

Policy Brief

Gewerbegebiete 4.0 - Wettbewerbs- und zukunftsfähige Unternehmensstandorte im Bodenseeraum

Executive Summary

Klimaschutz, neue Arbeitsformen, Digitalisierung: Auch Gewerbegebiete und Unternehmensstandorte müssen sich diesen Herausforderungen stellen – und ihr Gesicht verändern. Während die aktuelle gesellschaftliche Diskussion zumeist um Probleme kreist, beweisen auch in der Vierländerregion Bodensee einzelne Projekte bereits, wie wettbewerbs- und zukunftsfähige Gewerbegebiete zu gestalten sind. Im Dialog mit rund 100 Partner*innen aus Politik, Verwaltung, Unternehmen, Immobilienwirtschaft und Interessensverbänden hat das Projekt „Gewerbegebiete 4.0“ nicht nur eine gemeinsame Vision erarbeitet, sondern drei zentrale Themen mit neun Handlungsfeldern identifiziert. Die daraus abgeleiteten detaillierten Strategien und Instrumente sowie über 20 Best Practice-Beispiele finden sich unter www.gewerbegebiete-der-zukunft.info.

Aus dem Projekt lassen sich die folgenden zentralen Ergebnisse festhalten:

- 1. Wir müssen uns neuen Herausforderungen stellen:** Die Entwicklung von Gewerbegebieten und Unternehmensstandorten im Bodenseeraum muss vor dem Hintergrund langfristiger Entwicklungstrends geschehen: insbesondere in Ökologie und Klimawandel, Wirtschaft und Technik, Politik und Gesellschaft.
- 2. Das Potenzial ist enorm:** Gewerbegebiete und Unternehmensstandorte bieten ein enormes Potenzial für eine nachhaltige, wettbewerbs- und zukunftsfähige Entwicklung in der internationalen Bodenseeregion aber auch für eine Aufwertung des Siedlungsraums.
- 3. Eine gemeinsame Vision ist möglich:** Der Dialog mit rund 100 Stakeholdern im Projekt hat gezeigt, dass sich die Perspektiven für eine zukunftsfähige Gestaltung trotz natürlicher Zielkonflikte zu einer gemeinsamen sektorenübergreifenden Vision für die Bodenseeregion zusammenführen lassen:

Gewerbegebiete der Zukunft sind attraktive, imagerächtige Arbeitsorte und Lebensräume, sind grüne, lebendige Orte mit einer hohen ökologischen Wertigkeit. Sie sind vielfach vernetzt, multifunktional, flexibel und von adäquater Dichte, dabei räumlich gut in die Stadt integriert und verkehrlich intelligent angebunden. Sie sind Orte für Austausch, Kreativität und Innovation und gleichzeitig Orte, an denen sich unternehmerisches Handeln frei entfalten kann.

- 4. Neun Handlungsfelder sind zu bearbeiten:** Um diese Vision zu erreichen und den Wandel zu bewerkstelligen, müssen drei Oberthemen erfüllt, muss in neun Handlungsfeldern gearbeitet werden.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

1. **Wir brauchen mehr Zusammenarbeit in der Gebietsentwicklung:** Die Entwicklung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Gebiete muss stärker in regionaler und interkommunaler Kooperation und enger Zusammenarbeit auf Gebietsebene erfolgen.
2. **Neue Informationsangebote sind nötig:** Umfangreiche Angebote sollten den im Rahmen des Projekts identifizierten Bedarf nach Informationen zu innovativen Konzepten und erfolgversprechenden Strategien befriedigen und den Wunsch nach zukunftsweisender Veränderung unterstützen.
3. **Wir müssen gute Beispiele ins Blickfeld rücken:** Die zahlreichen guten Beispiele, die in der internationalen Bodenseeregion existieren, müssen den Entscheidungsträger*innen noch intensiver bekannt gemacht und Netzwerke für den Austausch weiter ausgebaut werden.
4. **Der Schlüssel für die Umsetzung liegt in der Prozessgestaltung:** Um die Erkenntnisse umzusetzen, müssen Planungs- und Verwaltungsprozesse – sowohl auf kommunaler bzw. regionaler Ebene als auch in den Unternehmen – umgestaltet werden. Essenziell ist es dabei, die unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder frühzeitig zu integrieren und die neuen Standards, Standortqualitäten und Infrastrukturen in den Prozessen zu verankern.



