



TIPPS FÜR KOMMUNEN

Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

BEDARF UND ZIELE

Nachhaltige Gewerbegebiete bieten eine Fülle an Potenzialen für eine zukunftsorientierte Stadtentwicklung. Damit die Bemühungen nicht schon nach wenigen Jahren ins Leere laufen, müssen einige Weichen frühzeitig gestellt werden. Eine kontinuierliche Arbeit von kommunaler Seite und die Begleitung der Unternehmen im Gebiet sind dabei ganz zentral. Das Projekt „Grün statt Grau – Gewerbegebiete im Wandel“ blickt nach nun fünf Jahren Laufzeit auf viele Erfahrungen im Hinblick auf erfolgreiche Ansätze zur langfristigen Verstetigung der nachhaltigen Entwicklung von Gewerbegebieten, die sich auch in anderen Kreisen, Städten und Gemeinden reproduzieren lassen. Denn ebenso wichtig wie die Verstetigung innerhalb einer Kommune ist der Transfer von Erfolgen und Erfahrungen zwischen diesen.

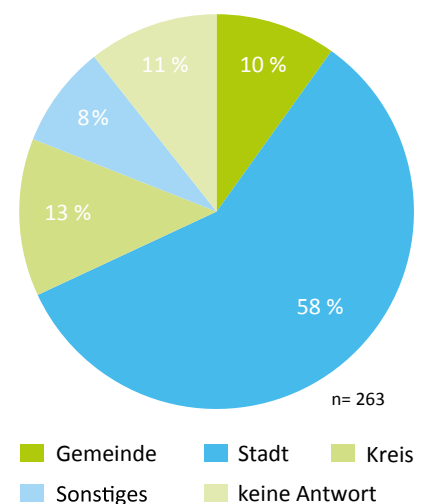
In dieser Broschüre geht es um bewährte Mechanismen und Hebel, die zu einer langfristigen Verstetigung beitragen. Darüber hinaus werden Schwierigkeiten und Hemmnisse angesprochen.

UMFRAGEERGEBNISSE

Um ein möglichst breites Spektrum an Sichtweisen und Erfahrungen einzubeziehen, wurde eine Online-Umfrage durchgeführt, die neben beteiligten Projektkommunen auch externe Kommunalverwaltungen sowie Kammern, Verbände, Stiftungen und Universitäten erreichte. Insgesamt nahmen mehr als 250 Personen daran teil: Davon mehrheitlich Kommunalvertreter*innen aus Kreisen, Städten und Gemeinden (s. Abb. 1).



Abb. 1: Zu welcher der folgenden Größenordnungen zählt Ihre Kommune?

