

Das informelle Instrument Gewerbegebietsmanagement (GGM) identifiziert zentrale Themen in der Entwicklung eines bestehenden Gewerbequartiers und bearbeitet diese im Dialog zwischen lokalen Akteur*innen, Politik und Verwaltung. Entscheidende Personen und Institutionen treten in Kontakt, um sich laufend zu privaten wie öffentlichen Aktivitäten, Planungen und Entwicklungen auszutauschen. Der konstante Informationsfluss baut Vertrauen auf, verknüpft die Perspektiven und stößt neue Projekte an.

Gewerbegebietsmanagement

Wandel in Gewerbequartieren gemeinsam gestalten

Kurzdokumentation GGM 2020
Stand Mai 2021

Anlass und Zielsetzung

Das Arbeitsplatzangebot und die Vielfalt der Betriebe sind wichtige Faktoren für die Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit der Stadt München. Die bestehenden Gewerbegebiete in integrierten Lagen spielen dabei eine wesentliche Rolle. Dort treffen die **Bedürfnisse von Unternehmen, Eigentümer*innen und Nutzer*innen auf übergeordnete Herausforderungen** wie Flächenknappheit und Preisdruck in einer wachsenden Region, veränderte Mobilitätsmuster, die Notwendigkeit von Klimaanpassung und Ressourceneffizienz sowie sich abzeichnende Veränderungen in der Arbeitswelt.

Diese integrierten Gewerbeanlagen nachhaltig weiterzuentwickeln – also die Funktionsfähigkeit und Attraktivität der Standorte zu sichern und zu steigern – kann nur über das Zusammenspiel öffentlicher und privatwirtschaftlicher Aktivitäten gelingen. Neben den bestehenden (gesamtstädtischen) Steuerungsinstrumenten der Landeshauptstadt München (u.a. Gewerbeflächenentwicklungsprogramm) stellt das Gewerbegebietsmanagement (GGM) ein **ergänzendes, gebietsbezogenes Instrument dar, um bestehende Gewerbequartiere kooperativ weiterzuentwickeln**. Es wird vom Referat für Arbeit und Wirtschaft gemeinsam mit dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung gestaltet.

Ziel eines GGMs ist es, die **Bedürfnisse im Gebiet im Dialog** mit den Akteur*innen vor Ort zu identifizieren, um im Abgleich mit der gesamtstädtischen Perspektive **zielgerichtete Lösungsansätze** ableiten zu können. Das GGM passt sich dabei jeweils an die aktuelle Entwicklungsphase des untersuchten Gebiets an. In der Bearbeitung werden fachliche Expertisen und Analysen, Einzelgespräche und analoge

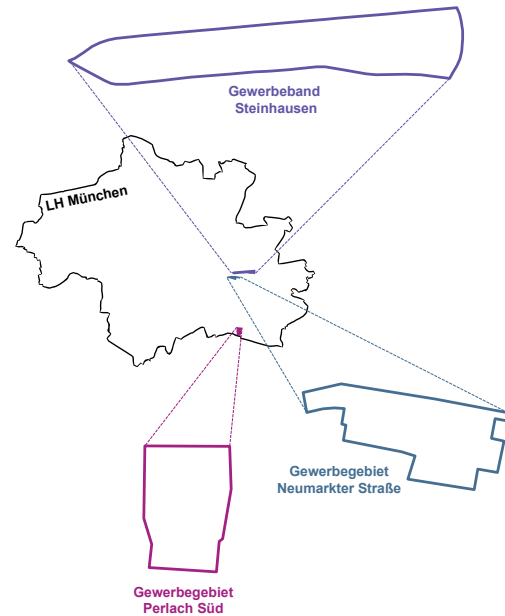


Abb.1: Verortung der drei Untersuchungsgebiete

sowie zunehmend digitale Diskussionsveranstaltungen kombiniert. In der **Neumarkter Straße** in Berg am Laim startete das GGM 2017/18 mit einem Pilotprojekt, das kontinuierlich weiterentwickelt wird. Zugleich wurde 2019 auf Basis des Gelernten ein zweites GGM im Gewerbegebiet **Perlach Süd** und ab 2020 ein drittes im Gewerbeband **Steinhausen** in Bogenhausen in die Wege geleitet. Mit der Ausweitung des Vorgehens auf mehrere Standorte rücken zunehmend **Lern- und Transfereffekte zwischen den Gebieten** in den Fokus.

