

# *„FdW – Forum deutscher Wirtschaftsförderer“*

**17.11.2017 – Berlin – FdW-Tagung**  
**Zukunft managen – aktuelle Trends in der Wirtschaftsförderung**

Transformation zur Nachhaltigkeit im Bestand  
**Wie können nachhaltige Ressourcengemeinschaften  
in Gewerbegebieten erfolgreich etabliert werden?**

**Dr. Frank Betker**

**Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) – Projektträger**

# Inhalt

- **Potenzial:** Ergebnisse einer **Kommunalbefragung** zum Stand der Nachhaltigkeit bei d. Gewerbegebietsentwicklung in NRW (ILS i.A. des MKULNV)
- **Unternehmensnetzwerke** und **Gewerbegebietsmanagement** in den Niederlanden und in Flandern (Revitalisierungsstrategie)
- **Unternehmensnetzwerke** und **Gewerbegebietsmanagement** in Esslingen und Berlin Motzener Straße
- **Resultate: fünf Säulen** einer erfolgreichen **Institutionalisierung** der Nachhaltigkeit u. Etablierung von Ressourcengemeinschaften in Gewerbegebieten
- **Empfehlungen:** Organisationsmodell für **Kooperation und Management**
- zunächst aktuell: Hinweis auf **GewerbeExWoSt**, Forschungsfeld des BBSR („Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten“)

# GewerbeExWoSt des BBSR

ExWoSt  
Forschungsfeld

„Nachhaltige  
Weiterentwicklung von  
Gewerbegebieten“

Die neun  
Modellvorhaben

Quelle:  
ExWoSt-Informationen 49/1  
– 04/2016, S. 7  
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung (BBSR) im Bundes-  
amt für Bauwesen und Raumordnung  
(BBR) des BMUB



# NRW-Modellprojektverbund



Ministerium für Klimaschutz, Umwelt,  
Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**ECO INDUSTRIAL PARKS**

Quelle: Wiss. Begleitprojekt des **Instituts für Landes- u. Stadtentwicklungsforschung (ILS)** i. A. des MKULNV NRW (2011/12)

# Kommunalbefragung des ILS: Nachhaltigkeitskriterien

Welche Aktivitäten, Potenziale und Hemmnisse der nachhaltigen Gewerbegebietentwicklung werden in den Kommunen gesehen bzw. entfaltet? In folg. Handlungsfeldern:

Handlungsfeld	Nr.	Beschreibung
Städtebau und Umwelt	1	Gestaltung und stadträumliche Einbindung der Gewerbegebiete
	2	Verkehr, Funktionalität (Erschließung) der Gewerbegebiete
	3	Infrastrukturausstattung: Versorgung, Kinderbetreuung etc.
	4	Beseitigung von Umfeldproblemen, Gemengelage, Nutzungskonflikten
	5	Verbesserung der Freiraumqualitäten und Grünversorgung, Schaffung Biotopverbünde
	6	Reduzierung der Flächeninanspruchnahme
Energie und Ressourcen	7	Verringerung der Emissionen, Verbesserung der CO <sub>2</sub> -Bilanz und des Stadtklimas
	8	Baulicher und energetischer Zustand / Sanierung der Gebäude in Gewerbegebieten
	9	Energieeffizienz in Gewerbegebieten
	10	Ressourceneffizienz: Stoffkreisläufe, Abfall- und/oder Wassermanagement
Markt und Kommunikation	11	Verbesserung d. Kommunikation u. Kooperation im Gewerbegebiet in Nachhaltigkeitsfragen
	12	Ökonom. Probleme: Branchen-, Unternehmens- u. Betriebsgrößenstruktur, Nachfrageprobleme
	13	Anwerben von Zukunftsbranchen, etwa aus der Solar- / Windkraft- und/oder Energiewirtschaft
	14	Vermarktung von Gewerbeflächen (unter Nachhaltigkeitsaspekten)

Ausgewählte Ergebnisse einer **Kommunalbefragung** d. ILS Nov. 2011, Beteiligung: 167 v. 396 Kommunen = ca. 42 %

