KMU entwickeln KMF

Revitalisierung von kleinen und mittleren Brachflächen

Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen

Impulse und Bausteine

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Forschung für die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme und ein nachhaltiges Flächenmanagement (REFINA)

REFINA

Inhaltsverzeichnis

Seite

Einleitung 3

Teil A: Einzelbausteine eines nachhaltigen Bauflächenmanagements 4

A.1 Gebietsbezogenes Projektmanagement 4
A.2 Kommunale Förderung 9
A.3 Kooperative Planungsverfahren 13
A.4 Marketing 15
A.5 Fiskalische Wirkungsanalyse 17
A.6 EDV-Werkzeug zum Gebäuderückbau 19
A.7 Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen zur Entwicklung von kleinen und mittleren Flächen 22

Teil B: Umsetzung Gebietsmanagement an drei Stuttgarter Modellstandorten 26

B.1 Modellstandort EnBW-Areal Stöckach/Hackstraße, S-Ost (4,2 ha) Charakteristik: „Selbstläufer“ 26
B.2 Modellstandort Bahnhof Feuerbach / Firma Schoch (ca. 2 ha) Charakteristik „Hohe Komplexität“ 29
B.3 Modellstandort Stephan-Areal in Stuttgart-Bad Cannstatt (ca. 1,6 ha) Charakteristik „Interessen- und Nutzungskonflikte“ 32

Teil C: Empfehlungen für ein aktives kommunales Bauflächenmanagement 34

C.1 Empfehlungen aus dem Projekt 34
C.2 Ausblick: Fortbildungsbedarf und -konzepte 35

Literaturverzeichnis 37

Projektpartner 38

Impressum

Herausgeber:
VEGAS (Universität Stuttgart) und Landeshauptstadt Stuttgart

Bezugsquelle:
Landeshauptstadt Stuttgart
Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung
Eberhardstr. 10, 70173 Stuttgart
Tel.: 0711/216-2707
Fax: 0711/216-3171
E-Mail: u610126@stuttgart.de

Gestaltung und Produktion:
media_projekt e.K, Stuttgart
Stuttgart, April 2009
Gedruckt auf Recyclingpapier

Titelseite:
Bild oben links und unten rechts: Landeshauptstadt Stuttgart
Hintergrundbild: Modell: Kottkamp & Schneider - Freie Architekten Stuttgart

Einleitung

Im Rahmen des REFINA-Vorhabens „Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen (KMUeKMF)“ wurden verschiedene Werkzeuge zur Aktivierung von innerörtlichen Flächenpotenzialen bis zu einer Größe von 5 ha entwickelt und an drei Modellstandorten in der Landeshauptstadt Stuttgart getestet.
Die vorliegende Broschüre fasst die Ergebnisse dieses Vorhabens in übersichtlicher Form zusammen und stellt verschiedene Werkzeuge vor, die einen Bearbeiter bei der Betreuung und Revitalisierung von kleinen und mittleren Flächen unterstützen können. Auf weitergehende Informationen zu den einzelnen Werkzeugen wird in den einzelnen Kapiteln verwiesen.
Das Heft richtet sich an kommunale Verwaltungen, aber auch an private Akteure (KMU), die in verschiedenen Bereichen der Innenentwicklung von Kommunen engagiert sind.
Kern der Revitalisierung von kleinen und mittleren Flächen ist die Einrichtung eines Gebietsbezogenen Projektmanagements (GPM) auf Seiten der Kommune. Der dabei tätige Projektmanager kann, je nach Problemkonstellation der Fläche, auf verschiedene Werkzeuge zurückgreifen, die in Abbildung 1 zusammengestellt sind.

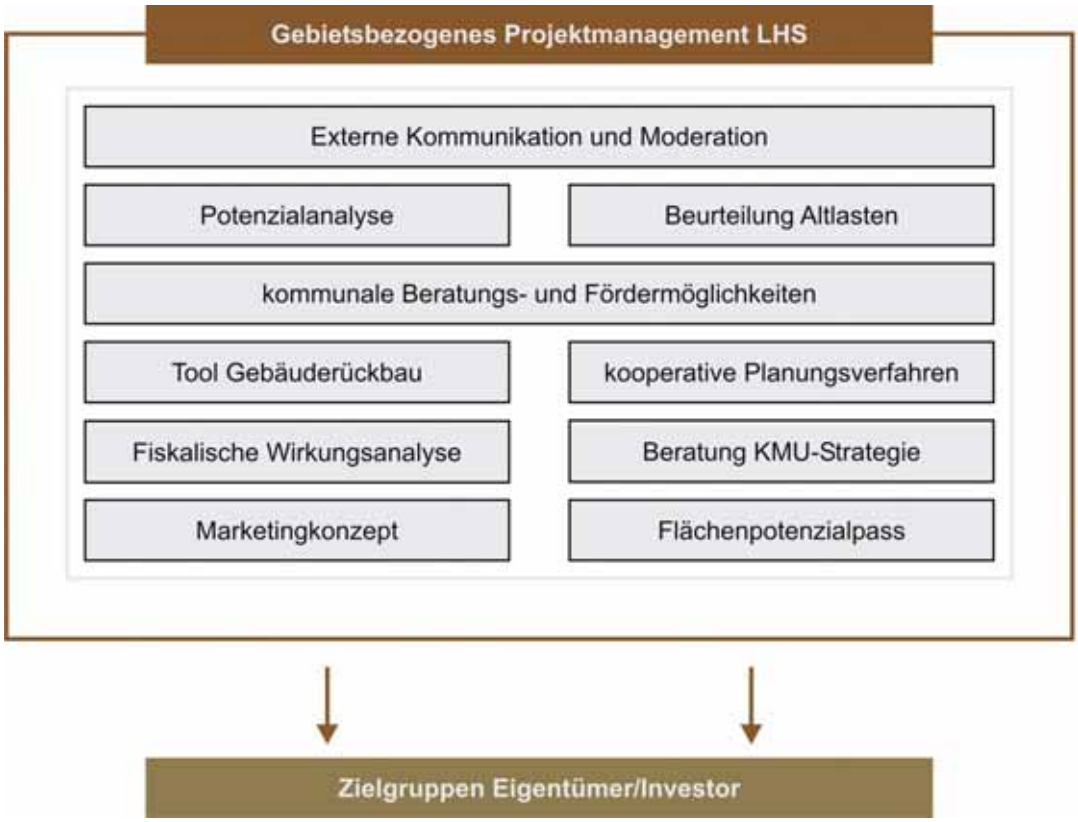

Abbildung 1: Werkzeuge für die Revitalisierung von KMF (Quelle: Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung, Landeshauptstadt Stuttgart)

Der Projektmanager entscheidet dabei einzelfallbezogen, ob die Leistungen von der Kommune selbst oder durch das Hinzuziehen von externen Dienstleistern erbracht werden. Einige der Werkzeuge werden in der Broschüre beschrieben und sind mit Empfehlungen zur Umsetzung versehen.

Grundsätzlich hat die Bearbeitung der drei Modellstandorte im Rahmen des Projektes gezeigt, dass die Vorgehensweise auf den einzelnen Flächen von individuellen Randbedingungen abhängt.
Vertiefende Hinweise und Informationen über das Vorhaben und die entwickelten Werkzeuge sind in den Berichten der beteiligten Projektpartner unter www.kmu-kmf.de zu finden.

A. Einzelbausteine eines nachhaltigen Bauflächenmanagements

A.1. Gebietsbezogenes Projektmanagement

Regine Zinz, Matthias Schmid, Landeshauptstadt Stuttgart

Der Bedarf eines „kommunalen Kümmerers um alle Belange“ zeichnete sich bereits in der Vergangenheit bei verschiedenen Forschungsvorhaben in der Landeshauptstadt Stuttgart (LHS) ab. Da in Stuttgart die kleinen und mittleren Flächen (KMF) bis 5 ha Größe einen erheblichen Anteil an den Flächenpotenzialen bilden, war es naheliegend, bei diesen Flächen ein Gebietsbezogenes Projektmanagement (GPM) zu erproben. Im Verbundvorhaben KMU-eKMF war es der LHS erstmals möglich, einen Gebietsbezogenen Projektmanager mit dem in den Vorläuferprojekten bereits skizzierten Handlungsprofil konkret einzusetzen, der die Interessen der Verwaltung bündelt und abgestimmt nach außen kommuniziert, parallel die Belange externer Akteure qualifiziert und in die Verwaltung trägt. Dieser Koordinations- und Kommunikationsbedarf ist in Abbildung 2 dargestellt.

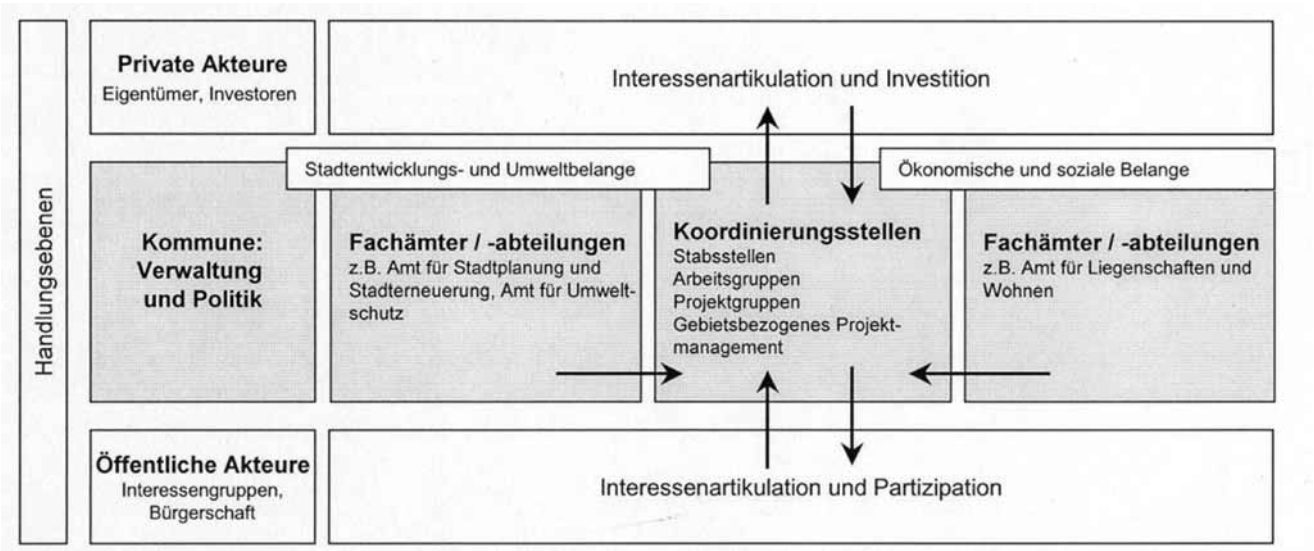

Abbildung 2: Ämter- und handlungsübergreifender Koordinations- und Kommunikationsbedarf (Langer et al. 2006)

Der Begriff des GPM wurde in der Vorhabensbeschreibung der Landeshauptstadt Stuttgart folgendermaßen beschrieben: „Die Entwicklung und Anwendung eines Gebietsmanagementkonzepts soll dazu dienen, den Informationsfluss, bzw. die Kommunikation stadtintern und zwischen Investor, Eigentümer und Stadt zu verbessern und somit die Erfolgsaussichten für die Revitalisierung von KMF zu erhöhen.“
In Stuttgart wurde daher ein Gebietsmanagementkonzept in der Praxis erprobt und die Ergebnisse dieser Erfahrungen konzeptionell weiter entwickelt. Über den Einsatz einer verwaltungsinternen Projektmanagerin, die sich in der Phase der Projektinitiierung mit drei Modellstandorten unterschiedlicher Charakteristika auseinandersetzte, konnte eine Flächenertüchtigung konkret angegangen werden, die vom Gemeinderat maßgeblich unterstützt wurde.

A.1.1. Rahmenbedingungen für ein Gebietsbezogenes Projektmanagement (GPM)

Bisherige Interpretation Gebietsmanagement
Viele KMF in Stuttgart sind u. a. geprägt durch Problematiken wie schwierige Eigentumsverhältnisse, vorhandene Altlasten, Bebauung, Diskrepanzen zwischen bestehendem Baurecht und künftig sinnvollen Nutzungen, überzogenen finanziellen Ansprüchen und Erwartungen der Eigentümer. Eine potenzielle Ertüchtigung dieser Flächen erfordert in der Regel einen besonderen Betreuungsaufwand.

Der Begriff „Gebietsmanagement“ wurde bei der Landeshauptstadt Stuttgart bisher sehr weit gefasst. Alle befragten Ämter und Stabsstellen begreifen ihre Aktivitäten als Unterstützung zur Flächenertüchtigung, als Gebietsmanagement im Sinne einer Beratung der Wirtschaftsförderung, des Amtes für Liegenschaften und Wohnen, des Amtes für Umweltschutz, des Amtes für Stadtplanung und Stadterneuerung.
Die Notwendigkeit einer optimierten vernetzten Betreuung und Beratung wurde allgemein erkannt. In KMUeKMF konnte die LHS erstmals über den Einsatz eines „Gebietsmanagements“ im oben geschilderten Sinne projektinitiierend aktiv werden.
In KMUeKMF entschieden sich die Verbundpartner für die Verwendung des Begriffs „Gebietsbezogenes Projektmanagement“ (GPM).

Systematische Flächenerfassung in NBS
Das Nachhaltige Bauflächenmanagement Stuttgart (NBS) erfasst als interne Informationsplattform für städtische Mitarbeiter rund 380 Flächen. Rund 80 dieser NBS-Flächen werden auf der öffentlichen Plattform www.stuttgart-bauflaechen.de vorgestellt, sind somit für interessierte Investoren und KMU zugänglich. NBS ist ein Tool zur gezielten Flächenerfassung, das dem Projektmanagement alle relevanten Informationen zu den Standorten und der Umgebung liefert (Tabelle 1).

Flächeninformationen in NBS	
▪ Lage und Verkehrsanbindung ▪ Luftbild und Stadtplanausschnitt ▪ Fotos ▪ Größe	▪ Altlastensituation ▪ Eigentumsverhältnisse, ▪ aktuelles Baurecht ▪ städtebauliche Entwicklungsvorstellungen

Tabelle 1: Übersicht der im NBS enthaltenen Informationen

In KMUeKMF erfolgte zunächst eine Standortauswahl aus 17 möglichen Standorten. Bewertungskriterien waren die Realisierbarkeit, Nachfragepotenzial, Eigentümerzustimmung zur Mitwirkung am Verbundvorhaben sowie die Abwägung eventueller Hemmnisfaktoren.

A.1.2. Anwendung eines Gebietsbezogenen Projektmanagements in KMUeKMF

Die beim Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung angesiedelte Gebietsbezogene Projektmanagerin erprobte gemeinsam mit den Verbundpartnern die Anwendung des Managementkonzepts an drei Stuttgarter Modellstandorten. Als „Kümmerer“ in der Verwaltung erfasste sie systematisch alle projektrelevanten Informationen und filterte und kanalisierte diese Informationen zielgruppengerecht. Nach Abschluss der Aktivitäten an den Standorten erfolgte ein Monitoring mit dem Ziel, allgemein gültige Verfahrensweisen für weitere Standorte der Innenentwicklung abzuleiten.

Aufgabenfelder des Projektmanagements
Die Aktivitäten des Gebietsbezogenen Projektmanagements sind in Abbildung 3 dargestellt:

Die Arbeit des GPM umfasst folgende operative Handlungsfelder:

A. Interne Kommunikation, Koordination & Organisation
Zielgruppen: Stadtverwaltung
Der Einsatz des Projektmanagers zielt auf eine intensive Vernetzung aller berührten Ämter und Stabsstellen. Ziel aller Bemühungen ist es, über die Abstimmung möglichst aller Interessenlagen, eine gemeinsame Zielvorstellung bezüglich der künftigen Entwicklung eines Standorts zu erhalten. Dieses gemeinsame Meinungsbild wird im Idealfall von allen Beteiligten nach außen vertreten, die Verwaltung spricht somit mit „einer Stimme“. Standortbezogen initiiert das Projektmanagement regelmäßige Abstimmungsgespräche in unterschiedlichen Konstellationen, sowie Treffen mit externen Partnern.

B. Externe Kommunikation, Koordination & Organisation
Zielgruppen: Eigentümer, Investoren

Der Projektmanager bündelt, kanalisiert und bearbeitet Anfragen von Eigentümern, potenziellen Investoren und Akteuren vor Ort. Fragen von extern können so sehr schnell geklärt werden, ebenso Impulse seitens der Akteure und der Verwaltung direkt genutzt werden.

Abbildung 3: Aktivitäten des Gebietsbezogenen Projektmanagements

C. Öffentlichkeitsarbeit
Zielgruppen: Politik und Öffentlichkeit

Der Projektmanager stellt den Stand der Aktivitäten zu gegebener Zeit in Politik und Öffentlichkeit vor. Die Vorstellung erfolgt in Gremien (z.B. Umwelt- und Technikausschuss (UTA), Bezirksbeiräte), durch Pressearbeit und durch die Organisation von Veranstaltungen.