Fortführung des Projekts 2020/21

Unter den unbeständigen **Pandemiebedingungen** war eine starke Anpassung des Prozesses und der vorgesehenen Dialogbausteine gefragt. Geplante Workshops und Business-Dinner wurden in den digitalen Raum verlegt und erhielten einen stärker informierenden und vernetzenden Charakter. Der direkte Austausch in kleinen Runden konnte in moderierten digitalen Gesprächen zwischen den Akteur*innen vor Ort und Vertreter*innen der Stadtverwaltung gepflegt werden.

Nach einem ersten digitalen Auftakt in der Neumarkter Straße zur Einholung eines Stimmungsbildes wurde im Sommer 2020 zunächst eine gebietsübergreifende **Online-Umfrage** zu Chancen und Risiken rund um die Corona-Pandemie durchgeführt. Die Auswertung dieser Umfrage wurde in einem verwaltungsinternen digitalen Treffen reflektiert. Über den Herbst und Winter fanden **vertiefende Gespräche** und/oder **Treffen** in allen drei Gebieten statt. Währenddessen wurde auf der bestehenden Projektwebseite ein **GGM-Blog** entwickelt, der regelmäßig aus den drei Gebieten berichtet. Die vorliegende Kurzdokumentation führt all diese Inhalte nun zusammen.

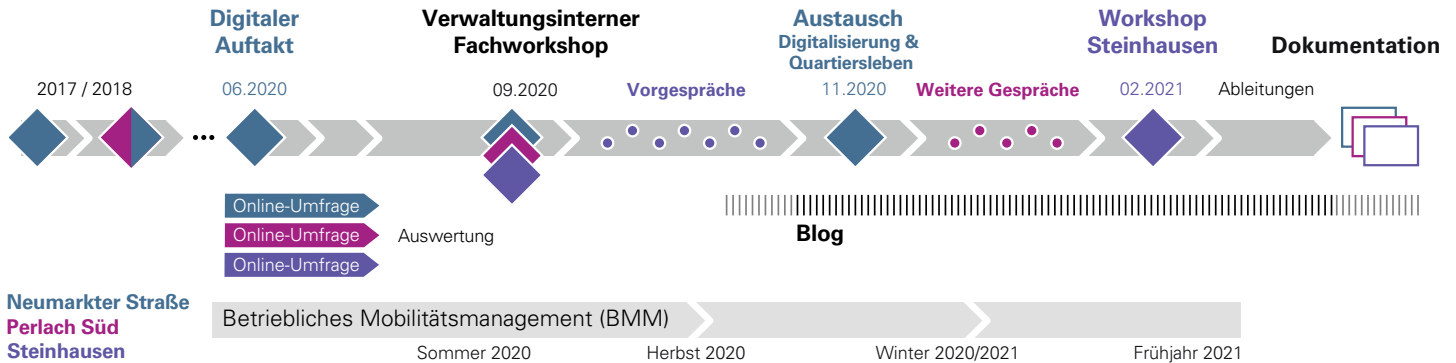


Abb. 2: GGM-Zeitschiene und Prozess 2020/21

Gewerbegebiet Neumarkter Straße

Das Gewerbegebiet Neumarkter Straße umfasst etwa 22 Hektar und erstreckt sich über knapp einen Kilometer in Ost-West-Richtung zwischen den S-Bahnhöfen Leuchtenbergring und Berg am Laim. Über den ÖPNV sehr gut zu erreichen und direkt am mittleren Ring gelegen ist das Gebiet durch seine stark integrierte, innenstadtnahe Lage geprägt. Die Nachbarschaft im Süden, Westen und Osten umfasst hauptsächlich Wohnen. Nördlich schließt sich das neu entstandene Quartier Baumkirchen Mitte ebenfalls mit Wohnen, einem Nahversorgungsangebot sowie einem Landschaftspark an. Im Gebiet sind Unternehmen verschiedenster Größen und mit einem breiten Branchenmix ansässig. Ein Schwerpunkt findet sich im Verlagswesen. Durch die Entwicklungen der Macherei auf dem ehemaligen Temmler-Areal und des New Eastside auf dem ehemaligen HAWE-Areal ist mit hunderten weiteren Nutzer*innen am Standort zu rechnen.

