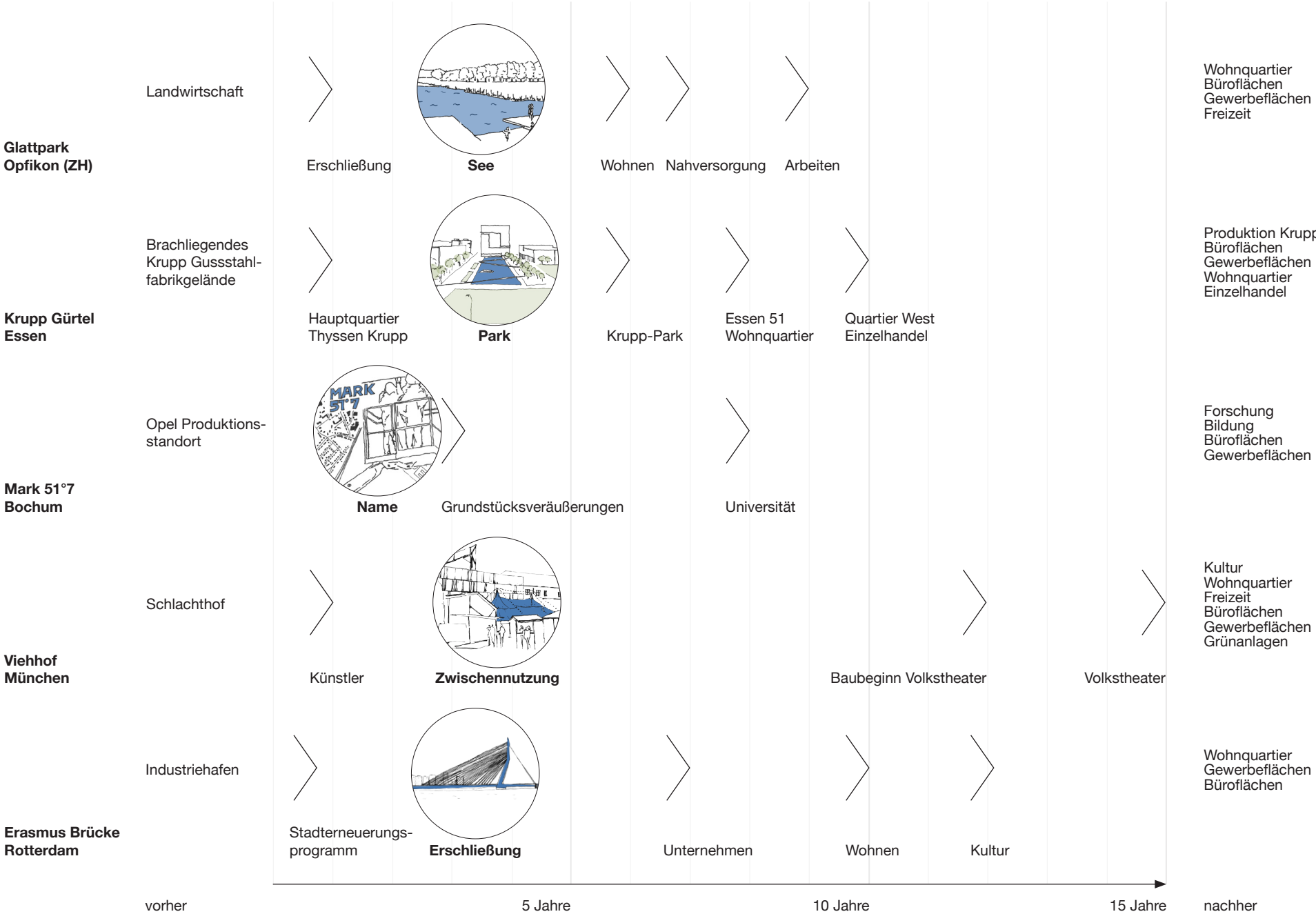
Auch ein Name kann Identität stiften. Mit der Namensänderung des **ehemaligen Opel Areals in Essen** konnte die negative Assoziation mit einem brachliegenden Produktionsgelände beendet werden. Mit Hilfe eines attraktiven Namens kann der Standort gezielt Unternehmen anziehen.

Durch eine temporäre Zwischennutzung eines Areals gewinnt dieses bereits frühzeitig an öffentlicher Aufmerksamkeit. Der durch kulturelle Einrichtungen und saisonale Veranstaltungen genutzte **Viehhof in München** zieht bereits heute verschiedenste Interessen- und Altersgruppen an. Mit der zukünftigen permanenten Nutzung durch den Bau neuer Räumlichkeiten für das Volkstheater wird das durch Zwischennutzung entstandene Image genutzt, um den Standort weiterzuentwickeln.

Der Bau der **Erasmus-Brücke in Rotterdam** bindet das zuvor schlecht erschlossene Afrikaanderbuurt südlich der Maas neu in die Stadt ein. Damit konnte eine Aufwertung des gesamten, nach Verlagerung des Rotterdamer Hafens benachteiligten Quartiers erreicht werden.



Abbildung 15: Impulsgeber für Standortentwicklung in ihrer zeitlichen Wirkung



# Spielräume nach innen entwickeln

## Megathema Fläche & Raum

28

### Herausforderung

Flächenextensive Gewerbeflächen genießen einen schlechten Ruf und geraten zunehmend unter Druck. Zum einen gilt Gewerbe in der Stadt vielfach als Flächenfresser, zum anderen geht Gewerbe selbst die Fläche aus. Produzierende Gewerbebetriebe finden kaum mehr geeignet große beziehungsweise günstige Flächen innerhalb der Stadtgrenzen. Mit der Tendenz diese Betriebe in die Peripherie zu verlagern, erhöht sich die räumliche Distanz zwischen Produzent und Konsument. Die Kehrseite der innerstädtischen baulichen Verdichtung ist die Verdrängung produzierenden Gewerbes an die Stadtränder und damit ein erhöhtes Verkehrsaufkommen. Wie kann diese schwache Position von Gewerbe im städtischen Verdichtungsraum verbessert werden?

Gewerbeareale werden oft als langweilig empfunden. Die geringe soziale Interaktionsdichte an Gewerbestandorten führt dazu, dass die unmittelbare Umgebung als grau und monoton empfunden wird. Diese gängige Außenwahrnehmung hat wiederum eine fehlende Attraktivität für Arbeitnehmer zur Folge. Um vom Image der Monotonie wegzukommen, können bereits aktive und lebendige Milieus gezielt genutzt und weiterentwickelt werden. Bestehende Standorte und Nutzungen können als Ressource dienen, um neues und vielfältiges Gewerbe im Umfeld zu entwickeln.

### Strategie

**Flächen sparen, Anreize schaffen.** Flächeneffizientes Bauen von Gewerbebetrieben kann belohnt werden, beispielsweise durch die Zertifizierung der jeweiligen Flächenbilanz. Die Interaktion zwischen Kommune und Unternehmen ist als gegenseitiger Prozess des Gebens & Nehmens zu verstehen. So kann die öffentliche Hand Bedingungen an die Baurechtsschaffung für besonders attraktive Lagen knüpfen und dafür sorgen, dass durch Öffnung und Grünverbindungen ein gesamtstädtischer Mehrwert entsteht.

**Bestand mehrdimensional verdichten.** Vom Gebäude bis zum Areal kann Raum auf verschiedenen Ebenen effizienter genutzt werden. Die verschiedenen Ebenen sind dabei in Kombination und integriert zu nutzen. Und: Verdichtung ist keine rein bauliche Aufgabe, sondern hat mit produktiver Dichte unterschiedlicher Funktionen und Angebote zu tun. Von einer erhöhten Frequenz der Interaktion profitieren alle Unternehmen am Standort.

**Stapeln – Gewerbe vertikal organisieren.** Für gestapeltes Gewerbe müssen insgesamt weniger Verkehrs- und Erschließungsflächen gebaut werden. Wichtig ist deshalb, dass bestehende Erschließungen zu leistungsfähigen Infrastrukturen ausgebaut werden. Zudem profitiert „Gewerbe mit Aufsatz“ von der Nutzung potentieller Raumreserven in der Vertikalen, welche gegebenenfalls intern durch einen Nutzungsmix differenziert werden können.

### Zum Beispiel

Im **Basler Dreispitz Areal** konnte durch eine gezielte Verdichtung eine höhere Nutzungsdichte erreicht werden. Neubauten werden dabei mehrgeschossig ausgeführt, bestehende Gebäuden durch Aufstockung nachverdichtet. Auf einer Gesamtfläche von rund 50 Hektar weist das Dreispitz Areal eine hohe versiegelte Fläche von nahezu 98 Prozent auf. Im direkt angrenzenden Umfeld befindet sich ein hoher Grünflächenanteil. Mit einer Gesamtdachflächennutzung für Solaranlagen und Gründächer von rund 5 Hektar setzt das Quartier Maßstäbe.

Die **Hamburger City Süd** zeichnet sich insbesondere durch die sehr hohe Geschossigkeit aus. Bei einer Gesamtfläche von 103 Hektar besteht eine Versiegelungsrate von rund 70 Prozent. Eine Vielzahl von Grünflächen befindet sich innerhalb des Quartiers. Die extensive Dachbegrünung liegt bei 6,4 Hektar, wobei 0,2 Hektar der Dachflächen mit Solaranlagen versehen sind.

Durch die Historie des **Alten Schlachthofareals in Karlsruhe** und die daraus resultierende bauliche Struktur, weist das 7 Hektar große Areal mit rund 97 Prozent einen hohen Anteil an versiegelter Fläche auf. Als Ausgleich können die angrenzenden Grünflächen dienen. Die im Bestand niedrige Bebauungsdichte des Areals ermöglicht ein hohes Maß an baulicher Verdichtung und damit funktionaler Ergänzung und Aktivierung des Standorts.



Abbildung 16: **Flächenbilanz**  
**Geschossigkeit, Grünflächen, Solar- und Gründachflächen**

- > 10 Geschosse
- 8-10 Geschosse
- 6-7 Geschosse
- 4-5 Geschosse
- ≤ 3 Geschosse
- Grünflächen
- Dachbegrünung
- Solaranlagen



**Dreispitz Areal Basel**

Gesamtfläche **50 ha**  
 Versiegelte Fläche **48.9 ha**

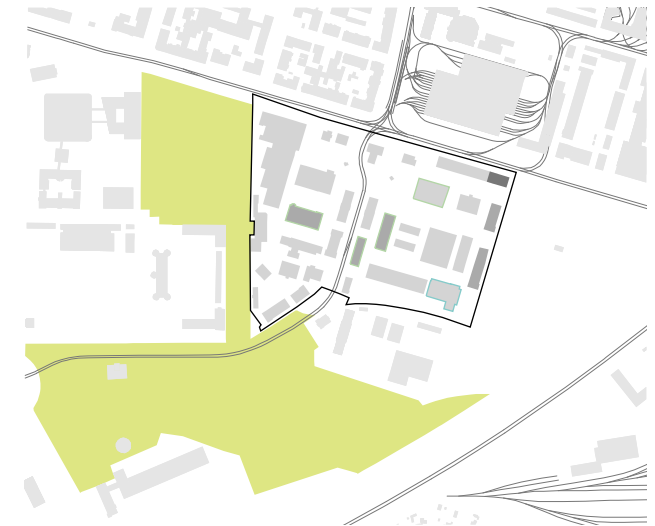
Grünflächen **1.1 ha**  
 Dachbegrünung **1.9 ha**  
 Solaranlagen **2.9 ha**



**Hamburg City Süd**

Gesamtfläche **103 ha**  
 Versiegelte Fläche **92.2 ha**

Grünflächen **12.4 ha**  
 Dachbegrünung **6.4 ha**  
 Solaranlagen **0.2 ha**

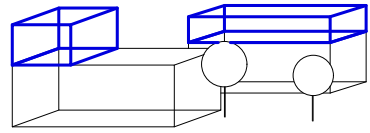


**Alter Schlachthof Karlsruhe**

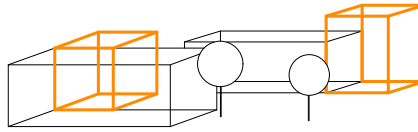
Gesamtfläche **7 ha**  
 Versiegelte Fläche **6.8 ha**

Grünflächen **0.3 ha**  
 Angrenzende Grünflächen **10.8 ha**  
 Dachbegrünung **0.32 ha**  
 Solaranlagen **0.11 ha**

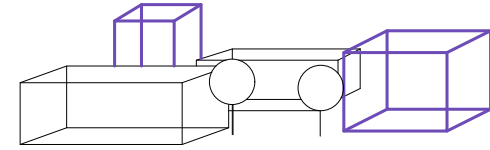
Abbildung 17: Verdichtungsmaßnahmen Alter Schlachthof Karlsruhe