Kontakt:

Hochschule Technik, Wirtschaft und Gestaltung Konstanz
Prof. Dr. Thomas Stark, Nicole Conrad
stark@htwg-konstanz.de, nicole.conrad@htwg-konstanz.de

Das Forschungsteam hat Handlungsempfehlungen, Instrumente und viele gute Beispiele zukunftsfähiger Gewerbegebiete aus dem Bodenseeraum in einem Webtool aufbereitet. Dieses gebündelte Wissen ist im Internet unter <http://www.gewerbegebiete-der-zukunft.info/> abrufbar.

Dieses Projekt von OST Ostschweizer Fachhochschule, Universität St. Gallen (HSG) und HTWG Konstanz wurde gefördert von der Internationalen Bodensee-Hochschule IBH.

Gewerbegebiete 4.0 - Wettbewerbs- und zukunftsfähige Unternehmensstandorte im Bodenseeraum

Einleitung

Die internationale Bodenseeregion ist ein dynamischer Wirtschaftsraum mit einer starken, wissensintensiven Industrie. Die Digitalisierung verändert Produktionsweisen und Arbeitsformen, aber auch die Anforderungen an die Planung und das Management attraktiver Unternehmensstandorte. Gleichzeitig führt das anhaltende Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum in der Region vielfach zu Nutzungskonflikten in der Siedlungsentwicklung. Mit seiner einzigartigen Natur- und Kulturlandschaft unterliegt der Bodenseeraum in besonderem Maße den Erfordernissen einer nachhaltigen, auf Innenentwicklung und Flächeneffizienz ausgerichteten Siedlungsentwicklung. Damit sind die räumlichen Optionen für neue Gewerbebestände vielerorts begrenzt und mit hohen qualitativen Anforderungen verbunden.

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Forschungsbedarfe wurden im Projekt Gewerbegebiete 4.0 die folgenden Fragen bearbeitet:

- Welche *Merkmale und Qualitäten* zeichnen vor dem Hintergrund des technologisch-digitalen Wandels aus einer ökonomischen, architektonischen und raumplanerischen Perspektive wettbewerbs- und zukunftsfähige Unternehmensstandorte und Gewerbegebiete im Bodenseeraum aus?
- Welche *innovativen Strategien, Instrumente und Handlungsempfehlungen* auf betrieblicher, gebietsbezogener, kommunaler und regionaler Ebene, können vor dem Leitbild der Nachhaltigkeit die Entwicklung wettbewerbs- und zukunftsfähiger Unternehmensstandorte und Gewerbegebiete im Bodenseeraum befördern?
- Mit welchen *Informations- und Kommunikationsformen* können Politik, Verwaltung und Unternehmen bedarfsgerecht über gute Beispiele der Standort- und Gewerbegebietsentwicklung informiert und ihre planerischen Entscheidungen unterstützt werden?

Im Projekt wurden neun Handlungsfelder identifiziert, die dafür von Bedeutung sind. Sie beinhalten jeweils ein Bündel an Maßnahmen. Wesentliche Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung wurden an Fallbeispielen herausgearbeitet.

Zentrale Ergebnisse

1. Wir müssen uns neuen Herausforderungen stellen

Die Entwicklung von Gewerbegebieten und Unternehmensstandorten in der internationalen Bodenseeregion geschieht vor dem Hintergrund langfristiger Entwicklungstrends in Politik und Gesellschaft, Wirtschaft und Technik, Ökologie und Klimawandel.

Bedingt durch den **demografischen Wandel** ist ein abnehmendes Erwerbspersonenpotenzial zu beobachten, die Bodenseeregion muss sich im Wettbewerb um die besten Köpfe mit Metropolregionen aus ganz Europa messen. Daher kommt der Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld (z.B. Kinderbetreuung, Gastronomie, Nahversorgung, ÖPNV, angenehme Umgebung und Baukultur) eine wesentliche Rolle zu.¹

Zugleich wächst in einer zunehmend **wissensbasierten und -intensiven Ökonomie**, wie sie in der Bodenseeregion vorherrscht, die Bedeutung offener und systemischer Innovationsprozesse: Kollaborative und Ko-kreative Prozesse werden immer zentraler. Damit werden auch die Nähe zu Forschung und Entwicklung, Zulieferern und Kunden, eine Verzahnung von Flächenentwicklung mit Wirtschafts- und Innovationspolitik sowie eine räumliche Gestaltung, die Begegnung und Wissensaustausch unterstützt, zu wichtigen Standortfaktoren.