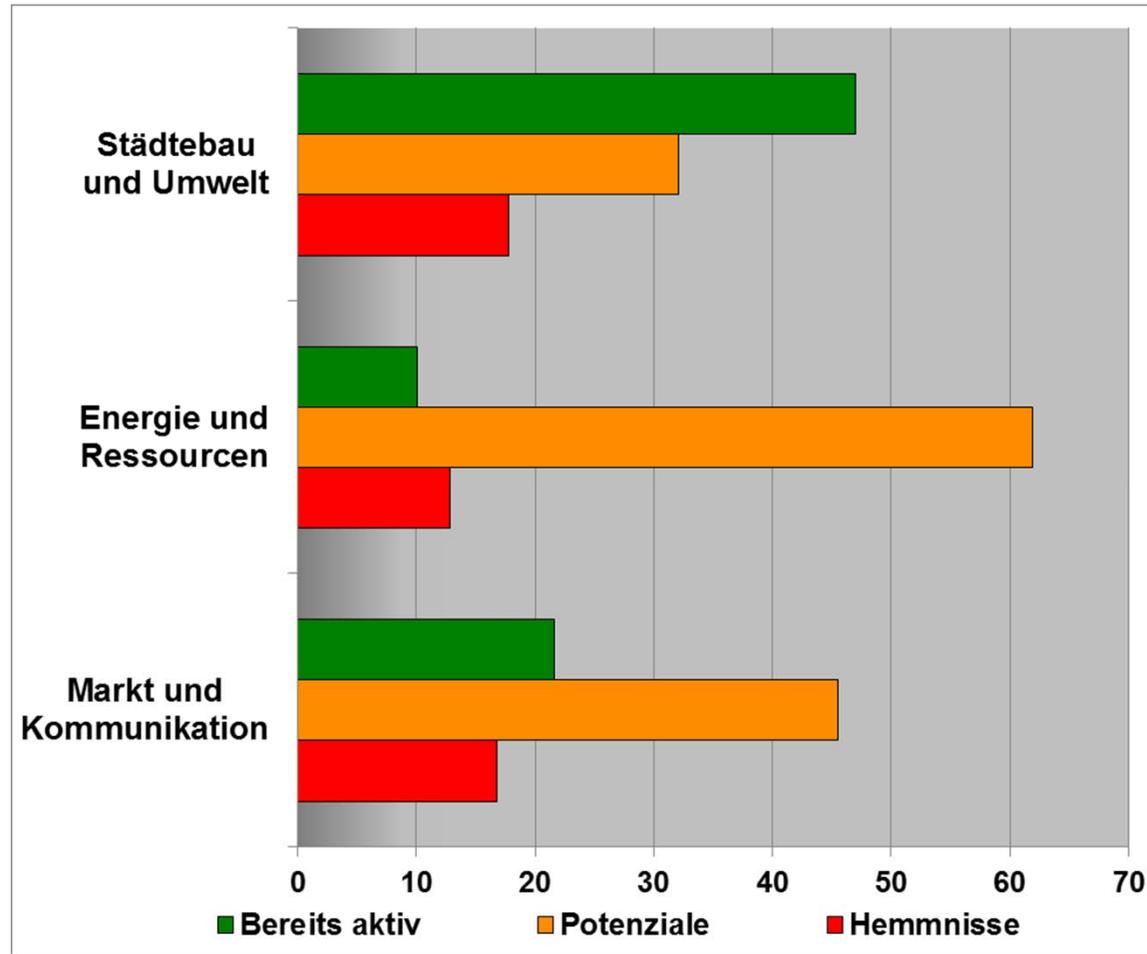


# Kommunalbefragung des ILS: Nachhaltigkeitskriterien

## Aktivitäten, Potenziale, Hemmnisse

in Handlungsfeldern  
der nachhaltigen  
Gewerbegebiets-  
entwicklung

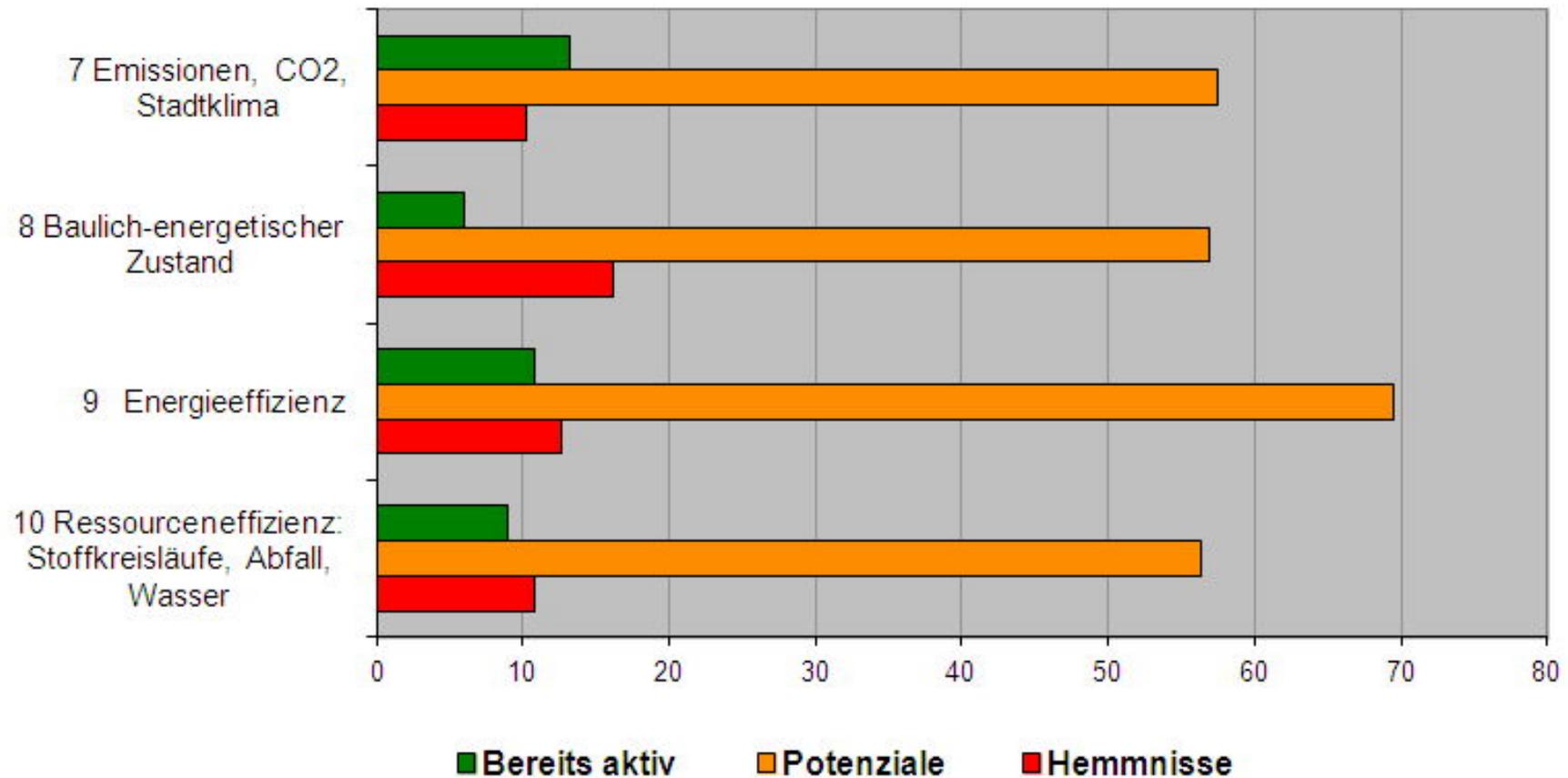
in % (n=167)



Ausgewählte Ergebnisse einer **Kommunalbefragung** d. ILS Nov. 2011, Beteiligung: 167 v. 396 Kommunen = ca. 42 %

# Kommunalbefragung des ILS: Nachhaltigkeitskriterien

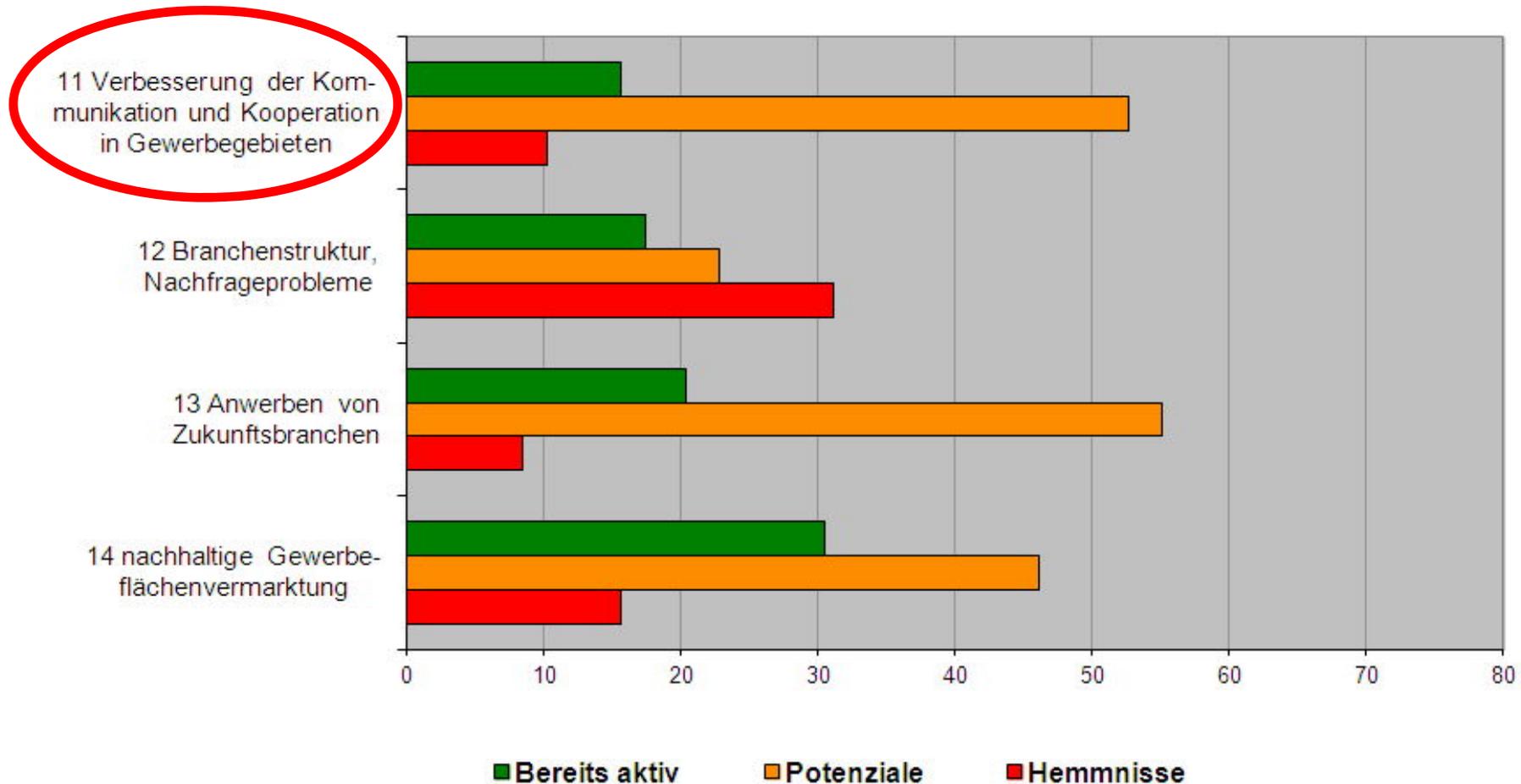
## Nachhaltigkeitskriterien – Energie und Ressourcen (Nennungen in %)



Ausgewählte Ergebnisse einer **Kommunalbefragung** d. ILS Nov. 2011, Beteiligung: 167 v. 396 Kommunen = ca. 42 %