**Aufstocken**

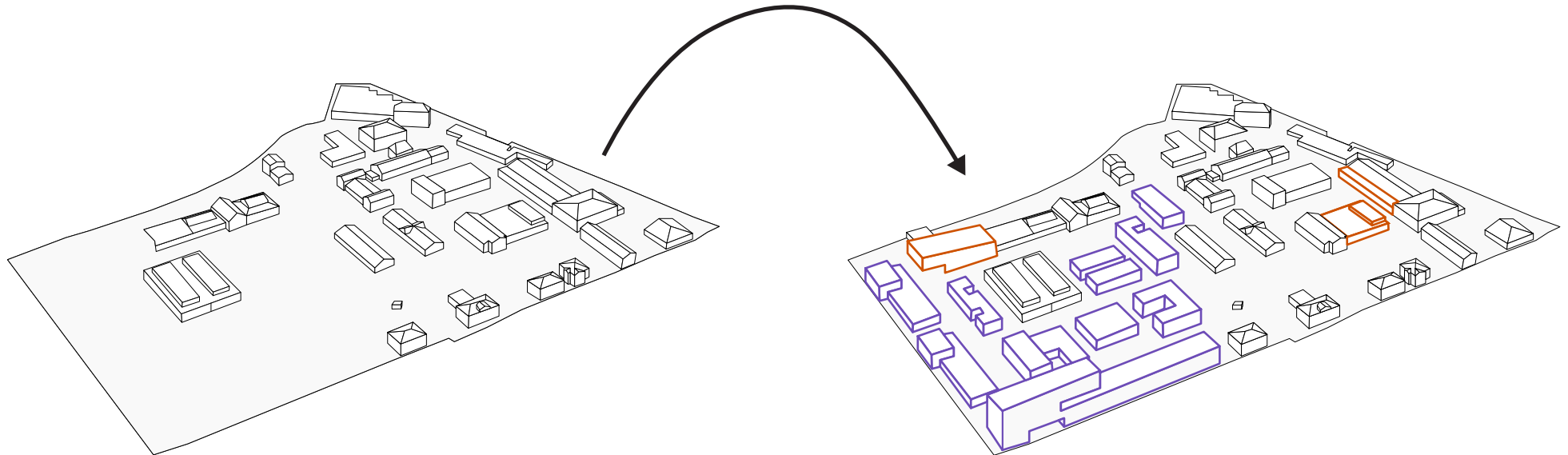


**Anbauen**



**Dazwischenbauen**

30

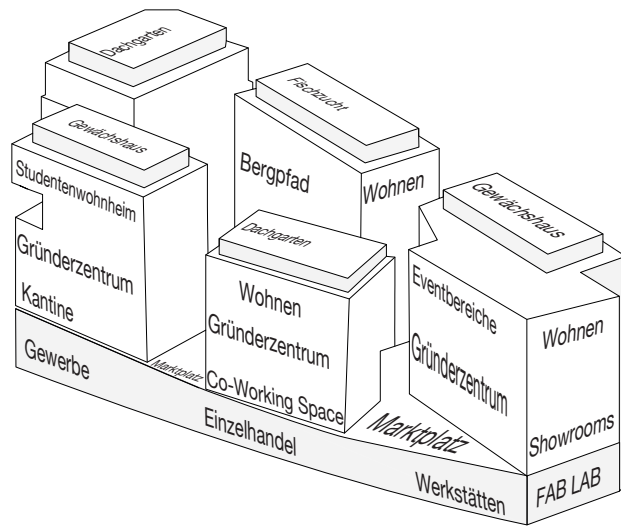


**Bestand**

Gesamtfläche 7.3 ha  
Bebaute Fläche 1.75 ha  
Versiegelte Fläche 7 ha  
Grünflächen 0.3 ha  
1 - 2 Geschosse

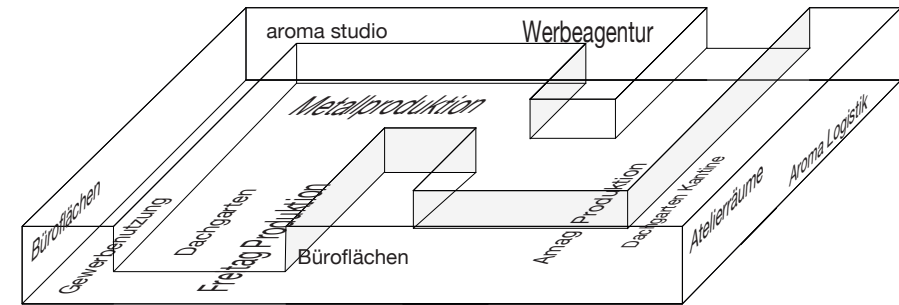
**Bestand + Neubau**

Gesamtfläche 7.3 ha  
Bebaute Fläche 3.3 ha  
Versiegelte Fläche 7 ha  
Grünflächen 0.3 ha  
1 - 5 Geschosse



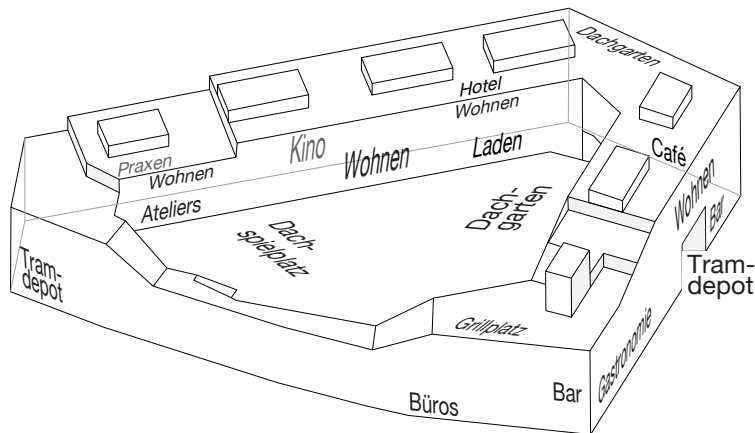
**Eckwerk | Berlin**

100 Gewerbeflächen | 400 Mietwohnungen  
 6000 m<sup>2</sup> Grundstücksfläche | 35.0000 m<sup>2</sup> BGF  
 50% gewerbliche Nutzung | bis zu 43 m Gebäudehöhe



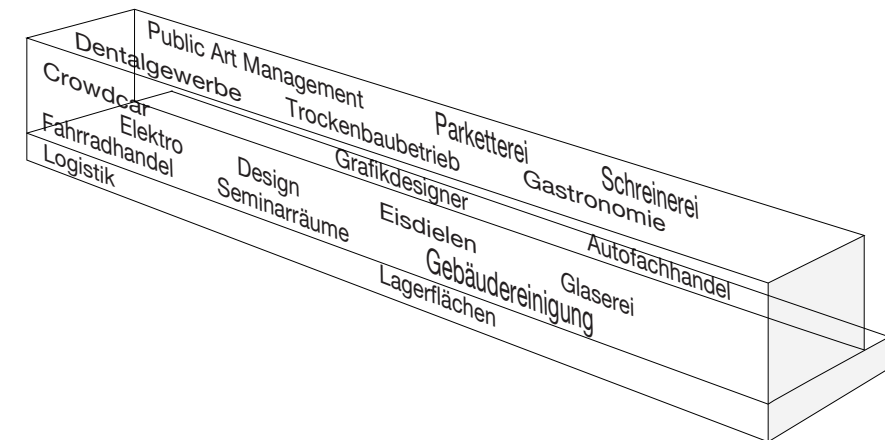
**Noerd | Zürich**

30 Gewerbeflächen | 9300 m<sup>2</sup> Grundstücksfläche | 17600 m<sup>2</sup> BGF  
 100% gewerbliche Nutzung | 40% produzierendes Gewerbe  
 4-5 Geschosse | 7 m hohe Produktionshalle | 3 Büro- und Ateliergeschosse



**Kalkbreite | Zürich**

20 Gewerbeflächen | 88 Wohnungen | 256 Bewohner | 200 Arbeitsplätze  
 6350 m<sup>2</sup> Grundstücksfläche | 13.226 m<sup>2</sup> BGF  
 38% gewerbliche Nutzung | 57% Wohnungen | 5% gemischte Flächen



**Gewerbehof Laim | München**

Parzellen ab 40 m<sup>2</sup> | 11.000 m<sup>2</sup> Mietfläche | 1.500 m<sup>2</sup> Lagerfläche  
 Ausbau durch den Mieter

# Reserven sichern, Unplanbares ermöglichen

## Megathema Fläche & Raum

32

### Herausforderung

Die Entstehung und Weiterentwicklung von Gewerbe ist von einer regen Dynamik geprägt. Expansion und Schrumpfung von Betriebszweigen verlaufen kurzfristig und sind für Außenstehende kaum vorhersehbar. Unternehmen sind auf entsprechende Räumlichkeiten für ihre Veränderungsabsichten angewiesen. Dieses von Kommunen und Privatpersonen zur Verfügung gestellte Raumangebot reagiert allerdings aufgrund von langen Planungs- und Herstellungszeiten nur träge auf die sich schnell wandelnde Nachfrage. Der Raum hinkt der gewünschten Nutzung zumeist hinterher. Dies führt mitunter zu unbefriedigten Zwischensituationen, die sich für Nutzer, Nachbarschaft und Kommunen als zeitweilige Zumutung entpuppen können.

Das Spiel von Angebot und Nachfrage löst eine räumliche Dynamik aus, die sich direkt mit Umzügen und Verlagerungsstrategien von Unternehmen in Verbindung bringen lässt. Für erfolgreiche Gewerbeareale ist es deshalb unumgänglich, ihren Standort kontinuierlich in Bezug auf mögliche Verjüngungskuren zu prüfen. Denn: Passt sich ein Standort nicht an, gehen die Nutzer. Wie kann die Anpassbarkeit an sich ändernde Bedingungen von Gewerbebetrieben ermöglicht werden, ohne robuste räumliche Grundstrukturen und Mindestanforderungen zu vernachlässigen?

### Strategie

**Flexibilität – Verknüpfung von drei Ebenen.** Anpassbarkeit ist auf verschiedenen räumlichen Ebenen möglich. Auf einer übergeordneten räumlichen Ebene können im Gesamtareal Reserveflächen als Puffer für Expansionsabsichten bevorratet werden. In Ergänzung dazu können auf einer mittleren räumlichen Ebene Körnung und flexible Teilung der einzelnen Flächen zukünftige Entwicklungen abfedern. Auf der Ebene der Gebäudetypologie bieten modulare Grundrisse, Aufstockungen, An- und Aufbauten Möglichkeiten, kleinteiligen Platzansprüchen Raum zu bieten. Werden diese drei Ebenen integriert betrachtet und aufeinander abgestimmt, ergibt sich eine relativ hohe Flexibilität gegenüber den Anforderungen einer zukünftigen Gewerbeentwicklung.

**Leerstand als Qualität – Raum zum Atmen einplanen.** Leere Räume sind immer auch ein Potential für neue gewerbliche Entwicklungen. Mitunter muss Leerstand ausgehalten werden. Obwohl im Fall von Leerstand die Verlockung hoch ist, Raum an flächenextensives Gewerbe mit geringer Wertschöpfung zu vergeben, gilt es zu bedenken, dass die bisherige Historie eines Standorts dessen weitere Formierung und Wahrnehmung prägt. Es zeigt sich eine gewisse Pfadabhängigkeit. Manchmal müssen Standorte reifen und in diesen Fällen gilt: Warten lohnt sich.

**Entwicklung in der Zeit.** Eine Entwicklung in Etappen und Bausteinen bietet sich an, um Flexibilität über die Zeit gewährleisten und gewerbliche Akteure je nach zeit-

lichem Auftreten in den Prozess integrieren zu können. Modulare Denkweisen helfen, Unplanbares besser zu integrieren. Um als Kommune Handlungsfähigkeit zu erlangen, ist es wichtig, als Eigentümerin selber am Drücker zu sitzen und Grundstücke nicht kurzfristig gewinnbringend zu verkaufen. Vielmehr sollte in einer längerfristigen Perspektive die Fortentwicklung der angeschobenen Dynamik sichergestellt werden. Gewerbestandorte, welche sich in einem ständigen Prozess der Entwicklung befinden, sind für Nutzer attraktiv, da sie laufend Optionen für Veränderung und Anpassung bieten.

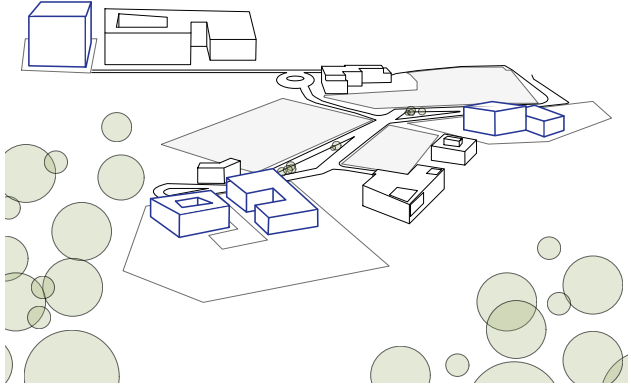
### Zum Beispiel

Das Areal des **Gesundheitscampus Bochum** bietet bei einer Gesamtfläche von 10 Hektar eine Anzahl von bisher un bebauten und unbeplanten, jedoch voll erschlossenen Flächen, welche zur Standorterweiterung genutzt werden können.