Die **Digitalisierung** führt zu einem disruptiven Wandel von Arbeits- und Produktionsweisen sowie Geschäftsmodellen. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an IKT-Infrastrukturen, planerische Flexibilität und Ermöglichung neuer Immobilienkonzepte (z.B. Coworking). Die damit einhergehende fortschreitende **Globalisierung** führt zur Entörtlichung von Eigentümerstrukturen und auch zu unternehmensinternem Standortwettbewerb. Deshalb müssen Kommunen in regionaler Arbeitsteilung eine optimale Palette an Standortqualitäten entwickeln.

Die Entwicklungen im Bereich **Nachhaltigkeit, Klima- und Ressourcenschutz** machen einen Übergang zu einer postfossilen, klimaverträglichen und klimaresilienten Wirtschaftsweise zwingend notwendig. Daher müssen Kommunen Nachhaltigkeitsstandards und Klimaresilienz in der Flächenentwicklung verankern (z.B. Flächeneffizienz, Umgang mit Wasser, Einsatz erneuerbarer Energien, Artenschutz).

Nicht zuletzt bedingt auch der **gesellschaftliche Wertewandel**, dass die Akzeptanz für Flächenverbrauch und betriebliche Investitionen zurückgeht. Kommunen und Unternehmen müssen daher mit neuen Formaten der Information, Bürgerbeteiligung und Akzeptanzgewinnung bei der Flächenentwicklung auf diese veränderten Bedingungen reagieren.

¹ Vgl. Projekt Denkraum Bodensee: <https://denkraumbodensee.org/ibh/wp-content/uploads/2019/04/Thesenpapier-Wohnortwahl-Studierende.pdf>

2. Das Potenzial für die internationale Bodenseeregion ist enorm

Der aktuelle gesellschaftliche Diskurs um Gewerbegebiete fokussiert derzeit üblicherweise noch auf die negativen Aspekte wie Flächenverbrauch, zunehmenden Verkehr, Störung des Landschaftsbilds etc. Einzelne innovative Projekte in Teilregionen des Bodenseeraums veranschaulichen aber bereits vorbildlich das enorme Potenzial, das Gewerbegebiete und Unternehmensstandorte für eine nachhaltige, wettbewerbs- und zukunftsfähigen Bodenseeregion besitzen und wie sie zur Aufwertung des Siedlungsraums beitragen können.

In diesen Leuchtturmprojekten (zu finden unter www.gewerbegebiete-der-zukunft.info) werden zukunftsfähige Arbeitsplätze angeboten, die Wirtschaftskraft gestärkt und gleichzeitig soziale Strukturen abgesichert. Hier wird Energie dezentral erzeugt, die biologische Vielfalt unterstützt und die Attraktivität und Klimaresilienz der Standortkommunen gesichert. Dabei weisen produktionsorientierte Gebiete, Gewerbeparks oder Nutzungsgemischte, urban geprägte Standorte unterschiedliche Ansatzpunkte auf. Dieses Wissen um solche Beispiele in der Praxis muss weiter bekannt gemacht werden.

Die Vielfalt an unterschiedlichen Gewerbegebieten in der internationalen Bodenseeregion bietet Akteur*innen aus der Praxis eine breite Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung eigener Konzepte. Das vorhandene Potenzial muss erkannt und gehoben werden.

3. Eine gemeinsame Vision ist möglich

Die mit Expert*innen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Interessenverbänden durchgeführten Interviews und Workshops zeigen, wie sehr die Frage nach der Gestaltung zukunftsweisender Gewerbegebiete und Unternehmensstandorte aus unterschiedlicher Perspektive betrachtet wird. Zielkonflikte erscheinen unausweichlich.

Aber entgegen der ursprünglichen Erwartungshaltung der einzelnen Stakeholder konnte das Projektteam gemeinsam mit den rund 100 im Projekt beteiligten Stakeholdern diese unterschiedlichen Perspektiven zu einer übergreifenden gemeinsamen Vision für die internationale Bodenseeregion zusammenführen:

