

Gewerbeflächen

Was?

- Anfragen pro Jahr: 28 (Spannbreite: 1 bis 177!)
- 58% der nachgefragten Flächen sind kleiner als 1 ha

Wer (vergangene 2-3 Jahre; TOP 4)?

1. Handel / Kfz: 67%
2. Verarbeitendes Gewerbe: 57%
3. Dienstleistungen: 53%
4. Logistik: 51%

Woher?

- 47% der Anfragen stammen aus der „eigenen“ Kommune
- 60-61% aller Anfragen stammen aus einem Umkreis von weniger als 10 km

Wie viel Budget?

- Durchschnittliches kommunales Vermarktungsbudget: 3.000 € pro Jahr (Spannbreit: 0 € bis 50.000 €)

Womit Vermarktung (TOP 5)?

1. Internetwerbung: 54%
2. Immobilienportal von Landkreisen / Regionen: 50%
3. Besuch auf Messen: 23%
4. Versenden von Exposés: 22%
5. Plakatierung direkt am Standort: 14%

Die imakomm-Studie „Gewerbeflächenentwicklung und -vermarktung“ von 2015/16 liefert zum Teil überraschende Daten

Individuell vermarkten

Die Gewerbeflächen-Vermarktung wird zukünftig nur mit Strategie und „Faktor Mensch“ machbar sein.

Gastautoren: Dr. Peter Markert, imakomm Akademie, und Raphael Knoth, Stadt Rastatt

Wirtschaftsstandorte brauchen Flächen. Nur dann bestehen sie im Wettbewerb um Unternehmen, Fachkräfte und Einwohner. Doch ein qualifizierter Abgleich von Nachfrage nach Gewerbe-, Industrie- und Büroflächen mit dem vorhandenen Flächenangebot und eine strategische Flächenvermarktung finden in der Praxis bei Städten und Gemeinden viel zu selten statt. Dies belegt eine Studie in Süddeutschland, die erstmals auch Vergleichszahlen zur Standortdynamik speziell bei Gewerbe- und Industrieflächen liefert. Dabei gibt es auch in Klein- und Mittelstädten durchaus die Möglichkeit, mit entsprechenden Instrumenten Flächen zu vermarkten.

Die wichtigsten Themenfelder von kommunalen Wirtschaftsfördereinrichtungen sind nach wie vor die Vermittlung und die Entwicklung von Gewerbe- und Industrieflächen (vgl. difu, 2013). Doch Vergleichszahlen zur Dynamik der Nachfrage nach diesen Flächen oder zu Vermarktungs-

instrumenten bei der Vermittlung liegen kaum vor. Folgerichtig hat die imakomm Akademie im Zeitraum 2015/16 in fünf süddeutschen Bundesländern (Bayern, Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland) speziell bei Kommunen von 5.000 bis 100.000 Einwohnern eine Studie zu diesen Fragen durchgeführt. 76 Kommunen legten in einer sehr detaillierten Online-Abfrage Daten offen. Verifiziert wurden die Resultate durch anschließende Expertengespräche. Die Ergebnisse sind zum Teil erstaunlich.

FLÄCHENDYNAMIK UND -VERMARKTUNG

Die Datenanalyse und Expertengespräche zeigen: Es existieren große Unterschiede: Kommunen in einzelnen ländlichen Regionen haben einen großen Flächenüberhang, kämpfen um Ansiedlungen – und dies mit äußerst bescheidenem Budget. Städte in Metropolregionen hingegen haben oft einen überhitzten Markt, verzichten teilweise sogar bewusst auf eine Flächenver-

marktung – denn Anfragen gibt es genug. „Für zahlreiche Kommunen gilt aber unabhängig von ihrer Lage: Angebot und Nachfrage passen oftmals qualitativ nicht zusammen“, sagt Geschäftsfeldleiterin Eva-Maria Elkemann von der imakomm Akademie. Noch viel zu oft fehlten aus Sicht der Wirtschaftsförderer entscheidende Standortfaktoren wie Breitbandanbindung, variabel zugeschnittene Flächen und ein gezielter Branchenmix in Gebieten. „Uns hat auch überrascht, dass nicht einmal jede dritte Kommune ein Konzept zur Flächenentwicklung bzw. zur Vermarktung hat“, so Dr. Peter Markert, geschäftsführender Gesellschafter der imakomm Akademie.