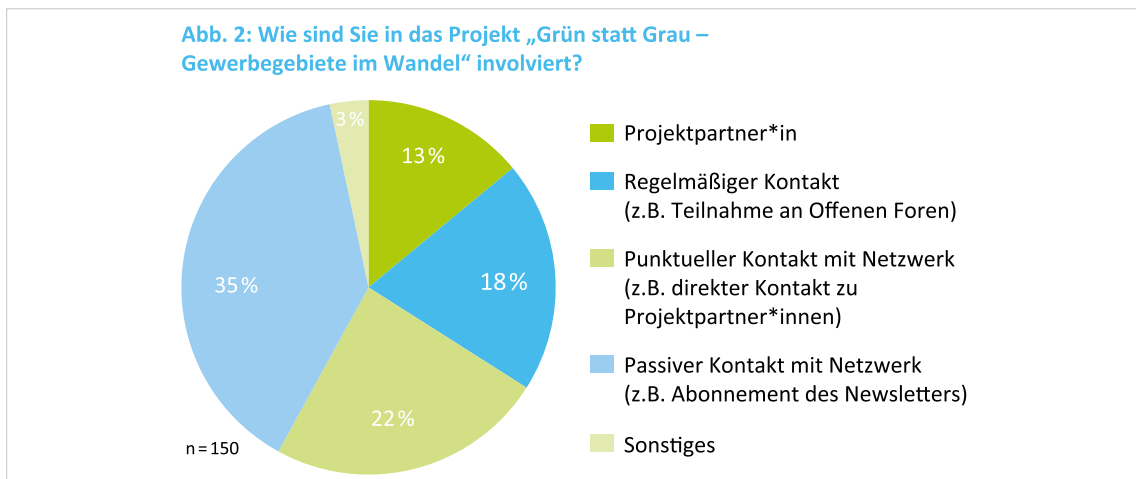


ERFOLGSFAKTOREN

Die Online-Umfrage hat ergeben, dass eine nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten in den Kommunen sehr unterschiedlich und zum Teil sogar noch gar nicht verankert ist. Gut die Hälfte der Befragten gab an, dass sich ihre Kommune die Thematik noch nicht offiziell zum Ziel gesetzt hat. Trotzdem ist es in vielen Orten ein wichtiges Thema, dem sich die Städte und Gemeinden über unterschiedlich lange Zeiträume hinweg widmen: Einige wenige beschäftigen sich damit bereits seit den 1980er Jahren; die Mehrheit jedoch ab den 2010er oder sogar erst ab den 2020er Jahren.

Der überwiegende Anteil der Teilnehmenden nutzt die Angebote des Projektnetzwerks – vom Abonnement des Newsletters bis hin zur Teilnahme an Veranstaltungen, wie Offene Foren (s. Abb. 2).

Entwicklungspotenzial vorhanden



Aus der Umfrage und den Projekterfahrungen können schließlich einige Erfolgsgaranten abgeleitet werden, die zu einer erfolgreichen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Gewerbegebieten sowie einer langfristigen Verstetigung führen. Diese lassen sich im Allgemeinen in folgende Kategorien einteilen, die auf den folgenden Seiten erläutert werden:

Erfolgsgaranten

- Strukturelle Verankerung in der Verwaltung
- Strukturelle Verankerung im Gewerbegebiet
- Kommunale Instrumente
- Erfahrungsaustausch und Bildung

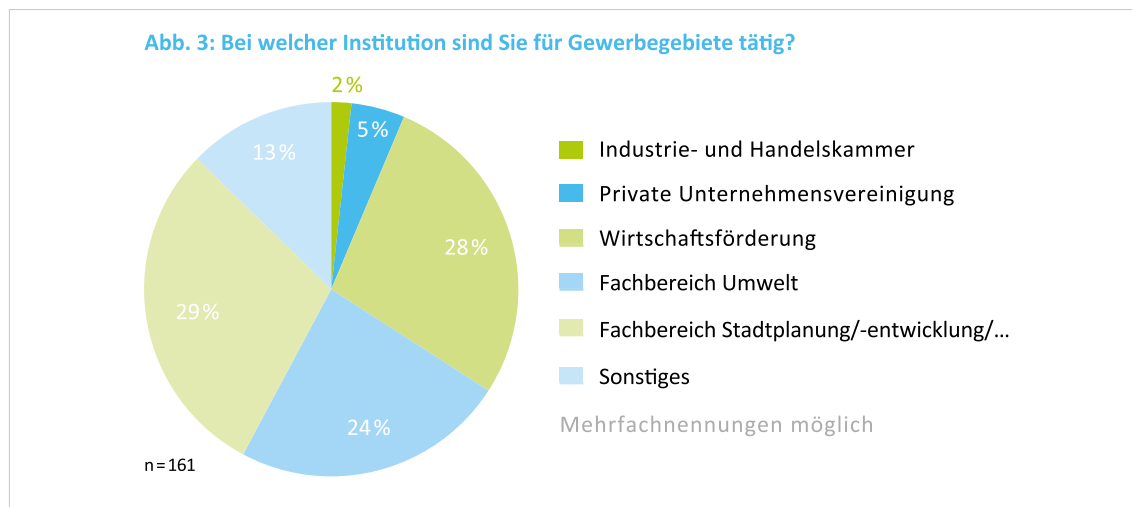


STRUKTURELLE VERANKERUNG IN DER VERWALTUNG

Der Aufbau selbsttragender Strukturen im Gewerbegebiet einerseits sowie eine fachübergreifende Zusammenarbeit in der Kommunalverwaltung andererseits bilden eine stabile Basis für eine projektunabhängige Weiterentwicklung nachhaltiger Gewerbegebiete. Viele der Umfrageteilnehmer*innen geben an, im Team zu arbeiten. Das können fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppen sein, die bedarfsorientiert zusammenkommen, oder regelmäßige Abstimmungstreffen.