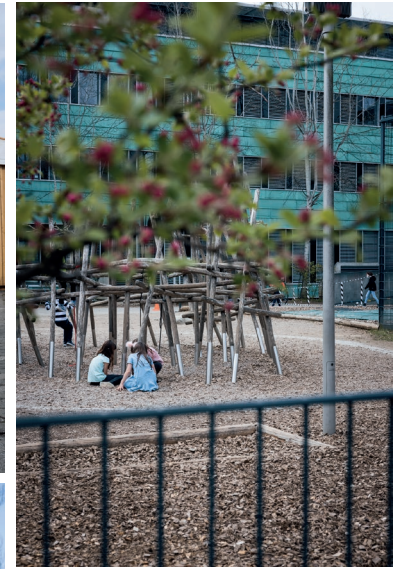
Zu Beginn der Pandemie wurde ein erstes digitales Treffen mit dem etablierten Akteurskreis angesetzt, um das Gespür für die kurzfristig veränderte Situation und gegebenenfalls mittel- und langfristig sich abzeichnende Bedürfnisse zu schärfen. Wie auch in den beiden anderen Gebieten wurde im Sommer eine Online-Umfrage verschickt. Deren Ergebnisse wurden in einem zweiten digitalen Austausch im November zum Thema Digitalisierung und Quartiersleben ins Gespräch gebracht. Es zeigte sich dabei die Notwendigkeit, parallel ablaufende Entwicklungen und Bemühungen zu thematisieren und den Informationsaustausch unter den Unternehmen sowie Nutzer*innen zu befördern.



Gewerbegebiet Perlach Süd

Das rund 25 Hektar umfassende Gewerbegebiet Perlach Süd liegt südlich des alten Dorfkerns und der S-Bahnhaltestelle Perlach. Es grenzt an die Nachbargemeinde Unterbiberg und ist durch eine eher extensive Flächennutzung geprägt. Neben einzelnen größeren Betrieben finden sich hier viele kleinere, familiengeführte Firmen verschiedener Branchen. Teilbereiche des Gebiets sind zudem durch eine Mischnutzung mit Wohnen gekennzeichnet. Westlich angrenzend verläuft der Hachinger Bach.

Nachdem im Sommer 2019 der gut besuchte Auftaktworkshop im Gebiet stattgefunden hatte, sind einzelne Vorhaben und Projekte dezentral weiterentwickelt worden. Nun wurde Anfang 2021 zu zehn weiteren Gesprächen mit verschiedenen Schlüsselakteur*innen geladen. Es sollten gezielt ergänzende Perspektiven zu den laufenden und zukünftigen Entwicklungen im Gebiet eingeholt werden – insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen, einzelner Grundstückseigentümer*innen sowie der lokalen Politik. Von städtischer Seite begleiteten dies beide Referate. Einzelne größere Bauvorhaben entwickeln sich dynamisch weiter, konkretisieren oder adaptieren sich. Über die Gespräche ist ein Bild der aktuell laufenden Entwicklungen im Gebiet entstanden. Unter anderem konnte zwischen neu entstehenden Flächenangeboten und Akteur*innen mit Flächenbedarf vermittelt werden. Die Gestaltung der Verkehrssituation bleibt ein drängendes Thema für die heutigen Nutzer*innen und die Zukunftsfähigkeit des Gebiets.



Gewerbeband Steinhausen

Das Gewerbeband Steinhausen erstreckt sich auf rund 57 Hektar zwischen dem Vogelweideplatz und der Kurve der S8 entlang der Autobahn A94 und den S-Bahn-Gleisen. Es ist durch relativ große, gewachsene Strukturen mit wenigen Grundstückseigentümer*innen und teilweise ungünstige Grundstückszuschnitte geprägt. Produzierendes und höherwertiges Gewerbe sowie Büros sind vor Ort ansässig. Durch die großen umgebenden Verkehrsinfrastrukturen ist das Gebiet von seinem Umfeld stark isoliert. Diese Abgeschlossenheit bietet in der gewerblichen Entwicklung aber auch Vorteile, beispielsweise bezüglich Emissionen. Der Teilbereich westlich der Hultschiner Straße ist mit dem ÖPNV gut erschlossen. Durch die gute Anbindung und Nähe zur Innenstadt ist im Gebiet ein hoher Entwicklungsdruck spürbar.

