



Universität Stuttgart  
Institut für Wasserbau

Wissenschaftlicher Leiter VEGAS  
Jürgen Braun, PhD Tel.: 685-67018  
Technischer Leiter VEGAS  
Dr.-Ing. H.-P. Koschitzky Tel.: 685-64716

Pfaffenwaldring 61  
D - 70569 Stuttgart  
Telefon +49 (0) 711 685 - 64717  
Telefax +49 (0) 711 685 - 67020  
[www.iws.uni-stuttgart.de/vegas](http://www.iws.uni-stuttgart.de/vegas)

**Wissenschaftlicher Bericht**  
Nr. 2009/12 (VEG 40)

**Kleine und mittlere Unternehmen  
entwickeln kleine und mittlere Flächen**  
Teilvorhaben 1: Koordination,  
Strukturanalyse, Implementierung  
- Abschlussbericht -

**Förderkennzeichen:** 0330748A  
**Projektlaufzeit:** 01. September 2006 bis 31. Juli 2009  
**Projektförderung:** Projektträger Jülich des BMBF  
Zimmerstraße 26-27, 10969 Berlin  
**Projektleiter:** Jürgen Braun, Ph.D.

**November 2009**

Dr. Karolin Weber Dr. Volker Schrenk (reconsite - TTI GmbH) Jürgen Braun, Ph.D.

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 0330807 gefördert.  
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



1. ISBN oder ISSN -----	2. Berichtsart Abschlussbericht
3a. Titel des Berichts KMU entwickeln KMF - Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen; Teilvorhaben 1: Koordination, Strukturanalyse, Implementierung - Abschlussbericht -	
3b. Titel der Publikation KMU entwickeln KMF - Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen; Teilvorhaben 1: Koordination, Strukturanalyse, Implementierung - Abschlussbericht -	
4a. Autoren des Berichts (Name, Vorname(n)) Weber, Karolin; Schrenk, Volker; Braun, Jürgen	5. Abschlussdatum des Vorhabens 31. Juli 2009
4b. Autoren der Publikation (Name, Vorname(n)) Herausgeber: VEGAS – Versuchseinrichtung zur Grundwasser und Altlastensanierung	6. Veröffentlichungsdatum 01. Dezember 2009
	7. Form der Publikation Bericht zum Download
8. Durchführende Institution(en) (Name, Adresse) Institut für Wasserbau VEGAS Universität Stuttgart Pfaffenwaldring 61 70569 Stuttgart	9. Ber. Nr. Durchführende Institution -----
	10. Förderkennzeichen 0330748A
	11a. Seitenzahl Bericht 39
	11b. Seitenzahl Publikation
13. Fördernde Institution (Name, Adresse) Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) D-53170 Bonn  Projektträger Jülich des BMBF Zimmerstraße 26-27, 10969 Berlin	12. Literaturangaben 11 (S. 34, 35)
	14. Tabellen 1 (Bericht)
	15. Abbildungen 8 (Bericht)
16. Zusätzliche Angaben	
17. Vorgelegt bei (Titel, Ort, Datum)	
18. Kurzfassung Das Verbundvorhaben „KMU entwickeln KMF“ ist Teil des Förderschwerpunkts REFINA (Forschung für die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme und ein nachhaltiges Flächenmanagement) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Im Mittelpunkt steht ein effizienter Umgang mit Grund und Boden. Ein wichtiger Baustein zur Verringerung der Inanspruchnahme von Boden für neue Siedlungs- und Verkehrsflächen ist eine Verstärkung der Innenentwicklung durch eine Wiedernutzung von Brachflächen. Das Verbundvorhaben „KMU entwickeln KMF“ konzentriert sich auf die Entwicklung kleiner und mittlerer Flächen (KMF: Flächen < 5 ha) durch kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Für eine Verbesserung der Wiedernutzung von KMF haben VEGAS und sein Unterauftragnehmer reconsite - TTI GmbH im Verbundvorhaben verschiedene Arbeitspakete bearbeitet. VEGAS hat über Umfragen und Interviews den Umgang von Grundstückseigentümern mit KMF ermittelt sowie die Strategien und Arbeitsweisen von KMU untersucht. Im Hinblick auf die Eigentümer von KMF ist deutlich geworden, dass insbesondere Firmen ein Interesse besitzen, dass ihre Flächen wieder in Nutzung kommen und man durch das Schaffen von Anreizen (finanziell; Beratung) Eigentümer für einen Verkauf oder eine Entwicklung ihrer Flächen gewinnen kann. Im Auftrag von VEGAS hat die reconsite - TTI GmbH Entwicklungen von KMF untersucht und ausgewertet sowie ein Bewertungsinstrumentarium erarbeitet, das eine Strukturierung eines Flächenportfolios (z.B. hinsichtlich einer zeitnahen Wiedernutzung) ermöglicht. Weiterhin wurde ein Marketingleitfaden erstellt, der den Marketingablauf strukturiert, Maßnahmen zur Vermarktung vorschlägt und erläutert. Im Rahmen einer fiskalischen Wirkungsanalyse hat reconsite für einen der Modellstandorte die Untersuchung der Folgen einer Innenentwicklung auf die Einnahmen einer Kommune untersucht. Diese sind bei der Nachnutzung „Wohnen“ von der baulichen Dichte und der Anzahl der Personen abhängig, die von außerhalb der Kommune zuziehen. Zur Wissensvermittlung der Grundlagen der fiskalischen Wirkungsanalyse wurde auch ein E-Learning-Kurs erarbeitet. VEGAS und reconsite haben federführend die Erstellung einer praxisorientierten Ergebnisbroschüre des Verbundvorhabens gesteuert. Die Ergebnisse des Vorhabens sind in Einzelberichten ausführlich dokumentiert.	
19. Schlagwörter Kleine und mittlere Flächen (< 5 ha), kleine und mittlere Unternehmen, Flächenmanagement; Flächenrecycling; Brachflächenrevitalisierung, Innenentwicklung, Marketingleitfaden, Fiskalische Wirkungsanalyse, Bewertungsinstrumentarium zur Flächenauswahl, Best-Practice-Sammlung, Stuttgart	
20. Verlag	21. Preis

1. ISBN or ISSN	2. Type of Report Final report
3a. Report Title Small and Medium Sized Enterprises Develop Small and Medium Sized Sites - SME develop SMS; subproject 1: coordination, structure analysis, implementation - final report -	
3b. Title of Publication Small and Medium Sized Enterprises Develop Small and Medium Sized Sites - SME develop SMS; subproject 1: coordination, structure analysis, implementation - final report -	
4a. Author(s) of the Report (Family Name, First Name(s)) Weber, Karolin; Schrenk, Volker; Braun, Jürgen	5. End of Project 31. July 2009
4b. Author(s) of the Publication (Family Name, First Name(s)) VEGAS – Versuchseinrichtung zur Grundwasser und Altlastensanierung	6. Publication Date 01. December 2009
	7. Form of Publication Download
8. Performing Organization(s) (Name, Address) Institut für Wasserbau VEGAS Universität Stuttgart Pfaffenwaldring 61 70569 Stuttgart	9. Originator's Report No. -----
	10. Reference No. 0330748A
	11a. No. of Pages Report 39
	11b. No. of Pages Publication 45
13. Sponsoring Agency (Name, Address) Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) D-53170 Bonn  Projekträger Jülich des BMBF Zimmerstraße 26-27, 10969 Berlin	12. No. of References 11 (pp. 34, 35)
	14. No. of Tables 1 (report)
	15. No. of Figures 8 (report)
16. Supplementary Notes -----	
17. Presented at (Title, Place, Date) -----	
18. Abstract The joint research project "small and medium-sized enterprises develop small and medium-sized sites" ("SME develop SMS") is part of the "research for the reduction of land consumption and for sustainable land management" (REFINA) funding priority initiated by the German Federal Ministry of Education and Research (BMBF) which aims at sustainable land management. In order to reduce land consumption for new settlement and transport-related areas an enhancement of inner-development by redevelopment of brownfields is very important. The joint research project "SME develop SMS" is concentrating on the redevelopment of small and medium-sized sites (area size < 5 hectares) by SME. VEGAS and its subcontractor reconsite - TTI GmbH are responsible for several work packages addressing an enhanced redevelopment of SMS. By conducting surveys and interviews VEGAS has analyzed the management of SMS by SME as well as the strategies and functions of SME. The interviews and surveys revealed a general interest of SME to redevelop their SMS and a significance of stimuli (in terms of money as well as advice) on the commitment of SME to sell or redevelop their SMS. By order of VEGAS reconsite - TTI GmbH has analyzed the history of several of SMS and based thereupon has developed an evaluation tool which allows for an asset allocation (e.g. with regard to prompt redevelopment). Furthermore, a marketing guidance was generated which structures the marketing process, and recommends and comments marketing measures. In the framework of a fiscal impact analysis, reconsite - TTI GmbH investigated the effects of the redevelopment of a model site on local revenues. Considering housing use the revenues depend on housing density and the number of individuals who are relocating to this municipality. Concerning knowledge transfer, an online learning course on basic principles of a fiscal impact analysis was developed. VEGAS and reconsite - TTI GmbH coordinated the development of a brochure which includes the major practical results of the whole joint research project. Individual reports describe all results of this research project in detail.	
19. Keywords small and medium-sized sites (< 5 ha), small and medium-sized enterprises, land management; land recycling; brownfield revitalization, inner-development, marketing guidance, fiscal impact analysis, evaluation tool for site selection, best-practice-guidance, Stuttgart	
20. Publisher-----	21. Price-----

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Teilvorhaben 1: Koordination, Strukturanalyse, Implementierung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Aufgabenstellung .....	1
1.2	Voraussetzung unter denen der FE-Auftrag durchgeführt wurde .....	2
1.3	Planung und Ablauf des Auftrags .....	3
1.3.1	PHASE I: Umfassende Analysen und Entwicklung neuer Strategien und Methoden .....	4
1.3.2	PHASE II: Anwendung und Umsetzung der Strategien an den Modellstandorten .....	5
1.3.3	PHASE III: Fortbildungs- und Verwertungskonzept, Managementkonzeptes für Kommunen und KMU, Abschlussdokumentation .....	5
1.4	Wissenschaftlicher und technischer Stand, an dem angeknüpft wurde .....	6
1.5	Zusammenarbeit mit anderen Stellen .....	7
<b>2</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>9</b>
2.1	Untersuchung der Strategien von KMU .....	9
2.2	Analyse der Eigentümerstruktur bei KMF .....	12
2.3	Analyse erfolgreicher und gescheiterter Projekte .....	14
2.4	Entwicklung eines Bewertungsinstrumentariums zur Flächenauswahl .....	19
2.5	Marketing .....	21
2.6	Fiskalische Wirkungsanalyse .....	24
2.7	Zuarbeit bei den Arbeitspaketen anderer Projektpartner .....	26
2.8	Erarbeitung einer Managementstrategie .....	26
2.9	Entwicklung eines Weiterbildungskonzeptes .....	26
2.10	Koordination des Gesamtvorhabens und Öffentlichkeitsarbeit .....	27
2.11	Publikationen .....	29
<b>3</b>	<b>Umsetzung und Nachhaltigkeit</b> .....	<b>31</b>
3.1	Wichtigste Positionen des zahlenmäßigen Nachweises .....	31
3.1.1	Gesamtfinanzierungsplan .....	31
3.1.2	Wissenschaftler (innen) BAT IIa bis I (812) .....	31
3.1.3	Angestellte BAT X bis III (817) .....	31
3.1.4	Beschäftigungsentgelte (822) .....	31
3.1.5	Vergabe von Aufträgen (835) .....	31
3.1.6	Sonstige allgemeine Verwaltungsausgaben (843) .....	32
3.1.7	Dienstreisen (846) .....	32
3.2	Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeiten .....	32
3.3	Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit des Ergebnisses .....	32
3.4	Während der Durchführung des FE-Auftrags dem AN bekannt gewordene Fortschritte .....	33
3.5	Erfolgte oder geplanten Veröffentlichungen des FE-Ergebnisses .....	33
3.5.1	Berichte von VEGAS und reconsite - TTI GmbH .....	33
3.5.2	Veröffentlichungen aus dem Vorhaben .....	34
<b>4</b>	<b>Erfolgskontrollbericht</b> .....	<b>35</b>
4.1	Beitrag des Ergebnisses zu den förderpolitischen Zielen .....	35
4.2	Wissenschaftlich-technische Ergebnis, die erreichten Nebenergebnisse und gesammelte wesentliche Erfahrungen .....	35
4.3	Fortschreibung des Verwertungsplans .....	36
4.3.1	Erfindungen / Schutzrechtsanmeldungen und erteilte Schutzrechte .....	36
4.3.2	Wirtschaftliche Erfolgsaussichten nach Auftragsende .....	37

4.3.3	Wissenschaftliche und/oder technische Erfolgsaussichten nach Auftragsende.....	37
4.3.4	Wissenschaftliche und wirtschaftliche Anschlussfähigkeit für eine mögliche notwendige nächste Phase.....	37
4.4	Arbeiten, die zu keiner Lösung geführt haben.....	38
4.5	Präsentationsmöglichkeiten für mögliche Nutzer.....	38
4.6	Die Einhaltung der Kosten- und Zeitplanung.....	39
<b>5</b>	<b>CD-Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>40</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verteilung der Areale nach Flächengröße im NBS (Stand 2007, Quelle: Landeshauptstadt Stuttgart) .....	2
Abbildung 2:	Geplanter Ablauf des Vorhabens KMU entwickeln KMF .....	3
Abbildung 3:	Beispiel eines in der losen Blatt-Sammlung dargestellten Projektes .....	15
Abbildung 4:	Auswertung der Flächenpotenziale nach ihrer Größe für die Darmstädter Weststadt .....	17
Abbildung 5:	Bausteine des Bewertungstools .....	21
Abbildung 6:	Entscheidungsunterstützendes Diagramm zur Vermarktung von kleinen und mittleren Flächen .....	22
Abbildung 7:	Am Modellstandort anfallende Einnahme- und Ausgabepositionen (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von GUTSCHE 2003).....	25
Abbildung 8:	Screenshot der Homepage KMU entwickeln KMF.....	29

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht potenzieller Marketingmaßnahmen .....	23
------------	-------------------------------------------------	----

### Vorbemerkung:

Der vorliegende Bericht gibt einen Überblick über die von VEGAS und seinem Auftragnehmer reconsite - TTI GmbH durchgeführten Arbeiten im Rahmen des Projektes KMU entwickeln KMF. Die Arbeitspakete von VEGAS und reconsite sind alle ausführlich in separaten Berichten dokumentiert. Diese können über die Homepage <http://www.kmu-kmf.de> abgerufen werden können und liegen dieser Publikation auf CD bei.

# Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen

## 1 Teilvorhaben 1: Koordination, Strukturanalyse, Implementierung

### 1.1 Aufgabenstellung

Das Ziel des Gesamtvorhabens „KMU entwickeln KMF – kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen“ war die Erarbeitung von neuen Konzepten und Strategien zur Wiedernutzung von Grundstücken bis zu einer Größe von 5 ha. Eine verstärkte Revitalisierung dieser kleinen und mittleren Flächen kann zu einer Reduktion der Flächeninanspruchnahme beitragen.

Die Beiträge von VEGAS und des Unterauftragnehmers von VEGAS, der reconsite - TTI GmbH, trugen zu einem wesentlichen Teil zur Erreichung der Vorhabensziele des Verbundprojektes bei. Die Arbeiten von VEGAS umfassten folgende Themenbereiche:

- Die Untersuchung der bisherigen Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen bei der Revitalisierung von Brachflächen.
- Die Analyse der Eigentümerstrukturen bei KMF sowie die Untersuchung der Strategien der Grundstücksbesitzer bei Wiedernutzungsbestrebungen ihrer Flächen. Weiterhin die Untersuchung der Möglichkeiten zur Schaffung von Anreizen um Grundstücksbesitzer für ein stärkeres Engagement auf ihren Flächen zu gewinnen.
- Die Zuarbeit bei Arbeitspaketen von anderen Projektpartnern.
- Erarbeitung und Implementierung eines Weiterbildungskonzeptes für einen optimierten Ergebnistransfer der Ergebnisse des Vorhabens.
- Erstellung der Abschlussdokumentation des Vorhabens.
- Koordinierung des Gesamtvorhabens und Organisation von internen und öffentlichen Workshops sowie Öffentlichkeitsarbeit.

Die reconsite - TTI GmbH bearbeitete im Auftrag von VEGAS im Projekt folgende Arbeitspakete:

- Die Ermittlung und Zusammenstellung der bei Revitalisierungsbestrebungen von kleinen Flächen auftretenden Hemmnisse und Hindernisse als Grundlage für im Projekt zu entwickelnde Strategien für eine verbesserte Wiedernutzung von KMF.
- Die Erstellung eines Flächenbewertungsinstrumentes, mit dem die in einer Kommune vorhandenen Flächenpotenziale bewertet und die für eine Wiedernutzung geeigneten Flächen identifiziert werden können.
- Die Entwicklung eines Marketingleitfadens zur verbesserten Vermarktung der kleinen Flächen bei der Flächenrevitalisierung.
- Die Untersuchung der durch eine Flächenwiedernutzung verursachten wirtschaftlichen Effekte in Form einer fiskalischen Wirkungsanalyse.