Dabei kommen die Befragten zu fast gleichen Anteilen aus den drei Fachbereichen Wirtschaftsförderung, Umwelt sowie Stadtplanung/-entwicklung (s. Abb. 3). Besteht eine Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigten, so kommen diese in der Regel aus dem gleichen oder aus benachbarten Fachbereichen. Daran lässt sich feststellen, dass sich dort einfacher „Verbündete“ finden lassen, mit denen man gemeinsam das Thema nachhaltige Gewerbegebiete voranbringen kann. Darüber hinaus ist eine große Mehrheit unbefristet angestellt, sodass eine gute Voraussetzung für die langfristige Verankerung des Themas gegeben ist.

Intrakommunale Zusammenarbeit



STRUKTURELLE VERANKERUNG IM GEWERBEGEBIET

Ein zweiter Erfolgsfaktor ist der Aufbau von stabilen Strukturen unter den Unternehmen des Gebietes. Damit übernehmen sie direkte Verantwortung für die Gebietsentwicklung und arbeiten mit dem Gebietsmanagement zusammen.

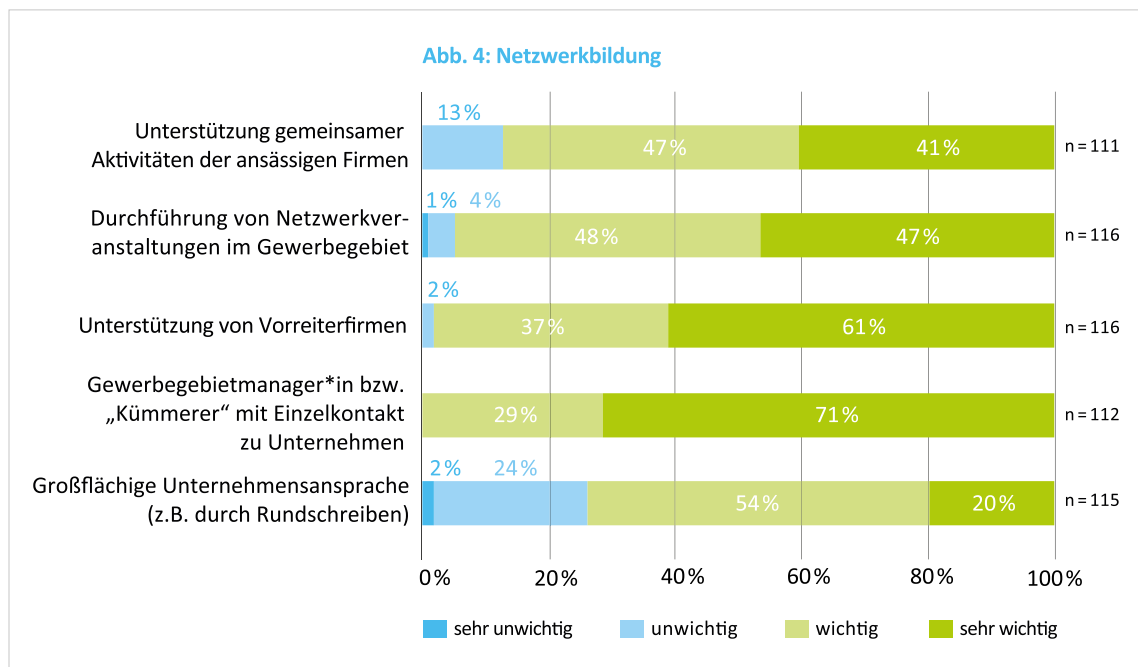
Gebietsmanager*innen können sich durch eine intensivere Begleitung vor Ort stärker engagieren und als Schnittstelle zwischen der städtischen Verwaltung und den ansässigen Unternehmen dienen (s. Abb. 4). Dabei sollte er/sie als zentrale Ansprechperson nicht nur Kompetenzen in verwaltungstechnischen Prozessen haben, sondern auch Spaß an Netzwerkarbeit und der gemeinsamen Umsetzung von Maßnahmen besitzen.