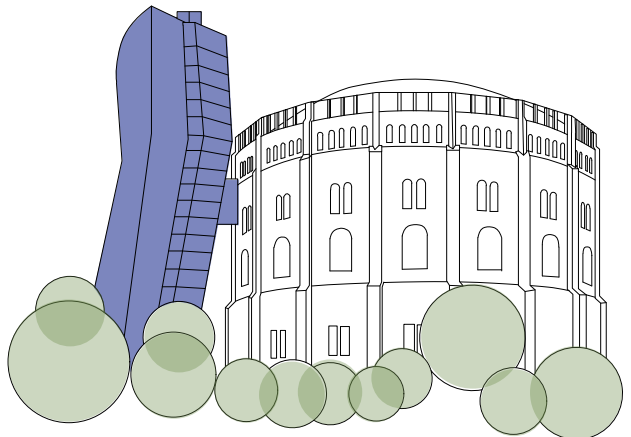
Im Rahmen von umfassenden Sanierungsarbeiten des **Dresdner Standorts der SDV Medien AG** wurden bestehende Gebäude durch An- und Aufbauten als Räumlichkeiten für die Führungsebene und als Aufenthaltsflächen erweitert.

Das Raster des Gebäudes **Noerd in Zürich** bietet eine flexible Grundrissstruktur, die dem Nutzer die Möglichkeit der Vergrößerung und Verkleinerung, angepasst an die jeweils aktuellen Bedürfnisse, ermöglicht. Das Gebäude wurde im Rohbau fertiggestellt, die Mieter vervollständigen die Gewerbeflächen nach ihren Wünschen selbst.

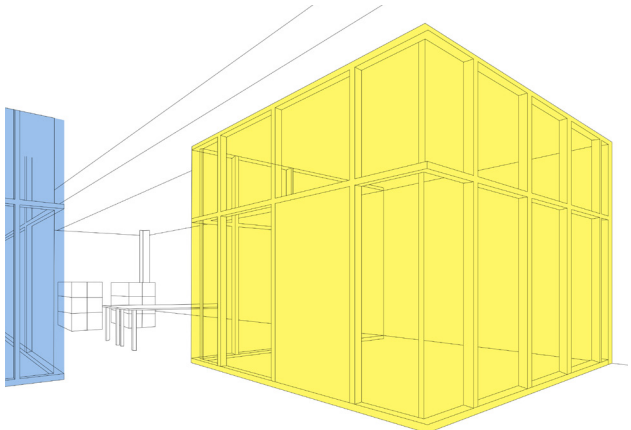
Abbildung 19: Langfristige Entwicklungsmöglichkeiten durch Etappierung, Expansion und gebäudeinterne Modularität



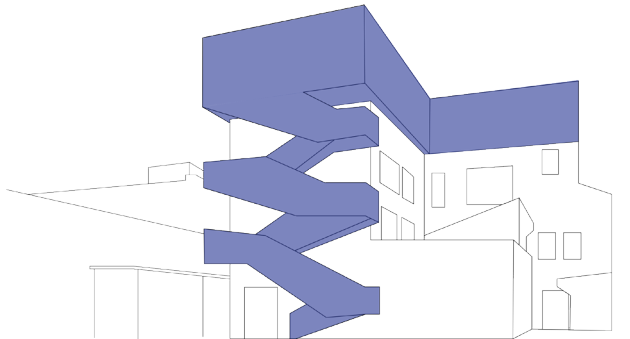
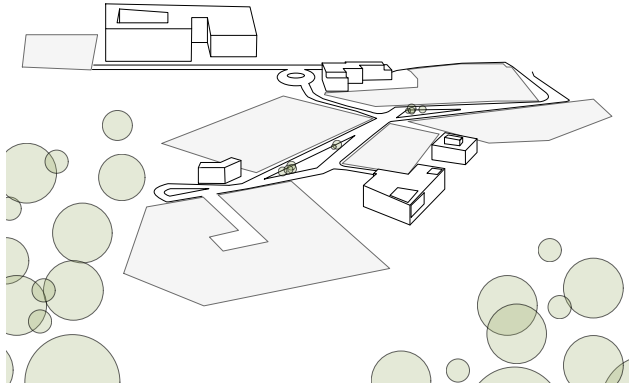
Körnung | Etappen  
Gesundheitscampus Bochum



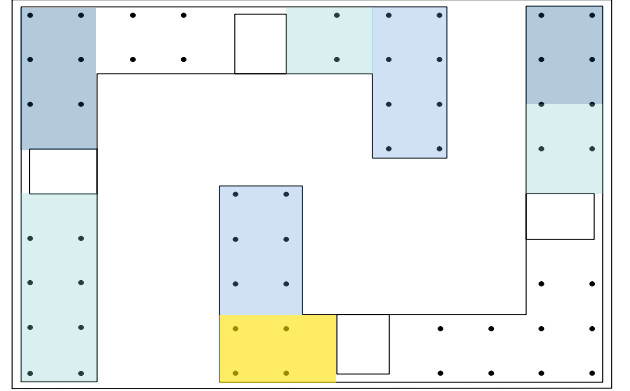
Anbau | Gasometer Wien



Aufbau  
SDV Medien AG Dresden



Modularität | Flexibilität  
Noerd Zürich



# Freiräume nutzen

## Megathema Fläche & Raum

34

### Herausforderung

Gewerbegebiete sind grau, nicht grün! Das ist die landläufige Wahrnehmung von Gewerbearealen. Fehlende Grünräume sowie ein vielfach fehlendes Konzept für die öffentlich zugänglichen Räume tragen zur geringen Attraktivität für eine breite Öffentlichkeit bei. Stacheldrahtzäune, Erdwälle und Bahnschranken erschweren den Zugang zusätzlich. Ein Gewerbegebiet gleicht dem anderen – eine gewisse Gesichtslosigkeit tritt zu Tage und führt dazu, dass niemand diese Orte besucht, sofern er nicht unbedingt muss. Oft weisen die Flächen einen erheblichen Versiegelungsgrad auf – zum Vorteil von Fahrzeugen, zum Nachteil von Mensch und Umwelt. Das Stadtklima spürt die negativen Auswirkungen von flächenextensiven Gewerbearealen: Regenwasser versickert nicht, Abgase werden nicht absorbiert, die Sommerhitze wird nicht kompensiert. Mit der Schnellebigkeit des Entstehens und Verschwindens von Gewerbebauten im Zyklus von zirka zehn Jahren stellt sich auch die Frage nach den Identifikationsmerkmalen solcher Areale: Was bleibt, was überdauert, wenn Gewerbebauten verschwinden?

### Strategie

**Dimensionen des Mehrwerts.** Freiraum entfaltet in mehrfacher Hinsicht einen Mehrwert für einen Gewerbestandort. Zum einen dient er als Struktur, als zugrundeliegendes Gerüst eines Quartiers, nach dessen Logik die Organisation des Raumes funktionieren kann. Zum anderen können Freiflächen durch entsprechende Pausen- und Freizeitnutzungen zur Interaktionsvielfalt eines

Areals beitragen. Auch die Wahrnehmung eines Gebiets durch Außenstehende hängt maßgeblich vom Anteil und der Gestaltung des öffentlichen Raums ab. Und nicht zuletzt tragen Grünflächen zur Verbesserung der Ökobilanz eines Gewerbeareals und des Stadtklimas insgesamt bei.

**Spezifische Freiraumpotenziale.** Gewerbeareale sind an sich laute Orte und vertragen sich deshalb hervorragend mit anderswo störenden Nutzungen. So können zum Beispiel sportliche Betätigungen, kulturelle Großveranstaltungen oder Gastronomie mit Außenbereich in reinen Wohngebieten als störend empfunden werden. Die Großmaßstäblichkeit von Gewerbegebieten bietet hier eine hervorragende Raumalternative. Zudem sind an den großen Maßstab industrieller Produktion auch ästhetische Gesichtspunkte geknüpft. Im Rahmen von Events können diese in Szene gesetzt und illuminiert werden.

**Freiräume als Ausgleich und Mehrwert vor Ort.** Im Rahmen gewerblicher Entwicklungen sollten Freiflächen als Ausgleich vor Ort entstehen – mit unmittelbarem Mehrwert für die Nutzer im Quartier, für die Nachbarschaft und die Vernetzung mit der Gesamtstadt. So wie im Rahmen von Bebauungsplänen für Wohnen in vielen Kommunen die sozialgerechte Bodennutzung SoBoN gilt, könnte eine freiräumliche Bodennutzung FreiBoN für gewerbliche Nutzungen geschaffen werden. Dabei sollten die Mehrfachnutzung von Freiräumen und die klimawirksame Aktivierung von Oberflächen besondere Priorität haben.

### Zum Beispiel

Die 4,3 Kilometer umgenutzten erhöhten Gleise des **606 Bloomingdale Trail in Chicago** bieten als Rad- und Fußweg sicheres Überqueren von stark befahrenen Straßen.

Das Parkhausdach **Moffet Place High Gardens in Redwood** liegt inmitten eines Unternehmenscampus und bietet Sportplätze sowie Meditationszonen.

Der Dachgarten **Brooklyn Grange Farm in New York** stärkt die lokale Ökologie durch Nahrungsmittelproduktion und bietet gleichzeitig Raum für Workshops, Sport und Veranstaltungen.

Die ehemalige Fass-Fabrik **Sesc Pompéija in Sao Paulo** ist heute ein Kultur- und Sportzentrum mit Erschließungswegen, die auch als Sonnenbank dienen.

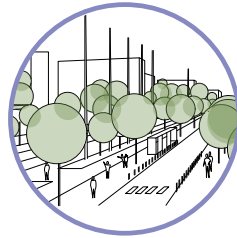
Der neue Stadtteil **Ørestad in Kopenhagen** zieht mit Seen, Kanälen, Parklandschaften und natürlich belassenen Wäldern Stadtbewohner an.

Das ehemalige Kasernengelände des **Industrieparks Nagold** bietet angrenzende landwirtschaftliche Flächen, die nach Bedarf gewerblich genutzt werden können.

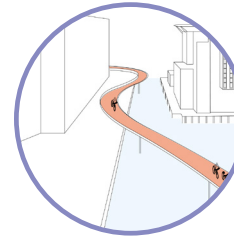
Ein Gewerbestandort mit Fokus auf Nachhaltigkeit in einem Park mit Seen, extensiven Grünflächen und hoher Biodiversität ist der **Green Park** im englischen **Reading**.



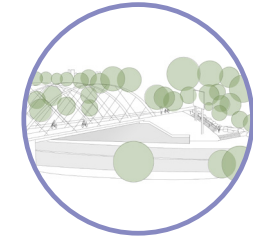
Erschließungszonen



**Île de Nantes**  
 Mehrwert: Grüne Boulevards und verkehrsberuhigte Straßen

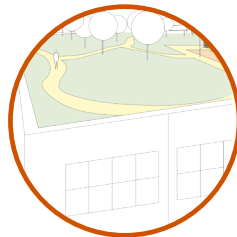


**Kopenhagen**  
 Mehrwert: Attraktive Radwege

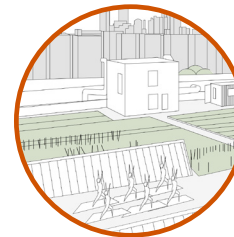


**606 Trail | Chicago**  
 Mehrwert: Sicheres Fortbewegen oberhalb der Straße

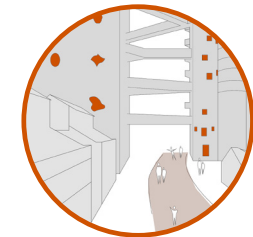
Gebäudetyp | Innere Freiräume



**Moffet Place High Garden | Redwood**  
 Mehrwert: Sport auf dem Dach

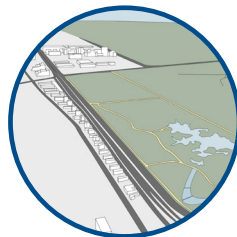


**Brooklyn Grange | New York**  
 Mehrwert: Mensaessen vom Dachgarten



**Sesc Pompeia | São Paulo**  
 Mehrwert: Sonnendeck

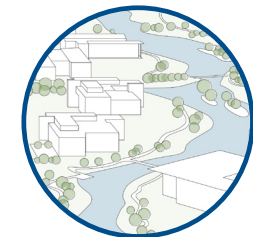
Ökologie



**Ørestad | Kopenhagen**  
 Mehrwert: Grünfläche als Attraktor für alle

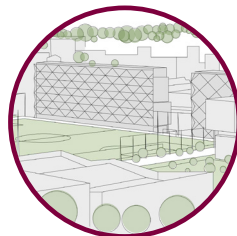


**INGPark | Nagold**  
 Mehrwert: Nachhaltigkeit als Unternehmenskonzept



**Green Park | Reading**  
 Mehrwert: Grünzonen als Schutzraum und Qualität

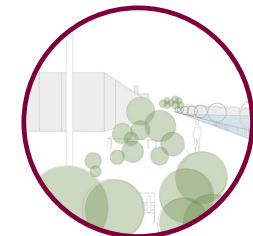
Erholung | Freizeit | Sport



**Ladoumègue | Paris**  
 Mehrwert: Stapelung von Gewerbe und Nicht-Gewerbe

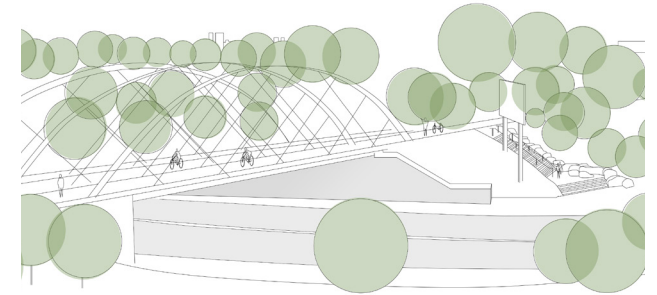
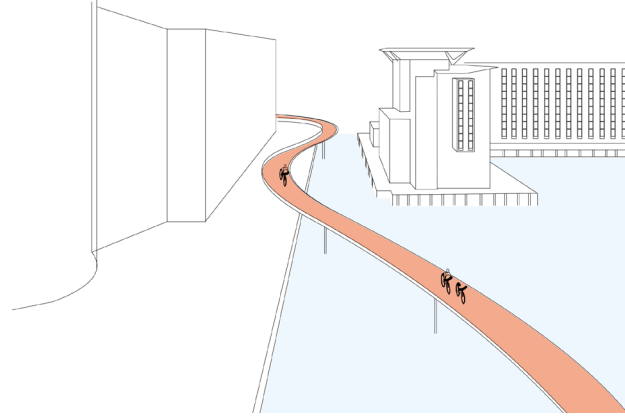
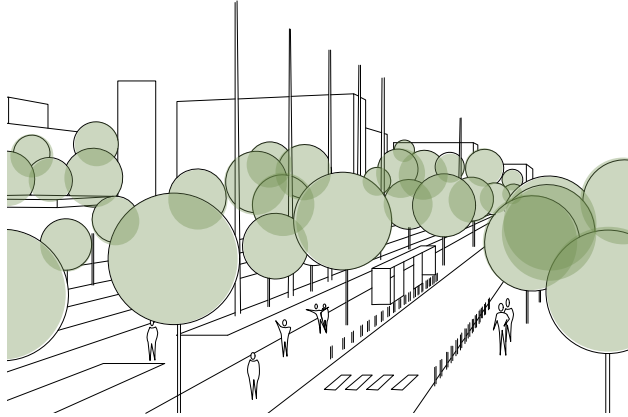