- Die Mitarbeit bei der Erstellung der Managementstrategien für Kommunen und KMU, zum optimierten Umgang mit KMF-Flächen, so dass die Wiedernutzung von kleinen und mittleren Flächen verbessert wird. In dieser Managementstrategie werden die Ergebnisse des Gesamtvorhabens zusammen geführt.
- Die inhaltliche Erstellung eines E-Learning-Kurses zur Vermittlung der Grundlagen einer fiskalischen Wirkungsanalyse.

## 1.2 Voraussetzung unter denen der FE-Auftrag durchgeführt wurde

Das Projekt basierte im Wesentlichen auf den Vorarbeiten, die die Landeshauptstadt Stuttgart mit einem vom Land Baden-Württemberg geförderten Vorhaben „Nachhaltiges Bauflächenmanagement Stuttgart“ (<http://www.stuttgart-bauflächen.de>) geleistet hat. In diesem Projekt wurden die in Stuttgart vorhandenen Bauflächenpotenziale erhoben. Die Ergebnisse des Vorhabens zeigten für Stuttgart, dass die bisher wenig beachteten kleinflächigen Branchen ein erhebliches Flächenpotenzial umfassen: Im Rahmen des Vorhabens NBS wurden mehr als 350 Areale mit einer Gesamtkapazität von ca. 500 ha Grundstücksfläche erfasst. Den größten Teil des Potenzials für die Innenentwicklung in Stuttgart stellen dabei die vielen kleineren und mittleren Flächen dar. Dabei handelt es sich um 173 Standorte mit einer Größe bis 1 ha und 118 Standorte mit einer Größe bis 5 ha. An der Brachflächen-Grundfläche besitzen sie einen Anteil von 65 %. Es ist anzunehmen, dass in anderen Großstädten mit einer vergleichbaren Situation bezüglich des Vorkommens von kleineren und mittleren Brachflächen zu rechnen ist.

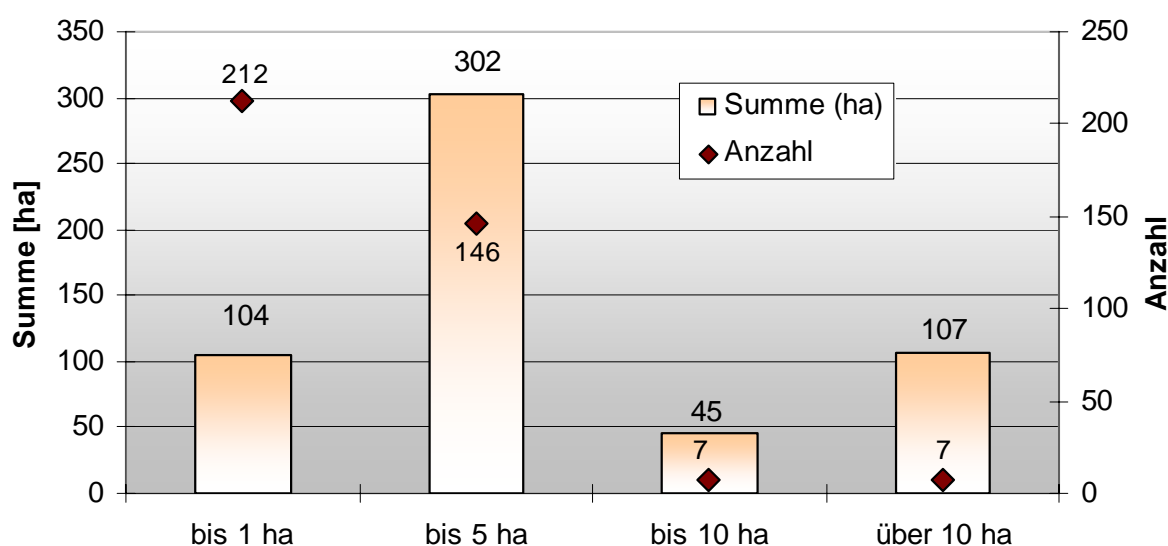


Abbildung 1: Verteilung der Areale nach Flächengröße im NBS (Stand 2007, Quelle: Landeshauptstadt Stuttgart)



VEGAS brachte sich in dieses Projekt mit seinen umfangreichen Erfahrungen aus der Deutsch-Amerikanischen Zusammenarbeit im Bereich der nachhaltigen Brachflächenrevitalisierung ein. Dort war die „Arbeitshilfe zur Erstellung von Start-Up-Plänen“ erarbeitet worden<sup>1</sup>. Die Inhalte eines Start-Up-Plans sollen die für eine Aktivierung von Flächen erforderlichen Konzepte im Hinblick auf planerische, umwelttechnische, wirtschaftliche und soziale Aspekte abdecken. Die Arbeitshilfe war für größere Flächen entwickelt worden. Die Berücksichtigung dieser Aspekte dürfte auch bei der Nutzung von KMF-Flächen relevant sein und diese sollten im vorliegenden Forschungsvorhaben berücksichtigt werden.

Darüber hinaus hat sich VEGAS im Vorfeld des Vorhabens intensiv im Rahmen verschiedener vom Land Baden-Württemberg geförderter Forschungsvorhaben mit den Erfahrungen von Kommunen bei der Revitalisierung von Flächen auseinandergesetzt.

Diese Erfahrungen von VEGAS treffen auch für die reconsite - TTI GmbH zu. Das Unternehmen reconsite ist eine Ausgründung aus der Universität Stuttgart. Die beiden Gründer arbeiteten an der Universität seit Jahren in den Bereichen Altlastensanierung und Flächenmanagement.

### 1.3 Planung und Ablauf des Auftrags

Das Gesamtvorhaben „KMU entwickeln KMF“ war ursprünglich in drei deutlich voneinander getrennten Phasen konzipiert.

<b>Phase I</b>	Umfassende Analysen und Entwicklung neuer Strategien und Methoden
<b>Phase II</b>	Anwendung und Umsetzung der Strategien an den Modellstandorten
<b>Phase III</b>	Fortbildungs- und Verwertungskonzept Managementkonzeptes für Kommunen und KMU, Abschlussdokumentation

**Abbildung 2: Geplanter Ablauf des Vorhabens KMU entwickeln KMF**

VEGAS übernahm in diesem Projekt die Koordination des Gesamtvorhabens und fungierte als Ansprechpartner für die Projektbeteiligten bzw. auch für Anfragen von „außen“.

In das Vorhaben wurden vier Kooperationsstädte eingebunden: Darmstadt, Köln, Hannover und Osnabrück. Deren Verwaltungen stellten z. T. Daten und Informationen zu ihrem Umgang mit KMF und KMU zur Verfügung, nahmen an Befragungen teil und gaben Rückmel-

---

<sup>1</sup> VERSUCHSEINRICHTUNG ZUR GRUNDWASSER- UND ALTLASTENSANIERUNG (VEGAS), INSTITUT FÜR WASSERBAU, UNIVERSITÄT STUTTGART (2007, Hrsg.): Arbeitshilfe zur Erstellung von „Start-Up-Plänen“ für Brachflächen - Version 2007 - . 54 S. <http://www.vegasinfo.de/startup>

dungen zu Ergebnissen des Vorhabens. Es fanden Besuche in den Kommunen statt bzw. wurden Vertreter der Städte auch jeweils zu den Projekt-Workshops nach Stuttgart eingeladen. Die Kommunikation zu den Verwaltungen erfolgte für das Verbundvorhaben zum größten Teil über die reconsite - TTI GmbH.

Die einzelnen Arbeitspakete von VEGAS und seines Auftragnehmers reconsite - TTI GmbH waren folgenden Projektphasen zuzuordnen:

### **1.3.1 PHASE I: Umfassende Analysen und Entwicklung neuer Strategien und Methoden**

Hierzu zählen die Untersuchungen der bisherigen Strategien von KMU und die zum Verhalten der Eigentümer von KMF. Als Ergebnis der beiden Arbeitspakete wurde ein Bericht „Analyse von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Analyse von Eigentümern kleiner und mittlerer Flächen (KMF)“ erstellt. Dieser Bericht bildete die Grundlage zur Erarbeitung von neuen Strategien und stellte somit eine Voraussetzung für Arbeiten der Phase II da.

Die reconsite - TTI GmbH bearbeitete in Phase I das Arbeitspaket: „Analyse erfolgreicher und gescheiterter Projekte“. Im Rahmen des Paketes erfolgte eine Untersuchung ausgewählter Entwicklungen von KMF in den letzten Jahren in Stuttgart im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren, aufgetretenen Hindernissen und Schwierigkeiten bei der Wiedernutzung. Darüber hinaus wurden die Erfahrungen in den Kooperationsstädten bei der Flächenentwicklung zusammengetragen und ausgewertet.

In dieser Phase erfolgte auch die „Entwicklung eines Bewertungsinstrumentariums zur Flächenauswahl“. Das Tool soll eine Priorisierung bei der Auswahl von Grundstücken ermöglichen, um z. B. geeignete Flächen für eine zeitnahe Wiedernutzung zu identifizieren. Hierfür wurden Kriterien und Bewertungsmaßstäbe entwickelt. Im Rahmen des Paketes wurde auch ein Flächeninformationssystem auf Basis von Google Earth entwickelt.

Die reconsite - TTI GmbH begann in dieser Phase auch mit den Arbeiten im Bereich Marketing. Dazu wurde u. a. der im Arbeitspaket „Bewertungsinstrumentarium“ neu entwickelte Flächenpotenzialpass weiter für Marketingzwecke optimiert.

Zum Abschluss dieser Projektphase organisierte VEGAS einen Workshop (21.03.2007), auf dem die Ergebnisse dieser Phase vorgestellt wurden. Ursprünglich war im Antrag geplant, diesen Workshop im projekt-internen Kreis durchzuführen. Von diesem Konzept wurde abgewichen, um durch weitere nicht direkt am Forschungsvorhaben beteiligte Fachleute möglichst viel zusätzlichen Input in dieser relativ frühen Phase des Forschungsvorhabens zu erhalten. Ziel war es, Ideen und Anregungen, die im Rahmen eines solchen Workshops aufgeworfen werden, ggf. noch im weiteren Projektverlauf zu berücksichtigen. Im Rahmen dieses Workshops wurden auch die möglichen Modellstandorte für das Vorhaben diskutiert, die in einer Arbeitsgruppe unter Leitung der reconsite - TTI GmbH vorgeschlagen wurden. Letztlich wurden die drei Stuttgarter Modellstandorte aufgrund anderer Kriterien ausgewählt: Dabei war von Bedeutung, dass die Stadtverwaltung Standorte bearbeiten wollte, die für unterschiedliche Problemkonstellationen standen. Aus diesem Grund wurden ein Beispiel für ein „Selbstläufer“ (1), ein Beispiel für ein Grundstück mit „Interessens- und Nutzungskonflikten“ (2) sowie ein Beispiel für einen Standort mit „hoher Komplexizität“ (3) ausgewählt.

- (1) EnBW-Areal Stöckach/Hackstraße: Das 4,2 ha große Grundstück liegt in Stuttgart-Ost in zentraler Lage und verfügt über eine gute Verkehrsanbindung. Auf der Fläche befinden sich im Wesentlichen Büros und Werkstätten der EnBW. Im FNP 2010 ist das Areal als gemischte Baufläche ausgewiesen.
- (2) Stephan-Areal in Bad Cannstatt: Das Stephan-Areal umfasst eine Größe von 1,6 ha und liegt innerhalb eines Gewerbegebietes. Das gewerblich genutzte Areal ist verkehrlich schlecht angebunden. Der Eigentümer hat der Stadt in den letzten Jahren verschiedene Nutzungskonzepte vorgeschlagen, die auf hochwertige Folgenutzungen abzielen. Aufgrund der Umfeldqualitäten empfiehlt die Stadt für den Standort stattdessen eine gewerbliche Folgenutzung mit Schwerpunkt Handwerk sowie soziale Nutzungen. Die Diskrepanz zwischen dem aktuell Möglichen und den hochwertigen Ansätzen des Eigentümers stellte in der Vergangenheit immer wieder ein wesentliches Entwicklungshemmnis dar.
- (3) Schoch-Areal in Feuerbach: Das rund 2 ha große Areal der Firma Schoch liegt gegenüber dem Feuerbacher Bahnhof. Es ist städtebaulich von großer Bedeutung, da es einen direkten Zugang vom Bahnhof zum Feuerbacher Zentrum verhindert. Die Fläche weist schwere Boden- und Grundwasserverunreinigungen auf, so dass ein Sanierungsbedarf besteht.

### **1.3.2 PHASE II: Anwendung und Umsetzung der Strategien an den Modellstandorten**

VEGAS koordinierte die Arbeiten in dieser Phase und leistete Zuarbeit für die anderen Projektpartner. In dieser Phase II wurden im Wesentlichen die erarbeiteten Instrumente auf den drei Stuttgarter Modellstandorten getestet.

Reconsite - TTI GmbH bearbeitete in dieser Phase in enger Abstimmung mit der Landeshauptstadt Stuttgart das Arbeitspaket Marketing und wurde dabei von der Kommunikationsagentur raum-x aus Dortmund fachlich unterstützt. Die Arbeiten zum Marketing erfolgten für den Modellstandort Schoch Areal bzw. das Bahnhofsumfeld Feuerbach.

In dieser Phase wurde von der reconsite - TTI GmbH in enger Kooperation mit dem Umwelt-Campus Birkenfeld (Professor Löhr) das Paket „Wirtschaftliche Aspekte“ bearbeitet und eine Fiskalische Wirkungsanalyse für den Modellstandort EnBW-Areal angefertigt.

Die Ergebnisse dieser Phase wurden auf einem von VEGAS organisierten öffentlichen Workshop am 10. Juni 2008 in Stuttgart-Feuerbach präsentiert. Zielgruppe des Workshops waren Fachleute, die Kooperationsstädte des Vorhabens und Beteiligte von weiteren REFINA-Projekten.

### **1.3.3 PHASE III: Fortbildungs- und Verwertungskonzept, Managementkonzeptes für Kommunen und KMU, Abschlussdokumentation**

In dieser Phase war VEGAS zusammen mit der reconsite - TTI GmbH maßgeblich an der Erstellung der Managementstrategie beteiligt. Diese Managementstrategie für den Umgang mit KMU versteht sich auch als praxisorientierte Abschlussdokumentation des Gesamtvorhabens.

VEGAS war auch für die Erstellung des Weiterbildungskonzeptes verantwortlich. Abweichend vom Antrag wurden die Fortbildungsveranstaltungen nicht in konventioneller Form durchgeführt, sondern es wurden die Inhalte für einen E-Learning-Kurs ausgearbeitet und diese dem REFINA-Projekt „WissTrans“ (Ruhruniversität Bochum) zur technischen Umsetzung auf der Plattform [www.elnab.de](http://www.elnab.de) zur Verfügung gestellt. Der Kurs wurde von der recon-site - TTI GmbH im Auftrag von VEGAS erstellt. Die Erreichung des angestrebten Ziels eines praxisorientierten Wissenstransfers der Ergebnisse des Vorhabens wurde durch diese Änderung der Form verbessert.

Die im Antrag angegebenen Phasen I-III sind mit ihren genannten Anfangs- und Endterminen in der Antragsphase zeitlich genau geplant worden. Im Verlauf des Projektes hat sich diese termingenaue Abgrenzung der Phasen als nicht realistisch erwiesen. Übergreifend für alle Verbundpartner lässt sich feststellen, dass ein Großteil der Arbeiten auch dem Zeitplan entsprechend abgeschlossen wurde. Allerdings gab es einige Forschungsfelder, die sich über mehrere Phasen erstreckt haben. Diese Verzögerungen lassen sich insbesondere mit erforderlichen Abstimmungsgesprächen und Zuarbeiten von Dritten begründen und führten zu einer kostenneutralen Laufzeitverlängerung des Forschungsvorhabens um drei Monate.

#### **1.4 Wissenschaftlicher und technischer Stand, an dem angeknüpft wurde**

Für das Vorhaben KMU entwickeln KMF konnte in Stuttgart an das vom Land Baden-Württemberg geförderte Vorhaben „Nachhaltiges Bauflächenmanagement Stuttgart“ (NBS) angeknüpft werden. Als Ergebnis dieses Vorhabens sind die Flächenpotenziale in Stuttgart bekannt und über ein Informationssystem verfügbar. Flächen bis 5 ha Größe machen einen sehr großen Anteil am verfügbaren Bauflächenpotenzial in Stuttgart aus.

Bei der Konzeption des Forschungsvorhabens lagen keine Publikationen über Strategien von KMU bei der Flächenrevitalisierung vor. Lediglich die spezifischen Vorgehensweisen von Unternehmen bei der Abwicklung von Projekten, z. B. die Abstimmungsprozesse mit der öffentlichen Hand, ebenso wie einzelne Schritte der Projektabwicklung waren in einigen Forschungsberichten<sup>2</sup> publiziert worden.