Vernetzung im Gebiet

Der Einzelkontakt mit lokalen Akteuren durch den/die Manager*in ist gemäß den Erfahrungen aus dem Projekt erfolgsversprechender als eine kollektive Unternehmensansprache, auch wenn dieser Weg in der Befragung ebenfalls als bedeutend bewertet wurde. Beides ergibt in Kombination Sinn: die Einzelansprache, um Unternehmen individuell zu beraten und zu betreuen, sowie die breit gestreute und eher anonyme Information der Anlieger, um allen den gleichen Zugang zu Informationen zu ermöglichen.

Die Identifikation von Vorreiterunternehmen im Gebiet wurde im Rahmen der Umfrage als weiterer sehr wichtiger Aspekt auf dem Weg eines nachhaltigen Wandels angesehen. Diese erfüllen nicht nur eine Vorbildfunktion für lokale Betriebe und dienen

ZUM VERTIEFEN
Heft 4 „Netzwerkbildung und Gebietsmanagement“ mit weiteren Infos und Beispielen aus dem Projekt.



Als „grüner Maschinenbauer“ engagiert sich die Bocholter SPALECK GmbH & Co. KG seit einigen Jahren verstärkt für den Umwelt- und Klimaschutz. So haben bereits mehrere Pflanzaktionen mit Auszubildenden stattgefunden. Zusätzlich zur Fassade begrünzte SPALECK 2021 die erste seiner bestehenden Industriehallen. Positiver Nebeneffekt: Die gut 350 m² Dachbegrünung speichert nicht nur Wasser, sondern kühlt zudem die Photovoltaikanlage, die damit effizienter genutzt werden kann. Das Vorhaben wurde von der Stadt Bocholt unterstützt.

als Treiber in der Umsetzung beispielhafter Maßnahmen, sondern können die gesamte Entwicklung in einem Gewerbegebiet befeuern. Die getätigten Maßnahmen und Beratungen können anschließend auf einer Karte graphisch dargestellt werden. So erhält man einen Überblick über bereits umgesetzte Maßnahmen, kann weitere Handlungsbedarfe schnell identifizieren und Fortschritte in der Entwicklung aufzeigen.



Quelle: ZDF/Dieter Stürmer, Mediathek plan b



"Gewerbegebiete im Wandel" | Lenkerbeck, Marl
 Mögliche Kriterien zur Weiterentwicklung des Gebietes
 TU Darmstadt | März 2019