Baukasten Zukunftsfähiges Bauflächenmanagement
In KMUeKMF stand mit dem „Baukasten Zukunftsfähiges Bauflächenmanagement“ eine Toolbox zur Verfügung, die das Gebietsbezogene Projektmanagement in den o. g. Handlungsfeldern entscheidend unterstützte.
Der Baukasten (Abbildung 4) enthält Bausteine aus den Feldern Altlasten, Kommunikation, Marketing, Planung und Kommunale Beratungs- und Fördermöglichkeiten.
Der Baukasten umfasst damit das Know-how der Kommune und externer Partner.
Abhängig von den flächenbezogenen Problemlagen erfolgte der Einsatz der Bausteine an den Standorten.
Die Toolbox bietet durch die mögliche freie Kombination der Bausteine ein breites Spektrum, um standortimmanenten Problemstellungen zu begegnen.

Abbildung 4: Baukasten „Zukunftsfähiges Bauflächenmanagement“ auf Basis der Angebote der KMUeKMF-Verbundpartner

A.1.3. Gebietsbezogenes Projektmanagement im Bottom-Up-Modell

In KMUeKMF wurde eine Flächenentwicklung Bottom-Up initiiert, d. h. die entscheidenden Impulse erfolgten auf Sachbearbeiter bzw. Abteilungsleiterebene; über das Gebietsbezogene Projektmanagement erfolgte eine stärkere horizontale Vernetzung.

Durch die intensive Betrachtung „an der Basis“ konnten die Problematiken der Flächen parallel aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet werden. Die Interessen aller beteiligten Ämter und Stabsstellen waren somit in der Projektinitiierungsphase bekannt, d. h. vor der eigentlichen Projektentwicklung. Zwangspunkte wurden schnell identifiziert, im Idealfall einem Investor oder Eigentümer als einvernehmliche städtische Haltung mitgeteilt (Abbildung 5).
Nach Koordination der unterschiedlichen Interessenlagen informierten das GPM und Sachbearbeiter die nächst höheren Hierarchieebenen.

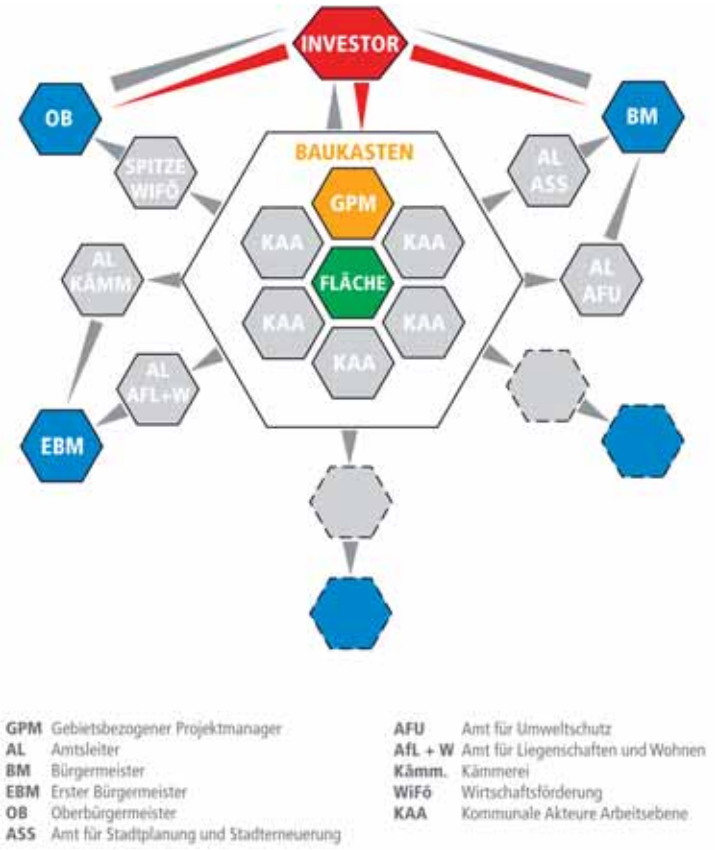

Abbildung 5: Gebietsbezogenes Projektmanagement in KMUeKMF - das „Bottom-Up“-Modell

A.1.4. Fachliche und persönliche Anforderungen an den Projektmanager

Als Mittler zwischen Verwaltungseinheiten sowie zwischen Verwaltung, Investoren und Eigentümern übernimmt der Projektmanager Korrektivfunktion. Erforderlich ist daher der Blick für das Projekt als Ganzes und für das Zusammenspiel aller Einzelaspekte wie planerische Vorstellungen, Anforderungen des Marktes und Altlastenmanagement. Der Projektmanager sollte eher Generalist als Spezialist sein und in der Lage sein, als Filter die oben genannten Einzelaspekte zu werten und zu verknüpfen. Parallel sollte der Projektkoordinator, um an einem Standort aktiv initiierend tätig werden zu können, fähig sein, positiv besetzte Bilder und Vorstellungen zu entwickeln, welche die Potenziale der jeweiligen Fläche adäquat aufgreifen und kommunizieren. Kreativkompetenz gepaart mit einer realistischen Einschätzung für die Umsetzbarkeit von Ideen ist von daher absolut wünschenswert. Ebenso sollte er in Lage sein, zu motivieren und Konsens zwischen den Beteiligten zu erzeugen. Teamorientierung und die Fähigkeit integrierend zu wirken sollten Hand in Hand gehen. Folgende Anforderungen lassen sich also zusammenfassen:

- Fähigkeit zu Kooperation und Kommunikation als Schlüsselqualifikation
- Fähigkeit zu interdisziplinärem Denken
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Bereitschaft zum „learning by doing“
- Teamfähigkeit und integrierendes Arbeiten.

A.1.5. Erkenntnisse aus dem Verbundvorhaben KMUeKMF

Ein Gebietsbezogenes Projektmanagement für problematische KMF ist empfehlenswert und praxistauglich. Die im Bottom-Up-Modell beschriebene Arbeitsweise motivierte die Beteiligten, da jeder Einzelbeitrag als wertvoll für die Gesamtentwicklung des Standortes empfunden wurde. Die gemeinsame Projektverantwortung wurde als Mehrwert erkannt. Die Zusammenarbeit der kommunalen Akteure auf Arbeitsebene wurde durch das GPM entscheidend verbessert. Die Akteure empfanden die optimierte Vernetzung städtischer Interessen und die daraus resultierende abgestimmte Haltung der Stadt als Zugewinn. Die Stadtverwaltung wird über den Einsatz eines GPM somit in eine starke aktive Rolle versetzt und kann aus dieser Position kompetent agieren.
Weiterhin lassen sich folgende Ergebnisse zusammenfassen:

- Ein GPM schafft Verbindlichkeit indem mögliche Reibungsverluste zwischen einzelnen Ämtern vorher aufgefangen werden, Verantwortungen durch den Projektmanager klar verteilt und eingefordert werden. Der Gebietsbezogene Projektmanager übernimmt die Rolle des vermittelnden Weitertreibers, eines Impulsgebers und Vernetzers. Er ist somit in der aktiven Verteilerrolle von Informationen, möglichen Arbeitsteilungen und erforderlichen nächsten Schritten.
- Ein GPM für einen Standort entlastet die Sachbearbeiter im Tagesgeschäft, es trifft von daher in der Regel auf Akzeptanz.
- Ein GPM beschleunigt und qualifiziert laufende Prozesse.
- Die Weisungsbefugnis eines Projektmanagers war im Stuttgarter Fall eindeutig nicht erforderlich, dies wäre für die praktische Arbeit kontraproduktiv gewesen.
- Die Persönlichkeit des Projektmanagers entscheidet über Erfolg oder Misserfolg, technische Tools erwiesen sich als nachgeordnet relevant.
- In Stuttgart ist die interne Informationsplattform NBS als Kerntool für ein GPM vorhanden, hier sind nur marginale Nachbesserungen notwendig. Die Erfassung mehrerer, in räumlichem Zusammenhang stehender Flächen mit Entwicklungschancen in einer neuen NBS-Zwischenebene „Makrostandort“ ist sinnvoll.
- Der Erfolg eines GPM wird an Ergebnissen gemessen, es wird daher immer eine konkrete Initiative einer Person notwendig sein, um Entwicklungen in Gang zu setzen.

A.1.6. Empfehlungen für die konzeptionelle Weiterentwicklung des GPM-Konzepts

Bei der Weiterentwicklung des GPM-Konzepts (vgl. Abbildung 3) ist zu beachten, dass auch die Beförderung privater Flächen unterstützenswert ist, sobald aus städtischer Sicht wünschenswerte städtebauliche, wirtschaftliche oder soziale Entwicklungen initiiert und ggf. kanalisiert werden sollen. Die initiative Tätigkeit eines Gebietsbezogenen Projektmanagements sichert den Einfluss der Stadt auf private Aktivitäten oder „Nichtaktivitäten“ zu einem frühen Zeitpunkt der Flächenentwicklung. Der kommunale Gebietsbezogene Projektmanager vertritt gegenüber Eigentümern und Investoren die städtischen Interessen aus Städtebau, Wirtschaft, Ökologie und aus sozialen Feldern. Er transportiert und qualifiziert andererseits die externen Interessen in die Verwaltung.
Die Ansiedlung des Projektmanagers erfolgte in KMUeKMF beim Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung und ermöglichte eine integrierte Querschnittsbetrachtung. Gleichwohl ist diese Verortung nicht zwingend. Für den Fall der Betrachtung kommunaler Liegenschaften wäre sicherlich eine Zuordnung zur Liegenschaftsverwaltung sinnvoll. Unter der Fragestellung „Wo kann der Gebietsbezogene Projektmanager im Sinne des Projektzieles am meisten erreichen?“ sollte die Zuordnung flexibel gehandhabt werden.
Da in KMUeKMF das „Bottom-Up-Modell“ für ein GPM erfolgreich erprobt wurde, sind die Voraussetzungen für ein weiterführendes erfolgreiches Gebietsbezogenes Projektmanagement auszubauen

und zu sichern. Als weiterführende Handlungsfelder zeichnen sich folgende Themen ab:

- Ein Gebietsbezogenes Projektmanagement, speziell für private Flächen, muss zwingend von politischen Entscheidungsträgern mitgetragen werden, gezielte politische Unterstützung für die Thematik ist zu suchen und zu forcieren.
- Um qualifiziert arbeiten zu können, ist das GPM auf eine starke Unterstützung und eine Rückkoppelung durch obere Verwaltungsebenen angewiesen. Diese wiederum profitieren vom umfassenden inhaltlichen Input, den ein GPM, aufgrund der Zusammenführung aller Interessenlagen, bieten kann. Speziell der Projektmanager ist auf das uneingeschränkte Vertrauen seiner Vorgesetzten angewiesen, die „lange Leine“ ist für ihn / sie unerlässlich. Aufgrund der angestrebten engen Vernetzung mit sämtlichen Akteuren muss der Projektmanager auf externe Anforderungen in der Regel schnell reagieren. Ist er stark eingebunden in verwaltungsinterne Hierarchien, unterliegt er den verlangsamten Kommunikationsflüssen, die diese Strukturen mit sich bringen. Dann kann der Projektmanager den Erwartungen seines Gegenübers (z. B. aus der freien Wirtschaft) und somit seinem Auftrag nicht mehr gerecht werden. Die Bereitstellung eines Umfeldes mit flachen Hierarchien, einer transparenten und offenen internen Kommunikation, schnellen Entscheidungswegen und der Möglichkeit eigenverantwortlich zu entscheiden, ist daher essenziell.
- Aus der Vernetzung mit den Sachbearbeitern muss ein aktiver Dialog entstehen: Informationen müssen in beide Richtungen offen transportiert werden um alle Beteiligten auf dem gleichen Kenntnisstand zu halten.
- Einem Gebietsbezogenen Projektmanager sind entsprechende Freiräume in der Projektarbeit zuzugestehen, weiterhin hinsichtlich des Projekterfolgs dringend abzusichern. Eine offizielle Verfügung vor Projektstart, welche die Verbindlichkeiten und Zuständigkeiten der einzelnen Beteiligten klar regelt und gleichzeitig über die projektbezogene / standortbezogene Installation eines GPM informiert, ist anzuraten. Eine Weisungsbefugnis des Projektmanagers gegenüber Dritten ist hingegen nicht zielführend.
- Externe Partner können ein GPM entscheidend unterstützen, können z. B. im Fall von Konflikten die Rolle eines neutralen Dritten übernehmen. Eine Bereitstellung von Etats, die das GPM für externe Dienstleister einsetzen kann, wäre wünschenswert.

A.2. Kommunale Förderung

Hermann J. Kirchholtes, Dominik Blosat u. Nicolas Leyva, Landeshauptstadt Stuttgart

Die Revitalisierung kleiner und mittlerer baulicher Brachflächen (KMF) durch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) scheitert häufig an einer aus Investorensicht unzureichenden Projektrendite, an unkalkulierbaren Risiken - z. B. aufgrund vermuteter Altlasten - oder an anderen ungünstigen Rahmenbedingungen, die einen hohen Aufwand verursachen. In diesen Fällen, in der nachstehenden Abbildung 6 als Bereich "schwierige Entwicklung" rot gekennzeichnet, stellen kommunale Beratung – zur Reduzierung des Aufwands – und gezielte finanzielle Förderung – zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit – mögliche Optionen zur Überwindung bestehender Hürden dar.

Ziel kommunaler Beratung und Förderung ist die Steuerung und Lenkung von Entwicklungsprozessen in eine aus Sicht der Kommune gewünschte Richtung. Erfahrungen belegen, dass durch gezielte, zweckgebundene Finanzhilfen die richtigen Anreize gesetzt werden können, um Entwicklungen voranzutreiben, welche andernfalls für kleine und mittlere Unternehmen aufgrund bestehender Schwierigkeiten nicht attraktiv sind. Der so genannte "Goldene Zügel" stellt damit eine praktikable und bewährte Alternative zum ordnungsstaatlichen Handeln dar. Im Rahmen des Projekts KMUeKMF wurden auf den ausgewählten Modellstandorten städtische Beratungs- und Fördermaß-

nahmen eingesetzt, um mehr Transparenz in die tatsächliche Situation auf der jeweiligen Fläche zu bringen, dadurch bestehende Blockaden aufzulösen und eine auch aus kommunaler Sicht sinnvolle Entwicklung anzustoßen. Hierbei wurden sowohl vorhandene als auch neue Methoden eingesetzt und getestet.

Weitergehende Hinweise und Informationen zur kommunalen Förderung und Beratung enthält der entsprechende Abschlussbericht unter www.kmu-kmf.de.

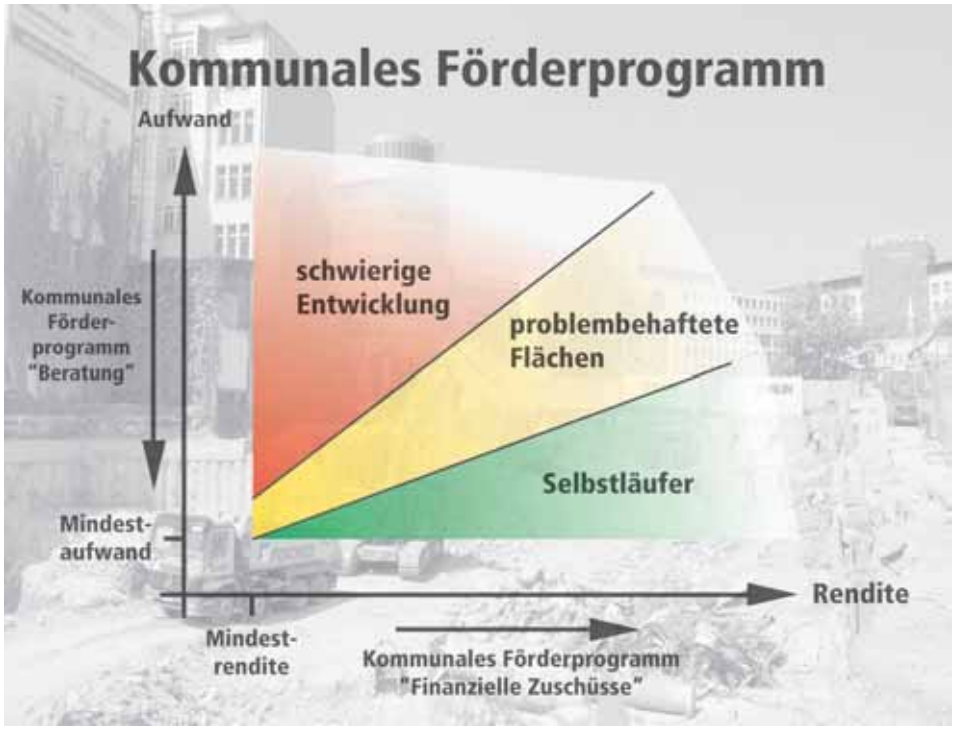

Abbildung 6: Kommunales Förderprogramm

A.2.1. Bestehende Beratungs- und Förderangebote

Die bestehenden Beratungs- und Förderangebote der Landeshauptstadt Stuttgart sind in nachfolgender Tabelle 2 zusammenfassend dargestellt.