**Le S.P.O.T | Québec**  
 Mehrwert: Temporäre Nutzung steigert Attraktivität für spätere langfristige Nutzung



**Île de Nantes**  
 Mehrwert: Promenade als Attraktor

Abbildung 21: Erschliessungszonen



36

**Île de Nantes**

**Strategie.** Verkehrsberuhigte Alleen. Extensive Straßenbegrünung

**Mehrwert.** Fußgängerfreundliche Durchwegung  
Qualitativ hochwertige Erschließungszonen

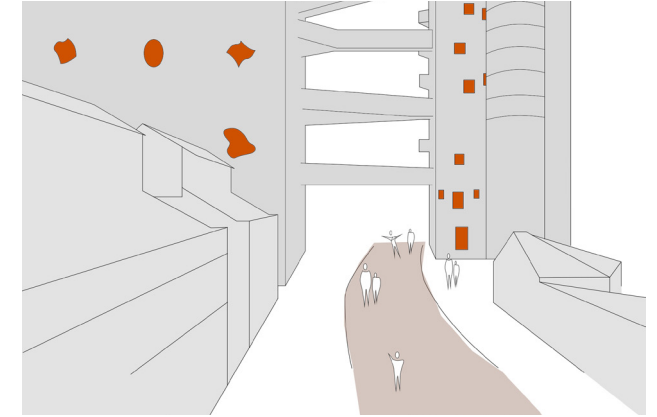
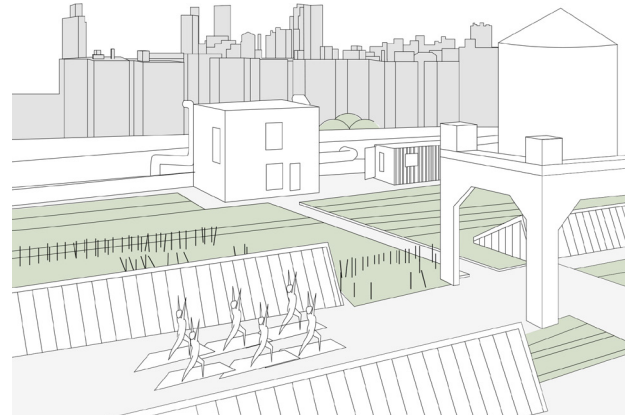
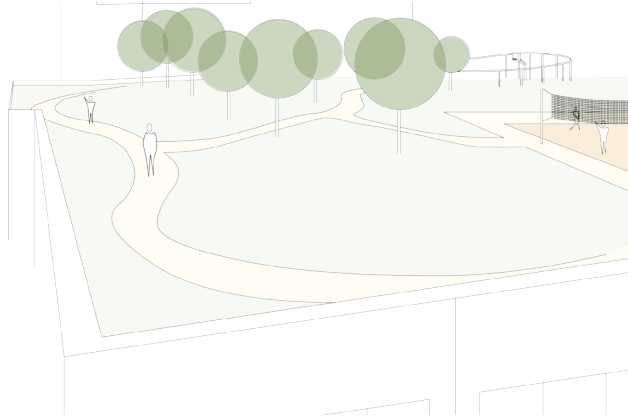
**Bycycle Snake | Kopenhagen.**

**Strategie.** Erhöhte Radwege  
**Mehrwert.** Fahrradfreundliche Durchwegung  
Sichere Fortbewegung für Stadtnutzer

**606 Bloomingdale Trail | Chicago**

**Strategie.** Nutzung bestehender Brückenstrukturen für nichtmotorisierten Individualverkehr  
**Mehrwert.** Fortlaufende Überquerung von Straßen für flüssigen Verkehr auf Hauptstraßen

Abbildung 22: Gebäudetyp | Freiräume Innen



**Moffet Place High Gardens | Redwood City**

**Strategie.** Dachnutzung als Sport- und Freizeitfläche für gebäudeinterne Unternehmen

**Mehrwert.** Kompakte Freiraumflächen auf dichtem Gewerbeareal  
Sportanlage nahe des Arbeitsplatzes

**Brooklyn Grange Farm | New York**

**Strategie.** Dachgarten für lokale Nahrungsmittelproduktion

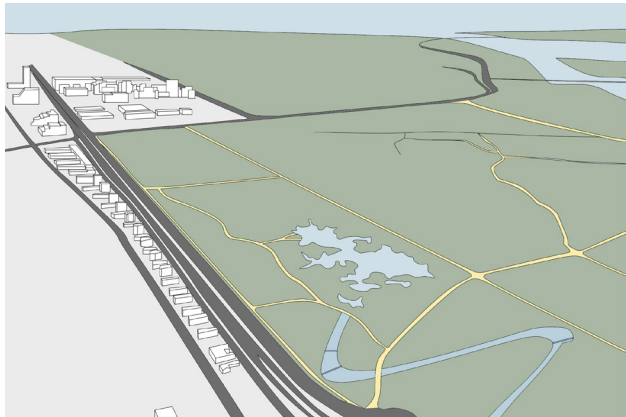
**Mehrwert.** Kompakte Freiraumflächen auf dichtem Gewerbeareal

**Sesc Pompéija | Sao Paulo**

**Strategie.** Erschließungswege als Sonnenbank

**Mehrwert.** Steigerung der Attraktivität für Stadtnutzer





**Ørestad | Kopenhagen**

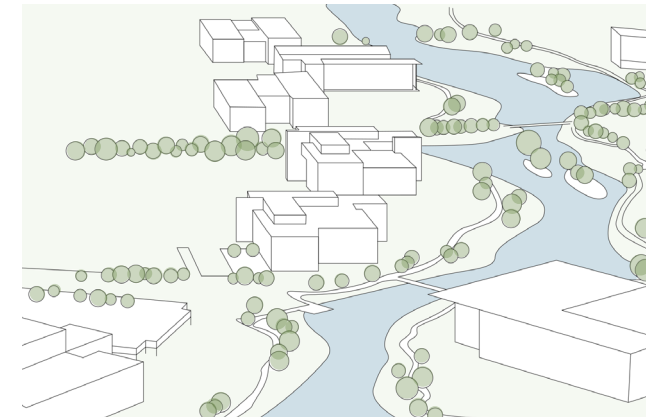
**Strategie.** Naturbelassener Park zum Erhalt des Ökosystems  
**Mehrwert.** Park als Attraktor für Stadtnutzer



**INGPark | Industriepark Nagold**

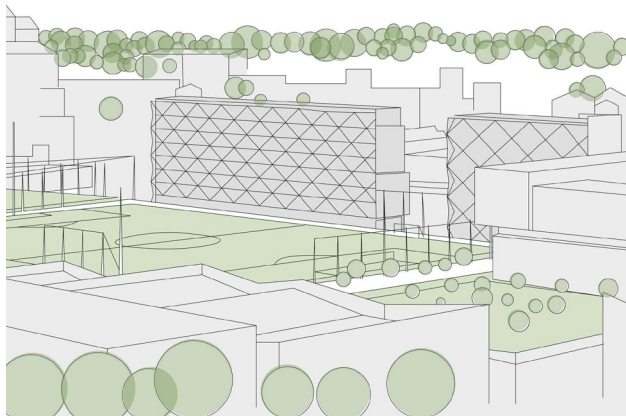
**Strategie.** Grünflächen als Freiraumqualitäten  
**Mehrwert.** Erhalt des Ökosystems  
 Ansiedlung von nachhaltig orientierten Unternehmen

Abbildung 23: **Ökologie**



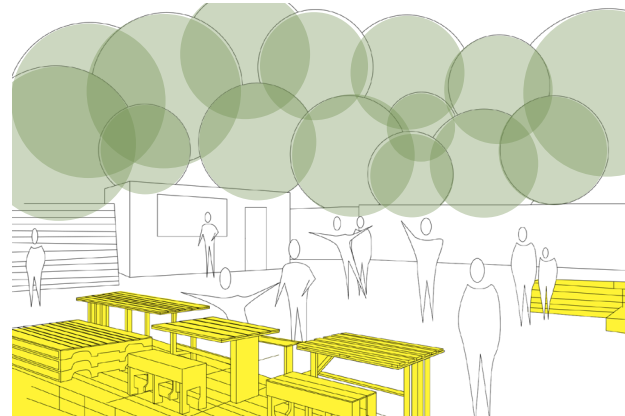
**Green Park | Reading**

**Strategie.** Integration von extensiver Begrünung in der Gesamtentwicklung  
**Mehrwert.** Weitläufige Erholungsräume. Erhalt des Ökosystems



**Paris Ladoumègue**

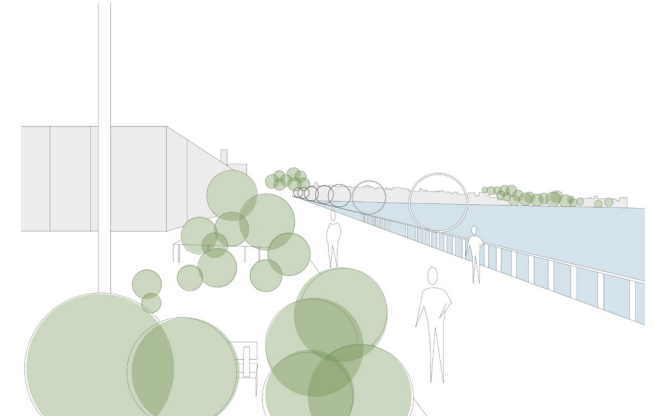
**Strategie.** Dachnutzung als Sport- und Freizeitfläche  
**Mehrwert.** Attraktor für externe Stadtnutzer



**Le S.P.O.T. | Québec**

**Strategie.** Zwischennutzung unbenutzer Freiräume als Initiator für permanente Nutzungsmöglichkeiten  
**Mehrwert.** Attraktor für externe Stadtnutzer

Abbildung 24: **Erholung | Freizeit | Sport**



**Île de Nantes | Nantes**

**Strategie.** Freiraumgestaltung  
**Mehrwert.** Steigerung der Attraktivität für Stadtnutzer

# Positive Externalitäten schaffen

## Megathema Anbindung & Einbindung

38

### Herausforderung

Aufgrund fehlender Aufenthaltsorte, mangelnder Wegenetz, der ausgeprägten Autoorientierung sowie der im Vergleich zu Wohnvierteln größeren Körnigkeit der Baustruktur werden Gewerbestandorte oft als Fremdkörper in der Stadt wahrgenommen. Da sie insbesondere auf die Bedürfnisse von Fahrzeugen ausgerichtet sind, bieten sie in ihrer Grundstruktur keinerlei menschlichen Maßstab.

Die aufgrund von Lärm und Emissionen oft abgeschiedene Lage von Gewerbestandorten trägt kaum zur Imageaufwertung bei. Vielmehr werden Gewerbegebiete an die Stadtränder und damit ins Niemandsland der öffentlichen Wahrnehmung gedrängt. Auch die gewerbetypische Monofunktionalität trägt ihren Teil dazu bei, dass die Flächen für das städtische Publikum uninteressant bleiben. Das Verständnis von Gewerbegebieten als nicht genau verortbare Exklaven der Stadt verhindert ein Zusammendenken von Gewerbe & Stadt in einem Gesamtkontext.