ANALYSE, STRATEGIE UND KONZEPT

DEN erfolgreichen Weg der Flächenvermarktung scheint es nicht zu geben. Vielmehr fordert ja gerade der Wettbewerb um Unternehmen und damit auch Fachkräfte ein individuelles Vorgehen, sofern aktiv eine Flächenvermarktung angegangen wird. Gelungene Projekte und Studienergebnisse deuten aber u.a. auf folgende wichtige Facetten, die eine Kommune individuell ausgestalten muss:

1. **Ganzheitliche Analyse:** Prognosemodelle für Flächenbedarfe taugen nur bedingt. Die Analyse muss beispielsweise intensive persönliche Planungen von Firmen berücksichtigen, vorhandene Gebiete / Standorttypen und dynamische Branchen bzw. deren Anforderungen gegenüberstellen. Das Entscheidende: Übliche Vorgehen (Fachanalysen) sollten um eine ganzheitliche Sicht ergänzt werden. Dazu sind Entwicklungspotenziale – Bürodienstleistungen, Gewerbepotenziale, Wohnbaupotenziale usw. – zu quantifizieren, um diese gedanklich in der gesamtstädtischen Strategie auch „verorten“ zu können. Ein Vorgehen, das reinen Fachplanungen fremd ist.
2. **Gesamtstädtische Strategie:** Auf Basis gesamtstädtischer Betrachtungen sollte entschieden werden, welche Flächen / Gebiete wie entwickelt werden sollen. Die Strategie beantwortet Fragen wie: „Wollen wir den Wirtschaftsstandort diversifizieren oder Gebiete für einzelne Branchen bzw. Wertschöpfungsketten profilieren? Welche Standorttypen (klassisches Gewerbegebiet, urbane Dienstleistungsflächen, usw.) benötigen wir und wo? Bedarf es eines interkommunalen Ansatzes bei den Flächen?“
3. **Konzept für ein Gebiet:** Die gesamtstädtische Strategie behandelt grob alle Gewerbe- und Industriegebiete, zudem auch Dienstleistungs- und ggf. Handelsflächen. Konkretisiert werden muss dies nun für ein bestimmtes Gebiet. Letztlich bedarf es einer Art Rahmenplan. Dieser ist aus Stadtentwicklungssicht üblich, aus Vermarktungssicht wird er in der Praxis oftmals aber nicht erarbeitet. Es fehlen also Aussagen zu konkreten Branchen, Anforderungen an Standortfaktoren und Überlegungen zu konkreten Zielgruppen.
4. **Politische Willensbildung zu Konsequenzen:** Nicht nur die Entwicklung von Flächen hat vor allem finanzielle Konsequenzen. Auch die Vermarktung bedarf Ressourcen: zeitliche und finanzielle. Ein „Nebenher“ kann nicht gelingen, wird aber so nicht selten praktiziert.



Abbildung aus einer Broschüre zur Vermarktungsoffensive für innerstädtische gewerbliche Flächenpotenziale in Rastatt

5. **Vermarktungskonzept:** Zusatzargumente bewusst aufbauen: Die Fläche ist das Produkt, das vermarktet wird. Doch keineswegs reicht es bei Flächenüberhang mehr aus, allein über das Produkt zu argumentieren. Vermarkten funktioniert dann über Zusatzargumente – von „Schnelligkeit“ bei der Genehmigung über besondere Standortfaktoren (attraktives Umfeld bei dennoch optimaler Erreichbarkeit, Nähe zu Hochschulcampus usw.) bis hin zu Fördermöglichkeiten.
6. **Impulse für die Innenentwicklung setzen:** Blockaden bei der Vermarktung von Brachflächen und mindergenutzten Flächen liegen meist im „Faktor Mensch“. Beispiele: Der Eigentümer empfindet Planungsunsicherheit („Wenn ich für Gewerbe investieren würde, dann gibt es Konflikte mit der Wohnbebauung in der Nähe“), hat keine Notwendigkeit, seine Flächen zu vermarkten usw. Bei Bestandsgebieten muss also der „Faktor Mensch“ viel stärker berücksichtigt werden. Das Beispiel Rastatt zeigt, wie dies erfolgen kann.