Bereich des Angebots	Leistung (Art der Beratung oder Förderung)	Name des Angebots	Beschreibung
Städtebau-förderung	■ Städtebauliche Entwicklung in Vorranggebieten der Stadterneuerung ■ Beratung ■ Förderung: Bundes- und Landesmittel (60%) sowie Kommunen (40%)	Bund-Länder-Sanierungs- und Entwicklungsprogramm (SEP)	Förderung von Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen in förmlich festgelegten Sanierungsgebieten.
		Bund-Länder-Programm Soziale Stadt (SSP)	Förderung für Stadtteile mit erheblichen Defiziten bei Sozialinfrastruktur, baulichem Bestand, Qualität des Wohnumfeldes und Umweltsituation.
		Landessanierungsprogramm (LSP)	Förderung von Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur städtebaulichen Erneuerung in förmlich festgelegten Sanierungsgebieten.
		Bund-Länder-Programm Stadtumbau West (SUW)	Förderung der Herstellung nachhaltiger städtebaulicher Strukturen in Gebieten mit erheblichen Funktionsverlusten.

Bereich des Angebots	Leistung (Art der Beratung oder Förderung)	Name des Angebots	Beschreibung
Wohnbau-förderung	■ Schaffung von Wohnraum für Familien, Paare und Alleinerziehende mit Kindern ■ Beratung ■ Förderung	Familienbauprogramm	Gefördert werden Neuschaffung und Erwerb bestehender Familienheime und Eigentumswohnungen durch zinsgünstige Darlehen aus dem Landeswohnraumförderungsprogramm, auch städtischer Baukostenzuschuss.
		Preiswertes Wohneigentum	Gefördert werden Neuschaffung eigengenutzter Familienheime und Eigentumswohnungen durch verbilligte städtische Grundstücke und durch zinsgünstige Darlehen aus dem Landeswohnraumförderungsprogramm.
		Sozialer Mietwohnungsbau	Gefördert wird die Schaffung von Mietwohnungen zu Gunsten von Haushalten mit geringem Einkommen durch Neubau, Erweiterung, Aus- und Umbau.
		Mietwohnungen für mittlere Einkommensbezieher	Gefördert wird die Schaffung von Mietwohnungen zu Gunsten von Haushalten mit mittlerem Einkommen durch Neubau durch städtische Bereitstellung verbilligter Grundstücke.
Städtebauliche Entwicklungsplanung	■ NBS (Kartierung der Innenentwicklungspotenziale) ■ Testplanungen ■ Beratung und Förderung		Erhebung und Darstellung baulicher Brachflächen mit Entwicklungspotenzialen. Konkretisierung der Potenziale.
Altlastenbearbeitung auf kommunalen Flächen	■ Untersuchung und Sanierung kommunaler Altlasten (hier: beim An- und Verkaufvon Grundstücken) ■ Beratung und Förderung	Kommunaler Altlastenfonds Baden-Württemberg (FrAl)	Förderung der Erhebung, Untersuchung und Sanierung kommunaler Altlasten bei hoher Umweltgefährdung.
Altlastenbearbeitung bei städtischem Interesse	■ Untersuchung und Sanierung von Altlasten (bei städtischem Entwicklungsinteresse) ■ Beratung und Förderung	Städtischer Altlastenfonds Stuttgart	Förderung von Untersuchungen und Sanierungen städtischer Flächen oder Untersuchungen im städtischen Interesse (sofern keine Förderung nach FrAl).
Baulücken	■ Förderung ■ Beratung der Eigentümer	Baulücken - Mobilisierung von Baulandreserven	Förderung der Revitalisierung von Baulücken durch Informations- und Beratungsangebote des Amtes für Stadtplanung und Stadterneuerung zu Bau-, Verwertungs- und Finanzierungsmöglichkeiten, Investorensuche, Mediation mit Eigentümern/Verwaltung.
Wirtschaftsförderung	■ Beratung	Bestandsentwicklung und Ansiedlung	Beratung von Unternehmen in Standortsicherungs- und Planungsfragen, Hilfestellung bei Genehmigungen und Verfahren aller Art, Hilfe bei der Standortsuche, Unterstützung der Vermarktung städtischer Gewerbegrundstücke.
Beratung bei Baumaßnahmen	■ Beratung	Bürgerservice Bauen	Auskünfte und Beratung zu Grundstücken, Baugenehmigungen, Verfahren, Altlasten.

Tabelle 2: Übersicht städtischer Beratungs- und Förderangebote der LHS

Die Angebote lassen sich in 4 Gruppen einteilen:

- Städtebauförderung
- Wohnbauförderung
- Sonderprogramme (z.B. Altlastenbearbeitung)
- Beratungsangebote.

Die Beratung durch städtische Ämter und Stellen, z. B. durch die Wirtschaftsförderung, das Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung, das Amt für Liegenschaften und Wohnen, das Amt für Umweltschutz oder das Baurechtsamt, wird ebenfalls als

Förderung verstanden. Diese Beratung fördert die Innenentwicklung, indem für Bauwillige und Architekten Übersichten bereitgestellt werden (z.B. Baulückenkataster, Innenentwicklungspotenziale, Altlastenkataster) und indem ihnen geholfen wird, entwicklungshemmende Schwierigkeiten zu überwinden. Hier ist insbesondere der „Bürgerservice Bauen“ beim Baurechtsamt zu erwähnen, der seit mehreren Jahre zur Stärkung und Attraktivität des Standortes Stuttgart beiträgt. Dem Gedanken "Förderung durch Beratung" folgt auch das Gebietsbezogene Projektmanagement.
Um die kommunale Beratung und Förderung transparenter und effektiver zu gestalten, sollte die Stadt eine zentrale Anlaufstelle in Form einer Internetseite, z. B. nach Vorbild der bayerischen "Förderfibel Umweltschutz" (siehe www.izu.bayern.de) einrichten. Hier könnten sich Bauwillige, Architekten und andere Interessierte über die vorhandenen Angebote informieren und geeignete Ansprechpartner finden. Zudem ist eine stärkere interne Vernetzung der städtischen Ansprechpartner notwendig. Die Realisierung der zentralen Anlaufstelle ist pilothaft auf www.stuttgart.de geplant.

A.2.2. Spezifische Förderkulisse für KMF

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, existieren bereits verschiedene Programme, welche die städtebauliche Erneuerung unterstützen. So ist es beispielsweise mit Hilfe der Städtebauförderung gelungen, benötigten Wohnraum in geänderten (d. h. insbesondere größeren) Wohnungszuschnitten zu schaffen, die Bausubstanz zu modernisieren, die Infrastruktur auf einen angemessenen Standard zu bringen sowie adäquate Wohn- und Arbeitsverhältnisse zu sichern. Im Fokus stehen bisher die Stadtstruktur, das Stadtbild, die wirtschaftliche Entwicklung, die Schaffung von Wohnraum und die Sicherung gesunder Wohn- und Arbeitsverhältnisse.

Die Bewertung der Förderprogramme ergab, dass die einzelnen Programme z. T. schlecht oder überhaupt nicht aufeinander abgestimmt sind, was eine sinnvolle Kombination erschwert. Auch stellen die derzeitigen Förderprogramme keine speziellen Angebote für die Entwicklung von KMF durch KMU bereit.
Eine geeignete Alternative stellt hier das Bund-Länder-Programm „Stadtumbau West“ dar. Dieses Programm sollte speziell zur Förderung der Innenentwicklung bei KMF, die für KMU nicht attraktiv genug sind, weiterentwickelt werden. Dabei ist zwingend zu beachten, dass die Förderung nicht dazu missbraucht wird, allein die Gewinnspannen der Beteiligten zu erhöhen. Es dürfen vielmehr nur bestehende Standortdefizite soweit abgemildert werden, dass die Flächen marktfähig werden. Gleichzeitig sollten alle bestehenden Förderprogramme auf negative Wirkungen hinsichtlich der Innenentwicklung überprüft werden – ggf. sind einige Förderprogramme gezielt zu ändern oder ganz aufzugeben.

A.2.3. Standortspezifische Untersuchungen

Ein auf kleinen und mittleren Flächen häufig auftretendes Problem ist die mangelnde Transparenz der wirtschaftlichen Situation. Dem möglichen Käufer liegen nur unzureichende Informationen vor. Diese lassen keine realistische Bewertung der mit dem Erwerb und der Entwicklung einer Fläche verbundenen Risiken zu. Der Interessent wird deshalb auf einen möglichst geringen Kaufpreis drängen. Aber auch der Verkäufer ist nicht immer ausreichend über die vorliegenden Risiken informiert, schätzt diese falsch ein oder ignoriert sie sogar und entwickelt dadurch unrealistische Preisvorstellungen für seine Fläche. Diese divergierenden Vorstellungen führen zwangsläufig zu einer Blockade, die nur durch die Ermittlung der tatsächlichen Flächensituation aufgelöst werden kann. Daran hat allerdings keine der beiden Parteien ein ernsthaftes Interesse, da entsprechende standortspezifische Flächenuntersuchungen mit Kosten verbunden sind. Der Kaufinteressent möchte kein Geld in eine noch nicht erworbene Immobilie investieren, der Verkäufer hingegen fürchtet wertmindernde Untersuchungsergebnisse.
Zu diesem Zeitpunkt droht möglicherweise ein jahrelanger Stillstand bei der Flächenentwicklung. Diese Gefahr besteht unter anderem dann, wenn das Kaufinteresse zu unkonkret ist oder der Eigentümer

keinen Verkaufsdruck verspürt, unter Umständen mit minderwertigen, städtischerseits unerwünschten Zwischennutzungen sogar noch Geld verdient. Verstärkt wird diese Problematik außerdem durch das geringere Interesse der breiten Öffentlichkeit an der Entwicklung kleiner und mittlerer Flächen im Vergleich zu Großprojekten und die ebenfalls geringere Attraktivität solcher Flächen für Investoren.
Im Rahmen des Projekts KMUeKMF standen Mittel zur Verfügung, die für standortspezifische Untersuchungen eingesetzt wurden und damit Transparenz in die tatsächliche Situation der Modellstandorte gebracht haben. Bei einer möglichen Überführung dieses Vorgehens in die Praxis ist die Finanzierung in jedem Einzelfall zwischen der Kommune und dem Investor oder Eigentümer zu klären. Grundsätzlich sollte eine finanzielle Beteiligung der Kommune an solchen Untersuchungen nur dann in Erwägung gezogen werden, wenn die betroffene kleine oder mittlere Fläche von besonderem städtebaulichem Interesse ist.

A.2.4. Empfehlungen

Aus den beschriebenen Erfahrungen können zusammenfassend folgende Empfehlungen zur kommunalen Beratung und Förderung bei der Entwicklung von KMF durch KMU abgeleitet werden:

- Die Kommune sollte eine zentrale Anlaufstelle für Beratung und Förderung (z.B. in Form einer Internetseite) einrichten. Diese schafft Transparenz über das Angebot sowie die entsprechenden Ansprechpartner und unterstützt eine bessere stadtinterne Vernetzung.
- Bereits existierende und geeignete Förderprogramme sollten durch Bund und Länder speziell zur Förderung der Innenentwicklung bei KMF weiterentwickelt werden. Die Außenentwicklung fördernde Regelungen (z.B. in der Wohnungsbau- oder Sportstättenförderung) sollten geändert werden.
- Eine finanzielle Unterstützung standortspezifischer Untersuchungen durch die Kommune ist nur in Ausnahmefällen und bei nachgewiesenem Interesse aus Sicht der Stadtentwicklung denkbar. Die Identifikation der Bedarfsfälle sollte durch das gebietsbezogene Projektmanagement erfolgen, wobei eine Prüfung und Bewertung in jedem Einzelfall erforderlich ist.

A.3. Kooperative Planungsverfahren
Torsten Beck, Beck-Consult

Das Ziel des Teilvorhabens „Akteurseinbindung“ unter der Federführung von Beck-Consult war die Erkundung und Erprobung von geeigneten Planungsverfahren, die eine Aktivierung von kleinen und mittleren Flächen unterstützen.
Vom Grundsatz her wurden drei differenzierte Typen (fünf-, drei- und einstufige Verfahren; in Abhängigkeit von Intensität, Dauer und Kosten) identifiziert. Gemeinsam ist allen, dass mehrere Teams in Konkurrenz zueinander arbeiten und ihre Ergebnisse in Zwischenpräsentationen vor einer Begleitgruppe rückkoppeln. Diese übernimmt dabei eine zentrale Rolle. Es geht weniger um einen klassischen Wettbewerb mit anschließender Prämierung und Ranking der Teams, sondern es sollen mit Hilfe dieser Verfahren zu einem sehr frühen Zeitpunkt Möglichkeiten und Chancen, aber auch Hemmnisse und Risiken eines Standorts identifiziert werden. Die Begleitgruppe (Vertreter aus Verwaltung, Politik, Eigentümer und externe Experten) und deren inhaltliches Feedback sollen die Teams dahingehend unterstützen, dass eine große Bandbreite an Möglichkeiten aufgezeigt wird. Hierbei ist es wichtig zu erwähnen, dass sich die Teams nicht ausschließlich mit dem Areal (im Sinne von Grundstücksgrenzen) beschäftigen, sondern sowohl in der Maßstabsebene der Umfeldeinbindung (um eine „Insellösung“ zu vermeiden) als auch in einer beispielhaften Detailausarbeitung (um die Ergebnisse auf ihre Robustheit zu überprüfen) gefordert sind. Hervorzuheben gilt es ebenfalls, dass bei der Aktivierung von Flächen nicht zwangsläufig ein städtebaulicher Entwurf als erster Schritt geeignet ist. Es sind sicherlich zahlreiche „Business-Park-Konzepte“ oder „Nutzungskonzepte für ein hochwertiges städtisches Wohnen“

bekannt, die aus verschiedensten Gründen nie zur Realisierung kamen. Deshalb sollten die Teams und die Begleitgruppe interdisziplinär besetzt sein, bspw. mit Architekten, Immobilienökonomen, Ingenieuren, Verkehrs-/Raumplanern und Soziologen, die je nach Fragestellung ihre Sicht der Dinge einbringen.

A.3.1. Konkrete Beschreibung des Tools

Fünfstufige Verfahren (sog. Testplanungen) kommen bei größeren Arealen (s. bspw. das EU-Interreg III-Projekt „PROSIDE – Promoting Sustainable Inner Urban Development“) und komplexeren Fragestellungen (s. bspw. das REFINA-Vorhaben „FLAIR – Flächenmanagement für eine innovative Regionalplanung“) zum Einsatz. Die fünf Stufen, die sich etwa über ein halbes Jahr verteilen, bestehen dabei aus je eintägigen Veranstaltungen zum Auftakt, zur ersten und zweiten Zwischenpräsentation, der Abschlusspräsentation und einer zweitägigen Klausurtagung der Begleitgruppe, auf der weiterführende Empfehlungen erarbeitet werden. Verkürzt auf einen zweitägigen Planungsworkshop bildet das einstufige Verfahren die „Low-Budget-Variante“. Zentraler Nachteil dabei ist die Kürze der gemeinsam verbrachten Zeit.

Bei den kooperativen Planungsverfahren stehen nicht nur die Ergebnisse der Teams im Mittelpunkt, sondern es ergeben sich bei den Treffen Möglichkeiten des Austauschs zwischen unterschiedlichsten Akteuren. Es soll damit vermieden werden, dass ein Eigentümer resp. ein interessierter Projektentwickler ein Nutzungskonzept entwickelt, das den Interessen der Stadt und dem Allgemeinwohl widerspricht, andererseits kann erreicht werden, dass im Dialog möglicherweise verhärtete Positionen der Verwaltung erörtert werden und ein gemeinsamer Konsens gefunden wird. Zugleich werden so belastbare Grundlagen geschaffen, die im späteren Austausch mit den politischen Gremien und der (Fach-)Öffentlichkeit nützlich sind.

Im Rahmen von KMUeKMF kamen an zwei Modellstandorten dreistufige kooperative Planungsverfahren zum Einsatz. Über einen Zeitraum von etwa drei Monaten gab es nach den entsprechenden Vorbereitungen (Gespräche mit relevanten Akteuren, Zusammenstellung von benötigten Materialien, Erstellung der Aufgabenbeschreibung) die Auftaktveranstaltung sowie je eine Zwischen- und eine Schlusspräsentation. Erste Ergebnisse können der Beschreibung der Modellstandorte in Teil B entnommen werden.