# Kommunalbefragung des ILS: Nachhaltigkeitskriterien

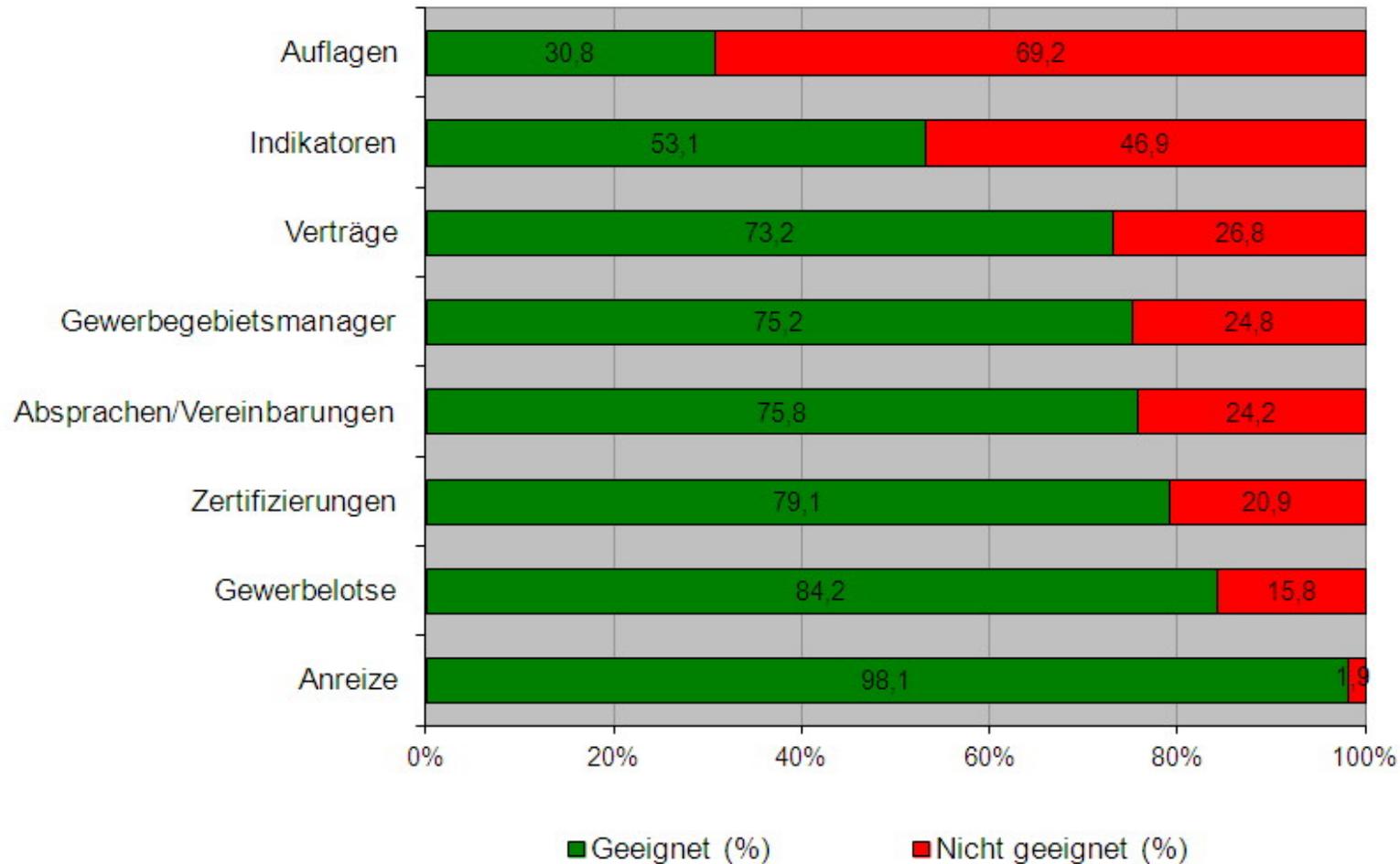
## Nachhaltigkeitskriterien – Markt und Kommunikation (Nennungen in %)



Ausgewählte Ergebnisse einer **Kommunalbefragung** d. ILS Nov. 2011, Beteiligung: 167 v. 396 Kommunen = ca. 42 %

# Kommunalbefragung des ILS: Instrumente

## Instrumente, die geeignet sind, Betriebe zur Nachhaltigkeit zu motivieren

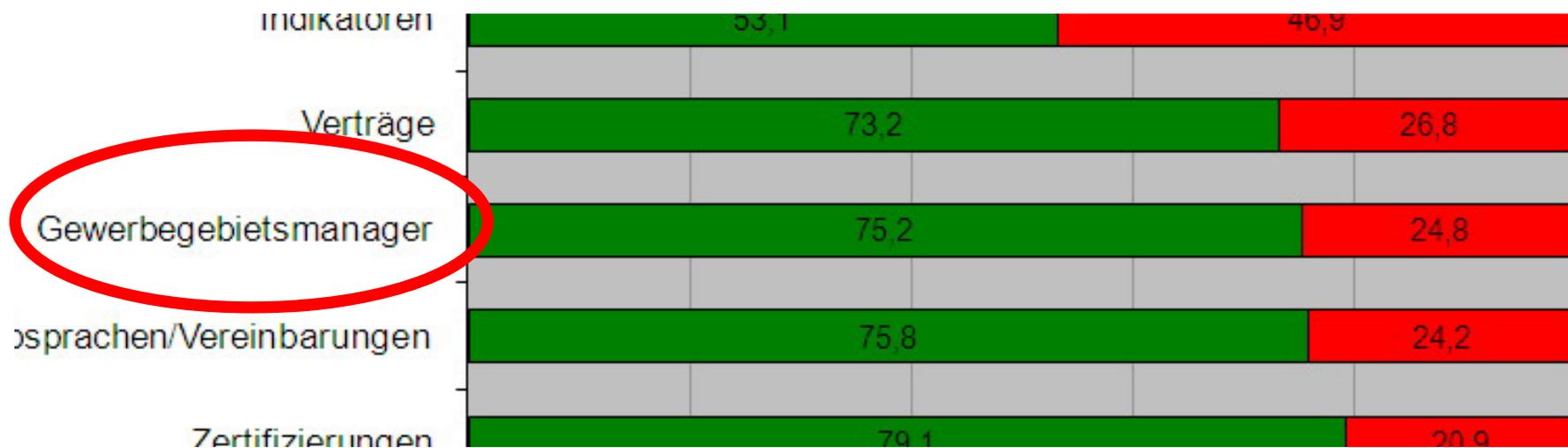


Ausgewählte Ergebnisse einer **Kommunalbefragung** d. ILS Nov. 2011, Beteiligung: 167 v. 396 Kommunen = ca. 42 %



# Kommunalbefragung des ILS: Instrumente

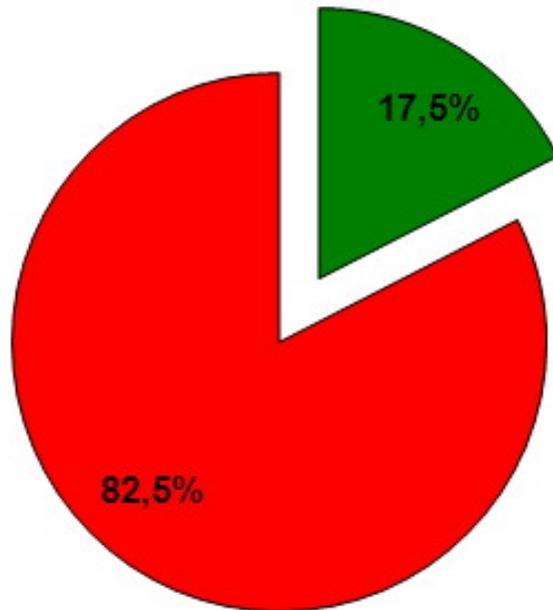
Instrumente, die geeignet sind, Betriebe zur Nachhaltigkeit zu motivieren



Ausgewählte Ergebnisse einer **Kommunalbefragung** d. ILS Nov. 2011, Beteiligung: 167 v. 396 Kommunen = ca. 42 %

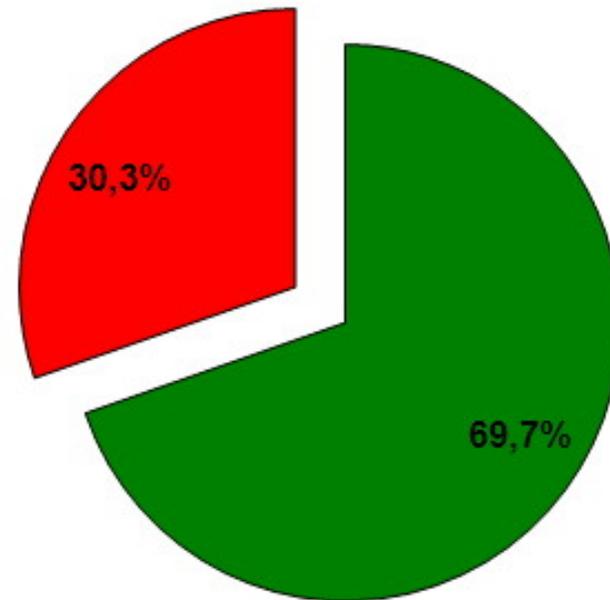
# Kommunalbefragung des ILS: Gewerbegebietsmanagement

Werden Gewerbegebietsmanager oder Gewerbelotsen eingesetzt?