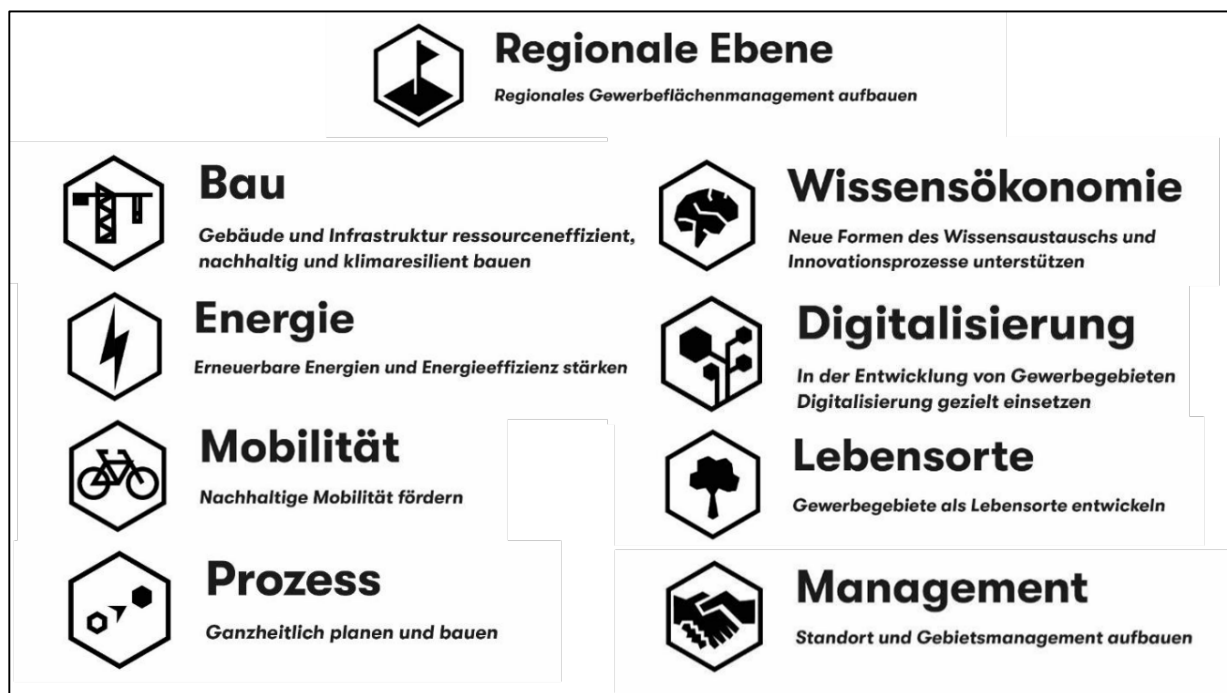
Die Gewerbegebiete der Zukunft sind attraktive, imageträchtige Arbeitsorte und Lebensräume, sind grüne, lebendige Orte mit einer hohen ökologischen Wertigkeit. Sie sind vielfach vernetzt, multifunktional, flexibel und von adäquater Dichte und dabei räumlich gut in die Stadt integriert und verkehrlich intelligent angebunden. Sie sind Orte für Austausch, Kreativität und Innovation und gleichzeitig Orte, an denen sich unternehmerisches Handeln frei entfalten kann.

4. Drei Oberthemen mit neun Handlungsfeldern bilden den Rahmen

Drei Oberthemen sind zentral für einen Wandel hin zu wettbewerbs- und zukunftsfähigen Gewerbestandorten. Innerhalb dieser drei Themen finden sich die neun zentralen Handlungsfelder, die im Projekt identifiziert wurden (vgl. Abb. 1): Nachhaltigkeit, Management der Standorte, Digitalisierung.

Die **Nachhaltigkeit** und damit das Erstellen ressourceneffizienter und klimaresilienter Gebäude und Infrastruktur, auch für erneuerbare Energie und nachhaltige Mobilität, und das Gestalten hochwertiger und biodiverser Lebensorte bildet die materielle Grundstruktur zukunftsfähiger Gewerbegebiete. Das **Management** dieser Standorte und Gebiete schafft auf der sozialen Ebene die Basis für die Zufriedenheit der Beschäftigten und UnternehmerInnen und auf der wissensökonomischen Ebene eine Basis für Austausch und Innovation. Prozesse werden von Beginn an integral und ganzheitlich gestaltet und moderiert. Die bauliche und organisatorische Umstellung im Sinne der fortschreitenden **Digitalisierung** ermöglicht es, Innovationen wie Sharingmodelle u.v.a. nutzbar zu machen und sorgt dafür, auch in diesem stark vom Wandel geprägten Bereich in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Abb. 1: Handlungsfelder für die Entwicklung wettbewerbs- und zukunftsfähiger Gewerbestandorte (eigene Darstellung)



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Entwicklung wettbewerbs- und zukunftsfähiger Gewerbebestandorte in der internationalen Bodenseeregion erfordert sowohl neue Herangehensweisen in der Prozess- und Entscheidungsgestaltung und innovative Kooperationsformen bei konkreten Projekten vor Ort. Es braucht jedoch auch neue Informations- und Kommunikationsformate zur Vermittlung von Orientierungs- und Handlungswissen in der Bodenseeregion.