Zum Verhalten von Grundstückseigentümern bei der Flächenrevitalisierung waren zu Projektbeginn die gängigen und publizierten Meinungen bekannt: Oftmals wird das Verhalten der Grundstücksbesitzer als ein Hemmnis bei der Flächenwiedernutzung dargestellt. Drunter sind auch überzogene Preisvorstellungen der Grundstücksbesitzer sowie schwierige Verhandlungen mit Erbgemeinschaften zu verstehen.

---

<sup>2</sup>

DR. EISELE INGENIEURGESELLSCHAFT FÜR UMWELTECHNIK UND BAUWESEN MBH (2001): Arbeitshilfe Planungssicherheit beim Flächenrecycling Rechtliche Rahmenbedingungen, Haftungs- und Finanzierungsfragen. - Programm Lebensgrundlage Umwelt und ihre Sicherung (BWPLUS), Förderkennzeichen BWC 99004.  
<http://www.bwplus.fzk.de/berichte/SBer/BWC99004SBer.pdf>

LANDESANSTALT FÜR UMWELTSCHUTZ BADEN-WÜRTTEMBERG (2003): Kommunales Flächenmanagement Arbeitshilfe. - Bodenschutz, Band 8, 2. veränderte Auflage, Karlsruhe.  
[http://www.xfaweb.baden-wuerttemberg.de/bofaweb/print/bs08\\_links.pdf](http://www.xfaweb.baden-wuerttemberg.de/bofaweb/print/bs08_links.pdf)

Die im Rahmen des Projektes „Auswertung von Handlungshilfen zum Flächenmanagement / Flächenrecycling in Deutschland“<sup>3</sup> erhaltenen Resultate hatten gezeigt, dass die Anzahl wirklich praxisverwertbarer Empfehlungen beim Flächenrecycling sehr beschränkt war und bisher das Thema Wissenstransfers bei vielen Forschungsvorhaben nur unzureichend realisiert wurde. Um einen Transfer von neuen Erkenntnissen in die Praxis zu bekommen ist die Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen eine wichtige Möglichkeit. In Baden-Württemberg zeigt z. B. seit mehreren Jahren das Konzept des fortbildungsverbundes boden und altlasten Baden-Württemberg diesen Weg auf. In Zusammenarbeit mit Wissenschaft, Verwaltung und Ingenieurbüros werden durch den fortbildungsverbund praxisorientierte Veranstaltungen in Baden-Württemberg durchgeführt und neue Erkenntnisse (Gesetzesänderungen, Entwicklungen im Bereich der Sanierungstechnologie) an die Anwender weitergegeben. Hierdurch wird ein Transfer von neuen Erkenntnissen aus der Theorie in die Praxis erreicht. Ein solcher Wissenstransfer ist auch Ziel des Vorhabens KMU entwickeln KMF.

### 1.5 Zusammenarbeit mit anderen Stellen

An diesem Projekt waren die nachfolgend aufgeführten Projektpartner beteiligt. Deren wesentlichen Arbeitspakete und die erfolgte Zusammenarbeit / Zuarbeit werden kurz genannt. Weitere Details zur Arbeit der Partner sind den jeweiligen Abschlussberichten der Projektpartner zu entnehmen bzw. finden sich auf der Projekthomepage.

- Landeshauptstadt Stuttgart (Gebietsmanagement, Kommunale Förderprogramme): Die Landeshauptstadt stellte für die Projektbeteiligten die erforderlichen Daten zur Verfügung und koordinierte auch die Arbeiten auf den Modellstandorten. Die Umfragen von VEGAS zur Analyse des Verhaltens von Grundstückseigentümern und von KMU erfolgten mit den von der Stadt zur Verfügung gestellten Adressen.
- Hochschule Biberach (Gebäuderückbau): Mit der Hochschule Biberach gab es kaum Berührungspunkte im Projekt.
- HPC HARRESS PICKEL CONSULT AG, zuvor Ingenieurgesellschaft Dr. Eisele (KMU-Strategie, Gläserne Projektentwicklung, KMU-Strategie): Die HPC AG unterstützte VEGAS bei der Analyse der KMU bei KMU-spezifischen Fragestellungen. HPC brachte in das Vorhaben seine Erfahrungen mit gescheiterten Projekten ein und leistete damit reconsult im Arbeitspaket „Analyse“ Zuarbeit. Darüber hinaus brachte sich HPC mit seinem Wissen bei der Erstellung eines Bewertungsinstrumentariums zur Flächenauswahl aus Sicht eines KMU ein.
- beck-consult.de (Randbedingungen, Rolle der Banken, Internet zur Vermarktung, Kooperative Planungsverfahren): Hier gab es im Projekt kaum Berührungspunkte.

---

<sup>3</sup> SCHRENK, V. & SAMTLEBEN, J. (2005): Transfer von Forschungsergebnissen zum Flächenmanagement in die Praxis. S. 171 - 181. In: BRAUN, J., KOSCHITZKY, H.-P., & MÜLLER, M. (Hrsg.): Ressource Untergrund. 10 Jahre VEGAS: Forschung und Technologieentwicklung zum Schutz von Grundwasser und Boden. - Mitteilungen des Institutes für Wasserbau, Heft 145, Eigenverlag Stuttgart.

- KOMMA.PLAN (Randbedingungen, Weiterbildung): Bei der Erstellung eines Weiterbildungskonzeptes erfolgte eine intensive Zusammenarbeit und Zuarbeit durch KOMMA-PLAN.
- reconsite - TTI GmbH: Eine intensive Zusammenarbeit und Austausch erfolgte über die gesamte Projektlaufzeit mit dem Unterauftragnehmer von VEGAS. Die Arbeitspakete und einzelnen Ergebnisse sind in diesem Bericht detailliert dargestellt.

Die Ergebnisse der Arbeitspakete aller Projektpartner wurden VEGAS zur Verfügung gestellt, um den Wissenstransfer in Form von Veröffentlichungen sowie einer aktuellen und informativen Homepage sicher zu stellen, die sich unter <http://www.kmu-kmf.de> findet. Hier sind auch die Berichte zu den einzelnen Arbeitspaketen abrufbar.

Weiterhin waren vier Kooperationsstädte in das Projekt involviert. Dabei handelte es sich um die Städte Darmstadt, Köln, Hannover und Osnabrück. Von diesen Städten standen in Abhängigkeit von der jeweiligen Fragestellung verschiedene Ansprechpartner zur Verfügung. Einerseits nahmen Vertreter der Kooperationsstädte an den in Stuttgart durchgeführten Veranstaltungen teil. Andererseits waren Projektbeteiligte für Recherchen, Präsentationen und Diskussionen in den Kooperationsstädten. Die Kooperationsstädte kommentierten und bewerteten ebenfalls die Arbeitsergebnisse der Projektpartner.

## 2 Ergebnisse

Nachfolgend sind die Ergebnisse der einzelnen Arbeitspakete von VEGAS und der reconsite - TTI GmbH in kompakter Form dargestellt. Die ausführlichen Ergebnisse finden sich in den entsprechenden Berichten, die auf der Homepage <http://www.kmu-kmf.de> abrufbar sind.

### 2.1 Untersuchung der Strategien von KMU

Von VEGAS wurden im Rahmen dieses Arbeitspaketes insgesamt 17 Unternehmen, zumeist GmbHs, befragt. Diese KMU waren entweder vollständig oder in Teilbereichen in der Projektentwicklung tätig. Fast alle Unternehmen verfolgten dabei die Strategie eine Fläche zu erwerben, zu entwickeln und zu verkaufen. Wenige KMU behielten die Flächen im Bestand, für langfristige - in seltenen Fällen auch für kurzfristige Vermietung. Alle Unternehmen gaben an, das Projektmanagement im Haus durchzuführen. Alle anderen Bereiche der planerischen und vor allem der durchführenden Tätigkeit waren oftmals nicht als Ressource im Unternehmen, sondern wurden extern vergeben. Nur vier der befragten Unternehmen gaben an, von sich aus in der Lage zu sein, Arbeiten im Bereich der Erschließung und des Hochbaus zu übernehmen. Im Tiefbau waren drei Firmen mit den entsprechenden Ressourcen ausgestattet. Auf einer Fläche existierende Altlasten stellten für viele Unternehmen ein K.O.-Kriterium dar. Nur zwei der Unternehmen waren generell bereit, eine Altlastenbearbeitung vorzunehmen und verfügten innerhalb der Firma über entsprechende Ressourcen. Neben diesen beiden Firmen übernahm nur noch ein Projektentwickler altlastenbehaftete Grundstücke. Voraussetzung für ihn war dabei ein einschätzbares Risiko mit entsprechender Planungssicherheit. Die befragten Unternehmen gaben an, dass aufgrund der nicht vorhandenen Ressourcen viele Teilbereiche der Projektentwicklung über externe Auftragsvergaben ausgeführt würden.

Den Antworten zu den Themen Finanzierungs- und Investitionsstrategien sind zwei klare Aussagen zu entnehmen. So nutzten alle Unternehmen als externe Finanzierungsquellen die Banken. Auch Beteiligungsgesellschaften und Versicherungen kamen zum Tragen. Venture Capital, der Kapitalmarkt und Fonds waren dagegen eher irrelevant. Auch hatten alle der antwortenden Unternehmen bereits zusätzliche Finanzierungsquellen, vorwiegend Fördermittel, öffentliche Zuschüsse und Kredite/Darlehen genutzt. Steuervorteile und Subventionen spielten bei den zusätzlichen Finanzierungsquellen eine eher sekundäre Rolle.

Auch bei den rechtlichen Rahmenbedingungen gibt es Gemeinsamkeiten und Parallelen zwischen den Unternehmen. Vorhandene Bebauungspläne wurden von allen Antwortenden als notwendige rechtliche Rahmenbedingung für eine erfolgreiche Projektentwicklung genannt. Eine frühe Einbindung in den Planungsprozess, evtl. mit Mitsprachemöglichkeit, würde von den Unternehmen begrüßt.

Acht der befragten Unternehmen hatten noch keinerlei Erfahrungen mit Public-Private-Partnership (PPP). Generell wurde immer wieder bekräftigt, dass öffentlich-rechtliche Vertragsabschlüsse sinnvolle und hilfreiche Maßnahmen im Zuge der Projektentwicklung sind. Bei allen weiteren beispielhaft aufgezeigten rechtlichen Rahmenbedingungen (Sanierungspläne, öffentlich-rechtliche Verträge) war keine klare Tendenz bei den Erfahrungen zu erkennen.

Im Hinblick auf die Ausgangsbedingungen für die Projektentwicklung zeigten die Antworten deutlich, dass die nicht KMUs (größere Unternehmen) klarere Auswahlkriterien für Flächen aufwiesen. Die kleineren und mittleren Unternehmen bestätigten zwar, dass die Größe einer Fläche für sie relevant sei, aber sie gaben keine konkrete Einschränkung an. Ebenso verhielt es sich bei der Größe der Kommunen. Die größeren Unternehmen, welche im Rahmen der Befragung mit eingebunden wurden, zeigten hier wesentlich genauere Vorstellungen. Ihr Engagement bezog sich beispielsweise nur auf Kommunen, deren Einwohnerzahl in einem Fall die 10.000, in einem anderen Fall die 50.000, überschreiten sollten. Aussagen von zwei größeren Unternehmen zeigten, dass sich die Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt der Befragung änderten. So waren die beiden Unternehmen noch bis zum Jahr 2000 nicht an Flächen unter 1.000 - 2.000 m<sup>2</sup> interessiert. Aufgrund der dynamischen Marktsituation hatte sich dies geändert und auch kleinere Flächen haben mittlerweile an Attraktivität für die größeren Unternehmen gewonnen.

Die bei der Projektentwicklung angewandten Strategien unterschieden sich bezüglich der Zielstellung und waren von der Herkunft des befragten Unternehmens beeinflusst. In den meisten Fällen kauften und entwickelten die Unternehmen die Flächen. Immobilienunternehmen strebten oftmals eine Vergrößerung des Eigenbestandes und eine spätere Vermietung der Immobilie an, Ingenieurunternehmen und Bauunternehmen hatten dagegen das Ziel einer profitablen Weiterveräußerung der entwickelten Grundstücke.

Die befragten Unternehmen gaben an, dass sie unterschiedliche Vorgehensweisen besitzen, um an Flächen zu gelangen, welche eine hohe Rendite nach der Entwicklung versprechen: Bei der Flächenakquise handelt es sich um die Suche von attraktiven Flächen mit Ertragspotential an Standorten mit Perspektive. Dabei kamen in erster Linie persönliche Kontakte zum Tragen, aber es erfolgte auch die direkte Anfrage bei Maklern, Kommunen und Firmen. Auch Datenbanken bzw. das Internet wurden eingesetzt. Hier zeigte die Befragung, dass das Internet lediglich als zusätzliche Informationsquelle, nicht aber als die Hauptressource bei der Suche nach Flächen diente. Drei der Antwortenden gaben explizit auch das System „Nachhaltiges Bauflächenmanagement Stuttgart“ als Informationsquelle an.

Insbesondere die Lage, mögliche Altlasten, Preis und Größe der Flächen waren die ausschlaggebenden Kriterien für den Erwerb von Standorten. Zur detaillierten Beurteilung der Flächen wurden Bewertungstools herangezogen. Die antwortenden Unternehmen verwendeten hierzu Verfahren der Rentabilitätsrechnung, der Kosten-Nutzen-Analyse sowie eigene, hausinterne Bewertungskriterienkataloge.

Hatte ein KMU Interesse an einer Fläche so war entsprechend der nächste Schritt die Kontaktaufnahme mit der zuständigen Verwaltung. Nur über die Verwaltung können wichtige Informationen bspw. bezüglich der Bebauungsplanung eingeholt werden. Alle Antwortenden bestätigten, dass ein direkter Ansprechpartner in der Verwaltung extrem wichtig sei. Speziell ein Ansprechpartner mit ämterübergreifender Kompetenz wurde als sehr wichtig für eine zügige Bearbeitung erachtet. Dieser sollte so früh wie möglich zur Verfügung stehen. Als besonders wünschenswert wurde erachtet, dass es bei einem Ansprechpartner bleibt. Dieser sollte umfassend über das Projekt informiert sein und auch als Ansprechpartner für mehrere Ämter dienen. Einige Unternehmen hatten bereits positive Erfahrungen mit Kommunen gemacht, wo solche Ansprechpartner zur Verfügung standen. Auch ein engagierter Bürgermeister und Gemeinderat wurden als Erfolgsfaktoren genannt. Als eine gute Grundlage für



eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Unternehmen wurden auch gewonnene Ausschreibungen/Wettbewerbe genannt. Nach Aussagen der Unternehmen bietet jedoch ein großes öffentliches Interesse bzw. ein hohes Eigeninteresse der Kommune die besten Rahmenbedingungen für eine konstruktive Kooperation.

Wesentlich kritischer beurteilten die Unternehmen die oftmals schwierigen, teils heterogenen, Eigentümerstrukturen von Flächen, welche am häufigsten als Grund für das Scheitern einer Projektentwicklung angegeben wurden. Dabei spielten häufig die nicht realistischen Grundstücksverkaufspreise eine wichtige Rolle. Insbesondere kleinere Unternehmen mussten sich häufig mit dieser Problematik auseinandersetzen. Größere Unternehmen gaben an, bei Problemen mit den Eigentümern frühzeitig und schnell von einer Projektentwicklung abzusehen.

Teil der Unternehmensbefragung waren auch Fragen zum Thema „Weiterbildungsmaßnahmen“. Diese bearbeitete der Verbundpartner KOMMA.PLAN.

Die Unternehmen gaben an, dass das Thema Weiterbildung als generell notwendig erachtet und von den Firmen unterstützt wird. Finanzielle Mittel würden hierfür bereit stehen. Insgesamt wurde deutlich, dass das für Weiterbildung zur Verfügung stehende Zeitvolumen von der Mitarbeiterqualifikation abhängt und mit einer höheren Position zunimmt. Vorzugsweise wurden im Hinblick auf die Art der Veranstaltungen „Fachtagungen mit Vorträgen“ und „Workshops / Seminare“ genannt. Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurde deutlich, dass der Art einer Veranstaltung nur eine sekundäre Rolle zukam. Ausschlaggebend war, neben Inhalt und Referenten, vor allem der Praxisbezug der Maßnahme. Ein weiterer wichtiger Grund für den Besuch solcher Veranstaltungen war die Möglichkeit Netzwerke und Kontakte aufzubauen.

Bei der Frage nach Themenfeldern für eine Weiterbildung wurde der Bereich der Finanzierungsinstrumente am häufigsten genannt, gefolgt von Projektmanagement sowie der Projektentwicklung. Auch hinsichtlich des Themas PPP (Public Privat Partnership) wurde mehrfach von Unternehmen ein Weiterbildungsinteresse genannt.