■ Ja ■ Nein

Gewerbegebietsmanager

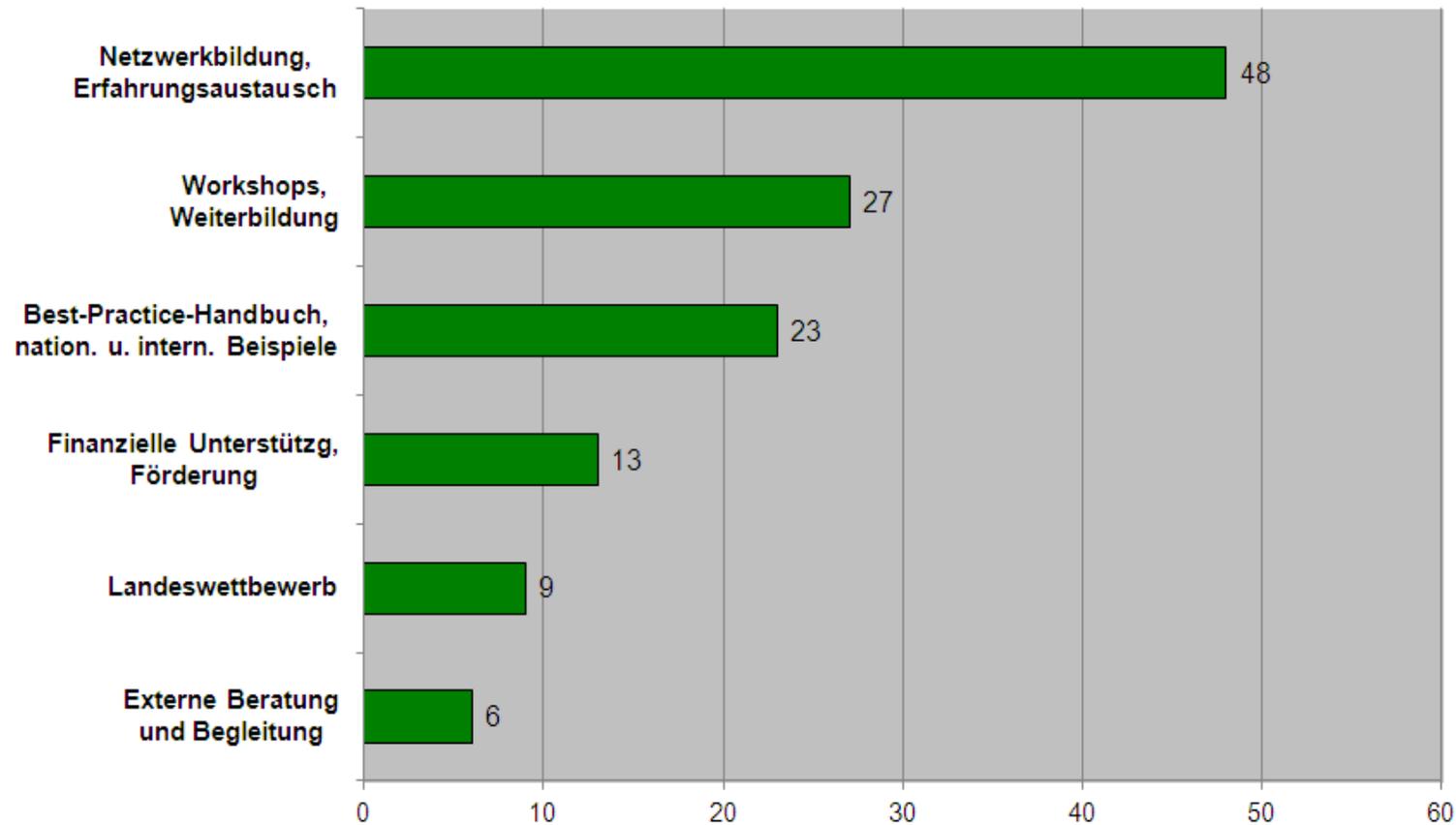


■ Ja ■ Nein

Gewerbelotsen

# Kommunalbefragung des ILS: Netzwerkbildung / Kooperation

## Was hilft bei der Entwicklung von nachhaltigen Gewerbeflächen weiter

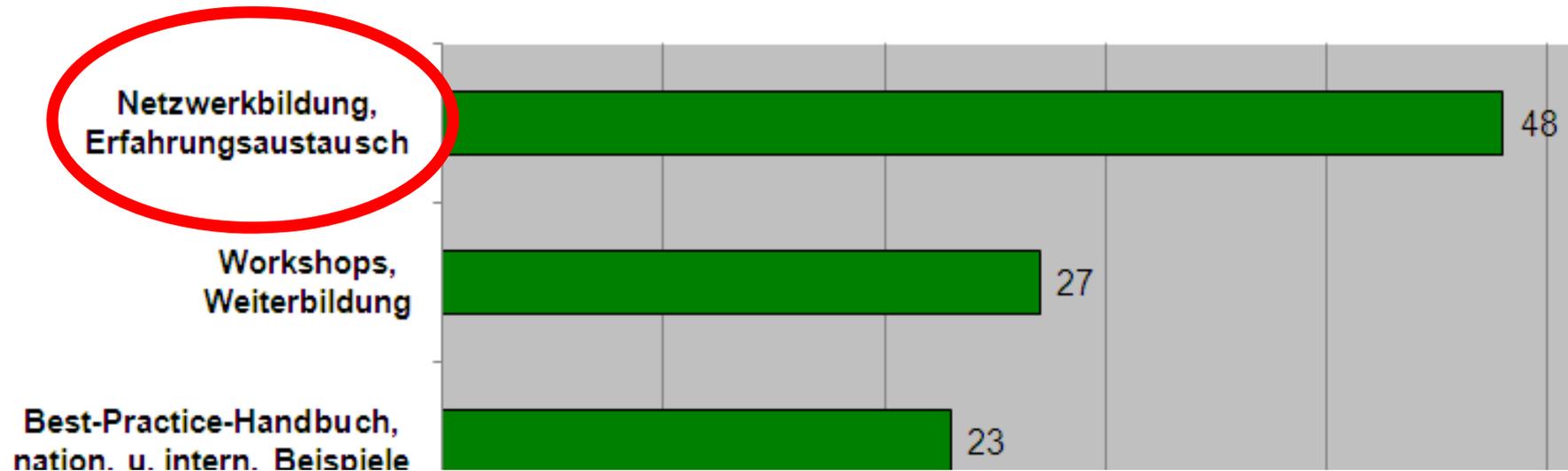


Ausgewählte Ergebnisse einer **Kommunalbefragung** d. ILS Nov. 2011, Beteiligung: 167 v. 396 Kommunen = ca. 42 %



# Kommunalbefragung des ILS: Netzwerkbildung / Kooperation

Was hilft bei der Entwicklung von nachhaltigen Gewerbeflächen weiter



# Resultate: Nachhaltigkeitspotenziale und Organisationsformen

---

- Schlussfolgerung:

neue **Organisationsformen** finden, um bestehende Gewerbegebiete **nachhaltig** zu entwickeln und diese Entwicklung zu **verstetigen**

**Schlüsselbegriffe**

**Kooperation**

(Bildung von Ressourcengemeinschaften)

**und**

**Gewerbegebietsmanagement**

# Kooperation und Gewerbegebietsmanagement

---

## **Auswertung nationaler und Internationaler Beispiele:**

### **Worauf war zu achten?**

- **Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen**
- **Vernetzung mit der Kommune (Wirtschaftsförderung, Stadtplanung ...)**
- **Kooperation / Beteiligung von Unternehmen**
- ...

# Parkmanagement: Erfahrungen aus den Niederlanden

---

## Niederlande

Jos van Wersch (VROM / EZ)  
Marcel Budding (Build Desk)  
Jon Spee (NHN Ontwikkelingsbedrijf)  
Etienne Schiffelers (PWF Projectman. BV)  
Rob van Midden (Dir. LHB BV, Maastricht)



- **Hintergrund: dringender Revitalisierungsbedarf bei älteren Gewerbegebieten, Problem: zersplittertes Einzeleigentum, keiner zuständig**
- **Ziel: bis 2020 15.800 ha Gewerbeflächen (60er/70er J.) revitalisieren**
- **dabei Parkmanagement einrichten und Nachhaltigkeit umsetzen**
- **ein erstes Programm 1997-2005: „Duurzame Bedrijventerreinen“ (= Nachhaltige Gewerbegebiete); weitere folgten, u.a.:**

# Parkmanagement: Erfahrungen aus den Niederlanden

## Niederlande



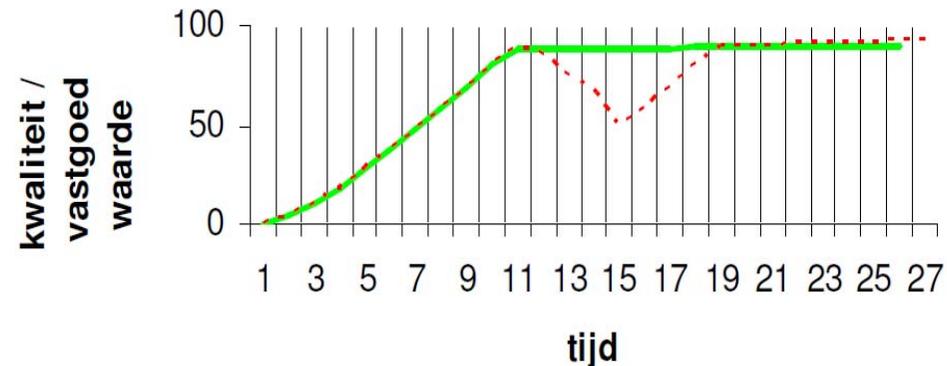
- Programm **Mooi Nederland**: staatlich gesteuerter u. geförderter Prozess
  - ▶ zunächst vor allem räumliche Ziele: Flächenverbrauch verringern
  - ▶ Interesse der Unternehmen wecken, PPP stimulieren (2009-2011)
- seit 2010: „**Samenwerkingsagenda Mooi Nederland 2010-2020**“ (6,3 Mrd. €)
  - ▶ im Fokus vor allem: nachhalt. Revitalisierung älterer Bestandsgebiete
  - ▶ Verteilung: 30 % Provinzen u. Zentralstaat, 70 % Kommunen u. Untern.