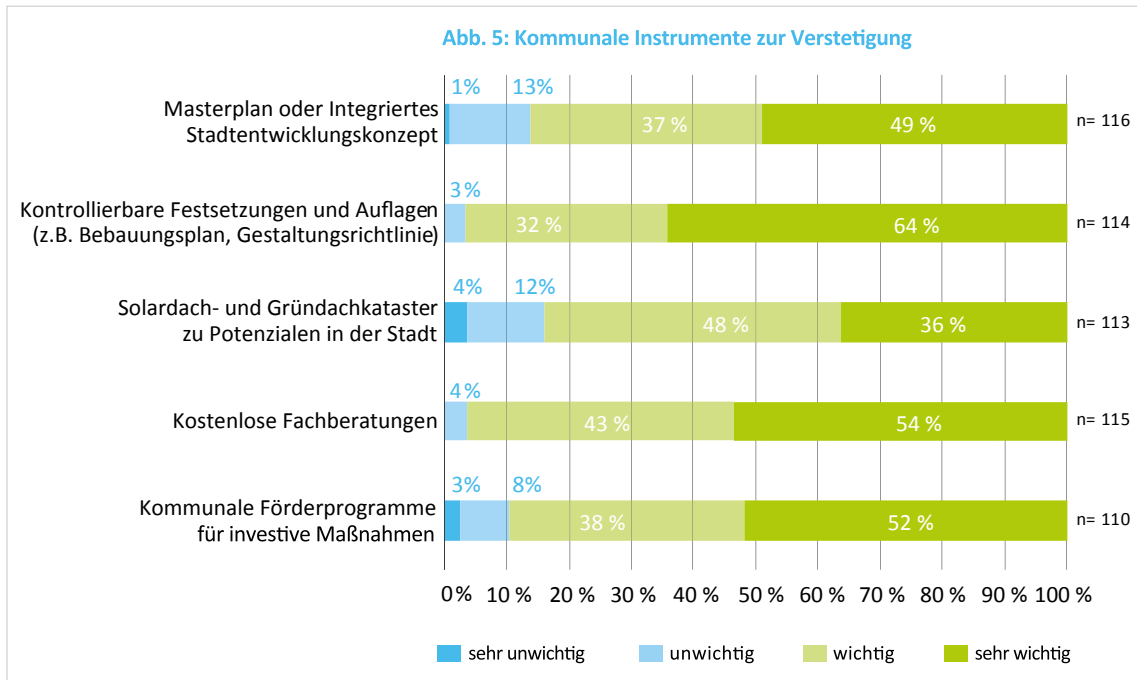
KOMMUNALE INSTRUMENTE

Von großer Bedeutung für eine dauerhafte Verstärkung der nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung sind kommunale Instrumente, die durch bestimmte Regelungen eine größere Breite an Möglichkeiten zur Entscheidungslenkung besitzen und Anreize bieten. Hierbei kommen vor allem Instrumente wie Stadtentwicklungskonzepte, Richtlinien und Regelungen in der Bauleitplanung zum Einsatz. Über sie werden Voraussetzungen geschaffen, die einen bindenden Charakter für Unternehmen besitzen. Idealerweise sind die in den Auflagen beschriebenen Maßnahmen kontrollierbar. Als oft angewendetes Instrument werden beispielsweise Festsetzungen zur Gebäudebegrünung oder Festsetzungen von Photovoltaik bei der Aufstellung von Bebauungsplänen genannt.

Als weitere sehr wirksame Instrumente dienen finanzielle Anreize und Förderprogramme. Oft liegt die größte Herausforderung einer nachhaltigen Gebietsentwicklung darin, dass die finanziellen Mittel nicht überall gegeben sind (s. „[Hemmnisse und Lösungsansätze](#)“). Förderungen und sonstige finanzielle Anreize können helfen, Interesse zu wecken und den ersten Schritt zu tun. (z. B. [Förderprogramme der Städte Bocholt und Borken zu Biodiversität und Klimaschutz](#)). Der Erfolg konnte schon bei Projektkommunen wahrgenommen werden, die Förderungen von Dach- und Fassadenbegrünung

Anreize und Auflagen

In der Stadt Vreden übernehmen die Unternehmen einen vorläufigen Eigenanteil von 250 € für die Fachberatung zur Grüngestaltung ihrer Firmengelände. Insgesamt haben diese Beratung einen Wert von 1500 €. Der Eigenanteil dient der Wertschätzung und wird zurückerstattet, wenn ein Unternehmen vorgeschlagene Maßnahmen im Wert von mindestens 2000 € (netto) innerhalb eines Jahres umsetzt.



anbieten. In der Regel zeigen sich viele Unternehmen sehr offen und bereit, eine derartige Begrünung umzusetzen, wenn diese durch Förderungen oder kostenlose bzw. bezuschusste Fachberatungen unterstützt werden. In der Stadt Vreden konnten beispielsweise mittels des Nordrhein-Westfälischen Konjunkturprogramms „Klimaresilienz in Kommunen“ 240 m² Dachfläche eines Logistikunternehmens begrünt werden.



Um langfristig ein Gebiet im Rahmen eines Gesamtkonzepts zu entwickeln, eignet sich beispielsweise die Einteilung in Zonen. Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH (2020): Aachen-Nord – Die zweite Gründung. Nutzungs- und Vermarktungskonzept. Köln.

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH UND BILDUNG

Die nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten ist eine Thematik, mit der sich viele Kommunen erst seit kurzem auseinandersetzen. Erfahrungsaustausche über die kommunalen Grenzen hinaus sind dabei für einen Einstieg grundlegend. Ein Wissenstransfer ist zum einen durch das regelmäßige und offen zugängliche Onlineforum möglich, zum anderen durch die ergänzende Online-Seminar-Reihe „Gewerbegebiete im Wandel“. In dieser werden bundesweite Konzepte und Erfolgsgeschichten zur nachhaltigen Entwicklung von Gewerbegebieten aus der kommunalen Praxis vorgestellt, Hemmnisse offengelegt und im Anschluss in offener Runde diskutiert. Auch konkrete Unternehmensbeispiele können in diesem Rahmen dargestellt werden.