Überlagern sich Gewerbe & Stadt jedoch in ihrer Räumlichkeit, so werden – neben Reibungen – auch vielfältige Synergien spürbar. Sie sind in ihren Auswirkungen nicht genau zuzuordnen und zu beziffern, ergeben sich aber durch das spontane Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Nutzergruppen. Diese Multiplikatoreffekte legen Zeugnis davon ab, dass das Zusammenspiel verschiedener Stadtbausteine weit mehr ist, als die Summe ihrer Einzelteile.

### Strategie

#### Einbindung gewerblicher Gebäude ins Stadtgewebe.

Eine Strategie, die Monofunktionalität und Monotonie bestehender Gewerbegebiete aufzubrechen, ist die Verknüpfung mit den unmittelbaren Nachbarquartieren. Durch eine räumliche Vernetzung mit den Nachbarn entsteht eine gegenseitige Austauschbeziehung – einerseits kann vom Nachbarn profitiert, andererseits kann dem Nachbarn etwas geboten werden. Von angrenzenden Wohn- und Freizeitflächen können die engmaschigen Wegestrukturen und damit ein menschliches Maß übernommen werden. Kleinteilige, flexible, gestapelte und gemischt genutzte Typologien helfen bei der Diversifizierung der baulichen Struktur und der damit verbundenen Nutzungen.

#### Temporäre Aktivitäten als Initiator für Place-Making.

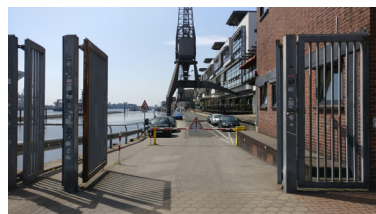
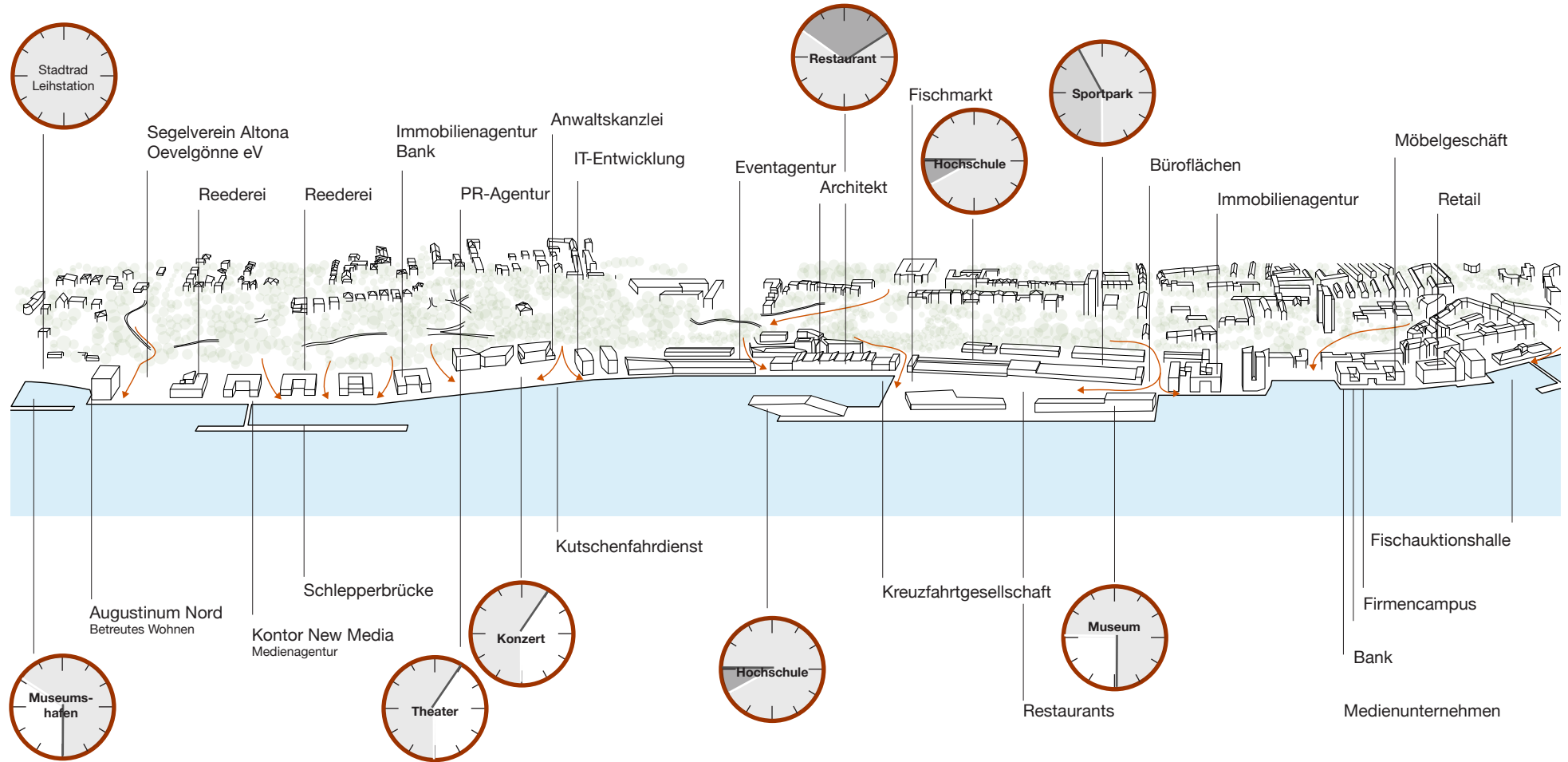
Events können als Anreiz genutzt werden und eine öffentliche Wahrnehmung schaffen, welche über die rein funktionalen Eigenschaften des Standorts hinausgeht. Veranstaltungen wie Kick-Off-Events und Festivals können später in der Entwicklung des Areals als identitäts- und sinnstiftendes Potential aufgegriffen werden. Mit der Diversifizierung der Funktionen und dem Herausarbeiten von Alleinstellungsmerkmalen wird ein Standort mit regionaler Wahrnehmung und Attraktivität geschaffen.

### Zum Beispiel

Die Idee zur **Hamburger Perlenkette** reicht bis in die 1980er Jahre zurück. Nach und nach wurden auf einem 2,6 Kilometer langen Abschnitt am Nordufer der Elbe, dort wo die Stadt ans Wasser grenzt, einzelne leergefallene Bauten zu modernen und im Stadtkontext herausstechenden Büroräumlichkeiten umgebaut. Wie Perlen an einer Kette reihen sich die Gebäude vom Wasser her betrachtet aneinander und werten die ehemals durch die Hafenindustrie genutzte Uferkante auf. Bestehende und neue öffentliche Angebote entlang der Uferkante beleben die Elbmeile nicht nur zu Bürozeiten, sondern den ganzen Tag über.



Abbildung 25: Positive Externalitäten an der Elbmeile Hamburg mit Frequentierungszeiträumen



# Multimodalität als Spielmacher nutzen

## Megathema Anbindung & Einbindung

40

### Herausforderung

Periphere Gewerbestandorte weisen quasi per Gesetzmäßigkeit eine mangelnde Vernetzung durch den öffentlichen Nahverkehr auf. Dies ist nicht zuletzt auf ihre geringe bauliche Dichte, die Weitläufigkeit der Areale sowie die geringe Anzahl an Beschäftigten zurückzuführen. Durch eine Diversifizierung von Standorten rein produzierenden Gewerbes hin zu beschäftigungsintensiveren Gewerbeformen kann die kritische Masse der für den ÖPNV notwendigen Passagierzahlen erreicht werden. Für wissensintensive Wirtschaftsaktivitäten ist eine hervorragende ÖPNV-Anbindung und Vernetzung ihrer Standorte Grundvoraussetzung.

Das Budget von Mitarbeitern wird durch ansteigende Mobilitäts- und Lebenshaltungskosten belastet. Weite und komplizierte Pendelwege zu abgelegenen Gewerbestandorten verschärfen die Situation zusätzlich. Die Verkehrsengpässe in Großstadregionen infolge des ansteigenden Mobilitätsaufkommens stellen eine nervliche Belastungsprobe dar. Die steigende Anzahl an Arbeitnehmern, die temporär oder in Teilzeit im Rahmen von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen arbeitet, ist von verkehrlichen Komplikationen mehrfach betroffen. Aus all diesen Gründen punkten Unternehmensstandorte, die ihren Mitarbeitern eine einfache und zeitlich flexible Erreichbarkeit anbieten können.

### Strategie

**Ausbau öffentliches Verkehrsangebot.** Die für den Ausbau des ÖPNV notwendige Verdichtung der baulichen Struktur muss nicht flächig über das gesamte Areal eines Gewerbegebietes geschehen. Vielmehr bietet es sich an, Verdichtung und Erreichbarkeit kombiniert zu denken und die Geschossigkeit rund um Erreichbarkeitsknoten zu erhöhen. Eine darauf abgestimmte Verbesserung von Fuß- und Radwegen von diesen Knoten weg ins Areal hinein und zu den angrenzenden Quartieren erhöht die Attraktivität des Gewerbegebiets als Arbeits- und Freizeitort weiter.


**Multimodal und flexibel vernetzt.** Alternative Verkehrsträger, wie Car-Sharing, wirken ergänzend zum Angebot des schienengebundenen öffentlichen Verkehrs. Ein Ausbau von Fahrradwegen und -stellplätzen sichert ein daran anknüpfendes kleinräumiges Weiterkommen. Die Einbindung in stadtweite Verbünde, zum Beispiel für Leihfahrräder, vernetzt das Gebiet zusätzlich mit der Gesamtstadt. Die Kunst liegt in der Abstimmung der Angebote aufeinander, so dass eine flexibel einsetzbare, auf individuelle Bedürfnisse reagierende Multimodalität entstehen kann. Weitere Mobilitätsdienstleistungen, wie beispielsweise Job-Tickets oder der Bau von Fahrradwerkstätten, können das Angebot für Pendler ergänzen.

### Zum Beispiel

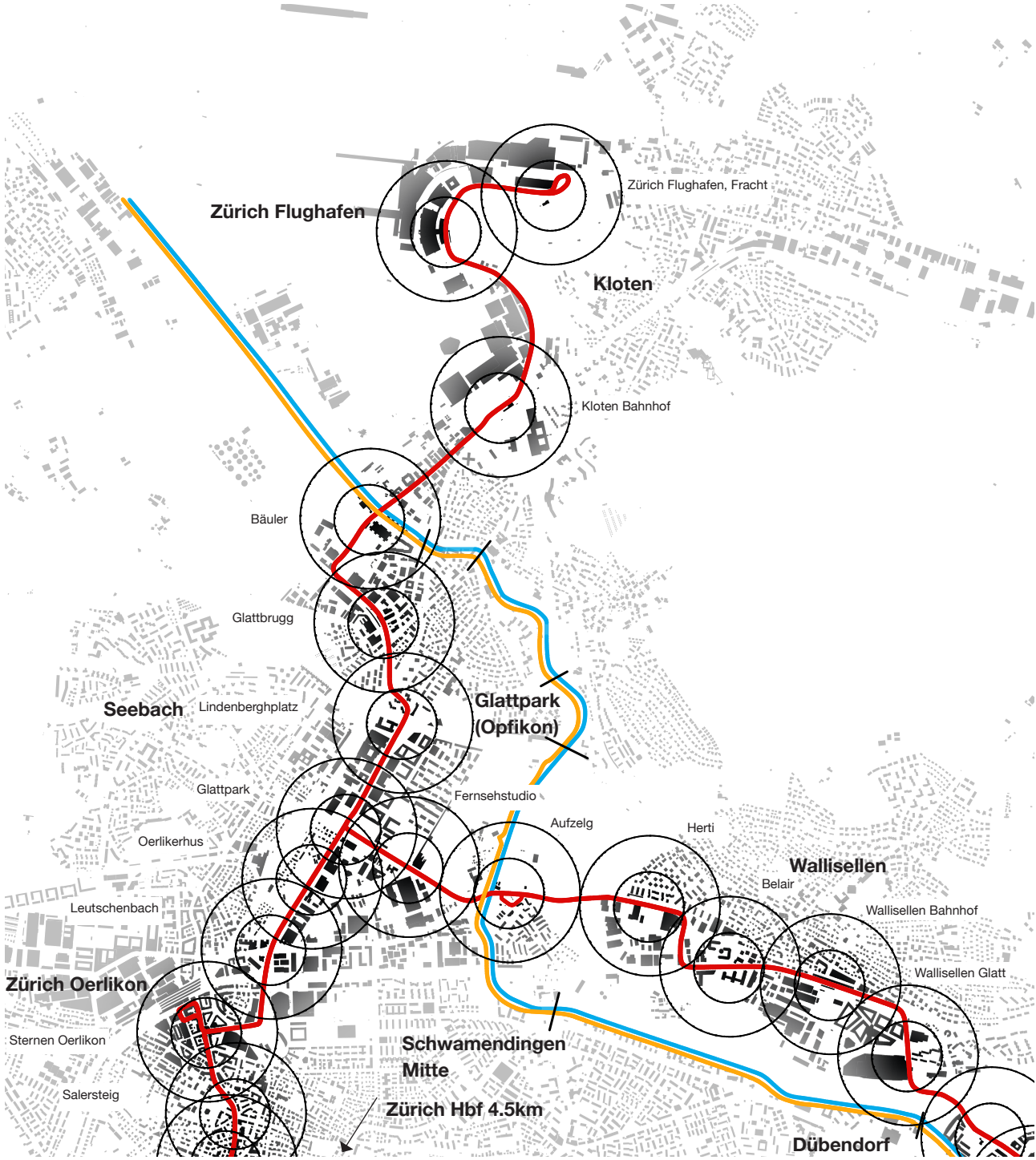
Die **Glattalbahnhof im Norden von Zürich** wurde in den Jahren 2004-2010 als Anschluss an das bestehende Tramnetz gebaut und verbindet umliegende Gemeinden mit dem Zürcher Flughafen. Der Glattpark dient dabei als zentraler Knotenpunkt. Die Stationen weisen nah beieinanderliegende Erreichbarkeitsradien auf und der Taktfahrplan sichert eine regelmäßige Verbindung alle 7,5 Minuten wochentags und alle 10 Minuten abends und am Wochenende. So entsteht eine Lagegunst, welche innerstädtisch verdichtete Bauweisen befördert. In Ergänzung dazu wurde eine Fahrradstrecke entlang des Flusses Glatt angelegt.