Abbildung 7: Diskussion am konkreten Modell (Quelle: LHS)

Abbildung 8: Beispielhafter Ablauf eines dreistufigen KoPV

A.3.2. Fazit und Empfehlungen

Als Fazit lässt sich festhalten, dass es durch die kooperativen Planungsverfahren zu neuen Impulsen in der Stadtentwicklung und Flächenaktivierung gekommen ist. Durch die regelmäßigen Treffen bildete sich eine Basis des Vertrauens zwischen den beteiligten Akteuren, die bei der weiteren Entwicklung der beiden Modellstandorte vorteilhaft sein sollte.

- Der Einsatz Informeller Planungsverfahren sollte als fester Bestandteil des Aufgabenkatalogs einer Stadtverwaltung politisch legitimiert werden.
- KoPV können nicht flächendeckend eingesetzt werden. Ein geeignetes Auswahlgremium sollte kurzfristig über eine Unterstützung bei privater Initiative entscheiden können.
- Die Beteiligung einer Stadt kann ggf. finanziell erfolgen. Zumindest sollte jedoch die Teilnahme an den Veranstaltungen durch leitende Verwaltungsmitarbeiter gewährleistet sein.
- KoPV sollten nicht nur bei komplexen und kritischen Situationen zum Einsatz kommen, sondern durchaus auch schon frühzeitig (quasi als Vorstufe eines Wettbewerbs) zur Sicherstellung der städtebaulichen Qualität.

Unabhängig davon braucht es einen „Kümmerer“, bspw. in Form eines Projektmanagers, der die Ergebnisse der Verfahren weitertransportiert und den begonnenen Dialog zwischen Verwaltung, Eigentümern, Investoren und der Öffentlichkeit pflegt.

A.4. Marketing

Volker Schrenk, Tobias Großmann, reconsite - TTI GmbH

Marketingmaßnahmen sollen helfen, für die in einer Kommune vorhandenen Flächenpotenziale Investoren zu finden, die sich auf diesen Grundstücken finanziell engagieren. Es ist davon auszugehen, dass für die Vermarktung von kleinen und mittleren Flächen keine großen finanziellen Budgets zur Verfügung stehen - aus diesem Grund werden Marketingmaßnahmen auf bestimmte Aktionen und Formate beschränkt sein. Hierzu stellt die erarbeitete Broschüre Arbeitshilfe Flächenmarketing (siehe www.kmu-kmf.de) verschiedene Instrumente vor, die mit Beispielen hinterlegt sind. Die Broschüre informiert Grundstückseigentümer und Kommunen über die Möglichkeiten für eine verbesserte Vermarktung brachliegender oder untergenutzter kleiner und mittlerer Flächen. Die Arbeitshilfe kann vom GPM als Beratungsleistung in Eigentümer- und Investorengespräche eingebracht werden und zeigt mögliche Marketingmaßnahmen auf.

A.4.1. Konkrete Beschreibung des Tools

Grundlage der erarbeiteten Broschüre bildet ein Flussdiagramm (Abb. 9). Es gliedert und strukturiert den Marketingprozess. Die verschiedenen Entscheidungs- und Bearbeitungsebenen während des Revitalisierungsprozesses und die Randbedingungen für ein gezieltes Flächenmarketing sind hierzu herausgearbeitet.

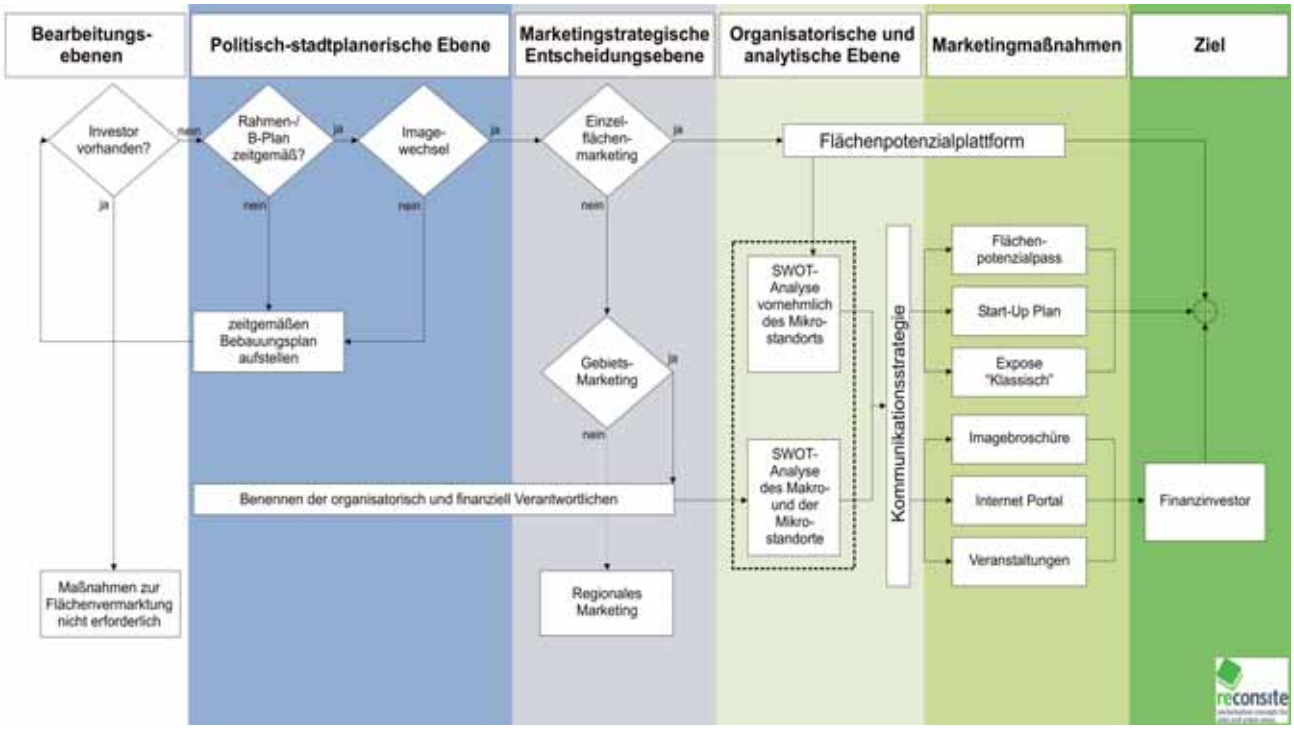

Abbildung 9: Entscheidungsunterstützendes Diagramm zur Vermarktung von kleinen und mittleren Flächen

Die Bearbeitungsebenen dienen als Orientierungshilfe, da sie von unterschiedlichen Beteiligten Entscheidungen und / oder Abstimmungen mit anderen an der Projektentwicklung beteiligten Personen einfordern. Dazu wurden den Ebenen Kernfragen zugeordnet. Auf der ersten Bearbeitungsebene sollte beachtet werden, dass Marketing auch "subtil" sein kann. Über eine konstante Präsenz und Lobbyarbeit liegt das Hauptaugenmerk in dieser Phase auf dem Überzeugen der politischen Gremien.

Maßnahme	Zielgruppe	Beschreibung
Imagebroschüre verbunden mit Branding (Aufbau einer Marke, um einen Standort zu profilieren)	Öffentlichkeit, Investor, Nutzer,	Allgemeine Informationen zur Kommunikation des Markenkerns (= unbewusste, emotionale Assoziation zur Marke: Er stellt die eigentliche Substanz der Fläche bzw. des Nutzungskonzepts dar und dient der Abgrenzung gegenüber anderen Flächen) und zur Ergänzung anderer Instrumente (z.B. Direktansprache, Messe / Event).
Expose und Flächenpotenzialpass (FPP)	Investor	Detaillierte Informationen zur Ergänzung anderer Instrumente (z. B. Direktansprache, Internet, Kombination mit Imagebroschüre).
Start-Up-Plan	Investor, politische Entscheidungsträger	Detaillierte Information, vergleichbar einem einfachen Businessplan für eine Fläche.
Internet	Öffentlichkeit, Nutzer, Investor	Webauftritt als Medium zur zeitgleichen Information verschiedener Zielgruppen. Erweiterbar in Richtung Online-Marketing.
Pressearbeit	Öffentlichkeit	Gute Verbreitung von vornehmlich allgemeinen Informationen. Wichtiges Instrument für die Imagebildung.

Tabelle 3: Übersicht potenzieller Marketingmaßnahmen

Auf der marketingstrategischen Entscheidungsebene wird zum ersten Mal über "sichtbares" Marketing entschieden. Zu unterscheiden ist zwischen einem Einzelflächenmarketing und einem Gebietsmarketing, das ein Stadtquartier oder Teile hiervon umfasst. Im Rahmen der organisatorisch-analytischen Ebene erfolgt dann zur Entwicklung der Kommunikations- und Marketingstrategien eine Analyse der zu vermarktenden Flächen und ihres Umfeldes. Geeignet ist hierfür eine SWOT Analyse, um Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken herauszuarbeiten und zu bewerten. Hierauf aufbauend erfolgen die Zielformulierungen. In der Arbeitshilfe werden den Bearbeitungsebenen Aufgaben zugeordnet und nachfolgende Marketingmaßnahmen näher beschrieben (Tabelle 3).

A.4.2. Empfehlungen

Auf Grundlage der Erfahrungen aus dem Vorhaben KMUeKMF lassen sich folgende Empfehlungen formulieren:

- Grundlage für die Marketingbestrebungen ist eine genaue Analyse der Fläche und ihres Umfeldes. Hierzu empfiehlt sich der Einsatz einer SWOT Analyse.
- Die öffentlichen Interessen bzw. die städtebaulichen Vorteile einer Entwicklung wichtiger Standorte sollten im Rahmen einer Kampagne kommuniziert werden. Durch die Vermarktung des zukünftigen Bildes einer Fläche kann eine Aufbruchstimmung vermittelt werden. Beim Gebietsmarketing sollten die lokalen Akteure als Multiplikatoren miteinbezogen werden.
- Ein Feedback bzw. Meinungen von Immobilienexperten sind schon in der Phase der Projektfindung sehr wichtig. Hierzu gehört auch eine Einschätzung der Stimmungen und Meinungen von wichtigen Akteuren.
- Grundlage aller Kommunikations- und Marketingstrategien sollte eine Flächenpotenzialanalyse bilden.
- Zur Vermarktung der Potenzialflächen empfiehlt sich eine Internetplattform (z.B. www.stuttgart-bauflaechen.de). Zur ansprechenden Präsentation der vermarktungsfähigen Flächen wurde ein Flächenpotenzialpass entworfen, der als Layoutgrundlage in Datenbanken implementiert werden kann.
- Eine laufende Evaluation der Marketingmaßnahmen ist sinnvoll, da sich das Marktgeschehen sehr schnell ändert.
- Marketing ist nicht unbedingt Kernaufgabe der Planung, sollte in einem möglichst frühen Planungsstadium mitgedacht werden. Ein Standort oder ein Quartier benötigt ein Leitbild, das entweder vor oder mit einem Rahmenplan entwickelt werden sollte, um darauf aufbauend Marketing zu betreiben.

A.5. Fiskalische Wirkungsanalyse

Volker Schrenk, Tobias Großmann, reconsite - TTI GmbH

Mit der fiskalischen Analyse können die finanziellen Auswirkungen von Baugebietsentwicklungen im Innen- und Außenbereich für den kommunalen Haushalt über einen bestimmten Betrachtungszeitraum abgeschätzt werden. Die fiskalische Wirkungsanalyse leistet damit einen Beitrag zur Ausgaben- und Einnahmen-Transparenz auf ökonomischer Ebene. Die finanziellen Auswirkungen werden dabei anhand klassischer betriebswirtschaftlicher Vorteilsmaßstäbe aufgezeigt. Für den Einsatz des Tools ist es erforderlich, Datenmaterial aus verschiedenen Ämtern der Stadtverwaltung abzufragen. Eine Checkliste zur Datenerhebung und Beispielrechnungen finden sich auf www.kmu-kmf.de. Weitere Voraussetzungen sind ein Nutzungskonzept bzw. Flächenlayout für die zu betrachtende Fläche.

A.5.1. Beschreibung des Tools

Mit der fiskalischen Wirkungsanalyse können für ein Baugebiet die entstehenden Einnahmen und Ausgaben berechnet werden. Die wesentlichen Größen auf der Einnahmenseite bilden dabei die Grundsteuer, die Einkommenssteuer und - als Bestandteile des kommunalen Finanzausgleichs - die Schlüsselzuwei-

sungen und die Kreisumlage. Auf der Kostenseite wird unterschieden zwischen den Herstellungskosten (z.B. Erschließungskosten, Errichtung sozialer Infrastruktur) und den Folgekosten (jährliche Betriebskosten für den Unterhalt und die Pflege). Die Methodik beschränkt sich dabei auf Einnahmen und Ausgaben, die sich ganz konkret dem jeweiligen Bauvorhaben zuordnen lassen. Mittel- oder langfristige Folgekosten, die an anderer Stelle im Gemeindegebiet anfallen, werden ausgeblendet. Bei dem im Projekt eingesetzten Rechenmodell handelte es sich um ein vom Umwelt-Campus Birkenfeld entwickeltes Excel-basiertes Tool, das im Rahmen der Untersuchung auf die Stuttgarter bzw. baden-württembergischen Verhältnisse umgearbeitet wurde. Die Methodik ist auf andere Kommunen übertragbar.
Abbildung 10 zeigt eine allgemeine Aufstellung der bei einer Wohngebietsentwicklung anfallenden Einnahmen und Ausgaben. Grau hinterlegt sind dabei die Positionen, die bei einem im Projekt KMUeKMF bearbeiteten Fallbeispiel betrachtet wurden.

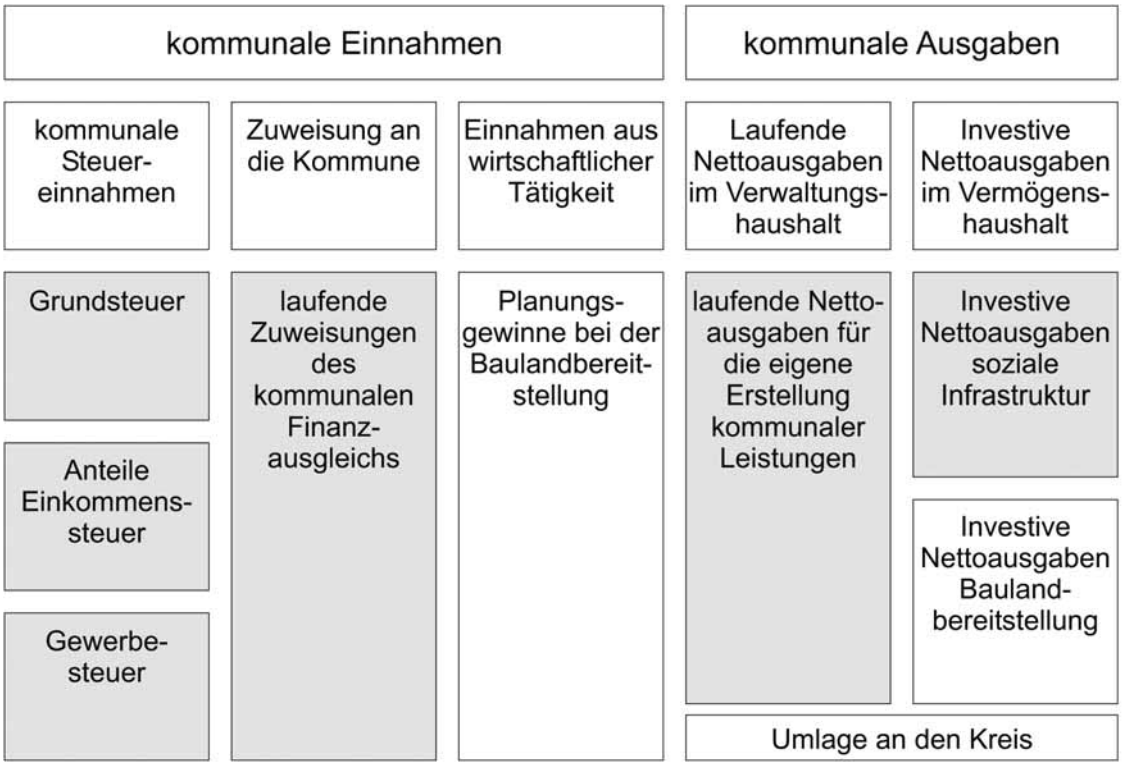

Abbildung 10: Am Modellstandort anfallende Einnahme- und Ausgabepositionen (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Gutsche 2003)

Das im Projekt eingesetzte Tool ist so konzipiert, dass abgeschätzt werden kann, inwieweit mit den Planungs- und Entwicklungsstrategien der Kommune unter Restriktion der Zahlungsfähigkeit ein möglichst positiver Kapitalwert erzielt werden kann. Der Kapitalwert einer Baumaßnahme ist die Summe der Barwerte (=heutiger Wert einer zukünftigen Geldleistung) aller durch diese Investition verursachten Zahlungen der Kommune (also die auf den Projektbeginn abdiskontierten Ein- und Auszahlungen). Mit dem Kapitalwert werden Investitionen, die in vier, fünf oder acht Jahren anfallen, vergleichbar gemacht. Das Berechnungsmodell basiert auf folgenden Grundsätzen:

- **Grenzkostenanalyse anstelle pauschaler Kostensätze:** Der Baugebietsentwicklung werden statt pauschaler Kostensätze (Durchschnitts-

werte) die tatsächlich anfallenden Kosten zugerechnet (einzelfallbezogene Kosten statt Durchschnittskosten).