Der Aufbau von Kapazitäten konnte als ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor identifiziert werden. Dabei sollte die Expertise nicht nur bei dem/der Gebietsmanager*in gegeben sein, sondern auch bei weiteren kommunalen Angestellten. Nur bei einer breiten Kapazitätsbildung kann erworbenes Wissen auf mehreren Schultern verteilt und somit gefestigt und eventuelle Ausfälle einfacher aufgefangen bzw. kompensiert werden. Schulungsangebote für Kommunalvertreter*innen stellen eine Möglichkeit dar, die Kommunen zu befähigen eine Beratung – beispielsweise zur Identifikation von Begrünungspotenzialen auf Gewerbeflächen – anzubieten (vgl. [Heft 2](#)).

Kapazitätenaufbau

Beratungsleistungen fördern

Durch Schulungen kann auch bei gestalterischen/handwerklichen Unternehmen, wie Architekturbüros, Garten-/Landschaftsbaubetrieben oder Handwerksbetrieben ein breites Bewusstsein und Know-how erreicht werden, das der Verstetigung zugutekommt. Diese Schulungen können dabei entweder von der Kommune selbst angeboten werden oder durch Externe (z. B. Global Nature Fund), welche ihre Leistungen gefördert durch die Kommune anbieten. Wichtig ist der Transfer von Wissen auf möglichst breiter Fläche und ohne zusätzliche Kosten, zumindest als Initialaktivität bis ein größeres Interesse für Nachhaltigkeitsthemen und entsprechende Schulungen entstanden ist.



HEMMNISSE UND LÖSUNGSANSÄTZE

Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Gewerbegebiet kommt es in Kommunen durchaus auch zu einigen Hindernissen und Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Einige können jedoch bereits von Beginn an durch entsprechende Handlungen ausgeschlossen werden. Das folgende Kapitel zeigt daher die am häufigsten identifizierten Hemmnisse und deren Lösungsansätze, die in der Umfrage am häufigsten genannt wurden. Dabei wird zwischen Hemmnissen auf Seiten der Verwaltung und Hemmnissen auf der Unternehmensseite unterschieden.

HEMMNISSE IN DER VERWALTUNG

Das größte Hemmnis seitens der Verwaltung ist das Thema Personalmangel. Meist haben die Kommunen keine Kapazität, um eine/einen Verantwortliche*n bzw. Ansprechpartner*in aufzustellen. Daraus resultiert das Fehlen des oben genannten Erfolgsfaktors eines „Kümmers“. Es gilt daher bestenfalls schon zu Beginn der Entwicklung eine solche Person zu benennen und auch die zeitlichen Kapazitäten hierfür zu schaffen, um die Langfristigkeit in der Planung zu gewährleisten. Befristete Projektstellen, Personalwechsel oder -ausfall gefährden eine nachhaltige Verankerung der Thematik. Unbefristete Stellen und die Kooperation in den Verwaltungsebenen können Kapazitäten binden und ggf. auffangen.

Zukunftsorientierte Planung

„Insgesamt gilt es entsprechend auf der Verwaltungsseite, die Rahmenbedingungen für den Erfolg und ein langfristiges Bestehen der nachhaltigen Gewerbegebiete zu schaffen.“

(Zitat aus der Umfrage)



Gebietsmanagerin aus Remscheid übernimmt Rolle des "Kümmers" und unterstützt lokales Unternehmensnetzwerk bei der Planung eines grünen Co-working Spaces.