1. Wir brauchen mehr Zusammenarbeit in der Gebietsentwicklung

Ein gesamthafter Ansatz auf regionaler, kommunaler und Gebietsebene schafft die Grundlage, um das Potenzial von Gewerbegebieten und Unternehmensstandorten zu heben. So sollten aus übergeordneter Perspektive geeignete Standorte und Flächenqualitäten für notwendige Neuentwicklungen festgelegt und interkommunale Zusammenarbeit unterstützt werden. Ein solches regionales Gewerbeflächenmanagement sollte auch die Entwicklung von Bestandsgebieten und vorgenutzten Arealen mit einbeziehen.

Auf Gebietsebene könnten durch intensive Zusammenarbeit von Standortkommune, Unternehmen und Beschäftigten Mehrwerte geschaffen werden, beispielsweise bezüglich Energie, Mobilität oder auch im sozialen Bereich wie etwa der gemeinschaftlichen Organisation von Betreuungsangeboten. Je sinnvoller eine regionale und kommunale Abstimmung und Kooperation bezüglich einer zukunftsweisenden Gestaltung von Gewerbegebieten und Unternehmensstandorten umgesetzt wird, je besser und intensiver die Kooperation zwischen den einzelnen Unternehmen in etablierten und neuen Gebieten gestaltet wird, umso effektiver wird sich die Region als eine wirtschaftlich erfolgreiche, landschaftlich attraktive, nachhaltig lebenswerte und ökologisch stabile Region behaupten.

2. Neue Informationsangebote sind nötig

Die Dringlichkeit des Wandels hin zu einer nachhaltig wettbewerbs- und zukunftsfähigen Bodenseeregion wird, anders als noch vor wenigen Jahren, inzwischen sehr deutlich wahrgenommen und beeinflusst die Entscheidungen der zentralen Stakeholder. Bei den unterschiedlichen an der Gestaltung von Gewerbegebieten und Unternehmensstandorten beteiligten Akteuren besteht der Wunsch nach zukunftsweisender Veränderung und ein großer Bedarf nach Informationen zu innovativen Konzepten und erfolgversprechenden Strategien.

Die Ergebnisse aus dem Projekt [stehen online](#) zur Verfügung, um den Wunsch nach Lösungen und neuen Konzepten zu befriedigen und die Akteur*innen zu unterstützen. Weitere Informationsangebote müssen geschaffen und ein reger Austausch in der Region, über Ländergrenzen und Kompetenzbereiche hinweg muss etabliert werden, um den Wandel in der Region zu befördern und deren Zukunftsfähigkeit zu sichern.

3. Wir müssen gute Beispiele ins Blickfeld rücken

Die erfolgreichste Art und Weise, Wissen über innovative Konzepte und Strategien zu vermitteln ist, gute, bereits umgesetzte Beispiele vorzustellen und in das Blickfeld von Entscheidungsträger*innen zu bringen. Hier wird Innovation überzeugend, hier kann direkt erfahren werden, welche Hürden zu nehmen und welche positiven Effekte zu erwarten sind.

Im direkten Austausch mit Personen, die vor denselben Herausforderungen stehen bzw. diese bereits gemeistert haben, können erfolgreiche Konzepte individuell angepasst und zügig umgesetzt werden. Dies trägt dazu bei, dass gute Beispiele z.B. in den Bereichen interkommunale Kooperation, Aufwertung von Bestandsgebieten, Planung und Umsetzung zukunftsweisender Energie- und Mobilitätskonzepte oder der thematischen Positionierung von Standorten eine weitere Verbreitung finden. So entwickelt sich die internationale Bodenseeregion im besten Falle zu einer Vorbildregion für eine zukunftsweisende Entwicklung.

Eine breite Palette an innovativen Instrumenten und guten Beispielen wurden im Projekt aufbereitet und über [online](#) zugänglich gemacht. Zudem wurde im Rahmen von mehreren Veranstaltungen ein Fachnetzwerk geknüpft, das zukünftig weiter ausgebaut werden soll.