Als Fazit lässt sich auf Grundlage der durchgeführten Umfrage feststellen, dass die Unternehmen in der Projektentwicklung oftmals einen langjährigen Erfahrungsschatz besitzen, eingespielte Vorgehensweisen praktizieren und eigene Bewertungstools verwenden. Aufgrund der hohen Individualität einer Projektentwicklung sind die Unternehmen jedoch sehr flexibel mit ihren Strategien und Vorgehensweisen. Fehler traten immer wieder auf. Eine einheitliche Vorgehensweise bei einer Projektentwicklung scheint nicht realisierbar, allerdings verfolgen alle Unternehmen eine bestimmte Strategie.

Kleine und mittlere Unternehmen haben zu Beginn ihrer Aktivitäten einen bestimmten Bedarf an Informationen: Sie benötigen detaillierte Informationen zur Fläche, zum Baurecht und gegebenenfalls Zusatzinformationen zu lokalen, auch politischen Gegebenheiten. Sehr wichtig ist für einen Projektentwickler das Wissen, ob die von ihm anvisierte Fläche mit einer Altlastenproblematik behaftet ist oder nicht.

Ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Wiedernutzung könnte ein durch ein Förderprogramm finanziertes Altlasten-Untersuchungsprogramm sein, das das finanzielle Risiko einer Projektentwicklung transparenter und eine Maßnahme dadurch für einen Projektentwickler besser

kalkulierbar macht. Diese Informationen sollten frühzeitig zur Verfügung stehen, da Verzögerungen die Erfolgsaussichten einer Projektentwicklung minimieren. Ein bedeutender Hemmnisfaktor bei der Entwicklung von KMF durch KMU sind schwierige Eigentümerstrukturen. Der oben beschriebene zentrale Ansprechpartner bei der Stadtverwaltung könnte hier eine Art Vermittlerfunktion übernehmen, wenn er von den Projektbeteiligten als neutrale Institution angesehen würde. Er könnte so die Kommunikation zwischen KMU und Eigentümer unterstützen.

## 2.2 Analyse der Eigentümerstruktur bei KMF

Bei der Wiedernutzung von kleinen und mittleren Flächen kommt den Grundstückseigentümern eine Schlüsselfunktion zu, da sie letztendlich über eine Veränderung oder Verkauf ihres Grundstückes entscheiden. VEGAS hat in Form von telefonischen Interviews und Fragebogen Grundstücksbesitzer befragt und Fragen zu

- der Aktualität der Flächeninformation ihres Grundstückes bei der Stadt,
- ihren Interessen als Eigentümer,
- ihren Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung
- und ihren Erwartungen gegenüber einem kommunalen Förderprogramm gestellt.

Die Adressen der Grundstücksbesitzer erhielt VEGAS dabei von der Landeshauptstadt Stuttgart.

Die Befragung hat ergeben, dass den meisten (privaten) Besitzern kleiner und mittlerer Fläche die Bedeutung ihres Grundstückes für die Stadtentwicklung nicht bewusst war. Auch waren die im Zusammenhang mit dem Thema „Flächen sparen“ verbreiteten Begriffe „Innenentwicklung vor Außenentwicklung“ den Flächenbesitzern weitgehend unbekannt bzw. die thematische Verbindung zum eigenen Grundstück wurde nicht hergestellt. Im Verlauf der Gespräche änderte sich allerdings die Wahrnehmung und die Grundstücksbesitzer zeigten zunehmendes Interesse an dieser Thematik. Dies machte deutlich, dass die Bedeutung von KMF für die Entwicklung einer Kommune intensiver kommuniziert und auch das Thema „Flächen sparen“ deutlicher in die Öffentlichkeit transportiert werden sollte. Eine direkte Ansprache von Grundstückseigentümern, z. B. im Rahmen von Informationskampagnen, könnte ein Weg sein, um Innenentwicklungsmaßnahmen zu fördern.

Die Umfrage zeigte auch, dass es deutliche Unterschiede zwischen privaten Grundstücksbesitzern und Firmen im Umgang mit Grundstücken gab, denen der Grundbesitz gehörte. Das Fachwissen und das Interesse an einer Entwicklung ihrer Fläche waren bei den Firmen deutlich stärker ausgeprägt, als bei den privaten Eigentümern. Entsprechend verhielt es sich auch beim Verkaufswunsch. Generell ließ die Befragung eindeutig erkennen, dass die privaten Besitzer von kleinen und mittleren Flächen nur ein geringes Interesse an einer Veräußerung ihrer Grundstücke hatten. Dagegen bestand bei den Flächen im Besitz von Firmen und Unternehmen durchaus ein Verkaufs- oder Entwicklungsinteresse. Die geringe Verkaufsbereitschaft steht einer möglichen baulichen Entwicklung der Grundstücke nicht zwangsläufig im Wege. Eine bauliche Entwicklung von kleinen und mittleren Flächen im Eigentum von Unternehmen scheint leichter realisierbar zu sein. Eine Entwicklung solcher Flächen sollte

daher forciert werden, da hier eher mit einer Kooperationsbereitschaft seitens der Eigentümer gerechnet werden kann.

Bei allen Eigentümern wurde deutlich, dass weitere Informationen gewünscht sind und ein offensiveres Aufeinanderzugehen durch die öffentliche Verwaltung erwartet wurde. Dies ist wohl der sich am deutlichsten abzeichnende Ansatzpunkt für eine weitere Vorgehensweise hinsichtlich zukünftiger Fördermaßnahmen. Dennoch bedarf es bei den beiden Eigentümer-typen aufgrund ihrer unterschiedlichen Interessenslagen auch einer grundlegend unterschiedlichen Herangehensweise.

Der allgemein geringe Kenntnisstand der Befragten bezüglich der Thematik Innenentwicklung wurde auch durch das große Interesse an Informationsgesprächen hinsichtlich eines Förderprogramms deutlich. Mehrere Grundstückseigentümer äußerten ein großes Interesse an einer Unterstützung durch die Stadt hinsichtlich der Entwicklung ihrer Flächen. In diesem Zusammenhang wurden von den Grundstücksbesitzern Fragen nach Ideen und Visionen für die Nutzung, die Zusammenhänge einer quartiersübergreifenden Entwicklung und den Potenzialen ihrer Flächen im Zuge der Innenentwicklung aufgeworfen. Dies zeigte deutlich, dass auch bei fehlendem Verkaufsinteresse, ein Entwicklungsinteresse seitens einiger Privatpersonen vorlag bzw. geweckt werden könnte.

Wichtig könnte also eine aktivere Rolle der öffentlichen Verwaltung bei der Information und Motivation der Grundstückbesitzer für eine Nutzung ihrer Grundstücke sein. Grundlage hierfür sollte eine zielgruppenorientierte, aktive Informationspolitik bilden, bei der zwischen privaten Grundstückseigentümern und Firmen als Grundstückseigentümer unterschieden werden muss. Ein wesentlicher Schritt sollte eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit darstellen, um auf das Thema Innenentwicklung und die Potenziale von Grundstücken hinzuweisen. Zweckmäßig erscheinen die direkte Kontaktaufnahme mit Grundstückseigentümern und Beratungsangebote - denkbar wären auch Informationsveranstaltungen.

Letztlich bedarf es einer Motivation der Grundstückbesitzer, um sie zu einer Veräußerung oder Entwicklung ihres Grundstückes zu bewegen. Eine solche Motivation kann bei Eigentümern mit unternehmerischem Hintergrund in der Schaffung von finanziellen Anreizen liegen. Die Schaffung von Anreizen bei privaten Eigentümern ist viel komplexer und vielschichtiger, da diese den ideellen Wert ihres Grundstücks oftmals höher ansetzen als den tatsächlichen materiellen Wert. Dies kann zu einer „Immunität“ gegenüber großzügigen Angeboten oder auch völlig überzogenen Preisvorstellungen („Dafür gebe ich es her – sonst eben nicht!“) führen.

Für eine Aktivierung von Grundstücken im Eigentum von Unternehmen lassen sich auf Grundlage der durchgeführten Untersuchungen folgende Empfehlungen ableiten:

- Die öffentliche Verwaltung sollte Unternehmen direkt ansprechen und ihr Interesse signalisieren.
- Diese Grundstückseigentümer sollten ihre eigenen Vorstellungen einbringen können und diese sollten bei einer Entwicklung ggf. Berücksichtigung finden.

Bei Ansprache der privaten Eigentümer sollte berücksichtigt werden, dass der private Grundstücksbesitz oftmals einen hohen ideellen Wert hat. Wichtige Ansatzpunkte sind bei privaten Grundstücksbesitzern

- die Art der Ansprache durch Berücksichtigung der Lebenseinstellung / Erwartungshaltungen / Wertorientierungen,
- die inhaltliche Vermittlung der Thematik,
- eine individuelle, persönliche Beratung.

### **2.3 Analyse erfolgreicher und gescheiterter Projekte**

Im Rahmen dieses Arbeitspaketes hat die reconsite - TTI GmbH eine Analyse und Aufbereitung von ausgewählten, erfolgreichen Projekten der Innenentwicklung in Stuttgart durchgeführt und die Erstellung einer „losen Blatt-Sammlung“ vorgenommen. Die dabei in Zusammenarbeit mit der Landeshauptstadt Stuttgart erstellte Formularvorlage kann auch zur Beschreibung von weiteren Projekten dienen.

Diese Arbeiten wurden ergänzt um die Analyse jeweils eines Flächenrecyclingprojektes in Darmstadt und Osnabrück. Weiterhin wurden im Rahmen der Analyse in den Kooperationsstädten mit einem Fragebogen und mittels Vor-Ort-Besuchen Informationen zum Umgang mit KMF erhoben. Der dazu verwendete Fragebogen war mit allen Projektpartnern abgestimmt und beinhaltete auch Fragen, die für die Forschungsarbeiten der Partner relevant waren.

Bei der Auswertung von Projekten in Stuttgart, Darmstadt und Osnabrück zeigten sich mehrere Faktoren, die zu erfolgreichen Projektentwicklungen führen können.

Grundsätzlich erschweren die Akteurskonstellationen und die Individualität der Standorte eine Vergleichbarkeit der Projekte. Deshalb lassen sich nur schwerlich verallgemeinerbare Erfolgsfaktoren ableiten.

Es zeigte sich grundsätzlich, dass ein ausschlaggebendes Merkmal eines erfolgreichen Projektes das engagierte und antreibende Vorgehen einzelner Schlüsselakteure war - diese lassen sich durchaus als Projektstreiber bezeichnen.

Die untersuchten Fallbeispiele in Stuttgart zeigten, dass es für die Investoren und Projektentwickler oftmals unbedeutend war, dass es sich bei ihren Entwicklungen um Projekte auf Brachflächen handelte. Zwei von vier interviewten Entwicklern in Stuttgart antworteten auf die Frage, ob sie weitere Entwicklungen auf Brachflächen realisieren würden, mit der Aussage, dass dies für sie kein entscheidendes Kriterium sei. Diese Aussage lässt sich auf das hohe Bodenwertniveau in der Landeshauptstadt Stuttgart zurück führen, bei denen sich auch die Baureifmachung von Brachflächen wirtschaftlich rechnen kann.

Die Erfahrungen des Stadtplanungsamtes und der Wirtschaftsförderung in Osnabrück gehen in eine ähnliche Richtung. Auch dort wurde festgestellt, dass es für die meisten Entwickler und Investoren nicht entscheidend ist, ob es sich um eine Brachfläche handelt oder nicht. Wichtig ist allerdings in der Frühphase der Projektentwicklung die Erstellung eines Gutachtens über den Altlastenverdacht und die Abschätzung des Aufwandes für abfallrechtlich zu entsorgendes Aushubmaterial. Auch muss nicht jedes längere Brachliegen einer Fläche zwangsläufig zu Imageverlust oder Problemen bei der Wiedervermarktung einer Fläche führen. So lagen beispielsweise in Stuttgart bei zwei der untersuchten Fallbeispiele die Flächen jeweils mindestens fünf Jahre brach, bevor die Entwicklung angegangen wurde. Aus Sicht

der Investoren war dieses Brachliegen letztlich von Vorteil, da dadurch der Kaufpreis für die Flächen gesunken war.

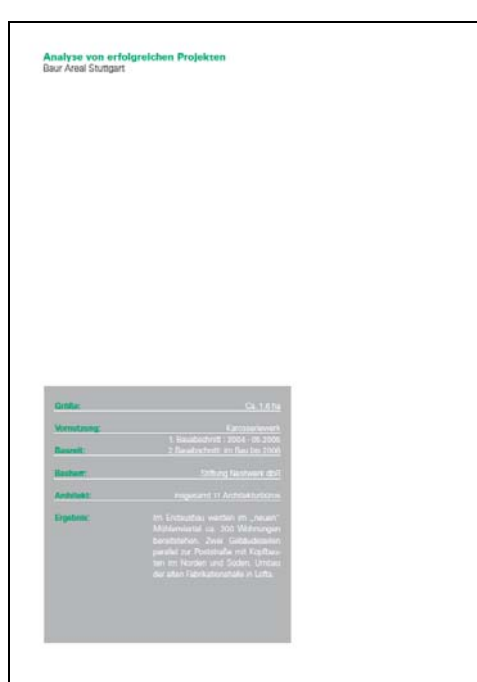
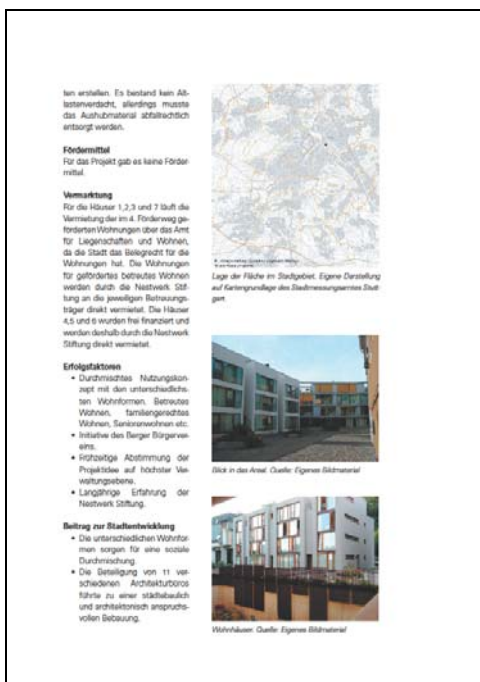


Abbildung 3: Beispiel eines in der losen Blatt-Sammlung dargestellten Projektes

Eine frühzeitige Einbindung und Information der Nachbarn bzw. der Einwohner des betroffenen Quartiers erhöhen die Akzeptanz des Revitalisierungsprojektes. Die Erfahrungen des „3stadt2“-Projektes in Osnabrück machten deutlich, dass durch die frühzeitige Bürgerbeteiligung und dem Kontakt zu einem Investor eine nachfrageorientierte Planung erreicht wurde.

Aus der Kooperation zwischen potenziellen Bewohnern und dem Investor entstand eine Datenbank, die Angaben über den aktuellen Stand des Verfahrens enthielt. Durch die Integration der potenziellen Käufer konnte parallel zum Planungsprozess mit der Vermarktung der Grundstücke begonnen werden.

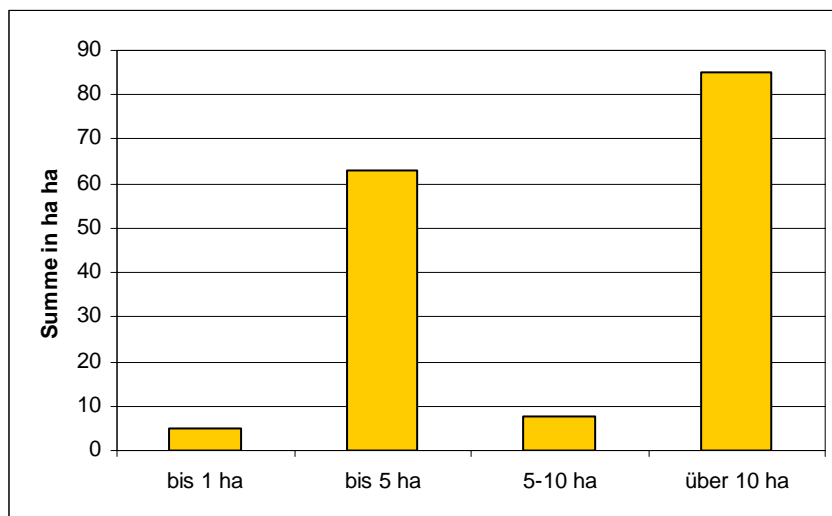
Bei einem weiteren untersuchten Projekt in Stuttgart wurde deutlich, dass die Kontaktaufnahme mit den potenziellen Mietern einer Liegenschaft schon vor dem eigentlichen Projektbeginn ein Erfolgsfaktor darstellen kann. Bei diesem Projekt wurde neben der Analyse des quantitativen Bedarfs frühzeitig auf die qualitativen Nutzeransprüche reagiert. Das Projekt machte zudem deutlich, dass durch ein „angepasstes“ unbürokratisches Vorgehen (in diesem Fall ein flexibles und fortschreibungsfähiges Plangenehmigungsgerüst) die Wiedernutzung einer Brachfläche gefördert werden kann, ohne die städtebauliche Verträglichkeit des Vorhabens zu vernachlässigen. Eine vielfältige und an den Markt angepasste Nutzungskonzeption bildete nach Aussagen der Entwickler die Basis des Erfolges.