Im Herbst 2020 wurden überwiegend in digitalen Terminen mit 17 Schlüsselpersonen aus unterschiedlichen Unternehmen sowie der lokalen Politik Gespräche geführt. Das Interesse an Austausch und Vernetzung war dabei allgemein groß. Diese und einige weitere Akteur*innen waren auch bei einem ersten digitalen Workshop im Februar 2021 mit dabei. Im Fokus standen dabei die zusammengefassten Inhalte aus den Vorgesprächen. Entlang der Themenblöcke Wahrnehmungen zum Gebiet und Branchenmix, Flächenbedarfe und Entwicklungsabsichten, Verkehr und Mobilität sowie Aufenthaltsqualität und Infrastruktur konnten die Inhalte vertieft und mögliche Entwicklungspfade angesprochen werden. Diese Ergebnisse fließen als Grundlage in die weiteren Überlegungen und hoheitlichen Planungen zum Gebiet ein.



Online-Umfrage

Zielsetzung und Rücklauf

Eine im Sommer 2020 durchgeführte Online-Befragung sollte dazu dienen, die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die drei Untersuchungsgebiete besser zu verstehen. Es wurden spontane Wahrnehmungen, kurzfristige Reaktionen sowie mittelfristige Absichten von Unternehmen, Nutzer*innen und Eigentümer*innen in den Blick genommen. Darüber hinaus waren die Auswirkungen auf das Quartier und das Quartiersleben von Interesse. Zudem wurde erfragt, ob es veränderte Bedürfnisse seitens der Betriebe und/oder Eigentümer*innen an das GGM und andere kommunale Unterstützungsangebote gibt.

Die Umfrage wurde über die Verteiler der drei Gebiete an knapp 300 Mailadressen verschickt. 57 Personen füllten diese aus. Dies entspricht einer guten Rücklaufquote von etwa 16 %. Die freiwilligen Angaben zu den Betrieben zeigen ein breites Branchenspektrum auf: Abfall und Entsorgung, Einzelhandel, Firmendienste, Handel, Handwerk, Immobilien, IT, KFZ, Landwirtschaft und Energieerzeugung, Messebau, Personaldienstleistungen, Sicherheit und Veranstaltungstechnik. Die Rückmeldungen sind als subjektives **Stimmungsbild von Akteur*innen aus unterschiedlich großen Betrieben und verschiedensten Branchen** zu verstehen. Die Darstellung einer „objektiven Sachlage“ und ein Vergleich der Gebiete ist auf der Datenbasis nicht möglich. Vielmehr zielte die Umfrage vorwiegend auf qualitative Ergebnisse und lässt die Ableitung einiger Kernbotschaften zu.

Individuelle und betriebliche bzw. institutionelle Perspektive

Viele Themen beschäftigen die Befragten in den Gewerbegebieten stärker als vor der Pandemie. Bemerkenswert ist die Aussage, dass in jenen Themenbereichen, in welchen ein **starker Einfluss der aktuellen Lage** gesehen wird, auch die eigene Reaktionsfähigkeit als hoch eingeschätzt wird. Diese Aussage trifft nicht nur auf das Gesamtbild zu, sondern korreliert auch bei den einzelnen Antworten. Dies kann so gedeutet werden, dass sich die teilnehmenden Unternehmer*innen stark durch die Pandemie betroffen, aber auch als **handlungs- und anpassungsfähig** einschätzen.

Nach den konkreten Konsequenzen in ihren Betrieben und Institutionen befragt, benennen die Teilnehmenden individuell sehr unterschiedliche Auswirkungen. Dies mag teilweise auf die unterschiedliche Betroffenheit aufgrund von Betriebsgrößen- und Branchenvielfalt zurückzuführen sein, sicherlich aber auch auf die noch schwer abschätzbaren längerfristigen Folgen zu diesem frühen Zeitpunkt in der Pandemie. Übergeordnet lässt sich beobachten, dass sich die **betriebliche Entwicklungsperspektive innerhalb vieler Branchen als unklar** darstellt. In Kombination mit verzögerten oder entfallenden Einnahmen führt dies zu abwartenden Haltungen und damit auch zu **Verzögerungen bei weiteren Entscheidungen und Investitionen**. Von manchen Teilnehmenden wurden zudem im Zusammenhang mit Homeoffice, Digitalisierung und Hygienekonzepten veränderte Anforderungen an die Arbeitsstandorte formuliert, welche aber nur teilweise mit Flächenreduktion in Verbindung gebracht wurden.