Bei uns sind einfach schon für die normalen Umweltaufgaben viel zu wenig Leute da und wenn es da nicht noch eine geförderte Stelle gibt, dann haben die einfach nicht die Kapazitäten.
(Zitat aus der Umfrage)

Darüber hinaus sind fehlende finanzielle Ressourcen und ein fehlendes Umweltbewusstsein weitere Hindernisse. Diese haben großen Einfluss auf das Wirkungsfeld des „Kümmers“. Entsprechend gilt es hier die Haushaltsmittel vorausschauend zu planen, die zeitliche Komponente zu berücksichtigen, sich ggf. auf Fördermittel zu bewerben, um zunächst zumindest temporäre Stellen zu schaffen und Akzeptanz und Offenheit gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit – auch auf Seiten der Politik – herzustellen. Häufig gelingt dies bereits erfolgreich durch das Leisten von Aufklärungsarbeit (z. B. durch Aktionstage wie „Tage der Nachhaltigkeit“). Ebenfalls wurde eine mangelnde Kommunikation zwischen den Fachämtern als Hindernis identifiziert. Für eine erfolgreiche nachhaltige Entwicklung ist ein kontinuierlicher Austausch jedoch essenziell (vgl. „Strukturelle Verankerung in der Verwaltung“) und sollte daher gefördert werden.

HEMMNISSE IN UNTERNEHMEN

Unternehmen sind in der Gestaltung nachhaltiger Gewerbegebiete essenzielle Partner, da sie insbesondere für Umsetzungen auf dem Firmengelände, am Gebäude, im Mobilitätsmanagement und in internen Prozessen einbezogen werden müssen. Hier stellt sich natürlich schnell die Frage nach den Kosten, der Rentabilität und dem eigenen Nutzen. Um dieses Hindernis abzubauen, empfiehlt es sich mit Förderungen gezielt Maßnahmen zu unterstützen.

Ebenfalls ist der Zeitfaktor wichtig zu bedenken, da sich Unternehmen mit Maßnahmen zur ökologischen Aufwertung ihrer Firmengelände neben ihrem eigentlichen Arbeitsalltag beschäftigen müssen. Zudem herrschen hinsichtlich der Verwaltungszusammenarbeit Bedenken seitens vieler Unternehmen. Kommunale „bürokratische“ Strukturen und scheinbar fehlende Ansprechpartner*innen bringen erneut einen hohen zeitlichen Aufwand mit sich. Aus diesen Schwierigkeiten resultiert oftmals eine mangelnde Umsetzungsbereitschaft. Lösungen lassen sich hier sicherlich nicht auf die Schnelle finden und sind auch nicht wie eine Schablone auf jedes Unternehmen übertragbar. Vielmehr hat es sich als wirkungsvoll erwiesen, Unternehmen einzeln anzusprechen, ihre Ideen und Bedürfnisse zu erfragen sowie ihre Bereitschaft, sich für ein nachhaltiges oder klimagerechtes Gewerbegebiet zu engagieren.

Förderung von Maßnahmen

Um Unternehmen nachhaltig zu einem Wandel zu bewegen, gilt es neben der Wirtschaftlichkeit der Maßnahme, die positiven Effekte für Standort, Mitarbeitende sowie gesamtes Gewerbegebiet und Klima hervorzuheben.

(Zitat aus der Umfrage)

Den ersten Schritt wagen

Um Unternehmen nachhaltig zu einem Wandel zu bewegen, gilt es neben der Wirtschaftlichkeit der Maßnahme, die positiven Effekte für Standort, Mitarbeitende sowie das gesamte Gewerbegebiet und Klima hervorzuheben.

Es lohnt sich, den ersten Schritt zu machen und Gewerbegebiete mit den dort ansässigen Unternehmen zu attraktiven Arbeitsorten und gleichzeitig zu guten Beispielen nachhaltiger Stadtentwicklung zu machen. Das wird nicht von heute auf morgen gelingen, aber Kontinuität und Verlässlichkeit der Angebote, die seitens der Kommune an die Unternehmen herangetragen werden, sind sicherlich wesentliche Faktoren, um die Hemmnisse bei der Firmen abzubauen und die Lust auf gemeinsame Veränderung des Arbeitsumfeldes zu fördern.