Beispiele aus Stuttgart zeigten ebenfalls, dass ein bestehender Denkmalschutz kein Hemmnis sein muss. Als einen entscheidenden Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Projektentwicklung in Stuttgart wurde das frühzeitige Abstimmen der Konzeption auf möglichst hoher Verwaltungs- oder Politikebene genannt. Dadurch war es möglich ein zügiges Bebauungsplanverfahren sicherzustellen.

Im Hinblick auf die Erfahrungen mit Entwicklungen auf innerörtlichen Grundstücken mit Größen bis 5 ha stellte sich in den Kooperationsstädten Darmstadt, Hannover, Köln und Osnabrück das Ergebnis wie folgt dar: Die Städte Darmstadt und Osnabrück verfügen über ein großes Potential an mittelfristig freiwerdenden Konversionspotenzialen. In Darmstadt sind es durch den Abzug der US-Streitkräfte ca. 122 ha, in Osnabrück werden durch den Abzug der Briten rund 160 ha frei. In allen vier Städten sind Flächen mit einer Größe von 5 ha als große Flächen kategorisiert und bilden aufgrund ihrer Gesamtfläche ein großes Potenzial an zukünftigen Entwicklungsflächen. In ihren Einschätzungen des Reaktivierungsaufwandes von KMF werden von Vertretern der Verwaltungen in Darmstadt, Osnabrück und Köln keine schwierigeren Rahmenbedingungen im Verhältnis zu großen Flächen gesehen. In Hannover hat man die Erfahrung gemacht, dass kleine und mittlere Flächen leichter zu reaktivieren sind als große Flächen.

Im Rahmen des Vorhabens erfolgte auch eine exemplarische Erhebung der Potenziale von KMF in der sogenannten Weststadt in Darmstadt. Die Weststadt Darmstadt erstreckt sich über 800 ha. Insgesamt konnten dort rund 160 ha Potenzialfläche ermittelt werden. Davon sind allerdings rund 75 ha Kasernengelände und somit keine KMF. Die übrigen Flächenpotenziale verteilen sich auf KMF (Abbildung 4).

Die Auswertung von gescheiterten Projekten erwies sich dahingehend problematisch, dass solche Projekte in der Regel nicht dokumentiert sind und damit keine auswertbaren Informationen zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund wurde für diesen Projektteil auf Erfahrungen der IUB Dr. Eisele mbH zurückgegriffen (heute HPC AG), die hierfür der reconsite - TTI GmbH Zuarbeit leistete und sich mit ihren langjährigen Erfahrungen einbrachte. Es konnten dabei folgende Entwicklungshemmnisse und Problemkonstellationen bei der Wiedernutzung von Flächen herausgearbeitet werden. Als wesentliche Probleme lassen sich stichpunktartig nennen:



**Abbildung 4: Auswertung der Flächenpotenziale nach ihrer Größe für die Darmstädter Weststadt**

→ **Bedingt durch die Grundstückssituation:**

- schwierige Grundstückszuschnitte,
- kontaminierte, massive (Auswirkungen auf Rückbau) oder nicht adäquat wiedernutzbare Bausubstanz,
- Nutzungseinschränkende bzw. kostenintensive Denkmalschutzaufgaben,
- Bodenkontaminationen,
- Untergrundsanierung bzw. die Altlastenbeseitigung übersteigt den Wert des Grundstücks deutlich und verhindert eine wirtschaftlich tragfähige Revitalisierung,
- negatives Image in der Öffentlichkeit,
- Lage im strukturschwachen Raum (Nachfrage fehlt),
- hohe Kosten für die Baureifmachung,
- fehlendes Verkehrs-/Erschließungskonzept,
- Rechtsstreitigkeiten.

→ **Bedingt durch kommunale Planungsansätze:**

- zu hohe Ansprüche an die Nutzungskonzeption von Seiten der Kommune,
- Nutzungskonzeption/Bebauungsplan ist nicht auf die Verunreinigungen des Untergrunds abgestimmt worden,
- Ausweisung von kostengünstigeren Konkurrenzflächen auf der grünen Wiese,

→ **Bedingt durch den Eigentümer**

- komplexe Eigentümerstruktur (Erbengemeinschaft, usw.),
- unklare Eigentumsverhältnisse,
- Verkaufspreisvorstellungen des Eigentümers sind unrealistisch hoch,
- „passiver Eigentümer“, kein Interesse, seine Fläche ohne Wertsteigerung zu verkaufen,
- Rechtsstreitigkeiten (zu Eigentümerfrage, Altlastensanierung, Nutzungsbeschränkung, etc.) blockieren eine weitere Entwicklung.

Zusammengefasst betrachtet, liegen die typischen Probleme und Entwicklungshemmnisse von Brachflächen im Allgemeinen u. a. bei Kontaminationen von Boden und Bausubstanz, bei Eigentümerstrukturen oder divergenten / unrealistischen Preisvorstellungen von Eigentümern, bei Bebauungsstrukturen, bei der Lage im strukturschwachen Raum, bei unzureichenden Fördermitteln zur Lösung der spezifischen Probleme.

Die Analyse der gescheiterten Projekte hat ergeben, dass die häufigsten Fehler bereits in einem sehr frühen Stadium (Initialisierungsphase) der Entwicklung eintreten, sich häufig schleichend durch das Projekt ziehen können, bis sich die Folgen spätestens in der Umsetzungsphase negativ auf die Weiterentwicklung auswirken. Begangene Fehler können im Nachhinein oftmals nur sehr kostenintensiv korrigiert werden bzw. können diese aus diesem Grund ein Projekt unrentabel machen.

Typische Fehler während einer Projektentwicklung von vorgenutzten Arealen lassen sich für die drei Phasen Initialisierungsphase, Planungsphase und Umsetzungsphase wie folgt darstellen:

→ Initialisierungsphase:

- unzulängliche Projektsteuerung (ineffiziente Organisation),
- Kommunikationsprobleme zwischen den Projektbeteiligten,
- mangelhafte Bestandsaufnahme der Ausgangsbedingungen,
- Fehleinschätzung des Altlastenrisikos,
- Fehleinschätzung der Bodenkontamination durch Missinterpretation von Begrifflichkeiten: Die Aussage „altlastenfrei“ gemäß BBodSchG wird oftmals zu umfassend aufgefasst: Es wird dabei häufig übersehen, dass als Folge des Vorhabens Kosten für entsorgungsrelevantes Material entstehen können,
- falsche Kostenschätzung für Rückbau oder Umnutzung von Gebäuden,
- Kommune unterstützt Umnutzungskonzept nicht,
- fehlerhafte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.

→ Planungsphase:

- schlechte Koordination der Ordnungsmaßnahmen zur Baureifmachung,
- frühzeitige Einbindung der Fachfirmen fehlt,
- mangelhaftes Risikomanagement (falsche Einschätzung des Risikos),
- mangelhafte Abstimmung zwischen Baurecht und Altlasten,
- zu lange Entscheidungsprozesse bei den Behörden,
- Planungssicherheit war zu gering, während der Entwicklung wurde von Seiten der Kommune das Nutzungskonzept geändert.

→ Umsetzungsphase:

In der Umsetzungsphase kommt es häufig zum Scheitern des Flächenrecyclingprojekts aufgrund der in den vorherigen Phasen begangenen Fehler, die sich aber erst in dieser Phase negativ auswirken. Die schwerwiegendsten Fehler und deren Auswirkungen sind:

- Fehlerhafte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung  
Das vorab kalkulierte betriebswirtschaftliche Projektergebnis ist nicht in der erhofften Größenordnung ausgefallen: die tatsächlich angefallenen Projektkosten liegen über den generierbaren Erlösen. Basiert die Projektentwicklung auf einer fehlerhaften Kalkulation, sind Verluste die Folge und das Projekt muss aus Sicht des Projektentwicklers



als gescheitert angesehen werden. Die Fehleinschätzung in der Kostenkalkulation kann sowohl auf der Kostenseite als auch auf der Seite der Erlöse liegen. Wurde z. B. bei den Kosten die Kostenstelle „Altlast“ falsch eingeschätzt, kann dies zum Scheitern des Projekts führen. Können hingegen z. B. aufgrund des falsch eingeschätzten Negativimages des Areals nicht die vorab kalkulierten Grundstückspreise erzielt werden, liegt der Scheiterungsgrund bei den Erlösen. Verluste können auf die Umsetzung durchschlagen und auch zum materiellen Abbruch des Projektes führen. Etwa durch Insolvenz des Projektentwicklers während der Bauphase.

- Fehlerhafte Projektfinanzierung  
Im Regelfall basiert die Projektfinanzierung auf der zu Beginn des Projekts entworfenen Kostenkalkulation. Das heißt, eine fehlerhafte Kostenkalkulation wirkt sich direkt negativ auf die Projektfinanzierung aus. Dies kann dazu führen, dass in der Kalkulation nicht erfasstes Kapital zusätzlich generiert werden müsste. Ist dies aufgrund einer knappen oder riskanten Finanzstrategie nicht möglich, da zu wenig Eigenkapital oder keine weiteren Kredite ausgehandelt werden können, wird das Projekt scheitern.
- Wahl der falschen Projektstrategie  
Ein wesentliches Kriterium für das Scheitern eines Flächenrecyclingvorhabens, kann darin begründet sein, dass zu Beginn eine falsche Strategie gewählt wurde. Für die Wahl der Strategie ist u. a. ausschlaggebend, wie der Projektgewinn erzielt werden soll, d. h. durch Verkauf, Vermietung oder durch eine Kombination beider. Wichtig ist auch, über welchen Zeitraum sich der Kapitalrückfluss erstrecken soll. Ebenso grundlegend sind das rechtzeitige Einbinden und ein stetiges Abstimmen aller Akteure und ihrer Interessen und Erwartungen an das Projekt.

## 2.4 Entwicklung eines Bewertungsinstrumentariums zur Flächenauswahl

Für eine Priorisierung von Flächen hinsichtlich ihrer Nachnutzungsmöglichkeiten wurde von der reconsite - TTI GmbH im gleichnamigen Arbeitspaket eine Vorgehensweise erarbeitet. Das Ziel dieses Instruments zur *Flächenbewertung* ist die Einstufung des Brachflächenbestandes in einer Kommune in Strategietypen, z. B. *Marktfähige Fläche*, *Entwicklungsfähige Fläche - aktive Vermarktung*, *Entwicklungsfähige Fläche - Fördertyp*, *Vorratsfläche* und *Aufzugebende Fläche*. Dadurch wird es möglich gemacht auch jene Flächen zu identifizieren, die eine prinzipielle Umsetzungseignung besitzen, aber finanzielle oder organisatorische Anschubhilfe benötigen, um für Investoren attraktiv zu werden. Auch wenn kein Investor bereit ist, auf einer Brachfläche zu investieren, können mit der differenzierten Kenntnis der Eigenschaften des Bestandes zielgerichtete Strategien und Vermarktungsaktivitäten eingeleitet werden.

Für eine umfassende Bewertung der Flächenpotenziale in einer Kommune sollte grundsätzlich der Bestand an Brachflächen bekannt sein. Mit einer im Projekt „KMU entwickeln KMF“ erarbeiteten Checkliste kann unabhängig vom Entwicklungsstand einer einzelnen Fläche eine umfassende Datenerhebung erfolgen. Die Informationen zu den Flächen können einheitlich mit dem im Rahmen dieses Projektes entwickelten *Flächenpotenzialpass (FPP)* dargestellt werden. Dieser FPP gewährleistet die Bündelung aller flächenrelevanten Informationen. Seine Entwicklung erfolgte in Abstimmung mit einigen Projektpartnern. Er wurde von

der reconsite - TTI GmbH im Rahmen des Arbeitspaketes „Marketing“ als Vermarktungsinstrument weiterentwickelt und visuell ansprechend gestaltet.

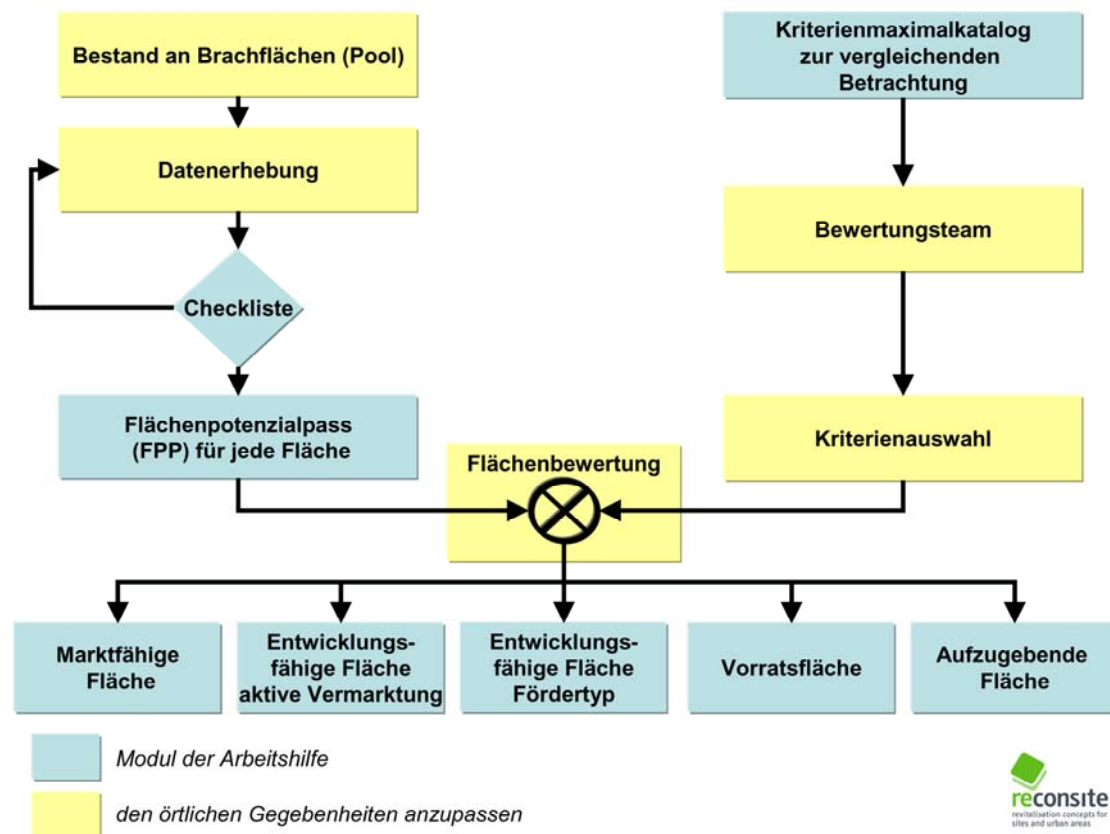
Der FPP sollte mit einer Potenzialübersicht in Form eines GIS-Systems oder einer browsergestützten Lösung gekoppelt sein, um eine einfache und ständige Aktualisierung des Datenbestandes zu ermöglichen. Zusätzlich zu den Kategorien des FPP können so die Potenziale im Raum dargestellt und die Daten einfach aktuell gehalten werden.

Für die Bewertung der Flächen im Hinblick auf ihre Nachnutzungsmöglichkeiten ist ein Bewertungswerkzeug erarbeitet worden, mit dem über verschiedene Kriterien eine Einstufung der Flächen möglich wird. Das Bewertungsverfahren beruht auf verschiedenen Kriterien, die angepasst an die Fragestellung aus einer Zusammenstellung von Bewertungskriterien ausgewählt werden können. Um eine möglichst fundierte Bewertung der einzelnen Flächen zu ermöglichen, empfiehlt es sich, die Bewertung der Flächen in einem Team oder durch einen Gutachterausschuss abzarbeiten, so dass durch das Bewertungsteam die für die Gruppe relevanten Kriterien ausgewählt werden. Es wird vorgeschlagen, folgende Personen in das Team einzubeziehen:

- Gebietsplaner
- Altlastensachverständiger, Umweltamt
- Wirtschaftsförderer
- das Amt für Liegenschaften

Die zusammengestellten Bewertungskriterien dienen als Grundlage für die Arbeiten der „KMU entwickeln KMF“-Arbeitsgruppe „Auswahlverfahren“ unter Leitung der reconsite - TTI GmbH. Die Arbeitsgruppe schlug der Landeshauptstadt Stuttgart geeignete Modellstandorte vor, die aufgrund des durchgeführten Bewertungsverfahrens identifiziert worden waren.

Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt den Ablauf des Bewertungsverfahrens auf.