- **Relevanz regionalökonomischer Wirkungen:** Die Methodik lässt indirekt durch die Baugebietsentwicklung ausgelöste Effekte, wie zusätzlich entstehende Kaufkraft, über Multiplikatoreffekte in die Betrachtung einfließen.
- **Bildung von Szenarien:** Die Unsicherheiten, die mit einer Neuansiedelung im Hinblick auf den Ansiedelungszeitpunkt und die Zuzugsquote verbunden sind, finden mit Hilfe der Bildung von Szenarien Eingang in die Berechnungen.
- **Risikoadjustierung des Zinssatzes:** Im Rahmen der zur Bewertung einer Neuausweisung durchzuführenden Kapitalwertrechnung wird der durchschnittlich entrichtete Fremdkapitalzins für aufgenommene Darlehen als Kapitalisierungszinssatz zugrunde gelegt. Die einzelnen Zahlungsströme der kommunalen Investition „Revitalisierung“ sind jeweils mit unterschiedlichen Unsicherheiten bezüglich ihrer Höhe, z.B. aufgrund hoher Konjunkturanfälligkeit oder Unklarheit über den exakten Zeitpunkt des Anfalls, behaftet. Um diesen Risiken Rechnung zu tragen, wird der Kalkulationszinssatz für jeden Zahlungsstrom abhängig von der jeweiligen Unsicherheit um einen Risikozuschlag adjustiert.

Im Rahmen der Untersuchung wurden nur die Auswirkungen auf den kommunalen Haushalt erfasst, es erfolgte keine Betrachtung der verursachergerechten Kostenanlastung und Kostenträgerschaft (Nutzer des Wohngebiets, Gesamtheit der Infrastrukturnutzer, Land etc.)

A.5.2. Empfehlungen

- Fiskalisch betrachtet lassen sich die Ergebnisse auf eine Kernaussage reduzieren: eine hohe Dichte mit vielen Einwohner generiert hohe Erlöse dann, wenn die neuen Einwohner von außerhalb des Stadtgebiets zuziehen. Die Höhe der Einnahmen (Grundsteuer, Einkommenssteuer und kommunaler Finanzausgleich) einer Baugebietsentwicklung ist sehr stark davon abhängig, ob die neuen Bewohner des Gebietes innerhalb der Kommune umziehen oder aus einer anderen Kommune zuziehen. Die Modellierung der Zuzugsquoten erweist sich vor der gesamtstädtischen Kulisse als schwierig.
- Um Abgrenzungs- und Zurechnungsprobleme einzugrenzen, ist für jede Modellbetrachtung abzufragen, welche Anpassungsleistungen und Folgekosten (z.B. technische und soziale Infrastruktur) der Fläche zuzuordnen sind. Im berechneten Fall wurden aufgrund des Grenzkostenansatzes für die Berechnung an dem Modellstandort nur einzelfallbezogene Daten verwendet, die sich direkt in kausalem Zusammenhang mit der Gebietsentwicklung bringen lassen konnten.
- Die Ergebnisse der fiskalischen Analyse sollten nicht isoliert betrachtet werden, sondern im Zusammenhang mit städtebaulichen, sozialen und ökologischen Aspekten Teil der Abwägung sein. Eine rein isolierte Betrachtung der fiskalischen Auswirkungen einer innerstädtischen Entwicklung birgt die Gefahr, dass der ohnehin bereits erhebliche Nutzungsdruck auf die verbleibenden Siedlungsflächen weiter zunimmt.
- Eine fiskalische Wirkungsanalyse kann nicht alle Wirkungen einer Siedlungsentwicklung erfassen und muss mit Kompromissen bei der Abbildung der Realität arbeiten. Das Bewusstmachen und systematische Erfassen führt aber zu einer Sensibilisierung gegenüber den Kostenwirkungen einer Entwicklung.

A.6. EDV-Werkzeug zum Gebäuderückbau

Albrecht Heckele, Carmen Benedict, Hochschule Biberach

Ein weiterer Baustein des Projektes, der die Revitalisierung von Brachflächen unterstützt, ist der Einsatz eines neu entwickelten EDV-Werkzeuges, mit dem sowohl die Ermittlung der Massen und Kosten der Bausubstanz einer Rückbaumaßnahme als auch eine Abschätzung der Kosten für die Entfernung und Entsorgung schadstoffhaltiger Baustoffe und Bauteile des Gebäudebestands möglich ist. Der Einsatz des Werkzeuges führt zu einer Erhöhung der Kostentransparenz von Flächenrecyclingmaßnahmen und somit zur Minimierung von Investitionshemmnissen und Kostenrisiken durch rückzubauende Gebäude.

Abbildung 11: Gebäudeabbruch Hallenbad

A.6.1. Voraussetzungen für den Einsatz

Das EDV-Werkzeug wird zweckmäßiger Weise bei der Erstellung eines Rückbaukonzeptes eingesetzt. In der Regel ist hierbei eine Gebäudeerkundung in drei aufeinander folgenden Stufen erforderlich: Bestandsaufnahme, Erstuntersuchung und vertiefende Untersuchung (LUBW 2008). Innerhalb der ersten Stufe, der Bestandsaufnahme, werden durch eine Grobrecherche zur Bau- und Nutzungsgeschichte des Gebäudes die maßgebliche Bausubstanz und der Gebäudeaufbau ermittelt sowie eine erste beprobungslose Klassifizierung der Abfallfraktionen vorgenommen. Weiterhin wird geprüft, ob mit schadstoffhaltigen Rückbaumaterialien zu rechnen ist.
Besteht der Verdacht auf baustoff- bzw. nutzungsbedingte Schadstoffe, werden in einer zweiten Stufe, der sog. Erstuntersuchung, die Verdachtsmomente durch die Analyse von entnommenen Materialproben überprüft. Falls erforderlich wird die Erstuntersuchung durch eine weitere vertiefende Untersuchung der Bausubstanz ergänzt. Innerhalb dieser dritten Stufe wird z. B. die räumliche Ausdehnung von nutzungsbedingten Kontaminationen in der mineralischen Bausubstanz mittels Analysen ermittelt.
Die erhobenen Daten zur Beschreibung des Gebäuderückbaus, die Massen, die anzuwendenden Rückbaumethoden und Entsorgungsmöglichkeiten der nicht belasteten Bauteile sowie die Auflistung der baustoff- bzw. nutzungsbedingten Schadstoffe bilden die Eingangsdaten für das EDV-Werkzeug.

A.6.2. Beschreibung des EDV-Werkzeuges

Das auf Excel-basierende Werkzeug besteht:

1. aus dem Rechenprogramm der Handlungshilfe zum Abbruch von Wohn- und Verwaltungsgebäuden der Landesanstalt für Messung, Umwelt und Naturschutz Baden-Württemberg (2001) mit der Möglichkeit einer Grob- und Detailermittlung der Abbruch- und Entsorgungskosten und

2. aus einer Eingabeliste zur Erfassung von Menge und Art der schadstoffhaltigen Materialien bzw. Bauteile des rückzubauenden Gebäudes, welche zur Abschätzung der Separations- und Entsorgungskosten herangezogen wird.

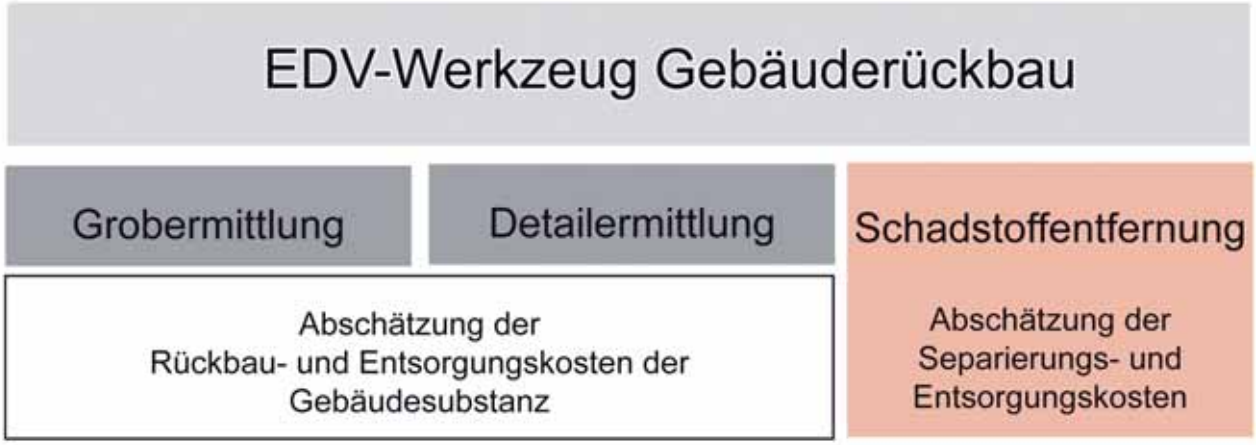

Abbildung 12: Schematischer Aufbau des EDV-Werkzeuges zum Gebäuderückbau

Zur Grobermittlung der Rückbaukosten werden die Angaben des Gebäudetyps und des Bruttorauminhalts des Gebäudes benötigt. Die Materialzusammensetzung des Gebäudes wird in Abhängigkeit des Gebäudetyps aufgrund von Erfahrungswerten abgeschätzt. Im Programm sind für zehn Gebäudetypen Materialzusammensetzungen sowie für die einzelnen Materialien die Rückbau- und Entsorgungskosten vorgegeben.
Für die alternative Detailermittlung ist es erforderlich, die Massen und die Materialzusammensetzung des Gebäudes auf Basis der einzelnen Bauteile und Materialien des Innenausbaus explizit zu erfassen.
Bei der Grob- wie auch bei der Detailermittlung kann zwischen drei Rückbauvarianten gewählt werden:

- Konventioneller Rückbau: grobe Vorsortierung der Abbruchmaterialien, keine Demontage des Innenausbaus
- Teilselektiver Rückbau: Vorsortierung der Rückbaumaterialien in die Fraktionen Beton und Ziegel, sonstige mineralische Materialien, Holz und Metalle
- Selektiver Rückbau: Sortenreine Trennung der Materialien und bestmögliche Verwertung bzw. Beseitigung

Um auch schadstoffbelastete Bauteile bzw. Materialien erfassen zu können, wurde das Rechenprogramm im Rahmen des Forschungsvorhabens diesbezüglich erweitert. In Anlehnung an die in der Praxis übliche Unterteilung wird hierbei zwischen baustoff- und nutzungsbedingten Schadstoffen unterschieden.
Mit dem EDV-Werkzeug sind folgende baustoffbedingte Schadstoffe erfassbar: Asbest, künstliche Mineralfasern (KMF), polyzyklische aromatische Kohlenwasserstoffe (PAK), polychlorierte Biphenyle (PCB), behandeltes Holz und Schwermetalle. Weiterhin können Materialien erfasst werden, die mit folgenden nutzungsbedingten Schadstoffen kontaminiert sind: Mineralölkohlenwasserstoffe (MKW), polyzyklische Kohlenwasserstoffe (PAK), leichtflüchtige halogenierte Kohlenwasserstoffe (LHKW) sowie BTEX-Aromaten.
Für die schadstoffbelasteten Bauteile bzw. Materialien werden in dem EDV-Werkzeug die Kosten für die Separierung und Entsorgung pro Mengeneinheit vorgegeben. Diese Kostenkennwerte für die relevanten Bauteile bzw. Materialien wurden dem Leistungsbuch Altlasten und Flächenentwicklung des Landesumweltamtes Nordrhein-Westfalen (2005) entnommen, können jedoch den jeweiligen Rahmenbedingungen entsprechend angepasst und geändert werden. Die Aufsummierung der einzelnen Separierungs- und Entsorgungskosten der schadstoffhaltigen Bauteile bzw. Materialien ergibt die Gesamtkostenabschätzung für die Entfernung der Schadstoffbelastungen.
Für die Anwendung des EDV-Werkzeugs sind zusätzlich 10% bis 20% der Kosten für die Gebäudeerkundung zu veranschlagen. Die Kosten der Gebäudeerkundung wiederum hängen hauptsächlich von der Art und dem Zustand des abzubrechenden Gebäudes ab. In der Literatur werden Kosten für die Gebäudeerkundung für ein Kleinobjekt von etwa 3% bis 5%, und für größere Abbrüche von etwa 1% bis 2% der Abbruchkosten angegeben (LUBW 2008).
Das EDV-Werkzeug steht als Download unter www.kmu-kmf.de zur Verfügung.

KMU_ToolAbbruch.xls

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	N	Q	T
1															
2		Dateneingabe Schadstoffe	Abfall-schlüssel	Einheit					Fläche	Volumen	Dichte/ Gewicht	Sepa-rierung Minimal-werte	Einheit	Ent-sorgung Minimal-werte	Einheit
3		LfU-Schadstoffrat-geber Gebäuderückbau	EAK						[m²]	[m³]	[kg/m³]	[Euro/E]		[Euro/E]	
18		Demontage festgebundener Asbestprodukte Asbestanteil <15 Gew.-%													
22						Länge [m]	Breite [m]	Dicke [m]							
23		Asbestzement-platten	17 06 05*	m²		18	10	0,02	180,00	3,60	2000	0,65	m²	26,91	t
24					Anzahl	Länge [m]	Breite [m]	Dicke [m]							
25		Fensterbänke aus Asbestzement-platten	17 06 05*	Stück	10	1,6	0,3	0,02	4,80	0,10	2000	12,01	Stück	26,91	t

Abbildung 13: Beispielhafter Ausschnitt der Eingabeliste für schadstoffbelastete Bauteile bzw. Materialien

A.6.3. Empfehlungen

- Primäre Zielgruppe für den Einsatz des EDV-Werkzeuges sind FachplanerInnen, AltlastenbearbeiterInnen und Ingenieurbüros, die Rückbaukonzepte erstellen.
- Das EDV-Werkzeug stellt dem Bearbeiter rückbaurelevante Kenndaten zur Verfügung und bietet eine Strukturierungshilfe, mit der neben der Abschätzung der Rückbau- und Entsorgungskosten der Gebäudesubstanz ohne großen Aufwand auch kontaminationsbedingte Mehrkosten eines Gebäuderückbaus ermittelt werden können.
- Die systematische Erfassung und Zusammenstellung aller rückbaurelevanten Gebäudedaten mit dem EDV-Werkzeug führt zu einer erhöhten Kostentransparenz. Maßgebende Kosten können besser identifiziert und auch die Mehrkosten infolge Schadstoffelimination präziser abgeschätzt werden.
- Ist es absehbar, dass sich die Rahmenbedingungen für den Gebäudeabbruch im Verlauf der Planungsphase verändern werden, empfiehlt sich der Einsatz des EDV-Werkzeuges auf jeden Fall. Die Zusammenstellung aller rückbaurelevanten Gebäudedaten in digitaler Form erhöht die Planungsflexibilität. Neue Kostenabschätzungen bei sich ändernden Rahmenbedingungen, wie beispielsweise neuen Erkundungsdaten oder regional bzw. zeitlich stark schwankenden Entsorgungskosten können in einfacher Weise durchgeführt werden.

A.7. Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen

Michael König, Barbara Espenlaub, HPC AG HARRESS PICKEL CONSULT AG

Die Europäische Kommission definiert „Mittlere Unternehmen“ mit bis zu 249 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von max. 50 Mio. (Stand: 1.1.2005). Nach dieser Definition sind in Deutschland 99% aller Unternehmen betroffen. Dementsprechend werden für unsere Arbeit die Angaben nach unten korrigiert.

- Die hier betrachteten Unternehmen weisen eine Betriebsgröße im Bereich von 20 – 60 Beschäftigten auf.
- Die Unternehmen bewegen sich im immobilienaffinen Bereich

Unternehmen in der Projektentwicklung zeichnen sich durch Verschiedenartigkeit aus. Das Wohnungsbauunternehmen, welches für den Eigenbestand

baut, ist hier ebenso angesprochen wie der Projektdienstleister, der sich auf die Entwicklung und den anschließenden Verkauf von Bürobauten spezialisiert hat. Wichtig für das erfolgreiche Durchführen einer Standortentwicklung sind die erforderlichen Eignungen bzw. Qualifikationen des Unternehmens.

Qualifikation Betriebliche Struktur: In einem KMU ist der Unternehmer unmittelbar von den wirtschaftlichen Chancen und Risiken des Projektfortgangs betroffen. Dementsprechend besteht für ihn die Motivation und infolge der betrieblichen Strukturen auch die Möglichkeit den Projektfortschritt in persona zu kontrollieren. Flache Hierarchien ermöglichen, sowohl extern als auch intern, direkte Kommunikationswege ohne Reibungsverluste.