Abbildung 26: Glattalbahn Kanton Zürich mit Haltestellenverortung

- Glattalbahn
- Fahrradweg
- Fluss Glatt
- Übergänge Glatt
-  Erreichbarkeit Glattalbahn 400 m | 800 m

Datengrundlage:  
Geodaten von OpenStreetMap 2017



# Eigentum miteinander gestalten

## Megathema Steuerung

42

### Herausforderung

Komplexe Eigentumsverhältnisse und Bestandssituationen sowie die Vielfalt an Nutzerbedürfnissen tragen dazu bei, dass es im Regelfall keine übergeordneten Standortmanager für gewerblich genutzte Gebiete gibt. Da sich die verschiedenen Nutzerinteressen nur schwerlich unter einen Hut bringen lassen, müssen Gewerbeentwicklungen zumeist ohne einen alles überblickenden Steuerer auskommen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass eine eindimensionale, alleinig auf Erschließungsleistungen ausgerichtete Angebotsplanung von Kommunen eine zu geringe Komplexität aufweist, um den Ansprüchen einer wachsenden Akteursvielfalt gerecht zu werden.

Das Ermöglichen gewerblicher Entwicklung einerseits und die Her- und Bereitstellung öffentlicher Infrastruktur andererseits kann als Aushandlungsprozess zwischen den Akteuren verstanden werden – ein Geben und Nehmen zwischen Kommune und privaten Investoren. Das Organisieren von Synergien und Allianzen ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Neue Eigentums- und Sharing-Modelle fordern den gewohnten Umgang mit Eigentum heraus, bilden aber gleichzeitig Chancen. So können Gewerbeflächen beispielsweise Mehrfachnutzungen zugeführt werden, welche je nach Tageszeit differenzieren und in ihrer Ergänzung eine höhere zeitliche Auslastung des Standorts erlauben.

### Strategie

**Kommune als Mitgestalter.** Kommunen können mehr als reine Bauleitplanung. Je nach Situation und Erfordernis übernehmen die kommunal Verantwortlichen die Rolle von Agenten, Initiatoren, Begleitern, Vermittlern, Entwicklern, Eigentümern oder Spielmachern gewerblicher Entwicklung. An die einzelnen Meilensteine der Baurechtsschaffung können spezifische, für die Gesamtstadt wünschenswerte Bedingungen geknüpft werden. Dies gilt insbesondere für durch innerstädtische Lage attraktive Standorte.

**Organisationsmodell als Schlüssel zum Erfolg.** Handelt die zuständige Kommune in der Gewerbeentwicklung proaktiv, können wichtige Projektpartner – ein Club von Handlungswilligen – frühzeitig ausfindig gemacht werden. Frühes Handeln von an Schnittstellen sitzenden Akteuren entfaltet Signalwirkung und kann andere Partner dazu animieren, etwas zur gewünschten Entwicklung beizutragen. Sind die wichtigen Partner gefunden, können in einem zweiten Schritt die entsprechenden Rollen im Prozess geklärt werden. Zudem ist eine Abstimmung mit übergeordneten planerischen Ebenen sinnvoll und kann weitere Synergieeffekte freisetzen.

**Standortentwicklung als Wertschöpfungsprozess.** Standorte sind keine statischen Einheiten, die es zu verwalten gilt, sondern entwickeln sich im Wechselspiel von Angebot und Nachfrage. Gute Angebote und Organisation schaffen einen Mehrwert und befördern die Weiterentwicklung eines Standorts. Eigentum gewinnt an Wert

durch Kooperation, Synergie und anspornenden Wettbewerb. Das Organisationsmodell für einen Standort sollte dieser dynamischen Perspektive entsprechen.

### Zum Beispiel

Im **Dreispietz Areal in Basel** bildet eine Planungsgemeinschaft aus verschiedenen kantonalen und kommunalen Trägern die Grundlage der erfolgreichen Öffnung und Diversifizierung des ehemaligen abgeschlossenen Waren- und Zollfreilagers. Eine besondere Rolle kommt der Christoph-Merian-Stiftung (CMS) als Gebietsmanagerin zu. Zum einen birgt diese Organisationsform den Vorteil der Vereinfachung von Eigentums- und Managementstrukturen, zum anderen wird durch die Abgabe einzelner Baufelder unterschiedlichen Investoren die Möglichkeit gegeben, zur Erweiterung des Areals im Sinne der Rahmenplanung beizutragen. So konnten Pionierbauten wie das Helsinkihaus oder das Transitlager entstehen.

Aus dem durch den Krieg stark zerstörten einstigen Arbeiterquartier wurde ab den 1970er Jahren nach und nach ein zentraler Bürostandort – die **Hamburg City Süd**. Das einheitliche Erscheinungsbild des Quartiers ist dabei durch den engen Kontakt und die Zusammenarbeit zwischen den verantwortlichen Behörden und einer Interessensgemeinschaft (IG) zustande gekommen. Die aus 50 Unternehmen bestehende IG stärkt durch Aufwertung des öffentlichen Raums, digitale Medienpräsenz sowie die Herausgabe eines Lokalblatts die Identifikation mit dem Gebiet.

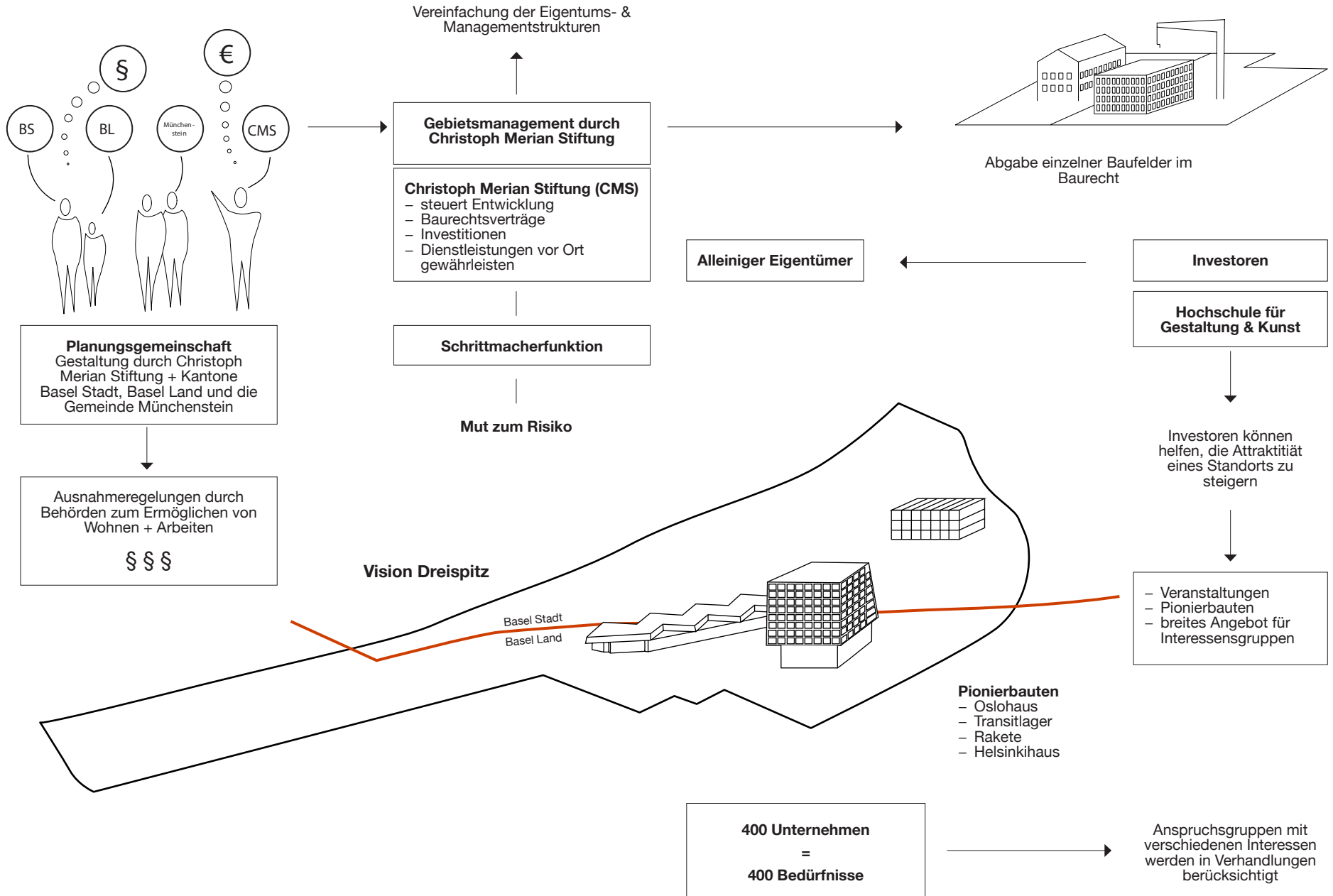


	Investor	Eigentümer	Unternehmen	Betreiber	Kommune	Bürger
<b>Röthelheimpark Erlangen</b> 101 ha	Die <b>Stadt Erlangen</b> investiert in den Umbau der Kasernengebäude für Universitäts- und Wohnnutzungen sowie in den Neubau von Wohnungen	Die <b>Stadt Erlangen</b> wurde mit dem Kauf der Konversionsfläche 1998 zur Eigentümerin, ermöglicht durch das vom Bund eingeräumte Vorkaufsrecht	Nach der Altlastensanierung wurden die Grundstücke an Unternehmen, viele aus der <b>Technologiebranche</b> , veräußert	Die aus der Stadtverwaltung herausgelöste <b>Projektgruppe Röthelheimpark (PRP)</b> entwickelt und betreibt das Areal	Die <b>Stadt Erlangen</b> wirkt nach wie vor als Betreiberin und erteilt Baurecht	<b>Offene Planungswerkstatt</b> mit Vertretern des Stadtrats, der Stadtverwaltung, externen Fachleuten und engagierten Bürgern der Stadt Erlangen
<b>Hamburg City Süd</b> 82 ha	<b>IG Hamburg City Süd</b> bestehend aus 50 lokal ansässigen Unternehmen	<b>Stadt Hamburg</b>	Die <b>Unternehmen der Interessengemeinschaft</b> wirken als Initiatoren und Förderer der Gebietsaufwertung	Die <b>IG City Süd</b> fördert durch regelmäßige Sitzungen im Areal den engen Austausch und Dialog mit den Behörden, „Stadtteiloptimierende“ Maßnahmen werden erzielt	<b>Stadt Hamburg</b> vergibt Baurecht	Bei <b>Bürgerversammlungen</b> werden Bürger in die Entwicklungen einbezogen und über Entscheide informiert
<b>Dreispietz Basel</b> 50 ha	Große <b>Unternehmen und Hochschulen</b> wirken als Investoren und Attraktoren	Die <b>Christoph Merian Stiftung (CMS)</b> ist als alleiniger Eigentümer des Dreispietz Areals Bauherr	Die <b>ansässigen Unternehmen</b> sind Bauberechtigte auf dem Areal, die Christoph Merian Stiftung vergibt einzelne Baufelder	Die <b>Christoph Merian Stiftung</b> übernimmt Gebietsmanagement und Bewirtschaftung der Freiflächen	Die Kantone Basel Land, Basel Stadt und die Gemeinde Münchenstein befinden sich mit der Christoph Merian Stiftung in einer <b>Planungsgemeinschaft</b>	<b>Beteiligung der Bürger</b> im Rahmen der im Baugesetz verankerten öffentlichen Mitwirkungsverfahren
<b>Alter Schlachthof</b> 7 ha	Die <b>Stadt Karlsruhe</b> begann mit der rechtlichen und infrastrukturellen Umsetzung der Konversion zu einem Zentrum für Künstler, kulturelle Einrichtungen und kreatives Gewerbe	<b>Stadt Karlsruhe</b>	Eine Tochtergesellschaft der Stadt, die <b>Karlsruher Fächer GmbH &amp; Co. Stadtentwicklungs-KG (KFE)</b> , vermittelt freistehende Flächen an Mieter aus der <b>Kreativ- und Kulturbranche</b>	Die Projektleitung hat die <b>KFE</b> in Zusammenarbeit mit dem <b>Kulturamt</b> , der <b>Wirtschaftsförderung</b> und dem <b>Nutzerverein „ausgeschlachtet e.V.“</b> inne	Die <b>Stadt Karlsruhe</b> tritt als Investorin, Eigentümerin, Betreiberin und Projektentwicklerin auf und erteilt zudem das Baurecht	<b>Expertenworkshop</b> „Kreativpark Ostau“: Vertreter der Bürgerschaft erarbeiteten zusammen mit den Experten das Leitbild und das Nutzungskonzept für das Areal
<b>Kalkbreite Zürich</b> 1.3 ha	Die <b>Genossenschaft Kalkbreite</b> – bestehend aus Quartiersbewohnern und Fachleuten – hat das Areal von der Stadt Zürich im Baurecht übernommen	<b>Stadt Zürich</b> , Abteilung Liegenschaftenverwaltung	Die Einzelunternehmen treten als <b>Mieter der Genossenschaft</b> auf und leisten mit quartiersbezogenen Angeboten einen Beitrag zum sozialen Miteinander	Die Genossenschaftsmitglieder betreiben eine <b>Nutzungskommission</b> sowie die Projektleitung <b>Nutzung &amp; Betrieb</b> , diese Organe erarbeiten die <b>„Betriebsanleitung Kalkbreite“</b>	Die <b>Stadt Zürich</b> ist die Eigentümerin der Fläche und vergibt Baurecht	<b>Hausinterner Gemeinrat</b> tagt monatlich, informiert über soziale, kulturelle und politische Initiativen, Budget-, Bau- und Unterhaltsfragen etc., Möglichkeit der Mitentscheidung, um eigene Projekte zu lancieren
<b>Eckwerk Berlin</b> 0.4 ha	Die <b>Genossenschaft für urbane Kreativität</b> ist beteiligt am Quartiersmanagement, Finanzierung durch Mitgliedsbeiträge und Spenden.	Gemeinsamer Erwerb des Grundstücks durch <b>Holzmarkt plus eG und Abendrot Stiftung</b> , Holzmarkt eG erhält Erbbaurecht auf Areal	<b>Erbbaurechtsgesellschaft Eckwerk Entwicklungs GmbH</b> wirkt als Projektentwickler und Bauherr, Abschluss von Pachtverträgen	Durch Holzmarkt eG gegründete <b>Betreiber-gesellschaft für Quartiersmanagement</b> , Gremium für Initiatoren, Bürger und Investoren	<b>Stadt Berlin</b> vergibt Baurecht	<b>Bürgerentscheid</b> zum Erhalt des Spreeufers für die Öffentlichkeit, Bürgerbeteiligung <b>Mörchenpark e.V.</b> gestaltet und bewirtschaftet Uferweg