# Parkmanagement: Erfahrungen aus den Niederlanden

## Niederlande



### levenscyclus bedrijventerrein



- **Gesetzliche Grundlage BIZ: BedrijvenInvesteringZone** (ähnlich BID in USA)
- **neue Wissensnetzwerke: DBTKennis.net, MVO Nederland** (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Betriebe übernehmen Verantwortung)
- **neu: Gewerbeinformationssyst.** (Integraal Bedrijventerrein Informatie System **IBIS**)
- **neu: Einführung v. Qualitätsbewertungssystemen** (kwaliteitsscoresysteem)
- **Vereinbarungen: Memorandum of Agreement – MoA** (Kommunen schließen sich regional zusammen [VNG] und entscheiden gem. über Projekte)
- **Dialog** zwischen Beteiligten: **Provinzen, Gemeinden, IHK, Entwickler**

# Parkmanagement: Erfahrungen aus den Niederlanden

---

## Niederlande

12 Provinzen

430 Gemeinden

3.605 Gewerbegebiete



# Parkmanagement: Erfahrungen aus den Niederlanden

---

## Niederlande



### Der vorgesehene Ablauf („Draaiboek Parkmanagement“):

- **Erster Schritt: Kommunen und Provinzen entwickeln Basis-Prinzipien**
- **dann: Unternehmen schließen sich zu Unternehmensvereinigungen zusammen (gemeinnützig, rechtsfähig: z.B. als „stichting“, 2/3 aller Betriebe)**
- **Kommunen und Unternehmen regeln Zuständig- und Verantwortlichkeiten und richten schließlich das Parkmanagement ein (Co-Finanzierung)**
- **Aufgabe: Revitalisierung und Nachhaltigkeits- (park) management**
- **Parkmanagement ist gerade in älteren Bestandsgebieten mit zersplitterter Eigentümerstruktur von enormer Bedeutung (wg. Ansprechpartner)**

# Parkmanagement: Erfahrungen aus den Niederlanden

---

## Niederlande



### Der Markt für Parkmanagement:

- **54% aller Beschäftigten in NL arbeiten in einem der 3.605 Gewerbegebiete**
- **30% Industrie, 29% Logistik, 41% Dienstleistung (18% leersteh. Gebäude)**
- **Revitalisierungsbedarf derzeit noch in 29% der Gewerbegebiete**
- **ca. 120 kommerz. Parkmanager betreuen ca.1.650 Gewerbegeb. (von 3.605)**
- **Parkmanager sind v.a. Unternehmensvereinigungen gegenüber verantwortl.**
- **Parkmanager sind v.a. halbstaatl. Entwicklungsgesell. oder private Anbieter**
  - ▶ z.B.: Entwicklungsgesellsch. Noord-Holland-Noord: NHN Ontwikkelingsbedrijf  
Gesellschafter: 50% Prov. Noord-Holland, 48 % Gemeind, 2% IHK; 20 Mitarbeit.
  - ▶ z.B.: PWF Projectmanagement BV: 12 Manager betreuen 85 Gewerbegebiete

# Parkmanagement: Erfahrungen aus den Niederlanden

## Niederlande

Aus der Sicht eines  
Parkmanagers  
(J. Spee, NHN)



- Bei Revitalisierung und Neuausweisung ist Parkmanagement verpflichtend
- Parkmanagement ist als Pull-Strategie angelegt („Kümmerer für alles“)
- Zentrale Argumente: Betriebswirtschaftl. Vorteile und Werterhalt/-entwickl.
- wichtige Anreize: Sicherheit (Videoüberw.: in NL Einbrüche um 90% reduz.)  
Sauberkeit, Infrastr., Car-Sharing, E-Bike-Sharing, Glasfaser-Verkabelung
- mögliche Vereinbarung: Einsparungen etwa bei gem. Einkauf reinvestieren

# Parkmanagement: Erfahrungen aus den Niederlanden

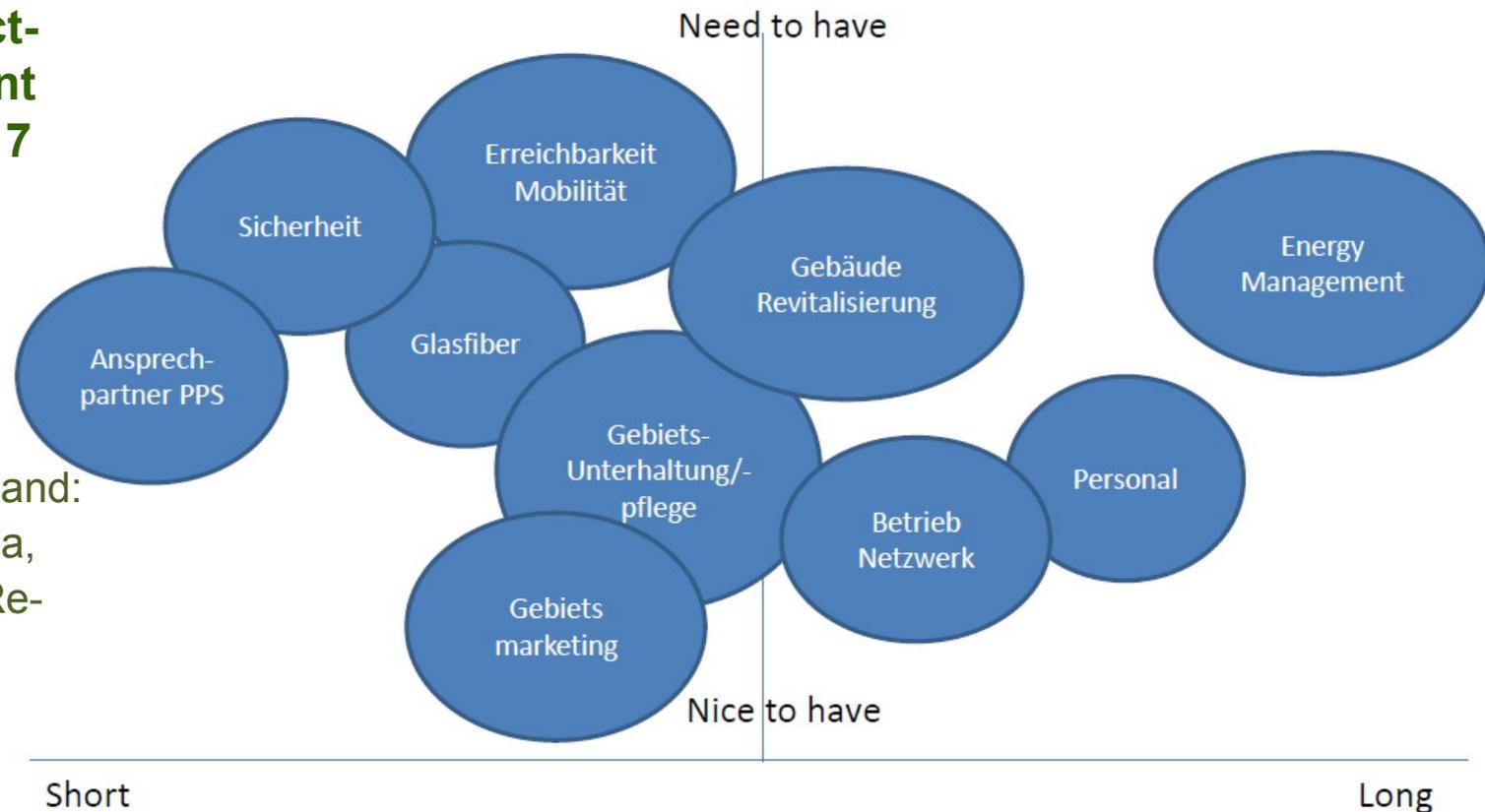
## Niederlande

### Brainstorming mit Unternehmern

**E. Schiffelers,  
PWF Project-  
management  
BV, F/M 2017**

Beispiel Kom.  
Overbetuwe  
Gelderland

(Prov. Gelderland:  
eigene Agenda,  
erfolgreiche Re-  
vitalisierung)



# Parkmanagement: Erfahrungen aus Flandern

## Flandern

Karel Moentjens (Uni Gent, [www.dbt.ugent.be](http://www.dbt.ugent.be))

Hilde de Sutter (Stadt Gent)

Bart de Smedt (Quares N.V.)