Qualifikation Fachwissen: Für die Projektentwicklung einer Brachfläche ist spezifisches Fachwissen und Know-how im Unternehmen für den Umgang mit den Haupthemmnissen von Nöten. Zum Beispiel ist im Falle eines komplexen Brachflächenrecyclings mit umfassender Altlastenproblematik die Kernkompetenz "Altlastenerkundung und -sanierung" im Unternehmen selbst erforderlich. Vertiefte Kenntnisse im Bereich Stadtplanung und Baurecht sind im Falle strittiger Nutzungsmöglichkeiten gefordert.

Qualifikation Kommunikation: In einem klar gegliederten Unternehmen steuert der entscheidungsbefugte Verantwortliche (i.d.R. der Unternehmer selbst) qualifiziert die Kommunikation auf allen Ebenen und damit den Projektverlauf. Der Unternehmer gestaltet den Kommunikationsprozess mit den diversen Ansprechpartnern.
Eine der zentralen Aufgaben der öffentlichen Hand im Vorfeld solcher Projekte ist die kritische Prüfung des KMU hinsichtlich seiner Eignung und Qualifikation. Wie auch im Rahmen der gläsernen Projektentwicklung an den drei Modellstandorten deutlich wurde, versucht häufig der (fachfremde) Eigentümer in der Initiierungsphase (Abbildung 14, 1,2) wie ein Investor zu agieren. Um vom eigentlichen Investor einen guten Kaufpreis zu erzielen betätigt er sich insoweit als Projektentwickler, als dass er versucht eine möglichst hochwertige Nutzung in Aussicht stellen zu können. Das heißt, die erforderlichen Qualifikationen wie Fachwissen und geeignete betriebliche Struktur sind oftmals gerade in dieser wichtigen Phase des Flächenrecycling nicht vorhanden.
Die Kernfrage lautet: Passen die betrieblichen Fähigkeiten und Talente des Unternehmens zur "Fläche"? Unabhängig von der Betriebsgröße des Unternehmens sind oben beschriebene Fähigkeiten die Basis für die erfolgreiche Wiedernutzung von Brachflächen.

A.7.1. Bausteine in der Projektentwicklung

Der Inwertsetzung von KMF mit schädlichen Bodenveränderungen lassen sich zwei parallel laufende Prozesse zuordnen. Zum einen muss das Gelände von Vergangenem beräumt werden (z.B. Kampfmittelbeseitigung, Gebäuderückbau, Altlastensanierung). Zum anderen zielt die Projektentwicklung darauf ab, das Neue zu schaffen (Abbildung 14). Zur Steuerung dieser Wechselwirkungen sind Sachverstand, Organisations- und Koordinationsfähigkeiten von zentraler Bedeutung. Die Herangehensweisen von KMU an Projektentwicklung können trotz deren unterschiedlichen fachlichen Ausrichtung in wesentliche Elemente aufgegliedert werden. Im Arbeitsbericht „Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen zur Entwicklung von kleinen und mittleren Flächen“ (www.kmu-kmf.de) werden die einzelnen Arbeitsschritte differenziert dargestellt und die jeweiligen typischen Hemmnisse und Problemkonstellationen herausgehoben. Die Identifizierung der Knackpunkte ermöglicht es dem KMU, die für seine Vorgehensweise optimale Strategie hinsichtlich spezifischer Projektanforderungen zu treffen.

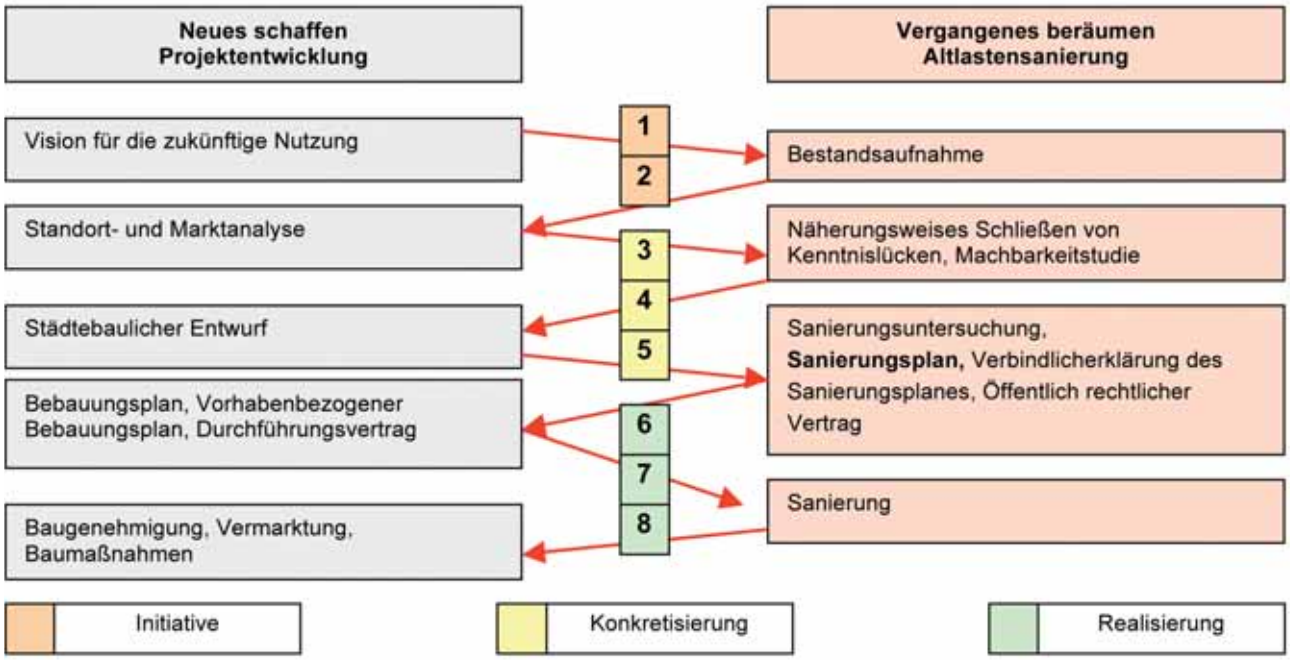

Abbildung 14: Wechselwirkungen beim Flächenrecycling, aus: Grimski, König, Integration von Sanierungsplänen in das Flächenrecycling, 2009

A.7.2. Strategien und Handlungsempfehlungen

Die auftretenden Hemmnisse und Problemkonstellationen bei der Entwicklung von KMF erfordern bestimmte Strategien eines KMU:

Entwicklungsfenster nutzen
Häufige Hindernisse bei der Reaktivierung kleiner und mittlerer Flächen sind z.B. Uneinigkeit in der Erbengemeinschaft, fehlendes Baurecht oder eine schwierige Nachbarschaftssituation. Zum Zeitpunkt, an dem sich entscheidende Hemmnisse auflösen (lassen) und die KMF aus dem Dornröschenschlaf erwacht, vollzieht sich die Flächenentwicklung sprunghaft. Auf lange Ruhephasen folgen, in Entwicklungsfenstern, dichte Phasen voller Aktivität. Die Umstände, in denen genügend Parameter günstig sind, müssen erkannt und genutzt werden. Im richtigen Moment sollte sich für "die eine Fläche" eine Aufbruchstimmung breit machen und eine Beschleunigung des Entwicklungsprozesses in Gang kommen. Unternehmerisches Interesse und Risikobereitschaft bringt das Flächenrecyclingprojekt weiter.

Strategien in der Projektentwicklung
Strategieempfehlungen für KMU zur Entwicklung von kleinen und mittleren Brachflächen setzen an unterschiedlichen Arbeitsschritten im Entwicklungsprozess an und beziehen sich u.a. auf folgende Aspekte:

- Organisation: Risiken separieren durch Bildung von eigenen Gesellschaften. Durch die Auslagerung von Flächenentwicklungen in eigene Projektentwicklungsgesellschaften (z.B. GmbH) ist eine klare wirtschaftliche Trennung zwischen parallel durchgeführten Projekten möglich. Zum einen werden Risiken separiert, zum anderen erhöht sich die Transparenz für die Projektentwicklung.
- Finanzierung. Beispiel: Zeitpunkt des Grundstückserwerbs optimieren. Je später der eigentliche Grundstückskauf stattfindet, desto später werden die entsprechenden Finanzmittel gebunden. Zeitmarken für die Projektfinanzierung liegen entweder vor der Baurechtschaffung oder danach.
- Spezifischer Einsatz von Fachwissen im Bereich Altlasten und schädliche Bodenveränderungen. Beispiel: Übernahme des Altlastenrisikos. In der Brachflächenentwicklung führt oftmals die Altlastenproblematik als Haupthemmnis zu scheinbar nicht lösbaren Blockadesituationen. Eine Auflösung derselben kann i.d.R. nur durch die Übernahme des vollen Altlastenrisikos durch den Investor oder die Kommune erreicht werden. Der Grundstückseigentümer bzw. der

Käufer wird aus der Haftung entlassen, was diese in aller Regel anstreben. Die dadurch geschaffene Rechtslage ist auch für den weiteren Planungsverlauf und die Realisierung positiv. Das beim KMU oder der Kommune verbleibende Restrisiko führt außerdem zu einem Preisnachlass beim Grundstückskauf. Der gezielte Einsatz von Know-how im Bereich Altlasten schafft für den Unternehmer Wettbewerbsvorteile.

- Flexibilität bezüglich eventueller späterer veränderter Parameter: Ebenso wie Gefährdungsabschätzungen und Sanierungsuntersuchungen zu Pflichtübungen im Planungsprozess gehören, müssen Nutzungskonzepte aus verschiedenen Szenarien abgeleitet und vor Ort konkretisiert werden. Die Strategie der nutzungsorientierten Sanierung verknüpft das Sanierungsprogramm (und die unterschiedlichen Kontaminationsbereiche) zeitlich und räumlich mit der geplanten Bebauung und Wiedernutzung.
- Kommunikation. Beispiele: Behördenmanagement; frühzeitiges Abstimmen der Konzeption auch auf politischer Ebene.
- Baurecht. Beispiel: Gebietsentwicklung nach dem "vereinfachten Verfahren".

A.7.3. Kommune und KMU

Auch in Kommunen ist insofern ein verändertes Planungsverständnis gefordert, als dass kurzfristig mit zügigem Umsetzungstempo im beschriebenen Entwicklungsfenster die nötige kommunale Unterstützung wie Personalkapazitäten und Einsatzbereitschaft zur erfolgreichen Revitalisierung einer Fläche erfolgen muss.
Handlungsspielräume von KMU sind hinsichtlich der Vorfinanzierung von Projekten im Flächenrecycling begrenzt. Die mangelnde finanzielle Ausstattung eines Unternehmens hindert sie daran, das bei einer Altlastensanierung i.d.R. nicht völlig auszuschließende Restrisiko übernehmen zu können. Zur Auflösung des Dilemmas wird die Initiierung eines Public Private Partnership als Form einer Kooperation zwischen privaten Investoren und Kommunen empfohlen. Durch den integrierenden Ansatz von Kooperationsmodellen kann die klassische Trennung zwischen der Kommune mit Planungshoheit und dem Unternehmen mit den Möglichkeiten zur Projektrealisation durchbrochen werden. In einer Vielzahl von Konstellationen ist die kommunale Einflussnahme unterschiedlich gewichtet, je nach Qualifikation, Know-how und Zielsetzung.

Als Modelltypen können genannt werden:

- Kommunale Projektgesellschaft
- Treuhänder (mit öffentlich-rechtlichem Status)
- Private Projektentwickler (Regelungen mit Hilfe z.B. städtebaulicher Vertrag, vorhabenbezogener Bebauungsplan).

Wichtig sind die Berücksichtigung öffentlicher und privater Interessen und eine gerechte Risikoverteilung (win-win-Situation).
Für die Stadtentwicklung wichtige Altstandorte, die von der Privatwirtschaft mangels Rentierlichkeit nicht reaktiviert werden, können in einen Kommunalen Grundstücksfonds oder Förderpool aufgenommen werden.

- Der Fonds arbeitet mit einer Mischung von rentierlichen und unrentierlichen Projekten. Durch Einnahmen und Gewinne aus kommunalen Flächenrecyclingprojekten können verlustreichere aber gewollte Projekte realisiert und finanziert werden.
- Im Rahmen einer Zusammenarbeit mit privaten Projektentwicklern kann der Fonds unter der Prämisse geführt werden, dass abgerufene Mittel bei erfolgreicher Projektdurchführung wieder zurückgezahlt werden.

Weitere Beispiele aus dem weiten Feld kommunaler Hilfestellungen für KMU sind beratende Unterstützung bei auftretenden Schwierigkeiten in der Projektentwicklung sowie gleichbleibende Verbindlichkeit und Offenheit gegenüber Investorenanfragen.

B. Umsetzung Gebietsmanagement an drei Stuttgarter Modellstandorten

Regine Zinz, Matthias Schmid, Landeshauptstadt Stuttgart

Die ausgewählten Standorte sind jeweils in der Hand privater Eigentümer und im NBS-Informationssystem erfasst. Bereits bei der Standortauswahl kristallisierte sich heraus, dass die Areale völlig unterschiedliche Charakteristika und Herausforderungen für das Forschungsprojekt aufweisen.
Alle drei Standorte bedingen durch die unterschiedlichen Grundparameter seitens des Gebietsbezogenen Projektmanagements (GPM) individuelle Strategien und Herangehensweisen. Nach Analyse und Evaluation sämtlicher Interessenlagen von Eigentümern, Verwaltung und potenziellen Investoren fixierten die Gebietsbezogene Projektmanagerin und die KMUeKMF-Projektpartner die Zielsetzungen für die Standorte.
In der operativen Umsetzung gelang es dem GPM aus dem „Baukasten Zukunftsfähiges Bauflächenmanagement“ für jeden Standort ein individuelles, adäquates Maßnahmenpaket zu schnüren. Das KMUeKMF-Angebot traf bei allen Akteuren (Eigentümer, potenzielle Investoren, Verwaltung) auf sehr positive Resonanz.

B.1. Modellstandort EnBW-Areal Stöckach/Hackstraße, S-Ost (4,2 ha) Charakteristik: „Selbstläufer“

Abbildung 15: Ansicht des EnBW-Areals aus westlicher Richtung (Quelle: Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung, LHS)

Das EnBW-Areal besitzt äußerst positive Randbedingungen: zentrale Lage, gute Verkehrsanbindung, künftig vorgesehene Hauptnutzung Wohnen, eindeutige Eigentumsverhältnisse, kaum vorhandene Altlasten. Zurzeit befinden sich auf dem Areal technische Gebäude, Werkstätten und Büros. Im FNP 2010 ist das Areal als gemischte Baufläche ausgewiesen. Das umgebende Quartier zeichnet sich durch eine lebhafte Nutzungsmischung aus Gewerbe und Wohnen aus.

Abbildungen 16/17: *Innenbereich des EnBW-Areals (Quelle: Abb. 16 reconsite, Abb. 17 Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung)*

Zielsetzung des GPM war die Etablierung stabiler Kontakte zwischen Eigentümerin und Verwaltung im Hinblick auf eine künftige städtebauliche Entwicklung, die eindeutigen, gemeinsam festgelegten Qualitätskriterien gerecht wird. Für die LHS bot KMUeKMF die Chance, zu einem sehr frühen Zeitpunkt in Dialog zu treten und einen ersten Interessenabgleich zu erzielen. Dies war in Anbetracht der Grundstücksgröße und der EnBW als Alleineigentümerin, die zudem mit vielen Angeboten von Investorenseite konfrontiert ist, zentrales Ziel.

Umsetzung und Maßnahmen

Kooperatives Planungsverfahren

Für den Standort EnBW-Areal erarbeiteten vier Planerteams, zwei davon finanziert durch die Eigentümerin, innerhalb eines Kooperativen Planungsverfahrens Anfang 2008 erste konkrete Testentwürfe für ein künftiges gemischtes Stadtquartier (KMUeKMF-Projektpartner Beck-Consult).

Im Fokus stand die Untersuchung künftiger Nutzungskonzepte mit verträglicher städtebaulicher Dichte, aber auch der Umgang mit Bestandsgebäuden, Topografie und Sichtbeziehungen.