4. Der Schlüssel für die Umsetzung liegt in der Prozessgestaltung

Der Schlüssel für die Umsetzung und Nutzung der vorgenannten Ergebnisse ist die Neugestaltung der vielfältigen Planungsprozesse sowohl auf regionaler und kommunaler Ebene als auch seitens der Unternehmen. Für die zukunftsweisende Gestaltung von Gewerbegebieten und Unternehmensstandorten, auch solcher im Bestand, ist es essenziell, die unterschiedlichen Perspektiven von Stadtplanung, Umweltämtern, Wirtschaftsförderung und Unternehmen, aber auch von Beschäftigten, Bevölkerung und Verbänden zu berücksichtigen und zu einem möglichst frühen Zeitpunkt zu integrieren.

Die neuen Standards, Standortqualitäten und Infrastrukturen müssen als Reaktion auf die veränderten Herausforderungen in den Prozessen bezüglich der verschiedenen Handlungsfelder verankert werden. Eine frühe Beteiligung der unterschiedlichen Stakeholder, eine zielführende Kommunikation und ko-kreative Prozesse eröffnen neue Wege für innovative Ansätze und Strategien, besonders im frühen Planungsstadium. Eine integrale Planung sichert langfristig Standortqualität und Baukultur und gewährleistet, dass neue Gebiete schon heute zukünftigen Anforderungen gerecht werden.

Die Ergebnisse aus diesem Projekt bieten eine hilfreiche Unterstützung, um das große Potenzial von Gewerbegebieten und Unternehmensstandorten zu identifizieren. Im Sinne einer wettbewerbsfähigen Bodenseeregion, die auch in Zukunft die ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen meistert, sind all jene, die für die Gestaltung der Region Verantwortung tragen aufgerufen, dieses Potenzial zu heben.

Ablauf und Methodik

Das Projekt gliederte sich in fünf Arbeitspakete:

1. *Analyse der Entwicklungstrends und Herausforderungen*: Literaturanalyse und Interviews mit über 20 Expertinnen und Experten aus dem Bodenseeraum aus Verwaltung, Wirtschaft und Verbänden.
2. *Aufbereitung regionaler „Good Practice“*: Fallstudien zu über 20 Umsetzungsbeispielen (Gewerbegebiete, Gewerbebauten, Ansätzen der kommunalen und regionalen Kooperation).
3. *Erarbeitung von innovativen Handlungsansätzen*: Durchführung von drei Fokusgruppen zu den Themen „Nachhaltigkeit im Gewerbegebiet“, „Standort- und Gebietsmanagement“ sowie „Digitalisierung und Gewerbegebiete“ unter Beteiligung von über 60 Praxisakteuren aus der Region.
4. *Typologie und Web-Tool Gewerbegebiete 4.0*: Zusammenführung und zielgruppengerechte Aufbereitung der Projektergebnisse u.a. in Form des Web-Tools [gewerbegebiete-der-zukunft.info](http://www.gewerbegebiete-der-zukunft.info).

Weitere Informationen zum Projekt unter: <https://www.htwg-konstanz.de/forschung-und-transfer/institute-und-labore/energie/forschung/gewerbegebiete-40/>

5. *Wissenstransfer*: Durchgehende Begleitung des Projekts durch ein Sounding Board und Abschlussveranstaltung Forum Gewerbegebiete 4.0 (weitere Informationen siehe [Website](#)).

Eckdaten zum Projekt

Beteiligte Projektpartner: Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung Konstanz (HTWG) (Projektleitung), OST Ostschweizer Fachhochschule, Universität St. Gallen (HSG) -
Projektlaufzeit: 01.01.2018 - 31.12.2020

Projektteam:

Prof. Dr. Thomas Stark, HTWG Konstanz, stark@htwg-konstanz.de

Nicole Conrad, HTWG Konstanz, nicole.conrad@htwg-konstanz.de

Prof. Dr. Dirk Engelke, OST, dirk.engelke@ost.ch

Martin Schlatter, OST, martin.schlatter@ost.ch

Daniel Zwicker-Schwarm, IMP-HSG, Universität St.Gallen (HSG),
daniel.zwicker-schwarm@unisg.ch

Wir danken den studentischen Mitarbeiter*innen Neele Ploschke, Melanie Rickenbach, Julian Ehrenstrasser, Claudia Hirsekorn, Lennart Hamm, Lena Kurzel und Laura Soeder

Dieses Projekt wurde gefördert von der Internationalen Bodensee-Hochschule IBH
www.bodenseehochschule.org

Internationale Bodensee-Hochschule IBH

Geschäftsstelle

Stv. Leitung der Geschäftsstelle, Alexandra Hassler - Public Affairs
+41 71 6770526 - hassler@bodenseehochschule.org