Quartiersperspektive und -leben

Die durch die Corona-Pandemie ausgelösten **Veränderungen in verschiedenen Bereichen des Quartierslebens** – wie Auslastung der Bürostandorte, Gastronomieangebot und -nutzung, Frequenz im Einzelhandel, individueller und betrieblicher Verkehr – wurden in ihrer Stärke unterschiedlich eingeschätzt. Jedoch äußerten nur sehr wenige Befragte die Meinung, keinen Einfluss auf diese Bereiche festgestellt zu haben. Befragt nach der aktuellen Situation im Sommer nahmen die Teilnehmenden nach dem ersten Lockdown eine teilweise Normalisierung der Lage wahr.

Die bisher vom GGM bearbeiteten Themen beurteilen die Umfrageteilnehmer*innen weiterhin als relevant und **bestätigen die gesetzten Schwerpunkte auch unter den neuen Vorzeichen**. Einen starken Bearbeitungsbedarf sehen die Befragten weiterhin bei infrastrukturellen Themen sowie bei Mobilität und Verkehr. So werden als kurzfristig notwendige Maßnahmen bessere Mobilitätskonzepte, Glasfaseranbindung, ökologisches Bauen und die Durchmischung von Wohnen und Arbeiten genannt. Die Umfrage bestätigte damit die Themensetzung und die Rolle des GGM, gerade in Krisenzeiten.

Die unten aufgeführten Themen wurden bisher durch das Gewerbegebietsmanagement bearbeitet. Wie bewerten Sie in der aktuellen Situation die Relevanz von folgenden Themen im Gebiet?

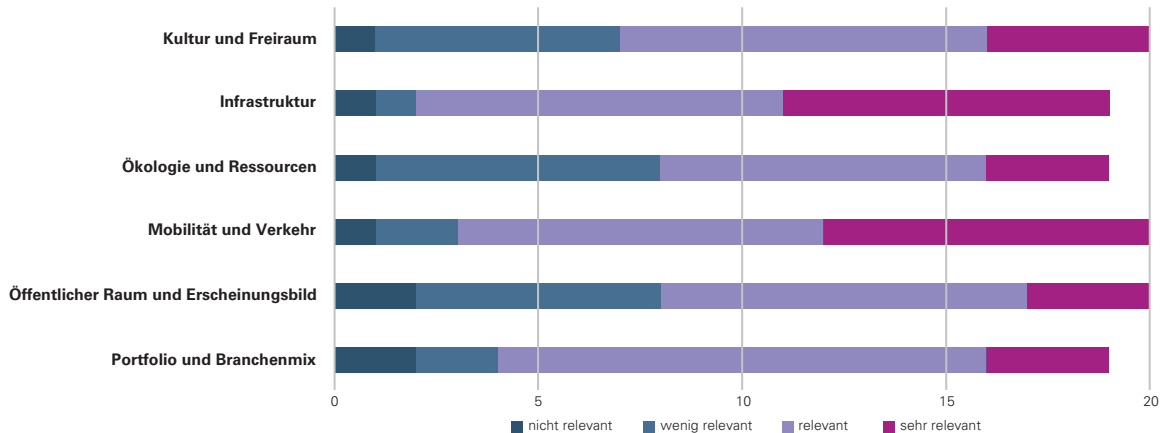


Abb. 3: Beispiel für Frage aus der Online-Umfrage

GGM-Blog

Um die verschiedenen Informationen, Inhalte und Anfragen, welche über die etablierten Kontakte und Netzwerke des GGM zusammenkommen, auch in Zeiten von Infektionsschutz und Kontaktbeschränkung verfügbar zu machen, wurde Ende 2020 ein GGM-Blog aufgesetzt. Zugunsten einer schnellen Umsetzung wurde dieser als einfache technische Lösung in die bestehende städtische Website integriert. Anfang 2021 startete der Blog in eine erste Testphase.