Eine Begleitgruppe mit Vertretern der Eigentümerin EnBW, der Verwaltung, des Bezirksbeirats und externen Experten begleitete das Verfahren. Im April 2008 wurden die Ergebnisse im Umwelt- und Technikausschuss und im Bezirksbeirat präsentiert. Aus dem Verfahren resultiert ein Empfehlungskatalog mit klaren Qualitätskriterien, die Konsens finden:

- 400 Wohneinheiten in attraktivem Wohnumfeld sind realisierbar.
- Gemischtes Stadtquartier – 75% Wohnen, 25% Gewerbe
- Gebiet in hohen Maße geeignet für neue Formen innerstädtischen Wohnens
- Wohnungsangebot auf vorwiegend hohem Niveau schaffen
- Behutsamer Umgang mit Gebäudebestand
- Gebiet prädestiniert für die Entwicklung in kleinen Bauabschnitten
- Soziale Infrastruktur für den Stadtteil einbeziehen

Der Kontakt zur EnBW ist nach Abschluss des Verfahrens etabliert und qualifiziert. Bereits laufende Bürgerbeteiligungsprozesse konnten über das kooperative Verfahren „eingefangen“ werden: Die Bürger fanden ihre Fragen durch das KoPV fast gänzlich beantwortet. Gemeinderatsvertreter sahen bei einer Vor-Ort-Begehung ihre Vorstellungen bzgl. der künftigen Entwicklung des Areals in hohem Maße bestätigt. Das kooperative Planungsverfahren schuf somit einen ersten Basiskonsens zwischen Verwaltung, Bürgern, Politik und Eigentümern / potenziellen Investoren. Trotz der nicht vorhandenen rechtlichen Verbindlichkeit liegen erste Ergebnisse vor, auf die sich alle Beteiligten in der Diskussion berufen können.

Durch das KoPV konnte eine funktionierende gemeinsame Basis des Dialogs zwischen Kommune und EnBW auch für künftige Entwicklungsschritte gelegt werden.

Fiskalische Wirkungsanalyse

Der KMUeKMF-Verbundpartner reconsite erarbeitete gemeinsam mit dem Uni-Campus Birkenfeld eine fiskalische Wirkungsanalyse, welche verschiedene Entwicklungsszenarien und die jeweiligen Auswirkungen auf die finanzielle Situation der Stadt erfasst:

Erprobung EDV-Werkzeug zum Gebäuderückbau
Die Hochschule Biberach (HBC) erprobte das im Rahmen von KMUeKMF entwickelte EDV-Werkzeug zum Gebäuderückbau an einem Bestandsgebäude der EnBW. Ende September 2008 stellten HBC und HPC der EnBW die Herangehensweise und die Ergebnisse vor. Die Erprobung stellte für die EnBW einen konkreten Nutzen aus KMUeKMF dar.

Abbildung 18: Testentwurf EnBW-Areal, Stuttgart-Ost (urban matters.net, Netzwerk für Architektur und Stadtentwicklung, lambrecht architekten, Esslingen – O.+R. Lambrecht Prof. Alex Wall, Karlsruhe/Miami, Weismann Architekten, Stuttgart – M.+M. Weismann)

Zusammenfassung und Ausblick
Aktuell entwickelt die Verwaltung diese Ergebnisse weiter. Ziel ist die Erstellung eines Kriterienkatalogs sowie eine städtische Rahmenplanung, die eine qualifizierte Entwicklung des Standorts sichert. Dieser Kriterienkatalog wird im Falle vertiefender städtebaulicher Wettbewerbe als Grundlage der Wettbewerbsausschreibung herangezogen werden. Die frühe und integrierte Bürgerbeteiligung soll bei weiteren Entwicklungsschritten ausgebaut werden.

B.2. Modellstandort Bahnhof Feuerbach / Firma Schoch (ca. 2 ha) Charakteristik „Hohe Komplexität“

Abbildung 19: Ansicht des Schoch-Areals aus westlicher Richtung (Quelle: Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung, LHS)

Das Areal der Firma Schoch liegt unmittelbar gegenüber dem Feuerbacher Bahnhof und ist als Nahtstelle zwischen Bahnhof und Feuerbacher Zentrum von städtebaulich hoher Bedeutung. Es gehört mehreren Eigentümern, die einen schnellen Verkauf anstreben. Das Areal weist schwere Boden- und Grundwasserverunreinigungen auf, es besteht akuter Sanierungsbedarf. Die damit verbundene Haftungsfrage ist ein zentrales Hemmnis bei der Flächenentwicklung. Das Gelände liegt innerhalb des Geltungsbereichs eines gültigen Bebauungsplans von 1992, eine vorliegende Konzeptstudie befasst sich mit möglichen Planungs- und Nutzungsszenarien. Hier sind auch die Wünsche eines nordwestlich angrenzenden Betriebes berücksichtigt, der auf den nördlichen Teilbereich des Schoch-Areals expandieren möchte. Im erweiterten Umfeld befinden sich weitere im Umbruch befindliche Flächen, die von einer Initialzündung am Standort Schoch profitieren können.
Zielsetzung des Gebietsbezogenen Projektmanagements war zunächst, die städtebauliche Relevanz des Standortes bei Verwaltung und Politik bewusst zu machen sowie konkrete Lösungsansätze für die Aktivierung dieses wertvollen Flächenpotenzials zu entwickeln. Hierzu zählt v. a. auch die Klärung der städtischen Chancen und Risiken im Umgang mit den Altlasten. Damit verbunden ist die Frage nach möglichen Akteurskonstellationen von Eigentümern, potenziellem Investor und Stadt unter Berücksichtigung der Haftungsproblematik.

Umsetzung und Maßnahmen
Kooperatives Planungsverfahren
Angesichts vieler verschiedener Interessenlagen und der Schlüsselposition des Grundstücks als potenziellen Brückenkopf zum Feuerbacher Zentrum entschieden GPM und KMUeKMF-Projektpartner, ein kooperatives Planungsverfahren durchzuführen, das auf die Umfelduntersuchung des Schoch-Areals fokussierte, somit die Rahmenbedingungen dieser Flächen in prominenter Lage am Feuerbacher Bahnhof verbessern sollte.

Abbildungen 20/21: *Schoch-Areal – kein direkter Durchgang zum Bahnhof Feuerbach (Quelle: Abb. 20 HPC AG; Abb. 21: LHS)*

Eine Vor-Ort-Begehung mit der Verwaltung machte die Relevanz des Standorts auch bei der Politik nochmals deutlich. Zwei Teams von Freiflächenplanern erarbeiteten im Februar 2008 Konzepte zur Gestaltung des Bahnhofsplatzes und der angrenzenden Straßenzüge. Im April 2008 wurden die Ergebnisse im Umwelt- und Technikausschuss und im Bezirksbeirat präsentiert.
Zentrale Empfehlungen für das Areal im Kontext waren u. a:

- Die Ertüchtigung des Bahnhofsvorplatzes als Chance und Anreiz für die Altlastensanierung am Schoch-Areal.
- Die Schaffung eines weitgehend verkehrsfreien Bahnhofsplatzes mit attraktiven Angeboten.
- Vorhandene Wegebeziehungen zu qualifizieren und zu attraktivieren (Anbindung zum Killesberg, zum Gewerbegebiet Feuerbach-Ost, Querung Wiener Platz).
- Eine qualitätvolle Gestaltung der Kremser Straße und des Kremser Platzes als Gelenk zur Stuttgarter Straße; Verwendung von Wasser im Straßenraum als Reminiszenz an den Feuerbach anzustreben.
- Die Verlängerung der Burgenlandstraße zwischen Dornbirner Straße und Bahnhofsplatz als neue Bewegungsachse für das entstehende Quartier vorzusehen.
- Die Umnutzung des Postgebäudes (Erdgeschoss),

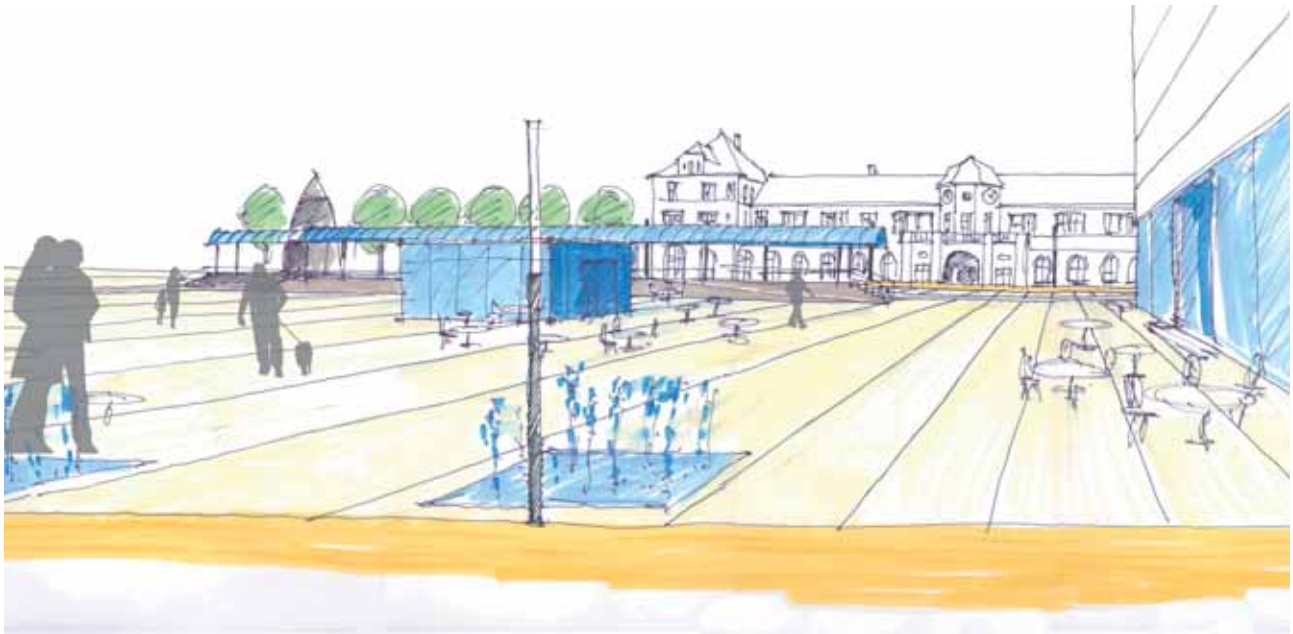

Abbildung 22: *Perspektive Bahnhofsvorplatz Stuttgart-Feuerbach (Quelle: faktorgruen - Landschaftsarchitekten)*

das als Solitär den Bahnhofsplatz prägt.
- Um die Potenziale des Standortes Schoch zu nutzen ist ein außergewöhnliches Engagement der Stadt erforderlich.

Die Ergebnisse des KoPV stießen auch bei benachbarten Grundstückseigentümern auf Interesse, die im weiteren Projektverlauf gemeinsam privates Kapital für einen außerhalb des KMUeKMF-Verbundvorhabens durchgeführten Planungsworkshop bereitstellten. Als Haupthemmnis hatten diese Eigentümer die für Investoren unattraktive Situation identifiziert und begrüßten daher die Initiative zur Umfeldverbesserung.

Altlastenerkundung
Um den kommunalen Handlungsspielraum zu ergründen, erstellte das Amt für Umweltschutz (AfU) ein Sanierungskonzept für Boden- und Gebäudesubstanz sowie ein Sanierungskonzept für bestehende Grundwasserkontaminationen, letzteres verbunden mit der Untersuchung verschiedener Sanierungsszenarien.

Wirtschaftlichkeitsuntersuchung
Initiiert vom Amt für Umweltschutz (AfU) und unterstützt durch das Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung (ASS), das Amt für Liegenschaften und Wohnen und die Wirtschaftsförderung führte die BDO Technik- und Umweltconsulting GmbH eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durch, in der verschiedene städtebauliche Konzeptstudien der Verwaltung und Nutzungsszenarien unter Renditeaspekten beleuchtet wurden. Im Rahmen des Vorhabens wurden
- die Kostendaten der Baureifmachung und Erschließung erfasst,
- Erlössituationen aus der Veräußerung des baureifen Grundstücks unter der Berücksichtigung verschiedener Nutzungen dargestellt,
- sowohl betriebswirtschaftliche als auch gemeinwirtschaftliche Auswirkungen des Projekts betrachtet.

Durch die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung konnten die finanziellen Risiken der Kommune erfasst werden.

Marketing
Projektpartner reconsite erstellte im Hinblick auf eine mögliche Ertüchtigung von NBS, weiterführend www.stuttgart-bauflaechen.de, einen exemplarischen Flächenpotenzialpass. Dieser umfasst einerseits die Makroebene, d.h. die Potenziale des Umfelds, zum anderen aber auch ein exemplarisches Flächenprofil der Einzelparzelle.
Für das Marketingkonzept für Feuerbach, mit Fokus auf den Bahnhofsvorplatz, zeichnete sich eine gezielte Investorenansprache aufgrund der komplexen Gemengelage und der Problematiken des Areals als verfrüht heraus. Das Konzept konzentrierte sich daher auf die Zielgruppen Politik und Bürger, nachgeordnet Investoren, denen die Potenziale des Bahnhofsumfelds und die herrschende Aufbruchstimmung zu kommunizieren sind.
Über den Claim „Feuerbach – Neu ankommen“ soll die Botschaft des Wandels, der Bewegung vor Ort transportiert werden.

Zusammenfassung und Ausblick
Über das Gebietsbezogene Projektmanagement gelang es am Modellstandort Schoch-Areal, die verschiedenen Interessen von Verwaltung, Eigentümern und Investoren, systematisch zu erfassen und die jeweiligen Positionen verständlich zu machen. In der Projektarbeit stellte sich die vernetzende Funktion des Gebietsmanagements als Kernaufgabe heraus. Die städtischen Interessen und Initiativen laufen gebündelt, dies auch übergreifend durch verschiedene Hierarchieebenen. Im Abwägungsprozess wird zu entscheiden sein, welche Risiken die Stadt bzgl. der Altlastensituation übernehmen kann und/oder will und welche externen Investoren sich seriös an der Entwicklung beteiligen können. Die politischen Gremien werden über die aktuellen Entwicklungen und Aktivitäten der Verwaltung informiert und verstärkt sensibilisiert.

B.3. Modellstandort Stephanareal in Stuttgart-Bad Cannstatt (ca. 1,6 ha) Charakteristik „Interessen- und Nutzungskonflikte“

Abbildung 23: Modellstandort Stephanareal in Stuttgart Bad Cannstatt – Blick aus nordwestlicher Richtung (Quelle: Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung, LHS)

Das Areal liegt innerhalb eines Gewerbegebiets und tritt aufgrund besonderer topografischer Ausgangsbedingungen im Stadtbild nur untergeordnet in Erscheinung. Obwohl das Gesamtquartier verkehrlich gut angebunden ist, ist die aktuelle Erschließung der gewerblich genutzten Einzelparzelle nachteilig.
Seit 1997 bis heute stellte der Eigentümer der Stadt verschiedene Nutzungskonzepte vor (Handel, Einzelhandel, Seniorenwohnen und Wohnen). Diese Konzepte zielen auf hochwertige, somit hohen Ertrag bringende Folgenutzungen, sind aber in Anbetracht der Umfeldqualitäten nicht realisierbar. Die Verwaltung empfiehlt für den Standort eine gewerbliche Folgenutzung mit Schwerpunkt Handwerk sowie soziale Nutzungen im Allgemeinen. Die Diskrepanz zwischen dem aktuell Möglichen und den hochwertigen Ansätzen des Eigentümers stellte in der Vergangenheit immer wieder ein wesentliches Entwicklungshemmnis dar.
Ziel des Gebietsbezogenen Projektmanagements war es daher, diese seit Jahren herrschende Blockadesituation aufzulösen, sowohl zwischen Eigentümer und Anrainern als auch zwischen Eigentümer und Verwaltung.

Umsetzung und Maßnahmen

Kommunikation | Mediation

Nachbarschaftskonflikte, welche im Hinblick auf eine optimierte Erschließung ausgeräumt werden sollten, konnten im Rahmen von KMUeKMF nicht gelöst werden.

Potenzialanalyse

Eine Potenzialanalyse der HPC AG in der Rolle des neutralen Dritten untersuchte die gelaufenen Aktivitäten und erstellte als erste Handlungshinweise Potenzial- und Konfliktpläne. Die weitere Betrachtung erfolgt in zwei Stufen.

- Step 1: „Kleine Lösung“, Betrachtung des Stephan-Areals als Einzelparzelle mit optimierter Erschließung um die Vermarktung zu erleichtern. Dies bedingt allerdings eine Anschubinvestition durch den Eigentümer.

- Step 2: „Große Lösung“, Entwicklung eines längerfristigen Gesamtkonzepts für das Quartier.

Die Expertise wurde dem Eigentümer im Beisein der Verwaltung vorgestellt und von diesem positiv aufgenommen.
Um eine Annäherung der städtischen und der Eigentümerinteressen zu erzielen, machte die Projektmanagerin dem Eigentümer das Angebot eines Kooperativen Planungsverfahrens, das konkrete tragfähige Entwürfe für eine mögliche Bebauung liefern kann. Dies bedingt das finanzielle Engagement des Eigentümers, der hier Zustimmung signalisiert hat.

Zusammenfassung und Ausblick
Über das GPM gelang es, die zwischen Verwaltung und Eigentümer seit Jahren nach gleichem Schema ablaufenden Kommunikationsmuster zu durchbrechen. Als neutrale Dritte konnte die Projektmanagerin, unterstützt durch die Projektverbundpartner, einen für alle Beteiligten gangbaren Weg skizzieren. Mit dem Angebot eines kooperativen Planungsverfahrens, das für alle Beteiligten einen Basiskonsens bzgl. der künftigen Entwicklung des Areals schaffen soll, richtet sich der Blick nach vorn, es herrscht neue Motivation.