LEUCHTTURM RASTATT

Die Stadt Rastatt, ein baden-württembergisches Mittelzentrum südlich von Karlsruhe mit knapp 50.000 Einwohner, hat einige der Facetten aufgegriffen und einen innovativen Ansatz für ein bestehendes, rund 50 ha großes Gewerbegebiet in der Kernstadt gemeinsam mit der imakomm Akademie entworfen.

„Nicht nur aufgrund bundes- und landespolitischer Vorgaben sind wir die Vermarktung von Brachflächen in einem bestehenden Gebiet angegangen, sondern schlichtweg weil wir die Flächennachfrage über Neuausweisungen nicht decken können. Uns fehlen bis 2020 rund sieben ha Fläche. Wir müssen also auch marktgetriebene Innenentwicklung betreiben“, erläutert Projektleiter Raphael Knoth, Wirtschaftsförderer der Stadt. „Wir haben im Sinne einer gesamtstädtischen Strategie Profile für bestehende und künftige Gewerbe- und →

Industriegebiete erstellt, und stellen diese unterschiedlichen Standorttypen in unserer Kommunikationspolitik dar. Das ist immer der Rahmen – auch wenn wir auf Messen wie der Expo Real in München dann mit jeweils einem konkreten Projekt an die Zielgruppen herantreten“, erläutert Knoth.

Besondere Herausforderung ist aber die Vermarktung von Brachflächen innerhalb eines bestehenden Gewerbegebietes. Jahrelang konnte über übliche Planungsinstrumente nicht erreicht werden, Flächen überhaupt marktfähig zu machen. Auch die Kommunikation von Flächenpotenzialen im Gebiet führte kaum zu Ansiedlungen oder Erweiterungen von Firmen – zu komplex war die Gemengelage an Faktoren, die eine Vermarktung verhinderten. Also wählte die Stadt Rastatt – im Rahmen eines vom Land Baden-Württemberg auch geförderten Ansatzes – einen besonderen Weg. Beispiele:

- Ansatz „Faktor Mensch“: Über Gespräche mit Eigentümern und Firmen im Gebiet wurden Hemmnisse bei der Vermarktung analysiert. Die zentralen Probleme waren dann die Ankerpunkte, um Maßnahmen für die Entwicklung und Vermarktung des Gebietes zu definieren.
- Ein zentrales Problem: Unklare Perspektiven im Gebiet. Al-

so wurden Entwicklungspotenziale in Bereichen wie Wohnen, Handel, Gewerbe / Industrie, Bürodienstleistungen usw. soweit als möglich quantifiziert, auf ihre Tauglichkeit im Gebiet hin bewertet und in einem Rahmenplan grob ortet. Dieses Setzen von „Entwicklungs-Leitplanken“ führte nachweislich zu zielorientierten Gesprächen über Möglichkeiten zur Flächenvermarktung mit Eigentümern, die vorher kaum zu Gesprächen bereit waren.

- Bei nicht wenigen Flächen bestehen hohe Investitionskosten. Hierfür wurde ein Anreizsystem geschaffen, das über finanzielle und geldwerte Vorteile aus einem städtisch und privat gespeisten Fördertopf Leistungen für Flächeneigentümer teilweise finanziert. Dazu zählen auch Vermarktungsleistungen durch die Stadt sowie etwaige Gutachten. Damit untrennbar verbunden sind aber auch Verpflichtungen für den Eigentümer (Pflichtenheft), beispielsweise hinsichtlich der anzusiedelnden Nutzungen.