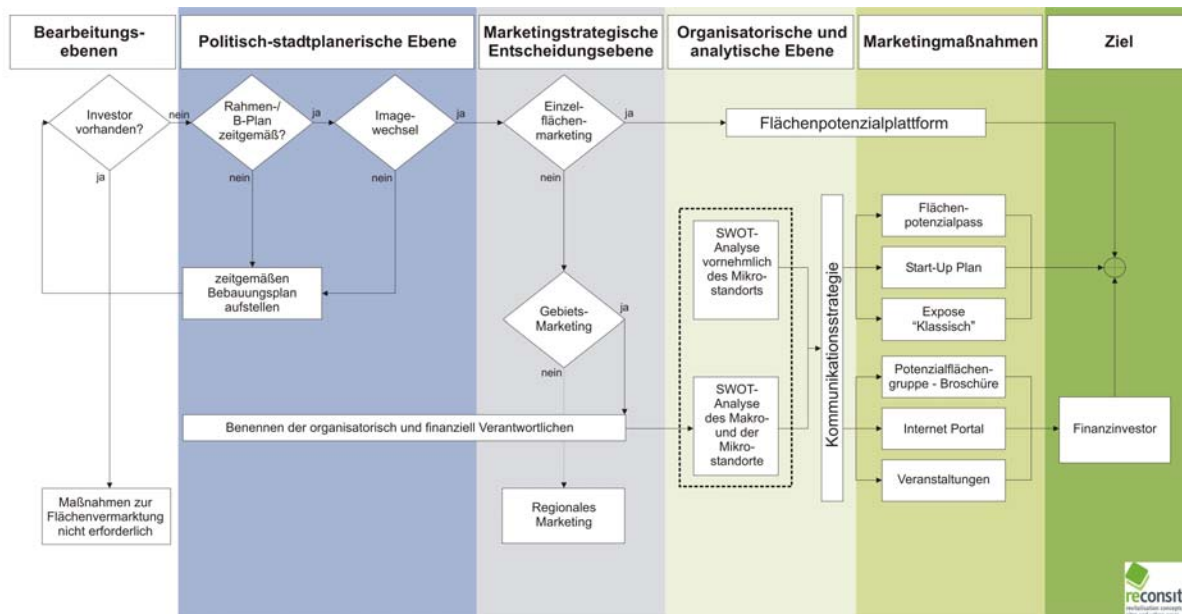
**Abbildung 5: Bausteine des Bewertungstools**

Für die Auswahl der umsetzungsgeeigneten Fläche aus Sicht eines KMU wurde von der HPC AG (ehemals IUB Dr. Eisele mbH) Zuarbeit geleistet und ein eigenes Bewertungsverfahren entwickelt.

## 2.5 Marketing

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 wurde von der reconsite - TTI GmbH zusammen mit dem Kommunikationsbüro raum-x aus Dortmund die Broschüre „Gebrauchte Flächen erfolgreich vermarkten - Eine Arbeitshilfe zum Thema Flächenmarketing“ erarbeitet (siehe [www.kmu-kmf.de](http://www.kmu-kmf.de)). Das Heft stellt verschiedene Instrumente vor, die mit entsprechenden Beispielen hinterlegt sind. Die Broschüre informiert Grundstückseigentümer und Kommunen über die Möglichkeiten für eine verbesserte Vermarktung brachliegender oder untergenutzter kleiner und mittlerer Flächen.

Grundlage der erarbeiteten Broschüre bildet ein Ablaufdiagramm (Abbildung 6). 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 6: 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 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 (engl.: SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) 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 1: Übersicht potenzieller Marketingmaßnahmen**

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).
Exposé 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.

Im Hinblick auf Marketingbestrebungen können folgende Empfehlungen abgeleitet werden:

- Grundlage für Marketingmaßnahmen ist eine genaue Analyse der Fläche und ihres Umfeldes. Hierzu empfiehlt sich der Einsatz einer SWOT-Analyse.
- Das öffentliche Interesse 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 mit einbezogen werden.
- Ein Feedback bzw. Meinungen von Immobilien- oder sonstigen Marktteilnehmern 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 Potentialflächen empfiehlt sich eine Internetplattform (z. B. [www.stuttgart-bauflaechen.de](http://www.stuttgart-bauflaechen.de)) mit einer ansprechenden Aufmachung, z. B. mit dem Flächenpotenzialpass als Layoutgrundlage.
- Eine laufende Evaluation der Marketingmaßnahmen ist sinnvoll, da sich das Marktgeschehen sehr schnell ändert.
- Marketing ist nicht unbedingt Kernaufgabe der Planung, sollte aber möglichst früh berücksichtigt werden. Ein Standort oder ein Quartier benötigen ein Leitbild, das entweder vor oder mit einem Rahmenplan entwickelt werden sollte, um darauf aufbauend Marketing zu betreiben.

## 2.6 Fiskalische Wirkungsanalyse

Im Rahmen des Arbeitspaketes „Wirtschaftliche Aspekte“ hat die reconsite - TTI GmbH eine fiskalische Wirkungsanalyse für die Entwicklung einer der drei Stuttgarter Modellstandorte erarbeitet. 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. 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. Weitere Voraussetzungen sind ein Nutzungskonzept bzw. Flächenlayout für die zu betrachtende Fläche.

Für ein Baugebiet können mit der fiskalischen Wirkungsanalyse die entstehenden potenziellen Einnahmen und Ausgaben berechnet werden. Die wesentlichen Größen auf der Einnahmenseite bilden dabei die Grundsteuer, die Einkommenssteuer und - als Bestandteile des kommunalen Finanzausgleichs - die Schlüsselzuweisungen 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 7 zeigt eine allgemeine Aufstellung der bei einer Wohngebietsentwicklung anfallenden Einnahmen und Ausgaben. Grau hinterlegt sind dabei die Positionen, die bei dem im Projekt KMU entwickeln KMF bearbeiteten Fallbeispiel betrachtet wurden.

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 (Durchschnittswerte) 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.

kommunale Einnahmen			kommunale Ausgaben	
kommunale Steuereinnahmen	Zuweisungen an die Kommune	Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit	laufende Nettoausgaben im Verwaltungshaushalt	Investive Nettoausgaben im Vermögenshaushalt
Grundsteuer	Laufende Zuweisungen des Kommunalen Finanzausgleichs	Planungsgewinne bei der Baulandbereitstellung	Laufende Nettoausgaben für die eigene Erstellung kommunaler Leistungen	Investive Nettoausgaben soziale Infrastruktur
Anteile Einkommenssteuer				Investive Nettoausgaben Baulandbereitstellung
Gewerbesteuer				
			Umlage an den Kreis	

**Abbildung 7: Am Modellstandort anfallende Einnahme- und Ausgabepositionen (Quelle: reconsite auf Basis von GUTSCHE 2003)**

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.)

Aus den Arbeiten zur fiskalischen Wirkungsanalyse lassen sich folgende Aussagen ableiten:

- Die Ergebnisse der fiskalischen Analyse dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen im Zusammenhang mit städtebaulichen, sozialen und ökologischen Aspekten Teil der Abwägung im Planungsprozess 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.
- Fiskalisch betrachtet lassen sich die Ergebnisse auf eine Kernaussage reduzieren: eine hohe Dichte mit vielen Einwohner generiert dann hohe Erlöse, 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 einzel-fallbezogene Daten verwendet, die sich direkt in kausalen Zusammenhang mit der Flächenentwicklung bringen lassen konnten.

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.

## **2.7 Zuarbeit bei den Arbeitspaketen anderer Projektpartner**

VEGAS hat im Rahmen der im Antrag vereinbarten Zuarbeiten andere Projektpartner bei der Bearbeitung ihrer Arbeitspakete unterstützt. Insbesondere fand eine enge Zusammenarbeit mit der reconsite - TTI GmbH statt.

## **2.8 Erarbeitung einer Managementstrategie**

Die wesentlichen Ergebnisse aller Projektpartner des Vorhabens sollten ursprünglich in einer gemeinsamen Managementstrategie zusammen geführt werden. Im Projektverlauf wurde allerdings deutlich, dass es für die Entwicklung von KMF keine einheitliche Vorgehensweise geben kann, da die Randbedingungen für die Entwicklung kleiner und mittlerer Flächen zu unterschiedlich sind. Aus diesem Grund wurden die Ergebnisse des Vorhabens möglichst knapp und praxisorientiert aufbereitet und in der Broschüre „Revitalisierung von kleinen und mittleren Brachflächen. Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen. Impulse und Bausteine“ dargestellt. Reconsite und VEGAS zeichneten sich dabei für das Projektmanagement für die Broschüre verantwortlich, die auf der Homepage [www.kmu-kmf.de](http://www.kmu-kmf.de) zum Download bereit steht bzw. auch als gedruckte Version erschienen ist. Beide Projektpartner übernahmen dabei sowohl redaktionelle als auch organisatorische Aufgaben. Diese Broschüre ist nach gemeinsamer Auffassung aller Projektpartner auch als Abschlussbericht zu verstehen.

## **2.9 Entwicklung eines Weiterbildungskonzeptes**

Die Ergebnisse zahlreicher Forschungsprojekte sind bisher nur selten erfolgreich in der praktischen Anwendung etabliert worden. Im Rahmen des Vorhabens KMU entwickeln KMF wurden ausgewählte Ergebnisse in ein Fortbildungskonzept überführt und Workshops durchgeführt.

In Zusammenarbeit mit dem ebenfalls im Rahmen von REFINA geförderten Vorhaben WissTrans wurde vom Auftragnehmer reconsite - TTI GmbH die inhaltliche Grundlage für



einen E-Learning-Kurs zum Thema „Wirtschaftliche Aspekte“ erarbeitet und der Ruhr-Universität Bochum (Geographisches Institut) zur Umsetzung auf der Weiterbildungsplattform <http://www.elnab.de> übergeben. Die Erreichung des angestrebten Ziels eines praxisorientierten Wissenstransfers der Ergebnisse des Vorhabens wurde durch diese Änderung der Form verbessert.

Den Kooperationsstädten Darmstadt, Köln, Hannover und Osnabrück sowie der Stadt Saarbrücken wurde angeboten, die Ergebnisse des Projektes „KMU entwickeln KMF“ persönlich vorzustellen. Hierzu wurden in Abstimmung mit den Projektbeteiligten mögliche Themen zusammengestellt, aus denen die Städte entsprechend ihren Interessen eine Auswahl treffen konnten. An einem Erfahrungsbericht zum Thema „Gebietsbezogenes Projektmanagement“ waren Hannover, Darmstadt und Saarbrücken interessiert, Hannover und Saarbrücken zeigten Interesse am Thema „Kommunale Förderinstrumente“. Die Stadt Darmstadt war zudem an den Themen „Anforderungen von KMU an die Zusammenarbeit mit Kommunen / Hemmnisse bei der Entwicklung von KMF“ sowie gemeinsam mit der Stadt Hannover am Thema „Basistechniken der Moderation“ interessiert. Die Städte Osnabrück und Köln hatten aus verschiedenen Gründen keinen Bedarf im Hinblick auf einen Erfahrungsaustausch.

Im Rahmen einer Veranstaltung in Hannover mit Vertretern und Vertreterinnen aus den Ressorts Städtebau, Wirtschaftsförderung, Liegenschaften und Umwelt der Städte Hannover und Stuttgart wurden die Erkenntnisse des Projektes „KMU entwickeln KMF“, insbesondere hinsichtlich „Gebietsbezogenes Projektmanagement“, vorgestellt und diskutiert.

Zu dieser Veranstaltung ebenfalls eingeladen waren die Städte Darmstadt und Saarbrücken, die allerdings aus Termingründen nicht teilnehmen konnten.

Die Durchführung weiterer Fortbildungsveranstaltungen scheiterte bisher an der nicht mehr gegebenen Verfügbarkeit von wichtigen Partnern aus dem Vorhaben, die nach dem Ende von KMU entwickeln KMF in neuen Projekten eingebunden sind.

## **2.10 Koordination des Gesamtvorhabens und Öffentlichkeitsarbeit**

Das Gesamtprojekt wurde kontinuierlich von VEGAS als zentralem und neutralem Ansprechpartner koordiniert und betreut, um eine effiziente Projektdurchführung zu gewährleisten. Die Koordination umfasste auch die Öffentlichkeitsarbeit nach außen und die Vertretung des Projektes gegenüber dem Projektträger.

Insgesamt wurden von VEGAS 18 Projekttreffen der Verbundpartner organisiert, moderiert und nachbereitet. Teilweise waren bei diesen Treffen auch Vertreter des Projektträgers Jülich und der projektübergreifenden Begleitung anwesend.

Ebenfalls von VEGAS organisiert wurden ein halböffentlicher Workshop, eine zweitägige Klausurtagung, ein öffentlicher Workshop mit dem Titel „Managementstrategien in der Innenentwicklung“ sowie die Abschlussveranstaltung „Impulse und Bausteine zur Revitalisierung von kleinen und mittleren Brachflächen“.

Entsprechend des Antrags und um den Stand des Forschungsvorhabens innerhalb der Landeshauptstadt Stuttgart (LHS) zu festigen wurde am 21. März 2007 ein erster (halböffentlicher) Workshop durchgeführt. Ursprünglich war ein interner Workshop vorgesehen gewesen. Um aber die Akzeptanz des Forschungsvorhabens (und damit die Kooperation) innerhalb der

Stadtverwaltung zu stärken, wurde die Einladung zum Workshop insbesondere im kommunalen Umfeld verstärkt gestreut. An dieser Veranstaltung nahmen rund 45 Personen, Vertreter der Landeshauptstadt Stuttgart (LHS), der projektübergreifende Begleitung sowie weitere Fachleute teil. Vertreter der Partnerstädte Köln, Hannover und Darmstadt waren aktiv in das Programm des Workshops eingebunden.

Schwerpunktthema des Workshops war zum einen die Vorstellung der geplanten Arbeitspakete im Forschungsvorhaben, um eine entsprechende Akzeptanz und Zuarbeit durch die Verwaltung zu gewährleisten und zum anderen die Auswahl von geeigneten Modellstandorten für die zweite Phase des Forschungsvorhabens. Dazu wurden von Vertretern der LHS mögliche Flächen vorgestellt und die Vor- und Nachteile der einzelnen Gebiete diskutiert. Eine endgültige Entscheidung für die Modellstandorte EnBW-Areal, Schoch-Areal und Stephan Areal erfolgte nach dem Workshop und wurde vom Gemeinderat bestätigt.

Ein öffentlicher Workshop mit dem Titel „Managementstrategien in der Innenentwicklung“ wurde am 10. Juni 2008 durchgeführt. Zielgruppen des Workshops waren Mitarbeiter von öffentlichen Verwaltungen (Stadtplaner), REFINA-Projektnehmer, interessierte Öffentlichkeit (Gemeinderäte), geladene Experten sowie Vertreter der Kooperationsstädte. Die Moderation erfolgte durch KOMMA.PLAN. Die Ergebnisse des Workshops wurden von KOMMA.PLAN in einem Protokoll dokumentiert, das auf der Projekthomepage veröffentlicht wurde.

Schwerpunktthema des Workshops war die Vorstellung der erarbeiteten innovativen Instrumente, mit denen auf die besonderen Anforderungen von KMF eingegangen werden kann sowie die Diskussion mit projektexternen Experten. Ziel des Workshops war auch, auf das Projekt innerhalb der Verwaltung der Landeshauptstadt Stuttgart aufmerksam zu machen. Der Workshop war mit rund 50 Teilnehmern gut besucht und wurde sowohl von den projektexternen Teilnehmern als auch von den Projektpartnern als gut und hilfreich bewertet. Für das Vorhaben KMU entwickeln KMF konnten wertvolle Anregungen für die weitere Projektarbeit gewonnen werden.

Am 17. und 18. November 2008 wurde von VEGAS eine zweitägige KMU entwickeln KMF Klausurtagung der Verbundpartner organisiert, moderiert und nachbereitet. Hintergrund der Klausurtagung war die Erarbeitung und Abstimmung der Beiträge für die Broschüre „Revitalisierung von kleinen und mittleren Brachflächen – Impulse und Bausteine“.

Am 24. April 2009 fand die Abschlussveranstaltung „Impulse und Bausteine zur Revitalisierung von kleinen und mittleren Brachflächen“ mit knapp 70 Teilnehmern statt. Zielgruppen des Workshops waren Mitarbeiter von öffentlichen Verwaltungen (Stadtplaner), REFINA-Projektnehmer, interessierte Öffentlichkeit (Gemeinderäte), geladene Experten sowie Vertreter der Kooperationsstädte. Die Moderation erfolgte durch KOMMA.PLAN. Auf der Veranstaltung wurde die Abschlussbroschüre der Öffentlichkeit vorgestellt. In die Abschlussveranstaltung waren auch die Kooperationsstadt Hannover und die Verwaltung der Landeshauptstadt Stuttgart eingebunden. Die Tagung wurde ergänzt von einer Busexkursion durch Stuttgart, in deren Rahmen die Modellstandorte, aber auch weitere Innenentwicklungsprojekte besichtigt wurden.

## 2.11 Publikationen

In 2007 und 2008 wurde jeweils ein Statusbericht zum Stand der Arbeiten nach dem offiziellen Ende der Phase I bzw. Phase II erstellt. Hierbei hat VEGAS die Berichte über den Stand der Arbeiten der einzelnen Verbundpartner jeweils zu einem Gesamtbericht zusammengeführt und die projektverbundspezifischen Kapitel verfasst. Die Statusberichte „Juli 2007“ und „April 2008“ wurden auf der Homepage des Vorhabens <http://www.kmu-kmf.de> veröffentlicht.