Abbildung 28: „Eigentum miteinander gestalten“ anhand des Beispiels Dreispitz Areal Basel

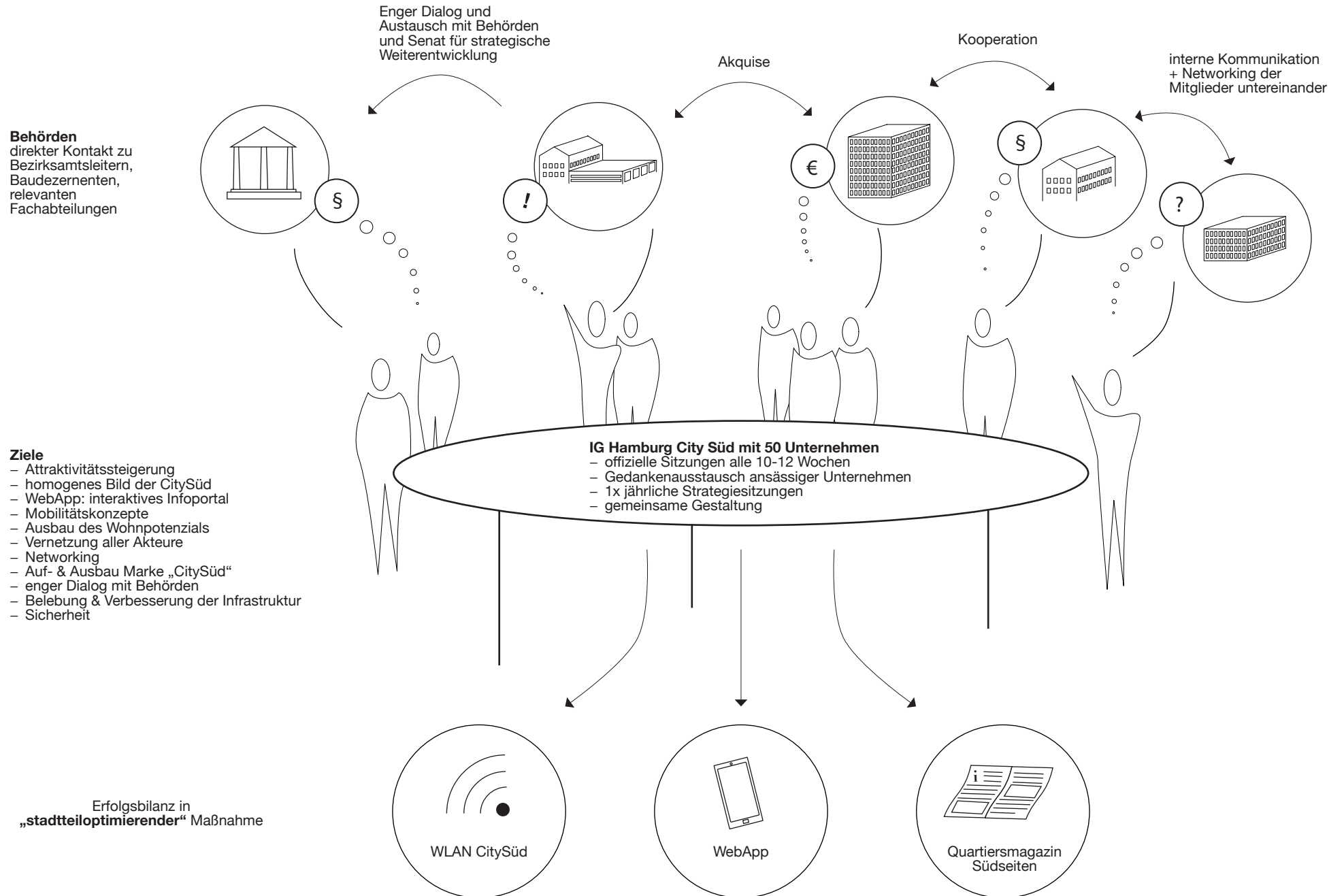
„Große Vielfalt aus einer Hand - Dank einer Stiftung!“

44



„Eine große Gemeinschaft erreicht mehr als ein einzelnes Unternehmen am Standort!“

Abbildung 28: Eigentum gemeinsam gestalten anhand des Beispiels Hamburg City Süd



# Portfolio managen

## Megathema Steuerung

46

### Herausforderung

Der Markt alleine regelt die räumliche Verteilung des Gewerbes auf Dauer nicht. Dies zeigen beispielsweise die fehlenden Flächen für erwünschtes lokales Handwerk oder kreative Nutzer in der Kernstadt. Viel lukrativer scheint es auf hochpreisigem, innerstädtischen Boden Eigentumswohnungen im oberen Marktsegment zu erstellen. Damit dieser Entwicklung zumindest in Teilen Einhalt geboten werden kann und das Wohnen das Arbeiten nicht vollständig verdrängt, ist eine übergeordnete, vergleichende und abwägende Sichtweise notwendig. Nur so kann sich dem Zielbild der verknüpften produktiven Stadt angenähert werden.

In der räumlichen wie zeitlichen Gesamtperspektive auf verfügbare Grundstücke lassen sich alternative Entwicklungsmöglichkeiten bewerten. Die Spielart des Portfoliomanagements betrachtet verschiedene Standorte und Nutzungen von Gewerbe- und Wohngebieten in einer Gesamtschaft und ermöglicht damit neue Handlungsansätze jenseits der Optimierung von Einzellagen. Denn Gewerbeentwicklungen, die auf den Nutzen Einzelner setzen, missachten die Potenziale der Wertschöpfung, die erst in einer mittel- und längerfristigen Perspektive wirksam werden.

### Strategie

**Rolle der Kommunen.** Das Aufgabenfeld der Kommunen verändert sich dahingehend, dass der Fokus verstärkt auf einer aktiven Grundstückspolitik liegt, welche Gewerbeflächen mittel- bis langfristig sichert.

**Betreiber und Manager.** Die koordinierte Steuerung größerer Gewerbeareale mit komplexen Eigentümerverhältnissen ermöglicht, funktionale und räumliche Synergien im Gebiet zu identifizieren und neue Angebote für alle Nutzer zu schaffen. Zudem können die Interessen des Gebiets so nach außen klar artikuliert werden.

**Labore.** Gewerbeareale unterliegen weniger Regulierung und öffentlicher Aufmerksamkeit als zum Beispiel Wohngebiete. Daraus ergeben sich Vorteile für eine flexible Entwicklung und Experimente. Eine Stadt sollte sich Laborräume leisten, in denen Unternehmen, Nutzungen und Vernetzung ausprobiert werden und auch scheitern dürfen.

**Zeit kaufen.** Qualitative Entwicklung braucht Zeit. Schnellschüsse sollen vermieden und Durststrecken im Hinblick auf zukünftige Optionen ausgehalten werden. Der zukünftige Nutzen von gewerblichem Boden und Gebäuden ist nicht immer unmittelbar absehbar. Deshalb gilt es auch, Flächen als Reserven zu sichern und Leerstand in räumlich und zeitlich verträglichem Maß auszuhalten.

**Absicherung von Gewerbe in Typologien.** Über die Erstellung von bestimmten Bautypologien, die in ihrer räumlichen Struktur Gewerbenutzungen zulassen und Wohnen verhindern, kann der Bestand an kleinen und mittleren Betrieben im Stadtgefüge längerfristig gesichert werden. Das gilt besonders für die Erdgeschosszone, die zugleich für die Attraktivität des öffentlichen Raums in einer lebendigen Stadt eine Schlüsselrolle hat.

### Zum Beispiel

Die Gründerzeitgebäude der **AW Hallen in Saarbrücken** sollten bei der Umgestaltung durch die GUI – Gesellschaft für Innovations- & Unternehmensförderung – in ihren Strukturen erhalten werden. Die großen Hallen ermöglichen gleichzeitig eine enorme Flexibilität, die durch das Einsetzen modularer „Gewerbeboxen“ genutzt wird.

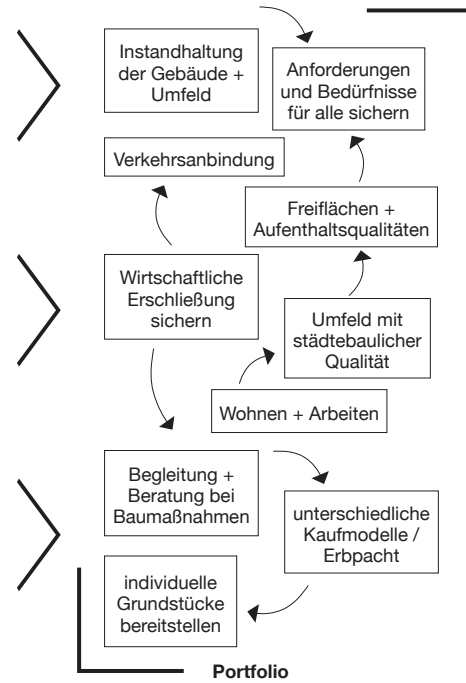
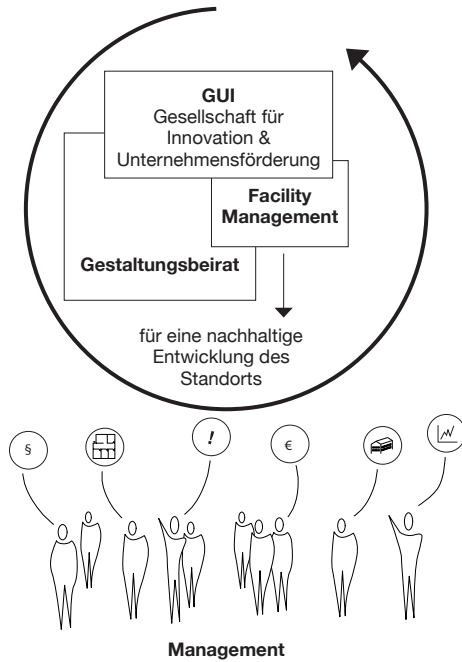
Auf dem Areal des **Alten Schlachthofs in Karlsruhe** erstellen die stadteigene Fächer GmbH, das Kulturamt, die Wirtschaftsförderung sowie der Verein „ausgeschlachtet“ gemeinsam ein Entwicklungsleitbild. Dieses sieht vor, Raum für Kulturschaffende bereitzustellen, Synergien zwischen den Nutzern zu schaffen und die Gestaltungsmöglichkeit durch die Nutzer selbst zu gewährleisten.

Die **Plattform „EG-Zone“ in Wien** erarbeitet strategische Konzepte für Erdgeschossnutzungen, unter anderem neue Nutzungsmodelle und Aktivierungskonzepte mit ihren positiven Auswirkungen auf Innen- wie Außenraum. Darüber hinaus bietet die Plattform einen Rahmen für den Austausch von Erfahrungen und Bedürfnissen. Zwischennutzungen werden als Impulsgeber genutzt.