Peter Funken (RWTH Aachen / ILS)



- **In Flandern systematische nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung seit 2000**
- **Ziel:** Konversion, Bestandsgebiete nachhaltiger, effizienter nutzen, weiter Flächenverbrauch verhindern, im Fokus: veraltete Gebiete, Industriebrachen, Wiss.parks
- **Förderprogramm:** Nachhaltige Bewirtschaftung u. Einrichtung von Gewerbegebieten (Duurzam beheer & duurzame inrichting van bedrijventerreinen)
- **Förderung** (u.a. bis 2007 Interreg, „Enterprise Flanders“, ab 2006 „Vlaanderen in Actie. Toekomstplan 2020“), seit 2016: „Visie 2050“: Nachhaltigkeit als Leitprinzip; Programme immer mit **wirksamer staatl. Förderung** unterlegt (für Infrastruktur)
- **Agentur Vlaio** (Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen), staatl. unterstellt, verteilt Fördergelder, Revitalisierungsauftrag, Nachhaltigkeitsmessung (BREEAM)

# Parkmanagement: Erfahrungen aus Flandern

## Flandern

### Nachhaltige Gewerbegebiete

**DBT - Duurzame Bedrijventerreinen &**

**IBS - Interbedrijfssamenwerking**

**BTM - Bedrijventerreinmanagement**



### Eckpunkte:

- **Räumliche Strukturpläne, Codex: „Sorgfältiger Umgang mit Raum u. Umwelt“**
- **verbindliche Organisationsstrukturen**
- **Kooperation von Unternehmen (Interbedrijfssamenwerking), rechtsfähig**
- **Parkmanagement (Bedrijventerreinmanagement)**
- **Nachhaltigkeitskriterien (Uni Gent: [www.dbt.ugent.be](http://www.dbt.ugent.be)): JERTS**

# Parkmanagement: Erfahrungen aus Flandern

## Flandern

### Die Nachhaltigkeitsprogrammatis



#### **Juridische Verankerung – Rechtssicherheit (vertragsbasierte Kooperation):**

Die Unternehmen in einem Gewerbegebiet gründen eine rechtsfähige Vereinigung. Alle Akteure vereinbaren zuverlässig, wer welche finanziellen Pflichten, Verantwortungs- und Aufgabenbereiche trägt und wie Personal und Mittel eingesetzt werden.

#### **Economische meerwaarde – Ökonomischer Nutzen:**

Die gemeinschaftlich durchzuführenden Maßnahmen sollen möglichst allen Beteiligten von Anbeginn einen ökonomischen Nutzen bringen, etwa durch Kosteneinsparungen, Wertsteigerungen und Verbesserung der Position im Wettbewerb.

# Parkmanagement: Erfahrungen aus Flandern

## Flandern

### Die Nachhaltigkeitsprogrammatik



#### **Ruimtelijke randvoorwaarden – Räumliche Verpflichtungen:**

Die Flächen im Gewerbegebiet sind hinsichtlich ihrer Grün- und Freiflächen sowie ihrer verkehrsinfrastrukturellen Qualitäten effizient zu nutzen (meist notwendig: Städtebaulicher Rahmenplan, Grüngestaltungsplan).

#### **Technische haalbaarheid – Technische Umsetzbarkeit:**

Die technische u. Verkehrsinfrastruktur sowie die Bausubstanz sollten nachhaltiges Wirtschaften und nachhaltige Unternehmensführung ermöglichen und unterstützen.

#### **Sociale verandwoording – Soziale Verantwortung:**

Die Betriebe in einem Gewerbegebiet engagieren sich sozial, indem sie für die Mitarbeiter z.B. gemeinschaftliche Einrichtungen anbieten, eine hohe Aufenthaltsqualität schaffen sowie die Nachbarschaft am Standort einbeziehen und beteiligen.

# Parkmanagement: Erfahrungen aus Flandern

---

## Flandern



### Akteure:

- **Uni Gent**
- **Provinz Flandern**
- **Kommunen: Städtischer Koordinator** (Mittler, zuständig für hoheitliche Fragen)
- **Kommunale Verbandsstrukturen, Unternehmensverbände**

# Parkmanagement: Erfahrungen aus Flandern

---

## Flandern

### Akteure (Fortsetz.):



- **Unternehmen und Unternehmensvereinigungen in den Gewerbegebieten** („Vereniging Zonder Winstoogmerk“ = **VZW** = rechtsfähiger Verein)
- Überbetriebliche **Themenarbeitsgruppen** in den einzelnen Gewerbegebieten
- **Parkmanagement (Gewerbegebietsmanagement)**, arbeitet auf vertraglicher Basis i.A. der Unternehmen, mit Geschäftsführung, und koordiniert Maßnahmen
- **Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) je für West- u. Ost-Flandern**
- teils bieten große **Immobiliendienstleister** Parkmanagement an

# Parkmanagement: Erfahrungen aus Flandern

Flandern



**Parkmanagement** (Handlungsprinzipien):

- **Auch in Flandern ist ein Markt für Parkmanagement entstanden**
- **die PM entwickeln ein eigenes Produkt mit konkreten Eigenschaften:**
  - ▶ **Beratung, Information, Koordination, Durchführung von Maßnahmen**
  - ▶ **marktwirtschaftliche Lösungen für nachhaltige Entwicklung**
  - ▶ **Kostenbewusstsein und Serviceorientierung**
  - ▶ **stellen sich auf konkrete Bedarfe der Unternehmen ein (Anreize)**
- **die Unternehmen bzw. die VZW können diese Dienstleister beauftragen**
- **sie können aber auch selbst ein Gewerbegebietsmanagement einrichten**
- **Parkmanagement muss letztlich Teil einer sich selbst tragenden Struktur sein**

# Parkmanagement: Erfahrungen aus Flandern

---

## Flandern



### Beispiele in Flandern (Raum Gent / Brügge):

- Drongen I, Gentbrugge II, De Prijkels, Skaldenpark-Moervaart, Zaubeeek
- Wagelwater, Blauwe Toren, Herdersbrug, Handelsdok, Nijverheidsdok

# Parkmanagement: Erfahrungen aus Flandern

## Flandern

### Nachhaltige Gewerbegebiete

#### Maßnahmen (u.a.):

- **Photovoltaikanlagen**
- **Wassermanagement (Regenwasser)**
- **Stoffkreisläufe (Abfall)**
- **Gemeinsamer Einkauf (auch DL: Versicherungen etc.)**
- **Städtebauliche Qualität, Freiraumqualität, Biotopverbund**
- **Orientierung (Beschilderung), Sicherheit u. Sauberkeit (wichtige Anreize)**
- **soziale und Versorgungsinfrastruktur (Vereinbarkeit Beruf u. Familie)**
- **Jobbörse**



## Resultate: Erfahrungen aus den Niederlanden u. Flandern

---

### Erfolgsfaktoren:

- **zentral:**

**Handlungsanreize setzen: → Unternehmen bei jeweil. Problemlagen abholen mit Maßnahmen anfangen, die gemeinsam für mehrere Betriebe nützlich sind  
Schnelligkeit und Sichtbarkeit der Problemlösungen (z.B. Schilder)**

- **Prozess / verbindl. Handlungsrahmen:**

**Handlungsrahmen f. Akteure: rechtsfähige Vereinigungen, Parkmanagement; Fördermittel nur, wenn Rechtsfähigkeit und Zusammenarbeit mit Kom./Prov.; auch: Erwerb von Flächen nur, wenn finanz. Beteiligung am Parkmanagement**

- **Förderung:**

**wirksame staatliche Förderung sowohl in den Niederlanden wie in Flandern**

- **Programmatik:**

**Revitalisierung und Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch, sozial)**

- **Akteure:**

**Staat, Provinzen, Kommunen, Verbände, Unternehmen, Hochschule, Zivilges., neu: Markt für Gewerbegebietsmanagement, bezahlt v.a. von d. Unternehmen**

## Beispiele aus Deutschland

---

### Esslingen –

„Standortinitiative Neue Neckarwiesen“  
(SINN e.V.) – [www.sinn-es.de](http://www.sinn-es.de)

**Working Area Improvement District Management** (WIDM)

#### Eckpunkte:

- 200ha, ca. 150 Betriebe, davon 50 SINN-Mitglieder (Mitgliedsbeitrag jährlich 300-700 €)
- Geschäftsstelle mit WID-Managerin (Stadt/SINNeV)
- SINN e.V. hat einen Beirat: WiFö Stadt, Bürgermeister, Hochschule Wirtsch. + Umwelt Nürtingen
- Aufgaben: Koordination, Vernetzung, Bindeglied zur Stadt, Vermarktung, Außendarstellung
- Projekte: Sonnenwerke, Gewerbeflächenbörse
- 5 them.AG: Verkehr & Sanierung, Umwelt & Soziales, Bildung