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit wurde für das Vorhaben eine Projekt-Homepage erstellt. Unter der Web-Adresse [www.kmu-kmf.de](http://www.kmu-kmf.de) finden sich alle wichtigen Informationen zum Forschungsvorhaben. Angepasst an ein von VEGAS entwickeltes „KMU/KMF-Corporate Design“ wurde ein Projektflyer erstellt, der bei zahlreichen Veranstaltungen ausgelegt und in Fachkreisen weitergereicht wurde. Als Download steht er zudem auch auf der Homepage zur Verfügung. Die Aktualisierung der Projekt-Homepage erfolgte kontinuierlich durch VEGAS. Die Projekt-Homepage (<http://www.kmu-kmf.de>) wird auch nach Ablauf des Forschungsvorhabens als Online-Dokumentation weiter Bestand haben. Vor diesem Hintergrund wurde von VEGAS zusammen mit reconsite - TTI GmbH ein Entwurf für die Umgestaltung der Homepage erarbeitet und mit den Projektpartnern abgestimmt. Das Büro raum-x Kommunikationsdesign GbR war mit der Umsetzung des Entwurfs betraut. Die Projekthomepage wurde so gestaltet, dass sie nach Abschluss des Vorhabens zum weiteren Wissenstransfer dient und alle Ergebnisse des Projektes für Interessenten verfügbar hält.



Abbildung 8: Screenshot der Homepage KMU entwickeln KMF

Als Arbeitsplattform innerhalb des Forschungsvorhabens wurde die von der PüB bereitgestellte Webseite <http://www.refina-info.de> genutzt. VEGAS erstellte eine Arbeitsstruktur im KMU-KMF-Bereich und aktualisierte diesen Bereich regelmäßig.

Über das Forschungsvorhaben sind zahlreiche Publikationen und Vorträge erfolgt. Das Projekt wurde insbesondere von VEGAS und reconsite auf mehreren nationalen und internationalen Konferenzen sowie Tagungen vorgestellt. Auf der internationalen Konferenz REVIT-Cabernet 2007 in Stuttgart wurde das Forschungsvorhaben in einem englischsprachigen Vortrag sowie auf dem gemeinsamen Stand von VEGAS, reconsite und der US EPA präsentiert. Auch auf dem VEGAS-Kolloquium 2007 wurde das Forschungsvorhaben im Rahmen eines Vortrags vorgestellt und im Tagungsband veröffentlicht. Am 08. Mai 2008 konnte das Projekt auf der REFINA-NRW-Regionalkonferenz in Bochum mittels Posterpräsentation auf dem Projektmarkt vorgestellt werden. Auf der internationalen Konferenz ConSoil 2008 in Mailand wurde das Forschungsvorhaben im Rahmen eines Vortrags präsentiert. Ferner wurde KMU entwickeln KMF von einem Projektpartner auf der von VEGAS organisierten Konferenz „Ressource Fläche III“ am 01. Oktober 2008 vorgestellt.

In Kapitel 3.5 findet sich ein Verzeichnis der aus dem Projekt hervorgegangenen Veröffentlichungen.

### **3 Umsetzung und Nachhaltigkeit**

#### **3.1 Wichtigste Positionen des zahlenmäßigen Nachweises**

##### **3.1.1 Gesamtfinanzierungsplan**

Mit dem Zuwendungsbescheid vom 05. Oktober 2006 wurden VEGAS Mittel zur Realisierung der Aufgaben im Rahmen des Forschungsvorhabens „KMU/KMF; TV 1: Koordination, Strukturanalyse, Implementierung“ für die Zeit vom 01.09.2006 bis 31.05.2009 gewährt. Eine kostenneutrale Laufzeitverlängerung wurde auf Antrag bis zum 31. Juli 2009 gewährt. Die bewilligten Finanzmittel wurden sparsam bewirtschaftet, so dass eine Rückerstattung an den Projektträger erfolgen konnte.

##### **3.1.2 Wissenschaftler (innen) BAT IIa bis I (812)**

Der Wissenschaftler war zuständig für die wissenschaftliche Abwicklung des Teilprojektes sowie für die Koordinierung des Teilprojekts mit den anderen Arbeitsgruppen.

##### **3.1.3 Angestellte BAT X bis III (817)**

Die erste Hälfte der Projektlaufzeit wurden die Projektaufgaben von VEGAS durch eine Angestellte mit FH-Diplom erbracht. Eine entsprechende Umwidmung der Mittel war vom PTJ genehmigt worden. Die Aufgabenbeschreibung änderte sich gegenüber der des Wissenschaftlers nur geringfügig.

##### **3.1.4 Beschäftigungsentgelte (822)**

Die wissenschaftlichen Hilfskräfte waren insbesondere zur Unterstützung bei der Auswertung der Fragebögen erforderlich.

##### **3.1.5 Vergabe von Aufträgen (835)**

Bei der ursprünglichen Konzeption des Verbundes sollte die reconsite TTI GmbH als eigenständiger Partner auftreten. Auf Grund des relativ geringen Volumens wurde reconsite auf Bitte des PTJ als Nachunternehmer von VEGAS in das Vorhaben eingebunden und damit von VEGAS zur Erbringung folgender Leistungen beauftragt:

- Untersuchung Hemmnisse & Hindernisse
- Erstellung Bewertungstool
- Erstellung Marketingleitfaden
- Untersuchung Wirtschaftliche Aspekte
- Erarbeitung Managementkonzept
- Abschlussdokumentation (Erstellung E-Learningkurs „Wirtschaftliche Aspekte“)
- Teilnahme Projektbesprechungen
- Reisekosten
- Unterauftrag an raum-x für Marketingaktivitäten

### **3.1.6 Sonstige allgemeine Verwaltungsausgaben (843)**

Die hier bewilligten Mittel konnten zum größten Teil rückerstattet werden.

### **3.1.7 Dienstreisen (846)**

Die Dienstreisen waren erforderlich u. a. zur Teilnahme an Fachkolloquien und Besuchen in den Kooperationsstädten erforderlich.

## **3.2 Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeiten**

Die Arbeiten von VEGAS und seines Unterauftragnehmers reconsite - TTI GmbH waren für das Erreichen der Projektziele notwendig.

VEGAS hat als Koordinator des Vorhabens die 18 Projekttreffen organisiert und moderiert. Alle Sitzungen wurden protokolliert und den Projektpartnern zur Verfügung gestellt. VEGAS war Ansprechpartner für die Projektpartner und am Projekt interessierte Personen. Mit dem Aufbau und der laufenden Betreuung der Homepage <http://www.kmu-kmf.de> wurde ein kontinuierlicher Wissenstransfer sicher gestellt. Die Arbeiten in der Phase I des Vorhabens (Befragungen Grundstückseigentümer und KMU, die in der Flächenentwicklung engagiert sind) setzten die Neutralität der Universität voraus.

Die von VEGAS und reconsite abgearbeiteten Fragestellungen sind jeweils ausführlich in Berichten dokumentiert worden, die auf der Homepage des Projektes abrufbar sind.

Während der Bearbeitung des Vorhabens zeigte sich, dass bestimmte Fragestellungen nicht wie ursprünglich beantragt bearbeitet werden konnten. Aus diesem Grund mussten einige Arbeitsziele und letztlich auch Arbeitspakete modifiziert werden, um sinnvoll zu einem erfolgreichen Projektabschluss beizutragen. Beispiele hierfür sind die Arbeitspakete „Wirtschaftliche Aspekte“. Ursprünglich war es laut Antrag geplant einen Vergleich der wirtschaftlichen Aspekte einer Entwicklung auf der grünen Wiese mit einem Innenentwicklungsprojekt durchzuführen. Dies war im Rahmen des Projektes nicht möglich, so dass eine Beschränkung auf nur eine Innenentwicklungsfläche statt finden musste.

Eine weitere Änderung betraf das Thema „Abschlussbericht:“ Da bei den Projektbeteiligten Konsens herrschte, dass die Broschüre „Impulse und Bausteine“ die Abschlussdokumentation darstellen würde und entsprechend kein zusätzliches gemeinsames Produkt entstehen sollte, wurde von der reconsite - TTI GmbH im Auftrag von VEGAS statt des Abschlussberichtes die Grundlagen eines E-Learning-Kurses zum Thema „Wirtschaftliche Aspekte“ erarbeitet und dem REFINA-Vorhaben „WissTrans“ zur Implementierung in sein E-Learning-Kurs-Programm zur Verfügung gestellt.

Die Erstellung individueller Abschlussberichte bleibt davon unberührt.

## **3.3 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit des Ergebnisses**

Die im Rahmen der Arbeitspakete von VEGAS und der reconsite - TTI GmbH erarbeiteten Berichte wurden zum größten Teil während der Projektlaufzeit publiziert und standen so dem interessierten Praktiker zeitnah zur Verfügung. Bestimmte Themen wurden so bereits zu einem relativ frühen Zeitpunkt diskutiert und fanden im Rahmen der durchgeführten Veranstaltungen eine entsprechende Würdigung.

Die von VEGAS bearbeiteten Pakete der Phase I bildeten die Grundlage für weitere Arbeiten im Projekt.

Die entwickelten und publizierten Konzepte aller Partner konnten im Rahmen des Vorhabens getestet werden und erwiesen sich zum größten Teil als praxisorientiert. Sie sind damit auch für andere Kommunen und Ingenieurbüros interessant.

Durch eine intensive Zusammenarbeit mit den Kooperationsstädten wurde zudem gewährleistet, dass die Ergebnisse des Vorhabens auch in diesen Kommunen zeitnah die relevanten Akteure erreichen und eine Anwendung möglich wurde.

Um eine Verwertung der Ergebnisse in der Praxis zu fördern, wurde im Rahmen des REFINA-Vorhabens WissTrans ein Fortbildungsmodul zu wirtschaftlichen Aspekten der Brachflächenentwicklung erarbeitet. Darüber hinaus wurden auf Veranstaltungen die Ergebnisse des Vorhabens präsentiert.

### **3.4 Während der Durchführung des FE-Auftrags dem AN bekannt gewordene Fortschritte**

Das Forschungsthema „KMU entwickeln KMF“ deckte eine sehr große thematische Breite an verschiedenen Themenfeldern ab (z. B. Gebietsmanagement, Kooperative Planungsverfahren, Marketing, Gebäuderückbau). Einige dieser Themen sind im Zuge der zahlreichen REFINA-Vorhaben mit Projekten abgearbeitet worden, ohne dass explizit auf Flächen bis 5 ha Größe fokussiert wurde.

Speziell für die Arbeitspakete von VEGAS und reconsite gab es Weiterentwicklungen im Bereich der Wirtschaftlichkeitsberechnungen von der Ausweisung von Neubauland auf der grünen Wiese. Die von reconsite - TTI GmbH durchgeführten Untersuchungen im Bereich der fiskalischen Wirkungsanalyse fallen auch unter das Thema Wirtschaftlichkeitsanalyse.

Anknüpfungspunkte zu anderen Projekten wurden im Zusammenhang mit den REFINA-Statusseminaren und Veranstaltungen zu den Querschnittsthemen sichtbar. Im Zuge dieser Veranstaltungen wurden entsprechende Kontakte geknüpft.

Insgesamt gesehen sind keine Ergebnisse seitens Dritter bekannt geworden, die die durchgeführten Arbeiten überflüssig gemacht hätten.

### **3.5 Erfolgte oder geplanten Veröffentlichungen des FE-Ergebnisses**

Alle Berichte des Vorhabens sind auf der von VEGAS betreuten Homepage <http://www.kmu-kmf.de> abrufbar.

Während der Projektlaufzeit haben die von VEGAS und der reconsite - TTI GmbH beteiligten Personen am Projekt Zwischenergebnisse auf zahlreichen Konferenzen und Tagungen präsentiert sowie publiziert:

#### **3.5.1 Berichte von VEGAS und reconsite - TTI GmbH**

GROßMANN, T & SCHRENK, V. (2007): REFINA-Projekt: KMU entwickeln KMF: Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen. Arbeitspaket 1: Analyse erfolgreicher und gescheiteter Projekte. - Bericht für VEGAS - Institut für Wasserbau, Universität Stuttgart, reconsite – TTI GmbH, Stuttgart.

GROßMANN, T & SCHRENK, V. (2007): REFINA-Projekt: KMU entwickeln KMF: Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen. Arbeitspaket 2: Entwicklung eines Bewertungsinstrumentariums zur Flächenauswahl. - Bericht für VEGAS - Institut für Wasserbau, reconsite – TTI GmbH, Stuttgart.

SAMTLEBEN, J., VON SCHNAKENBURG, P. & BRAUN, J. (2008): Analyse von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) und Analyse von Eigentümern kleinerer und mittlerer Flächen (KMF). - Wissenschaftlicher Bericht Nr. VEG 33, 2008/13. Institut für Wasserbau, Universität Stuttgart.

GROßMANN, T & SCHRENK, V. & Hiester, U. (2009): Gebrauchte Flächen erfolgreich vermarkten. Eine Arbeitshilfe zum Thema Flächenmarketing. . - Bericht zum Arbeitspaket 3 im Auftrag von VEGAS, Universität Stuttgart, reconsite - TTI GmbH.

GROßMANN, T & SCHRENK, V. (2009): REFINA-Projekt: KMU entwickeln KMF: Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen. Fiskalische Wirkungsanalyse am Modellstandort EnBW. - Bericht zum Arbeitspaket 4 im Auftrag von VEGAS, Universität Stuttgart, reconsite - TTI GmbH.

LANDESHAUPTSTADT STUTTGART & VERSUCHSEINRICHTUNG ZUR GRUNDWASSER- UND ALTLASTENSANIERUNG (VEGAS)(2009, Hrsg.) Revitalisierung von kleinen und mittleren Brachflächen. Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen. Impulse und Bausteine. 40 S.

GROßMANN, T & SCHRENK, V. & Dragut, D. (2009): Fiskalische Wirkungen der Flächeninanspruchnahme. - Material zur Erstellung eines E-Learningkurses für das REFINA-Projekt WissTrans.

### 3.5.2 Veröffentlichungen aus dem Vorhaben

SCHRENK, V. (2006): KMU entwickeln KMF kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen - ein REFINA-Projekt in Stuttgart. S. 49 - 59. – In: VEREIN ZUR FÖRDERUNG DES INSTITUTES WAR - WASSERVERSORGUNG UND GRUNDWASSERSCHUTZ (Hrsg.): Wachstumsregionen - Handlungsansätze für mehr Nachhaltigkeit, 11. September 2006. - Schriftenreihe WAR, Institut WAR - Wasserversorgung und Grundwasserschutz, 9/2006 - Nr.: 174, Darmstadt.

GROßMANN, T. SCHRENK, V. & RUTHER-MEHLIS, A. (2007): Brownfield sites: instrument for the determination of site suitability and the analysis of their potential. S. 131 - 139. In: BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): 2nd International Conference on Managing Urban Land. Towards more effective and sustainable brownfield revitalisation policies. Saxonia, ISBN 978-3-934409-33-4; ISBN 0-9547474-4-5 Freiberg.

SCHRENK, V., SAMTLEBEN, J. & BRAUN, J. (2007): SMC DEVELOP SMS - Small and medium-sized companies develop small and medium-sized sites - A REFINA-Project in the city of Stuttgart. S. 599 - 607. In: BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): 2nd International Conference on Managing Urban Land. Towards more effective and sustainable brownfield revitalisation policies. Saxonia, ISBN 978-3-934409-33-4; ISBN 0-9547474-4-5 Freiberg.

BRAUN, J., SAMTLEBEN, J. & SCHRENK, V. (2008): SMC develop SMS – small and medium sized companies develop small and medium sized sites - a REFINA project located in the city of Stuttgart. Theme F, S. 55 - 64. – In: ConSoil 2008. Proceedings 10<sup>th</sup> International UFZ-Deltares/TNO-Conference on Soil-Water Systems in cooperation with Provincia die Milano, 3-6 June 2008, Stella Polare Congress Centre - Fiera Milano, Italy.



## 4 Erfolgskontrollbericht

### 4.1 Beitrag des Ergebnisses zu den förderpolitischen Zielen

Mit dem Forschungsprogramm sollen innovative Lösungsansätze und Strategien für eine Reduzierung der Flächeninanspruchnahme und ein nachhaltiges Flächenmanagement erarbeitet werden. Diese sollen in Form von Demonstrationsvorhaben geprüft und umgesetzt werden.

Das Vorhaben KMU entwickeln KMF hat zur Erreichung dieses Zieles einen Beitrag geleistet, der die bisher meist wenig beachteten kleineren innerörtlichen Flächen bis 5 ha Größe (KMF) in den Fokus seiner Forschungsaktivitäten setzte. VEGAS, reconsite - TTI GmbH sowie die weiteren Projektpartner haben hierzu eine Reihe unterschiedlicher Instrumente entwickelt, die im Projekt auch konkret an Modellstandorten eingesetzt und damit getestet wurden. Damit stehen konkret verschiedene Instrumente zur Verfügung, die einen Beitrag zur Reduzierung der Flächeninanspruchnahme leisten können.