ZUM VERTIEFEN

Themenheft **Biologische Vielfalt** "Mehr Natur im Gewerbegebiet", Heft 2 „Von der Beratung bis zur Umsetzung auf Firmenflächen“ und Heft 4 „Netzwerkbildung und Gebietsmanagement“

EMPFEHLUNGEN

Abschließend können folgende Kernempfehlungen mitgenommen werden, die bei der Frage, wie nachhaltige Gewerbegebiete langfristig gefestigt und verstetigt werden können, helfen:



Intrakommunale Zusammenarbeit fördern, indem Fachbereiche zusammenarbeiten und Zuständigkeiten auf mehreren Schultern verteilt werden. Dadurch sinkt die individuelle Arbeitsbelastung des Themas. Bei Personalveränderungen geht das Wissen und der thematische Fokus ebenfalls nicht verloren.



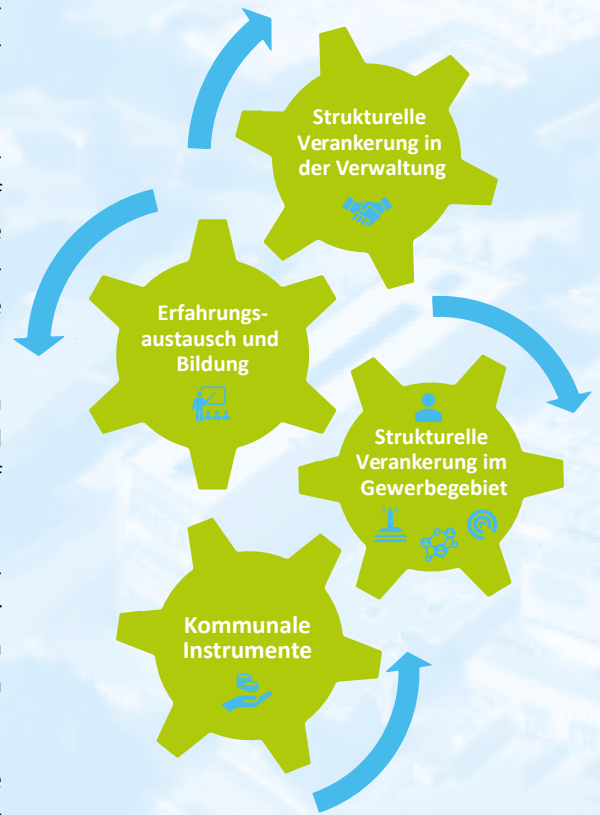
Umweltbildungen und Fachberatungen anbieten, um Bewusstsein zu schaffen und die Relevanz des Themas und der Maßnahmen seitens der Kommune, der Politik und auf Unternehmensseite aufzuzeigen.



Vorreiterunternehmen aufzeigen, wodurch andere Unternehmen motiviert werden, ebenfalls Maßnahmen auf der Firmenfläche umzusetzen. Praxisnahe Beispiele helfen Bedenken und Hemmnisse abzubauen und Vernetzungen zwischen Unternehmen weiter auszubauen.



Unternehmen im Gewerbegebiet vernetzen, damit die Identifikation und der Zusammenhalt im Gebiet gestärkt wird und der Austausch auf direktem bzw. kürzestem Weg stattfinden kann.



Ziele für das Gebiet festlegen, um Schwerpunkte und Prioritäten zu setzen, über die sichtbare Veränderungen erreicht werden können. Eine räumliche Verankerung dieser Ziele vereinfacht zudem die Kommunikation.



„Kümmerner“ einsetzen, um Gewerbegebiete langfristig und zielführend zu managen, Unternehmen anzusprechen und eine gemeinsame Entwicklung zu koordinieren.



Finanzielle Ressourcen bereitstellen, um Anreize zu setzen sowie verbindliche Auflagen festsetzen und kontrollieren.

Impressum

Herausgeber

Wissenschaftsladen (WILA) Bonn e. V.
Reuterstraße 157 | 53113 Bonn | www.wilabonn.de

Projekt „Grün statt Grau – Gewerbegebiete im Wandel“
www.gewerbegebiete-im-wandel.de

Text

Matthias Knüver, Marlen Lukas, Carolin Schack, Meike Rohkemper

Endredaktion

Dr. Anke Valentin

Grafik & Layout

eichenartig.de, Anja Eichen, Bonn

Bildnachweis

Falls nicht anders gekennzeichnet, WILA Bonn e.V. und Projektbeteiligte; Diagramme: Carolin Schack

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

FONA
Sozial-ökologische Forschung