## Beispiele aus Deutschland

### Berlin –

**Industriegebiet Motzener Straße (60er J.)  
(Berlin-Tempelhof-Schöneberg)**

**Unternehmensnetzwerk Motzener Straße e.V.  
([www.motzener-strasse.de](http://www.motzener-strasse.de))**

#### Eckpunkte:

- **112ha, ca. 200 Betriebe, davon 1/3 Netzwerkmitglieder (insg. ca. 5000 Beschäftigte)**
- **Initiative ging von Unternehmen aus**
- **Geschäftsstelle (hauptamtl), Vorstand, Arbeitsgruppen, Unternehmenstreffen, Koop.**
- **Zunächst Themen gemeinsamer Einkauf, Pflege öff. Raum, Interessenvertretung**
- **Projekt NEMo:** seit 2010, geför. Vom BMUB u. EF Berlin seit 2015, Umsetzg. ab 2017: Null CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2050: Energieverbrauch ist das zentrale Thema



**NEMo**  
UnternehmensNetzwerk  
Motzener Straße e.V.

**Null Emission Motzener Straße**



++Ökonomischer Nutzen+++Energieeffizienz+++Innovation++  
Contracting+++Synergien+++Recyclingkreislauf+++KWK+++  
+++Kommunikation++Stoffstrommanagement++Vernetzung+++  
+++++Wärmedämmung+++Verbrauchsmanagement+++++++  
Elektromobilität++Gebäudesanierung+Ressourceneinsparung  
++Erfahrungsaustausch+++Erneuerbare Energien++Verkehr++

### **Unterschiede / Übertragbarkeit auf Deutschland?**

- **in Deutschland (noch) keine einheitliche Programmatik**
- **keine umfassende staatliche Förderung**
- **kein ausgebautes Institutionensystem spez. für die nachhaltige Entwicklung von Gewerbegebieten (Daten, Wissen)**
- **kein Markt für Parkmanagement**
- **individuelles Parkmanagement in D im Gebiet ansässig**
- **andere Struktur und *Kultur des Handelns***

## Effekte / Anreize

Die ökonomische Dimension (direkte Effekte)

**Kosteneinsparungen und sonstige Vorteile durch Kooperation:**

- **Größen- bzw. Mengeneffekte (Kosteneffekte u. bessere Wettbewerbsposition),**
- **gemeins. Nutzung v. Ressourcen, Energie-, Abwärme, Abfall-, Wasserkonzepte**
- **gemeinsamen Einkauf von Waren und Dienstleistungen, Contracting**
- **Wertsteigerung und Werterhalt bei Betriebsgebäuden und Grundstücken,**
- **Nachhaltigkeitsimage (bessere Kundenbeziehungen, customer relationship),**
- **Innovationen, die durch Zusammenarbeit stimuliert werden,**
- **Nachahmeffekt oder Ausstrahleffekt, wenn Zusammenarbeit erfolgreich,**
- **Lerneffekte durch verbesserten Informationsaustausch und -transfer,**
- **angenehmeres Arbeitsklima, wodurch Arbeitskräfte eher gehalten und leichter qualifiziertes Personal rekrutiert werden kann.**

### Effekte / Anreize

**Die ökonomische Dimension (indirekte Effekte für Betriebe) und Effekte aus Stadtentwicklungs- und kommunaler Perspektive:**

- **Verlängerung des Lebenszyklus des Gewerbegebiets, Imageeffekte,**
- **Erhalt bzw. Steigerung der Bodenwerte, zugleich Rückgang Leerstände**
- **effektive Maßnahmen im gemeinsamen Interesse:**
  - ▶ **Infrastruktur: Gaststätte (o.ä.), Kindergarten, Kindertagesstätte, Besucher-P**
  - ▶ **Objektschutz, Videoüberwachung, Reinigung**
  - ▶ **gemeinsame Tafel, Wegweiser, Firmenschilder, Verkehrsleitsysteme**
  - ▶ **Anlage und Pflege von Grünanlagen u. sonst. gemeinsam nutzbaren Räumen**
  - ▶ **Verbesserung Gebäudeenergetik**
- **Mobilitätskonzepte (Verbesserung ÖPNV, Reduzierung MIV),**
- **erleichterte Akquisition von Neuansiedlungen in revitalisierten Gebieten**
- **Nachahmefekt oder Ausstrahleffekt auf andere Gewerbegebiete.**

# Resultate: Qualifikationsanforderungen

---

## Anforderungen an die Qualifikation eines **Parkmanagements**:

- **Management-Fähigkeiten (inkl. kaufm. Wissen):** konzipiert und steuert als Dienstleister Maßnahmen und Projekte im Gebiet
- **Koordinatorische Fähigkeiten:** Unterstützung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit und Kontakt zur Kommune (BM, WiFö, Planung, Umwelt) sowie zu weiteren externen Partnern
- **Wissen:** Nachhaltigkeit und maßnahmenbezogenes Wissen (Photovoltaik, Stoffkreisläufe, Energietechnik, Planungsvorgänge und Regelwerke)
- **Kenntnis der Handlungsrationalitäten (sozial, ökonomisch, kulturell):** Ziele, Interessen, Spielräume der jeweiligen Akteure

# Resultate: Prinzipien / Strategien

---

Wie sind Kooperation und Parkmanagement sinnvoll zu organisieren?

Wichtige Prinzipien: ▶ Mischung aus **Top-down-** und **Bottom-up-**Prozess  
▶ **Institutionalisierung** und **Verstetigung**

- **Top-Down**  
Staatliche Förderung, staatlicher Rahmen (organisatorisch u. ideell),  
Mindestanforderungen (feste Kooperationsbeziehungen bilden)
- **Bottom-Up**
  - ▶ Handlungsspielraum vor Ort in Kommunen (bzgl. Beteilig. am Prozess)
  - ▶ Unternehmen müssen sich selbst organisieren, selbst Regeln setzen
  - ▶ Je nach örtl. Bedingungen können verschiedene Arrangements entstehen
  - ▶ „Change agents“ sind wichtig (Esslingen und Motzener Str.)
- **Institutionalisierung und Verstetigung**
  - ▶ Feste rechtsfähige Strukturen etablieren (Freiwilligkeit u. Verbindlichkeit)
  - ▶ Unumgänglich: Parkmanagement als Koordinator, Bindeglied, Schnittst.

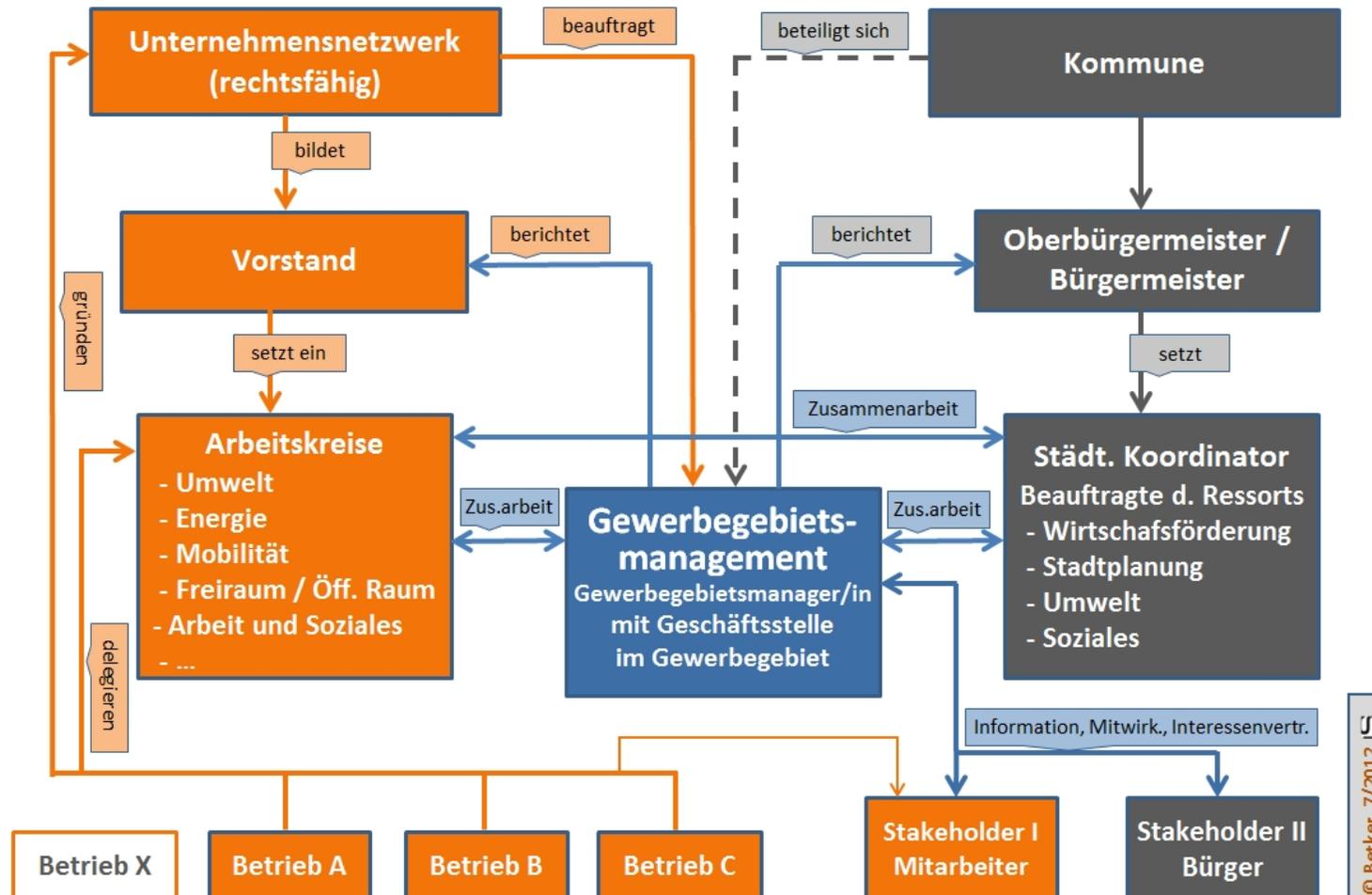
## Die **fünf Säulen** einer erfolgreichen Institutionalisierung von nachhaltigen Ressourcengemeinschaften in Gewerbegebieten