Das Zwischenfazit des Wirtschaftsförderers Knoth: „Wir sind noch lange nicht am Ziel. Die Entwicklung und Vermarktung des Gebietes geht eigentlich erst richtig los. Es ist aber durch das besondere Vorgehen bei der Erarbeitung eines Konzeptes für das Gewerbegebiet und durch die zielorientierten Maßnahmen schon jetzt gelungen, Dynamik in das Gebiet zu bekommen – und so auch bei Flächen mit jahrelangem Stillstand eine Bewegung auszulösen. Wir bleiben dran und werden mit einer neuen Informationsbroschüre ausschließlich die privaten Entwicklungsflächen auf der diesjährigen Expo Real vermarkten. Dies liegt einerseits an fehlenden Flächen im Außenbereich, aber auch an hervorragenden Standortpotenzialen, die sich gegenüber Standorten auf der ‚Grünen Wiese‘ nicht verstecken müssen.“

LÖSUNGS-ANSATZ	INSTRUMENTE
Basisarbeit im Dialog	<ul style="list-style-type: none"> - Basisanalyse - Potenzial- und Wettbewerbsanalyse (gesamstädtisch) - Evaluation von Eigentümer- und Unternehmersicht - Bestands- und Konfliktkataster - Evaluation von Analysen und Maßnahmen
Sensibilisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung von Vision/Entwicklungsszenarien - Dialog mit Kommunalpolitik - Dialog: Eigentümer/Unternehmen – Veranstaltung - Dialog in Einzelgesprächen
Sicherheit / Perspektiven	<ul style="list-style-type: none"> - Funktionsräumliches Entwicklungskonzept - Pilotflächen/-gebiete - Städtebaulicher Rahmenplan - Umlegung, Aufkauf von Grundstücken - Positiv-/Negativliste zu Nutzungen - Definition von Entwicklungsmaßnahmen für Teilgebiet (Stadtaufgabe) - Anfangsinvestitionen im Gebiet - Langfristige Schaffung von „Ausweichflächen“ außerhalb des Gebietes für Verlagerung von im Gebiet störenden Nutzungen
Anreize / Verpflichtung	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung von Planungsrecht - Aufbau eines Anreizsystems aus Leistungen und Fördertopf (bspw. Kofinanzierung von Alllastengutachten usw.) - Definition Pflichtenheft Eigentümer - Rahmenvertrag - Umsetzung Marketingmix
Nachhaltige Umsetzungs- und Kommunikationsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> - Definition von Austauschplattformen, Unterstützungsleistungen durch die Kommune - Kommunikation in der Öffentlichkeit - Unterstützungs- und Beratungsleistungen durch die Kommune - Sozialer Druck auf „nicht-investive Eigentümer“

Quelle: imakomm Akademie

Zentrale Instrumente des Entwicklungs- und Vermarktungskonzeptes für ein bestehendes Gewerbegebiet in der Stadt Rastatt



Foto: imakomm Akademie

Dr. Peter Markert, Wirtschaftsgeograph, ist seit 2006 geschäftsführender Gesellschafter der imakomm Akademie GmbH mit Standorten in Aalen und Stuttgart. Das Institut betreut mehr als 300 Kommunen vor allem in Süddeutschland. Umsetzungsprojekte umfassen die Bereiche Markt- und Standortanalysen (z.B. Einzelhandels- und Innenstadtentwicklungskonzepte), Strategische Kommunalentwicklung



Foto: privat

(z.B. Gewerbeflächen- und Stadtentwicklungskonzepte, City-/ Stadtmarketing) und Markenstrategien.

✉ markert@imakomm-akademie.de

Raphael Knoth, Diplomgeograph / MA General Management, fungiert seit 2016 als Leiter der Stabsstelle Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und Citymanagement der Stadt Rastatt (ca. 50.000 Einwohner). Von 2010 bis 2015 war er in der baden-württembergischen Stadt als Leiter Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing & Tourismus tätig.

✉ Raphael.knoth@rastatt.de