### 4.2 Wissenschaftlich-technische Ergebnis, die erreichten Nebenergebnisse und gesammelte wesentliche Erfahrungen

Als wissenschaftlich-technische Ergebnisse werden konkret folgende Produkte vorgelegt:

- Eine Analyse erfolgreicher und gescheiterter Projekte, die auch eine Formatvorlage umfasst, mit der zukünftig Projekte in Form einer losen Blatt Sammlung dokumentiert werden können.
- Ein Bewertungsinstrumentarium zur Flächenauswahl, mit dem es möglich ist, einen Flächenpool zu strukturieren und z.B. die für eine zeitnahe Wiedernutzung geeigneten KMF zu identifizieren.
- Einen Bericht zu den Erfahrungen und Vorgehensweisen von KMU bei der Projektentwicklung und dem Verhalten von Eigentümern. Diese Analyse kann als Informationsquelle hinsichtlich der Zusammenarbeit mit KMU und zur Schaffung von Anreizen für Grundstückseigentümer dienen, ihre Flächen einer Nutzung zuzuführen.
- Eine Arbeitshilfe zum Thema Marketing, die in Form eines Ablaufdiagramms den Marketingprozess strukturiert und unterschiedliche Instrumente vorstellt. Diese Arbeitshilfe ist unabhängig von der Flächengröße einsetzbar.
- Ein Bericht zur fiskalischen Wirkungsanalyse für einen Modellstandort, der darstellt welche Informationen für eine solche Abschätzung erforderlich sind und wie sich verschiedene bauliche Dichten auf das Ergebnis auswirken.
- Die Grundlagen für einen E-Learning-Kurs zu wirtschaftlichen Aspekten der Flächeninanspruchnahme, der einen Interessenten in die Thematik einführen soll. Dieser soll in der zweiten Jahreshälfte 2009 von der Ruhr-Universität Bochum auf der E-Learning-Plattform <http://www.elnab.de> umgesetzt werden.
- Die praxisorientierte Broschüre „Revitalisierung von kleinen und mittleren Brachflächen. Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen. Impulse

und Bausteine“ die die Ergebnisse des Gesamtvorhabens in knapper Form darstellt und konkrete Empfehlungen beinhaltet.

Als ein weiteres Ergebnis des Vorhabens steht die Homepage <http://www.kmu-kmf.de> zur Verfügung, die als Informationsportal für interessierte Personen dienen kann. Mit dem Projekt und der Zusammenarbeit mit den Kooperationsstädten konnte auch ein loses Netzwerk geschaffen werden, um die Ergebnisse des Vorhabens in die Praxis zu transferieren.

Die Erfahrungen aus dem Projekt heraus zeigen, dass insbesondere die Zusammenarbeit mit den an Vorhaben der Innenentwicklung beteiligten Personen sich in vielen Fällen deutlich zeitaufwendiger gestaltete als bei der Antragstellung abgeschätzt. Dies zeigte sich u. a. bei diesem Vorhaben bei den Befragungen der Grundstückseigentümer und der KMU mittels Fragebogenaktion und Interviews. Auch das zur Verfügung stellen von Daten durch die öffentliche Verwaltung nahm längere Zeitspannen in Anspruch als geplant.

Problematisch erwies sich die kommunalpolitische Dimension des Vorhabens bzw. die Wahrnehmung der Ergebnisse von Bürgern. Diese Fragen betrafen schwerpunktmäßig zwei Arbeitspakete der reconsite - TTI GmbH:

- **Marketing:** Die von reconsite und raum-x erstellten Vorschläge für das Bahnhofsumfeld in Feuerbach wurden nicht realisiert, da die öffentliche Verwaltung hier Marketingmaßnahmen für verfrüht erachtete. Der entwickelte Flächenpotenzialpass wurde für eine Implementierung in die Datenbank [www.stuttgart-bauflaechen.de](http://www.stuttgart-bauflaechen.de) für zu aufwendig angesehen, obwohl die Entwicklung eng mit der Verwaltung abgestimmt worden war.
- **Wirtschaftliche Aspekte:** Für die Bestimmung der fiskalischen Konsequenzen der Entwicklung auf einem der Modellstandorte wurden unterschiedliche Szenarien städtebaulicher Dichte angenommen. Da Bedenken geäußert wurden, dass sehr hohe Dichten von außen stehenden Dritten falsch verstanden werden könnten (z. B. zu hohe bauliche Dichte und damit Entstehung eines nicht mehr lebenswerten Quartiers), wurden diese Szenarien im Bericht nicht veröffentlicht. Aussagen zur fiskalischen Wirkungsanalyse wurden daher nur in sehr allgemeiner Form getätigt. Ein Vergleich eines Projektes der Innenentwicklung mit einer Entwicklung eines neuen Baugebietes auf der grünen Wiese wurde auf Wunsch der Landeshauptstadt Stuttgart nicht durchgeführt. Man hatte hier Bedenken, dass die Entwicklung eines neuen Baugebietes womöglich eine größere positive fiskalische Wirkung als eine Innenentwicklungsmaßnahme verursachen könnte.

### **4.3 Fortschreibung des Verwertungsplans**

Die von VEGAS und reconsite - TTI GmbH erarbeiteten Ergebnisse des Vorhabens sind auf der Projekthomepage dokumentiert und stehen als Berichte zum Download bereit. Diese z. T. recht ausführlichen Dokumentationen ermöglichen es auch nicht am Projekt beteiligten Personen die Ergebnisse zu nutzen.

#### **4.3.1 Erfindungen / Schutzrechtsanmeldungen und erteilte Schutzrechte**

Es kam im Rahmen des Projektes zu keinen Schutzrechtsanmeldungen

#### **4.3.2 Wirtschaftliche Erfolgsaussichten nach Auftragsende**

Die Arbeiten von VEGAS beziehen sich in Phase I auf die Erfassung und Auswertung der Erfahrungen von Grundstückseigentümern und KMU im Umgang mit kleinen und mittleren Flächen. Diese Arbeiten waren Grundlage der Aktivitäten der anderen am Projekt beteiligten Institutionen. Da diese Untersuchungen eher als Grundlagenarbeiten einzustufen sind, wird nicht erwartet, dass Dritte diese Ergebnisse direkt wirtschaftlich umsetzen können. Es ist eher wahrscheinlich, dass diese Arbeiten Eingang in die Konzipierung neuer Vorhaben finden werden

Die im Auftrag von VEGAS von der reconsite - TTI GmbH bearbeiteten Arbeitspakete „Bewertungsverfahren“, „Marketingleitfaden“ und „Fiskalische Wirkungsanalyse“ sind primär auf Kommunen ausgerichtet. Die Ergebnisse dieser Arbeitspakete können aber durchaus auch KMU zur Erweiterung ihrer Tätigkeitsbereiche dienen. Z. B. können die aufgezeigten Wege zur Vermarktung von Flächen im Marketingleitfaden auch für Unternehmen relevant sein und diese als Dienstleister für die öffentliche Hand auftreten.

#### **4.3.3 Wissenschaftliche und/oder technische Erfolgsaussichten nach Auftragsende**

Es ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse des Vorhabens auch nach Projektende von Bedeutung sind und Eingang in die Praxis des innerörtlichen Flächenmanagements finden werden. Dadurch, dass das Projekt mit einem großen Praxisbezug bearbeitet wurde und die Ergebnisse auch durch die Arbeit an konkreten Modellstandorten in der Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen, Ingenieurbüros und Kommunen entstanden sind, sollte die Akzeptanz der Ergebnisse gegeben sein und diese in der öffentlichen Verwaltung, bei Ingenieurbüros und KMU (Investoren) angewendet werden.

Die reconsite - TTI GmbH hat im Auftrag von VEGAS einen E-Learning-Kurs zum Thema „Fiskalische Wirkungsanalyse“ erarbeitet. Dieser Kurs soll mit Hilfe von Fördermitteln von TASK Teil des E-Learning-Angebotes von ELNAB werden.

#### **4.3.4 Wissenschaftliche und wirtschaftliche Anschlussfähigkeit für eine mögliche notwendige nächste Phase**

Die im Gesamtprojekt erarbeiteten Lösungsansätze eines projektbezogenen Gebietsmanagements sollten mit den Erfahrungen weiterer Verwaltungen abgeglichen werden. Hierzu sollte in ausgewählten Bundesländern auf unterschiedlichen Ebenen überprüft werden, ob hier bereits vergleichbare Strukturen (Projektbezogenes Gebietsmanagement) etabliert wurden und welche Erfahrungen man mit diesen erhalten hat. Durch eine Erfassung und vergleichende Auswertung der vorhandenen Praxiserfahrungen könnte damit die Grundlage gelegt werden, die Ergebnisse des Vorhabens ggf. noch praxisorientiert zu optimieren und dadurch besser in der Anwendung zu implementieren. Denkbar ist auch, die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf kleinere Kommunen zu überprüfen und damit die Anwendbarkeit der Resultate des Vorhabens zu erweitern.

Es kann auch sinnvoll sein, das im Rahmen der fiskalischen Wirkungsanalyse eingesetzte Rechenmodell des Umwelt-Campus Birkenfeld in eine internetbasierte Version zu überführen, so dass Kommunen das Tool kostenfrei zur Bestimmung der fiskalischen Auswirkungen von Innenentwicklungsvorhaben oder Neubauprojekten auf der grünen Wiese nutzen können.

#### 4.4 Arbeiten, die zu keiner Lösung geführt haben

Die Forschungsaufgaben wurden antragsgemäß bearbeitet und gelöst. Teilweise waren jedoch zusätzliche Aktivitäten notwendig (Telefoninterview zur Verbesserung der Fragebogenaktion) oder es konnten Ergebnisse aus politischen Gründen nicht in vollem Umfang umgesetzt werden. Nachfolgend wird dies kurz umrissen:

- Umfrage von VEGAS bei KMU und Grundstücksbesitzern. Die Beteiligung an dieser Umfrage war relativ gering, so dass die Rückmeldungen durch Telefoninterviews verstärkt werden mussten. Die Ergebnisse der Umfrage lassen sich somit nicht statistisch auswerten, sie zeigen jedoch einen deutlichen Trend.
- Bewertungstool: Bei der Auswertung von gescheiterten Projekten konnte nicht auf Dokumentationen der Kommunen zurückgegriffen werden, da gescheiterte Fälle in der Regel nicht dokumentiert werden. Für diesen Projektteil stellte die Ingenieurgesellschaft Dr. Eisele (heute HPC AG) entsprechende Informationen zur Verfügung. Die Auswertung von erfolgreichen Projekten war nur durch intensive und sehr zeitaufwendige Recherchen möglich und erstreckte sich daher auf einige wenige Projekte.
- Fiskalische Wirkungsanalyse: Es zeigte sich, dass mit dem Tool „Fiskalische Wirkungsanalyse“ in Abhängigkeit der Wertigkeit der Parameter viele Szenarien als am wirtschaftlich günstigsten dargestellt werden können. Diese Szenarien sind oft politisch nicht gewünscht. So generiert z.B. die größte bauliche Dichte auch potenziell das größte Steueraufkommen für eine Gemeinde, andererseits können jedoch mit einer hohen baulichen Dichte auch soziale Konflikte einhergehen, die sich mittelfristig fiskalisch nachteilig auswirken, mit dem Tool jedoch nicht darzustellen sind. Das Tool ist eine Entscheidungshilfe und muss als solche verantwortlich angewandt werden.
- Im Projektteil Marketing wurden die entwickelten Instrumente (Flächenpotenzialpass, Markenentwicklung für das Bahnhofsumfeld (Modellstandort Feuerbach)), nicht in der Praxis eingesetzt, da nach Angaben der Landeshauptstadt Stuttgart die zeitlichen Randbedingungen aus Sicht der Verwaltung noch nicht gegeben waren. Eine Implementierung und Nutzung des in enger Abstimmung mit der Landeshauptstadt Stuttgart entwickelten Flächenpotenzialpass in das Informationssystem [www.stuttgart-bauflaechen.de](http://www.stuttgart-bauflaechen.de) wurde von der Landeshauptstadt letztlich als zu aufwendig betrachtet.

#### 4.5 Präsentationsmöglichkeiten für mögliche Nutzer

Potenziellen Nutzern der Ergebnisse des Vorhabens bieten sich mehrere Möglichkeiten der Präsentation an:

Die Abschlussbroschüre ist so gestaltet, dass Sie sich verständlich und kompakt dem Leser erschließt und auf Grundlage der Texte und Abbildungen gut Präsentationen auch von Dritten erarbeitet werden können.

Im Rahmen des Vorhabens haben zu unterschiedlichen Themen Workshops statt gefunden, die auch z. T. mit Protokollen dokumentiert sind. Die dabei gezeigten Präsentationen und erstellten Protokolle sind auf der Internetplattform „KMU entwickeln KMF“ abgelegt und stehen damit einem Nutzer zur Verfügung.

Der Internetauftritt wurde zum Projektende neu konzipiert und umgesetzt, so dass er als Online-Dokumentation des Vorhabens dient. Der Internetauftritt umfasst alle von VEGAS und reconsite erarbeiteten Berichte sowie die von den Projektpartnern zur Verfügung gestellten Dokumente. Damit stehen Nutzern uneingeschränkt die gesamten Ergebnisse des Vorhabens in Form einer Tool-Box zur Verfügung. Auch sind die Dokumentationen der durchgeführten Veranstaltungen sowie Präsentationen abrufbar.

#### **4.6 Die Einhaltung der Kosten- und Zeitplanung**

Die Kosten des Projektes wurden eingehalten. Durch sparsame Bewirtschaftung konnte sogar eine Mittelrückzahlung erfolgen. Das Projekt war ursprünglich in drei Phasen unterteilt, die aufeinander aufbauen sollten. Aufgrund von Zeitverzögerungen bei einzelnen Arbeitspaketen kam es zu leichten Überschneidungen der einzelnen Phasen. Diese Verzögerungen wurden durch z. T. langwierige Abstimmungsprozesse zwischen den Projektbeteiligten und externen Personen verursacht. Insbesondere musste der Zeitraum der Befragung von KMU und Grundstückseigentümern aufgrund der sehr zögerlichen Rückmeldungen deutlich verlängert werden und konnte erst mit einer Alternativstrategie (Durchführung von Telefonbefragungen) zufriedenstellend realisiert werden.

Während der Projektlaufzeit wechselten bei VEGAS zwei Mal die zuständigen Projektmitarbeiter, da diesen anderweitig eine interessante Stelle mit Entwicklungspotential angeboten wurde. Durch die Projektübergabe kam es zu leichten Reibungsverlusten und Verzögerungen in der Bearbeitung. Diese wurden jedoch im Rahmen der kostenneutralen Laufzeitverlängerung eingeholt.

## 5 CD-Inhaltsverzeichnis

Die diesem Bericht beigefügte CD enthält folgende Materialien:

- Material 1:** SAMTLEBEN, J., VON SCHNAKENBURG, P. & BRAUN, J. (2008): Analyse von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) und Analyse von Eigentümern kleinerer und mittlerer Flächen (KMF). - Wissenschaftlicher Bericht Nr. VEG 33, 2008/13. Institut für Wasserbau, Universität Stuttgart.
- Material 2:** GROßMANN, T & SCHRENK, V. (2007): Arbeitspaket 1: Analyse erfolgreicher und gescheiteter Projekte. - Bericht für VEGAS - Institut für Wasserbau, Universität Stuttgart, reconsite – TTI GmbH, Stuttgart.
- Material 3:** GROßMANN, T & SCHRENK, V. (2007): Arbeitspaket 2: Entwicklung eines Bewertungsinstrumentariums zur Flächenauswahl. - Bericht für VEGAS - Institut für Wasserbau, reconsite – TTI GmbH, Stuttgart.
- Material 4:** GROßMANN, T & SCHRENK, V. & Hiester, U. (2009): Gebrauchte Flächen erfolgreich vermarkten. Eine Arbeitshilfe zum Thema Flächenmarketing. . - Bericht zum Arbeitspaket 3 im Auftrag von VEGAS, Universität Stuttgart, reconsite - TTI GmbH.
- Material 5:** GROßMANN, T & SCHRENK, V. (2009): Fiskalische Wirkungsanalyse am Modellstandort EnBW. - Bericht zum Arbeitspaket 4 im Auftrag von VEGAS, Universität Stuttgart, reconsite - TTI GmbH.
- Material 6:** GROßMANN, T & SCHRENK, V. & DRAGUT, D. (2009): Fiskalische Wirkungen der Flächeninanspruchnahme. - Material zur Erstellung eines E-Learningkurses für das REFINA-Projekt WissTrans.
- Material 7:** LANDESHAUPTSTADT STUTTGART & VERSUCHSEINRICHTUNG ZUR GRUNDWASSER- UND ALTLASTENSANIERUNG (VEGAS)(2009, Hrsg.) Revitalisierung von kleinen und mittleren Brachflächen. Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen. Impulse und Bausteine. 40 S.
- Material 8:** WEBER, K., SCHRENK, V. & BRAUN, J. (2009): Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen. Teilvorhaben 1: Koordination, Strukturanalyse, Implementierung - Abschlussbericht - Wissenschaftlicher Bericht Nr. VEG 40, 2009/12. Institut für Wasserbau, Universität Stuttgart.