---

- 1) Die Vision oder **Leitidee** der **Nachhaltigkeit** als strukturierender und motivierender Impuls für alle Akteure. Jedoch niederschwelliger problemorientiert. Einstieg. Wichtig: „**change agents**“, die motivieren und lokal verankert sind.
- 2) Die Gestaltung der **Institutionalisierung** als **Top-Down**- und **Bottom-Up**-Prozess, so dass sich Engagement und Beteiligung strukturiert, zielgerichtet und rechtssicher entfalten können. Prozesse auf **Verstetigung** orientieren.
- 3) Die **zwischenbetriebliche Zusammenarbeit** der Unternehmen im Gewerbegebiet in rechtlich handlungssichernder Form, mit AG und konkreten Projekten.
- 4) Die Einrichtung eines **Gewerbegebietsmanagements** als operative Handlungsebene zur Organisation und Durchführung von Maßnahmen, die zugleich die zwischenbetriebl. Kooperationsbeziehung im Gewerbegebiet, die Kommunikationsbeziehung zur Kommune u. externen Partnern / Stakeholdern unterstützt.
- 5) Die Mitwirkung **staatlicher Akteure** als rahmensetzende u. fördernde sowie als vor Ort kommunizierende u. unterstützende Instanzen (Bund, Land, Kommune).

# Vorschlag Handlungsstruktur: Organisationsmodell

Organisation eines kooperativen Unternehmensnetzwerkes und eines Gewerbegebietsmanagements (vereinf. Schema)



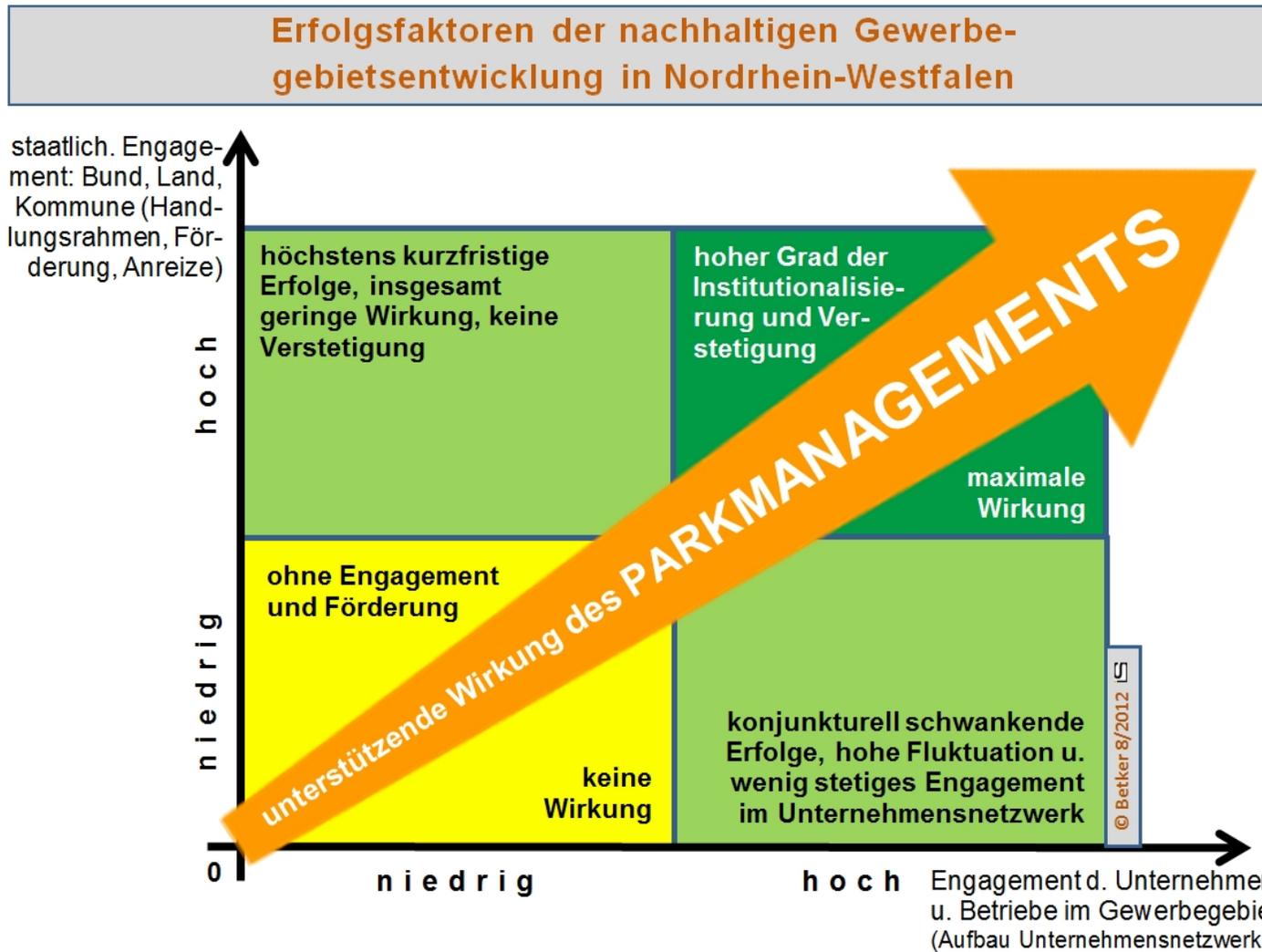
# Resultate: Desiderate

---

## **Auf mittlere Sicht:**

- **Hoher Beratungsbedarf bei Kommunen und Unternehmen und auch bei staatlichen Akteuren (Förderstrategie)**
- **Ein Markt für Gewerbegebietsmanagement muss in Deutschland erst noch entstehen**

# Erfolgsfaktoren



## einige Literaturhinweise

---

- Betker, Frank: Nachhaltigkeit institutionalisieren: ein neuer Gesellschaftsvertrag für städtische Gewerbegebiete, in: GAiA. Ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft (Forschung), Heft 3/2013, S. 178-186.  
Abruf möglich unter:  
[https://www.oekom.de/fileadmin/zeitschriften/gaia leseproben/GAIA3\\_2013\\_Betker.pdf](https://www.oekom.de/fileadmin/zeitschriften/gaia leseproben/GAIA3_2013_Betker.pdf)
- „Nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung in NRW“, Abschlussbericht zur wissenschaftlichen Begleitforschung des NRW-Modellprojekts, ILS-Forschung 02/2012, E-Book (bitte beim Autor F. Betker erfragen)
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hg.): Nachhaltige Weiterentwicklung von Gewerbegebieten – Erfahrungen aus dem Ausland. Ein ExWoSt-Forschungsfeld. ExWoSt-Informationen 49/2, 03/2017

---

## Dr. Frank Betker

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) - **Projekträger**  
Umwelt und Nachhaltigkeit, Arbeitsgruppe Sozial-ökologische Forschung  
Heinrich-Konen-Str. 1

53227 Bonn

0228-3821-1975

[frank.betker@dlr.de](mailto:frank.betker@dlr.de)



### Homepage:

[www.soef.org](http://www.soef.org) + [www.fona.de](http://www.fona.de) + [www.dlr.de/pt](http://www.dlr.de/pt)

aktuelle BMBF SÖF-Fördermaßnahme  
„Nachhaltige Transformation urbaner Räume“  
mit einem Themenschwerpunkt zum Wandel  
städtischer Wirtschaftsstrukturen  
siehe:

<https://www.fona.de/de/20503/>