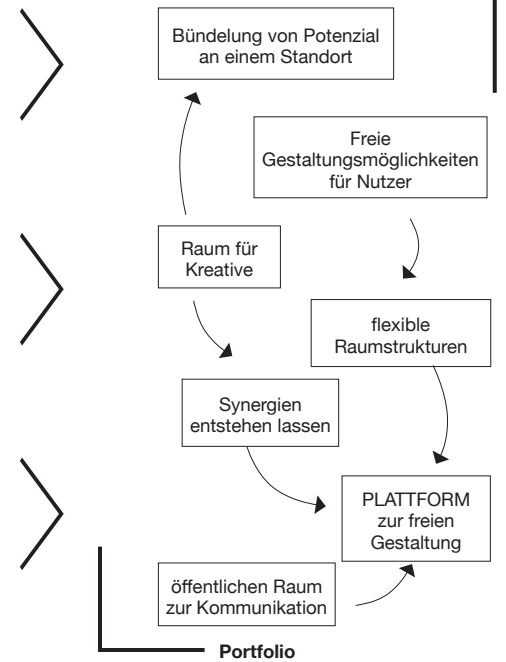
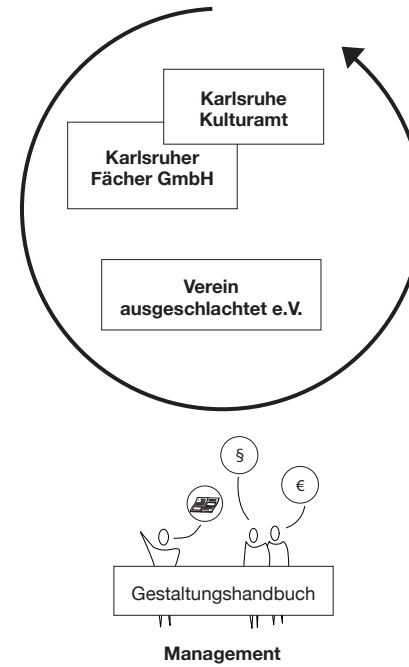
Auf dem **Dreispietz Areal in Basel** übernimmt die Christoph Merian Stiftung in Absprache mit den Gemeinden die Funktion eines Schrittmachers. Maßnahmen werden dem vereinbarten Leitbild folgend umgesetzt. Die Stiftung sichert eine langfristige Denk- und Entwicklungsrichtung.

Abbildung 29: Beispiele für „Portfolio managen“

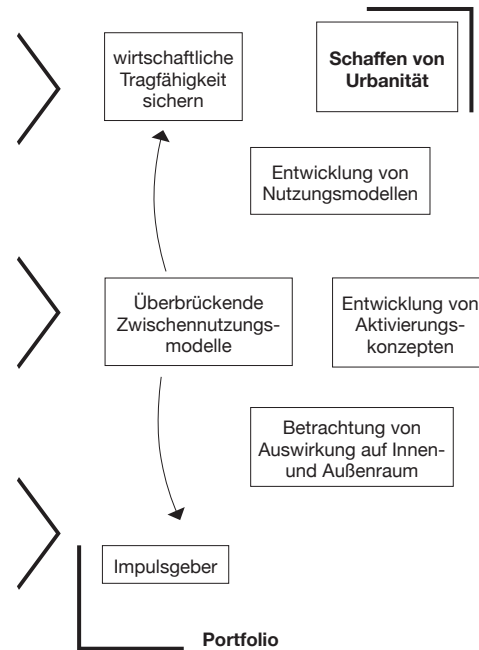
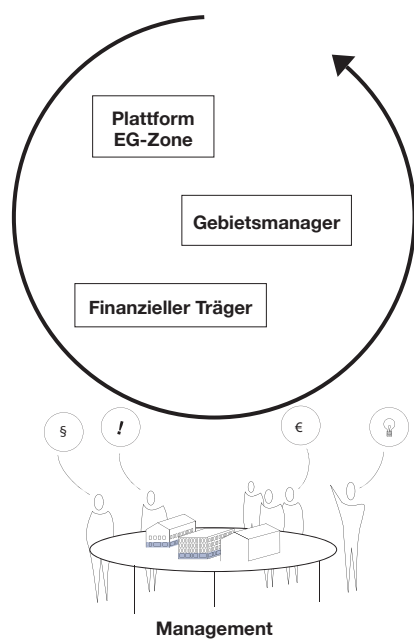
**AW Hallen Saarbrücken**



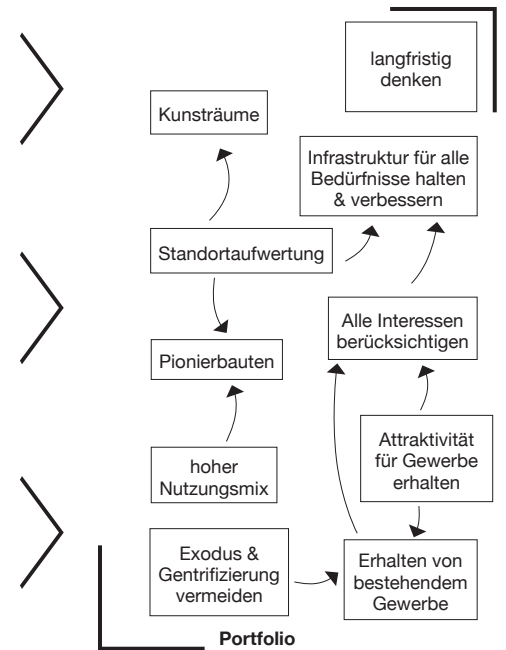
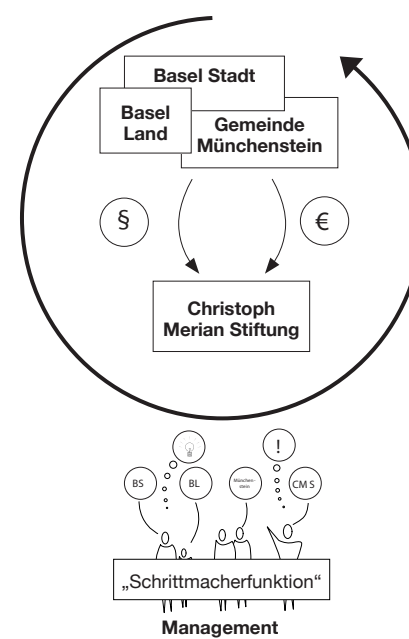
**Alter Schlachthof Karlsruhe**



**Plattform EG-Zone Wien**



**Dreispietz Areal Basel**



# Management Summary

48

Das Projekt „Gewerbe & Stadt – Gemeinsam Zukunft gestalten“ untersuchte neue räumliche Potenziale zwischen Gewerbeentwicklung und Stadtentwicklung im Quervergleich guter und **innovativer Praxisbeispiele** europäischer und ausgewählter amerikanischer Stadtregionen. Die Ergebnisse wurden anschließend für die Strategieentwicklung ausgewählter Areale in Stadt und Region München genutzt.

In der dynamisch wachsenden Region München sind nicht nur der quantitative Ausbau und die qualitative Weiterentwicklung von Wohnen und verkehrlicher sowie sozialer Infrastruktur gefragt, sondern auch das Verhältnis von Gewerbe & Stadt ist immer wieder neu zu überdenken. **Gewerbeentwicklung** ist ein wesentlicher **Motor der Stadt- und Regionalentwicklung**. Erwerbsarbeit ist ein wichtiger Faktor für die Lebensqualität in der Stadt und Region. Gewerbe umfasst unter anderem High-Tech Unternehmen, wissensintensive Dienstleister, Nahversorgung und lokales Handwerk. Dabei steht die **ökonomische Sicherung des Standorts** einerseits wie auch die **sichtbare und erlebbare Gestaltung von städtischen Arealen und Quartieren** andererseits im Mittelpunkt.

Die „**produktive Stadt**“ ist seit einigen Jahren in die Aufmerksamkeit der Fachdiskussion in Raum- und Stadtplanung gerückt. Dabei geht es um die Rückkehr von Arbeitsplätzen – nicht nur als Büronutzung – in zentrale, gemischte Lagen der Stadtregion. Die Abkehr von der funktional getrennten Stadt wird durch eine **Vielzahl von Entwicklungstrends** befördert. So bringen neue Tech-

nologien Produzenten und Konsumenten in Stadt und Region in ein neues Verhältnis und bei der Standortwahl von Unternehmen und privaten Haushalten zeigt sich der zunehmende Wunsch nach mehr räumlicher Nähe von Wohnen und Arbeiten. Die fachliche Diskussion ist da, doch wie steht es mit konkreten Projekten? Wesentliches Ziel des Kooperationsprojekts „Gewerbe & Stadt“ war es, von laufenden und realisierten Projekten zu lernen und räumliche Strategiepläne für konkrete Areale in der Stadt und der Region München zu entwickeln.

Soll die verbesserte Verknüpfung von Gewerbe & Stadt gelingen, gilt es zunächst, Thema und Aufgabe konkreter zu fassen. Mit Hilfe folgender **sechs Kriterienbereiche** sind (fach-)planerische, organisatorische und rechtliche Aufgabenstellungen am Standort zu identifizieren: Nutzungen und Nutzer am Standort, Flächen und Ressourcen, Einbindung und Anbindung, Akteure und Organisatoren des Standorts, Prozess und zeitlicher Entwicklungspfad sowie rechtlicher Rahmen. **Fünf Perspektiven** bringen die Bedürfnisse und Ansprüche unterschiedlicher Akteursgruppen rund um den Standort ins Gespräch, zum Beispiel: **Kommunen** sollten fragen: Was ist die langfristige Perspektive am Standort – über den Geschäftszyklus einzelner Unternehmen hinaus? **Unternehmen** müssen klären: Welche Expansionsmöglichkeiten bestehen im Areal? **Arbeitnehmer** wollen wissen: Welche Einkaufs- und Freizeitmöglichkeiten bieten sich nahe dem Arbeitsplatz? **Ersteller** prüfen: Ist eine zeitnahe Entwicklung des Areals möglich? **Stadtutzer** regen an: Was gibt das Areal der Nachbarschaft zurück?

Auf dieser Basis wurden 61 **innovative Praxisbeispiele** europäischer und ausgewählter amerikanischer Stadtregionen recherchiert und in einem Überblick zusammengetragen. Dabei zeigt sich eine Bandbreite unterschiedlicher Herausforderungen in den verschiedenen Städten, welche zu einer großen Projektvielfalt führt, die sich nicht auf wenige (Ideal-)Typen reduzieren lässt. Darauf aufbauend wurde ein **Werkzeugkasten als modularer Ansatz für ein fallbezogenes Lernen** entwickelt. Die innovativen Impulse der recherchierten Praxisprojekte liefern Anregungen für die spezifischen Aufgaben der Areale in Stadt und Region München. Die Systematisierung jener innovativen Impulse führt zu elf Werkzeugen, die sich vier Megathemen zuordnen lassen.

**Wertschöpfung** stellt den gemeinsamen Ausgangspunkt aller Projekte dar. Ein fruchtbares Umfeld für ökonomische Aktivitäten wird durch die von der unternehmerischen Logik mit ihren nach Branchen spezifischen Standortanforderungen und Standortentscheidungen geprägt. Das Megathema **Fläche und Raum** bringt die räumlichen Bedürfnisse verschiedener Branchen und Nutzerperspektiven in Gespräch. **Anbindung und Einbindung** dreht sich um die Verknüpfung des einzelnen Standorts in der Stadt und Region. Das Megathema **Steuerung** zeigt, wie Kooperationen und koordiniertes Handeln Mehrwert für Gewerbestandorte schaffen.

Der Werkzeugkasten wurde anschließend auf sechs **ausgewählte Areale in Stadt und Region München** angewandt, um im Bestand wie in der Neuentwicklung



funktionale und räumliche Entwicklungsmöglichkeiten im Dialog von Gewerbe- und Stadtentwicklung aufzuzeigen. Dabei stehen die elf Werkzeuge in enger Wechselwirkung. Als Antworten auf an einem Standort spezifische Herausforderungen und Potenziale lassen sich **passgenaue Handlungspakete** schnüren. Diese entfalten im Sinne von Wertschöpfungsketten zeitlich aufeinander aufbauend Wirkungen und befördern eine räumliche und funktionale Transformation gewerblicher Standorte.

Der **Mehrwert des Werkzeugkastens** zeigt sich auf drei Ebenen:

- **Wissenstransfer** innovativer Praxisprojekte außerhalb und innerhalb der Metropolregion München,
- Förderung der **Strategieentwicklung** für konkrete Areale mit einer proaktiven Rolle der Kommunen und einem prozessualen Verständnis der Entwicklung und
- **Qualitätssicherung**, um im stadtreionalen Dialog qualitativ hochwertige gewerbliche Standorte gemeinsam zu vermarkten und zur Nachahmung anzuregen.

Projektpartner und Projektbearbeiter bringen sich mit dem Werkzeugkasten aktiv in die **fachöffentliche Diskussion** und weitere **Vernetzung der Akteure in der Metropolregion München** ein.