Abbildungen 24/25: Modellstandort Stephan-Areal in Stuttgart Bad Cannstatt (Quelle: HPC AG)

B.4. Fazit der Arbeit an den Modellstandorten

Aus der Arbeit im Forschungsprojekt lassen sich folgende zentrale Aspekte zusammenfassen:

- Die Beiträge des Forschungsprojekts, konkret die Angebote aus dem „Baukasten zukunftsfähiges Bauflächenmanagement“, wurden als Impulse für die Entwicklung der Modellstandorte von Eigentümern, Verwaltung und Akteuren vor Ort positiv aufgenommen. Sollte ein Gebietsbezogenes Projektmanagement künftig stattfinden, wären Etats für einzelne Module sinnvoll.
- Die verwaltungsinterne sowie die erprobte abgestimmte externe Kommunikation („Mit einer Stimme sprechen“) ist etabliert und kann als Modell für weitere zu entwickelnde Standorte dienen.
- Die vernetzende Funktion eines GPM ist allgemein anerkannt. Verwaltung, Eigentümer und Investoren würdigten die zeitliche Entlastung und den beschleunigten Arbeitsfluss, der durch die frühe Koordination aller Interessen entsteht.
- Zahlreiche Beiträge der Verbundpartner trafen auf positive Resonanz in den Partnerstädten und sind in der kommunalen Praxis anwendbar.

C. Empfehlungen für ein aktives kommunales Bauflächenmanagement

C.1. Empfehlungen aus dem Projekt

Auf Grundlagen des REFINA-Vorhabens können folgende Empfehlungen gegeben werden:

Der Einsatz eines **Gebietsbezogenen Projektmanagements** (GPM) im Umgang mit kleinen und mittleren Flächen hat sich bewährt und kann uneingeschränkt empfohlen werden. Hauptziel ist, durch eine effektivere Kommunikation die Erfolgsaussichten für die Revitalisierung von Flächen zu erhöhen. Die initiative Tätigkeit eines GPM sichert den Einfluss der Stadt auf private Aktivitäten zu einem frühen Zeitpunkt oder ermöglicht den Anstoß gewünschter Entwicklungen. Der kommunale Gebietsbezogene Projektmanager vertritt einerseits gegenüber Eigentümern und Investoren die städtischen Interessen, andererseits transportiert er die externen Interessen in die Verwaltung. Die Verortung des GPM in der Verwaltung sollte in Abhängigkeit der zu betreuenden Flächen oder des Gebietes flexibel gehandhabt werden (z.B. im Bereich Stadtplanung oder kommunaler Liegenschaften). Ein GPM, speziell für private Flächen, muss zwingend von politischen Entscheidungsträgern mitgetragen werden. Daher ist gezielte politische Unterstützung zu suchen und zu forcieren. Um qualifiziert arbeiten zu können, ist das GPM auf eine starke Unterstützung und eine Rückkoppelung durch obere Verwaltungsebenen angewiesen. Diese wiederum profitieren vom umfassenden inhaltlichen Input, den ein GPM aufgrund der Zusammenführung aller Interessenlagen bieten kann. Der Projektmanager ist auf das uneingeschränkte Vertrauen seiner Vorgesetzten angewiesen. Eine Weisungsbefugnis des Projektmanagers gegenüber Dritten ist nicht zielführend. Externe Dienstleister können ein GPM entscheidend unterstützen, indem sie z. B. im Fall von Konflikten die Rolle eines neutralen Dritten übernehmen oder mit einem der nachfolgend genannten Instrumente die Realisierung einer Neunutzung einer Fläche voran bringen. Eine Bereitstellung von Etats, die das GPM für externe Dienstleistung einsetzen kann, wäre sinnvoll. Eine Finanzierung standortspezifischer Untersuchungen oder Kooperativer Planungsverfahren durch die Kommune ist nur in Ausnahmefällen und bei nachgewiesenem Interesse aus Sicht der Stadtentwicklung denkbar.
Wichtig ist die Unterstützung von Eigentümern und Investoren mit Beratungsleistungen durch die Kommune. Auch der Einsatz eines GPM stellt eine Form der **kommunalen Förderung** dar, doch gibt es weitere Möglichkeiten der Förderung von KMF, z.B. durch eine zentrale Anlaufstelle für Beratung und Förderung (z.B. in Form einer Internetseite). Diese schafft Transparenz über das Angebot sowie die entsprechenden Ansprechpartner. Bereits existierende und geeignete Förderprogramme sollten speziell zur Unterstützung der Innenentwicklung bei KMF weiterentwickelt werden. Gleichzeitig müssten auf solche Entwicklungen negativ wirkende Programme geändert oder aufgegeben werden.

Durch den Einsatz von **Kooperativen Planungsverfahren** (KoPV) ist es zu neuen Impulsen in der Stadtentwicklung und Flächenaktivierung gekommen. Durch die regelmäßigen Treffen im Rahmen von KoPV kann sich eine Basis des Vertrauens zwischen den beteiligten Akteuren bilden, die bei der weiteren Entwicklung am Standort vorteilhaft sein sollte. KoPV sind ein geeignetes Mittel, um im Rahmen eines Gebietsbezogenen Projektmanagements eingesetzt zu werden. Der Einsatz Informeller Planungsverfahren sollte deshalb als fester Bestandteil des Aufgabenkatalogs einer Stadtverwaltung politisch legitimiert werden, z.B. im Rahmen einer Kommunalen Förderung. Allerdings können KoPV nicht flächendeckend eingesetzt werden. Ein geeignetes Auswahlgremium (mit Unterstützung des Projektmanagers) sollte deshalb kurzfristig über eine Unterstützung bei privater Initiative entscheiden können. Wenn eine finanzielle Beteiligung der Kommune nicht möglich oder sinnvoll ist, sollte zumindest die Teilnahme an den Veranstaltungen durch leitende Verwaltungsmitarbeiter gewährleistet sein. Unabhängig davon braucht es einen „Kümmerer“, der die Ergebnisse der Verfahren weitertransportiert und den begonnenen Dialog zwischen Verwaltung, Eigentümern, Investoren und der Öffentlichkeit pflegt.
Um die Entwicklung von KMF voranzutreiben ist eine **Vermarktung** dieser Flächen hilfreich. In einem ersten Schritt sollten die verfügbaren Flächen über eine Flächenpotenzialplattform (z.B. www.bauflaechen-stuttgart.de) mit den entsprechenden Informationen bekannt gemacht werden. Darauf aufbauend kann bei Flächen, die „in Bewegung“ sind, flankierend Marketing betrieben werden, sei es aktiv durch die Kommune oder unterstützend als Beratungsleistung gegenüber den Eigentümern: Dabei bietet sich der Einsatz von Formatvorlagen (Flächenpotenzialpass) an. Grundlage von Marketingbemühungen sollte eine genaue

Analyse der Fläche und ihres Umfeldes mittels einer SWOT-Analyse darstellen. In diesem Zusammenhang ist eine Einschätzung der Stimmungen und Meinungen von wichtigen Akteuren „vor Ort“ wichtig, da diese als Multiplikatoren bei Marketingbestrebungen wirken können.
Die **fiskalische Wirkungsanalyse** leistet einen Beitrag zur Kostentransparenz von Siedlungsflächenentwicklungen und zeigt auf, welche Einnahmen eine Kommune aus der Entwicklung einer Fläche über Steuern und Abgaben erzielen kann. Die Ergebnisse einer fiskalischen Analyse dürfen aber nicht isoliert betrachtet werden, sondern sollten gemeinsam mit städtebaulichen, sozialen und ökologischen Aspekten in die Entscheidungsfindung bei einer Entscheidung für eine Flächenentwicklung einbezogen werden. Nach Erprobung auf einer innerstädtischen Fläche in Stuttgart erscheint der Einsatz der fiskalischen Wirkungsanalyse dann sinnvoll, wenn sie zur Bewertung der fiskalischen Auswirkungen möglicher Flächenentwicklungen genutzt wird.

Der Einsatz eines **EDV-Werkzeugs zum Gebäuderückbau** kann zur Kostentransparenz und damit Planungssicherheit beitragen. Die Zusammenstellung aller rückbaurelevanten Gebäudedaten in digitaler Form erhöht aber auch die Planungsflexibilität. Neue Kostenabschätzungen bei sich ändernden Rahmenbedingungen, wie beispielsweise neuen Erkundungsdaten oder regional bzw. zeitlich stark schwankenden Entsorgungskosten, können in einfacher Weise durchgeführt werden. Ist es absehbar, dass sich die Rahmenbedingungen für den Gebäudeabbruch im Verlauf der Planungsphase verändern werden, empfiehlt sich der Einsatz des EDV-Werkzeuges auf jeden Fall. Primäre Zielgruppe für den Einsatz des EDV-Werkzeuges sind FachplanerInnen, AltlastenbearbeiterInnen und Ingenieurbüros, die Rückbaukonzepte erstellen.

Neben den kommunalen Empfehlungen, richten sich nachfolgende Empfehlungen an **Projektentwickler**. Wer im Bereich der KMF-Entwicklung tätig wird, muss sicherstellen, dass das spezifisches Fachwissen im Unternehmen für den Umgang mit den Haupthemmnissen von Flächenrevitalisierungen vorhanden ist. Ein weiterer wichtiger Punkt ist es, die „geeigneten Zeitfenster“ für eine erfolgreiche Flächenentwicklung zu erkennen und zu nutzen. Häufig führt die Altlastenproblematik als Haupthemmnis zu scheinbar nicht lösbaren Blockadesituationen in der Brachflächenentwicklung. Eine Auflösung derselben kann i.d.R. nur durch die Übernahme des vollen Altlastenrisikos durch den Investor oder die Kommune erreicht werden. Die dadurch geschaffene eindeutige Rechtslage ist auch für den weiteren Planungsverlauf und die Realisierung positiv. Das beim KMU oder der Kommune verbleibende Restrisiko führt außerdem zu einem Preisnachlass beim Grundstückskauf. Die mangelnde finanzielle Ausstattung eines Unternehmens hindert dies häufig daran, das bei einer Altlastensanierung i.d.R. nicht völlig auszuschließende Restrisiko übernehmen zu können. Zur Auflösung des Dilemmas wird die Initiierung einer Public Private Partnership als Form einer **Kooperation zwischen privaten Investoren und Kommunen** empfohlen. Eine weitere Möglichkeit, das finanzielle Risiko aus kommunalen Flächenrecyclingprojekten zu minimieren ist die Einrichtung eines Kommunalen Fonds oder Förderpools: Durch Einnahmen und Gewinne aus kommunalen Flächenrecyclingprojekten können anderwertig gewollte aber verlustreichere Projekte realisiert und finanziert werden. Im Rahmen einer Zusammenarbeit mit privaten Projektentwicklern kann der Fonds unter der Prämisse geführt werden, dass abgerufene Mittel bei erfolgreicher Projektdurchführung wieder zurückgezahlt werden.

C.2. Ausblick: Fortbildungsbedarf und -konzepte

Kerstin Langer, Sonja Hörster, KOMMA.PLAN

Das Verbundvorhaben KMU entwickeln KMF hat gezeigt, dass die Reaktivierung schwieriger Flächenpotenziale am sinnvollsten mit einer vielseitigen und flexiblen Baukastenstrategie gelingen kann. Statt einfacher Erfolgsrezepte und idealer Ablaufschemata ist eher der Planer/Projektmanager/das Projektteam mit – förderliche organisatorische Rahmenbedingungen innerhalb der Verwaltung vorausgesetzt – dem nötigen „Fingerspitzengefühl“ für den Einsatz der richtigen Verfahren, Methoden und Kommunikationsstrategien zum richtigen Zeitpunkt gefragt. Gesucht wird also der/die integrierende „Allrounder“/„Allrounderin“, der/die mit einer einschlägigen fachlichen Ausbildung (Raumplanung, Städtebau, Freiraumplanung, Altlastensanierung, Immobilienwirtschaft, etc.) sowohl die förmlichen Verfahren

koordinieren und voranbringen kann, als auch gleichzeitig das informelle Repertoire der Planungskommunikation beherrscht.
Vor dem Hintergrund, dass hierfür unterschiedliche Ausbildungsrichtungen in Frage kommen und gleichzeitig die Berufsbiographien immer unterschiedlicher werden (Bachelor und Master), sind immer weniger Fortbildungsveranstaltungen „von der Stange“ gefragt als vielmehr eine Fortbildungsstrategie, die im Sinne eines „Kompetenzmanagements“ an den individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen der Person und den praktischen Anforderungen des Arbeitsplatzes und der Aufgaben ansetzt.

Alle der in dieser Broschüre angesprochenen Themen sind für die Fortbildung relevant, weitere kommen hinzu: Planungskommunikation, Moderation, Mediation, Teilbereiche der Immobilienwirtschaft (z. B. Immobilienbewertung, Gebäudemanagement), Finanzierungsmodelle.
Das klassische Seminar bzw. die Fachtagung hat hierfür nicht ausgedient und wird sicherlich auch künftig eine wichtige Rolle spielen, es kommen aber neue Fortbildungskonzepte hinzu, denen eine wachsende Bedeutung zugeschrieben wird:

- Individuelle Lernkonzepte und prozessbegleitende, kontextorientierte Qualifizierungen wie z.B. Coaching, Supervision, kollegiale Fallberatung mit Expertenbegleitung.
- Bedarfsorientierte maßgeschneiderte Inhouse-Veranstaltungen zur konzentrierten Schulung spezieller Kompetenzen (sowohl für Verwaltung als auch für Projektentwickler denkbar).
- Gemeinde- und zielgruppenübergreifende Veranstaltungen – ggf. auch mit Beteiligung der entsprechenden Fachverbände – mit der Zielsetzung des Erfahrungsaustausches, dem Vorstellen und Kennenlernen von Best bzw. Good Practice-Projekten.

Die Führungskräfte in der Verwaltung nehmen beim Thema Fortbildung eine wichtige Rolle ein. Sie können und sollten im Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den individuellen Fortbildungsbedarf herausarbeiten und unterstützen. Zielvereinbarungen, Teamentwicklung und Prozessorientierung können somit positiv gefördert und auch der Transfer der Qualifizierungsmaßnahmen in den Alltag wieder erleichtert werden.

Literaturverzeichnis

Grimski, D.; König, M. (2009): Integration von Sanierungsplänen in das Flächenrecycling.

Gutsche, J.-M. (2003) Auswirkungen neuer Wohngebiete auf die kommunalen Haushalte. Modellrechnungen und Erhebungsergebnisse am Beispiel des Großraums Hamburg. - In: Technische Universität Hamburg-Harburg, European Centre of Transportation and Logistics (Hrsg.), ECTL Working Paper 18, Hamburg, 2003.

LUBW - Landesanstalt für Messung, Umwelt und Naturschutz Baden-Württemberg (2001)(Hrsg.): Handlungshilfe zum Abbruch von Wohn- und Verwaltungsgebäuden. Download Rechenprogramm unter: http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/6640/ zuletzt gelesen am 16.12.2008

Landesumweltamt Nordrhein-Westfalen (2005): Leistungsbuch Altlasten und Flächenentwicklung des Landesumweltamtes Nordrhein-Westfalen, Essen.

LUBW - Landesanstalt für Messung, Umwelt und Naturschutz Baden-Württemberg (2008)(Hrsg.): Abbruchplanung – Eine Handlungshilfe für Bauherren, Karlsruhe.

Langer, K.; Nagy, K.; De Salvia, A.; Beck, T.; Kirchholtes, H. J. (2006): Towards more effective communication, information access and decision processes. Final Report im Rahmen des Projektes PROSIDE (Promoting Sustainable Inner Urban Development) der EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG III B CADSES.

Projektpartner

VEGAS
Institut für Wasserbau
Universität Stuttgart
Pfaffenwaldring 61
70550 Stuttgart
vegasinfo@iws.uni-stuttgart.de

Landeshauptstadt Stuttgart
Marktplatz 1
70173 Stuttgart
u360351@stuttgart.de

Hochschule Biberach
Karlstr. 11
88400 Biberach
heckele@fh-biberach.de

Beck-Consult
Luitpoldstraße 18
76744 Wörth am Rhein
torsten.beck@beck-consult.de

HPC HARRESS PICKEL
CONSULT AG
Lindenbergstr. 12
D-79199 Kirchzarten

KOMMA.PLAN
Georg-Kerschensteiner-Straße 28
81829 München
langer@kommaplan.de

Im Auftrag von VEGAS

reconsite - TTI GmbH
Auberlenstr. 13
70736 Fellbach
info@reconsite.com

Weitere Informationen: www.kmu-kmf.de

Förderkennzeichen: 0330748
Projektlaufzeit: 01.09.2006 bis 31.05.2009
Projektträger: PtJ Projektträger Jülich
Zimmerstrasse 26-27, 10969 Berlin

Autoren: Verbundpartner des Verbundvorhabens
„KMU entwickeln KMF“