Die Aktivitäten, Neuigkeiten und Informationen aus den Gebieten sowie aus übergeordneten Förderprogrammen und Forschungsprojekten sollen – über persönliche Treffen und spezifische Wissensträger*innen hinaus – **verfügbar und zugänglich** gemacht werden. Damit erhöht sich die Reichweite des GGMs im digitalen Raum. Relevante Hinweise – wie eine Kurzauswertung der durchgeführten Online-Umfrage – werden verlinkt. Der Blog berichtet über die Formate im Rahmen von GGM, bindet mit in Kooperation entstandenen Beiträgen aber auch weitere Personen und Institutionen ein. Die Kurzbeiträge haben dabei jeweils eine klare Botschaft und stellen den **Mehrwert für das Quartier** in den Vordergrund. Der Blog verlinkt auf externe Informationen und Mitmachgelegenheiten und bietet damit thematisch passende Anknüpfungsmöglichkeiten über die kurzen Beiträge hinaus.

Unter folgendem Link ist der Blog einsehbar (fortlaufende Beiträge finden sich unter der Rubrik „Aktuelles“):

www.muenchen.de/gebietsmanagement

► 29.3.21: Digitaler Auftakt im Gewerbeband Steinhausen

Mit rund 25 Personen fand Ende Februar ein erstes digitales Auftakttreffen zu einem möglichen Gewerbegebietsmanagement für das Gewerbeband Steinhausen statt. Über relativ breit geführte Gespräche mit verschiedenen Akteuren im Vorfeld konnte ein Teilnehmerkreis für diesen ersten Austausch gewonnen werden.

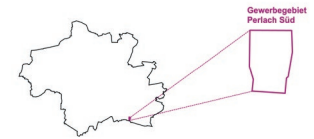
Im Fokus standen die verschiedenen Wahrnehmungen zum Gebiet.



© STUDIO | STADT | REGION

► 19.3.21: Weitere Perspektiven aus Perlach Süd

Anfang des Jahres lud das Referat für Arbeit und Wirtschaft (RAW) im Rahmen des Gewerbegebietsmanagements in Perlach Süd erneut zu einer Serie an Gesprächen mit verschiedenen Akteuren. Ziel war das gezielte Einholen von weiteren Perspektiven – insbesondere auch der ansässigen Unternehmen – zu den laufenden und zukünftigen Entwicklungen im Gebiet.



© STUDIO | STADT | REGION

► 23.2.21 : Hörspaziergang durch die Neumarkter Straße

Dieser Beitrag ist in Kooperation mit der Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH (MGS) entstanden

Ein kostenfreier Hörspaziergang führt mitten durch das Gewerbegebiet Neumarkter Straße und öffnet den Blick für unerwartete Orte. Entstanden ist er im Rahmen des BIWAQ-Projekts work&act 2.0 der MGS.



Abb. 4: Beispiele für Blogbeiträge

Lerneffekte und Ausblick

Der niederschwellige, informelle und persönliche Austausch zwischen den benachbarten Gewerbetreibenden, Eigentümer*innen und Nutzer*innen mit der Politik und der Stadtverwaltung wurde im Zuge der Pandemie erheblich erschwert und fiel zunächst weg. Doch ungeachtet der momentanen Einschränkungen laufen Baustellen weiter und große Entwicklungen schreiten voran. **Trotz Pandemie ist in den Gewerbequartieren kein Stillstand zu beobachten.** (Digitale) Vernetzung, gegenseitige Information und Reflexion bleiben deshalb weiterhin nicht nur wichtige Aspekte einer behutsamen Weiterentwicklung von bestehenden Gewerbegebieten in integrierten Lagen – sie gewinnen sogar an Bedeutung. Gleichzeitig gilt es, das dezentrale Wissen über die Projekte und Veränderung für alle Interessierten verfügbar zu machen und parallel ablaufende Prozesse zu vernetzen – in einer zunehmend digitalen Art und Weise.

Das GGM hat sich unter diesen Umständen zu einem Instrument entwickelt, dass entlang eines **langfristigen Plattformgedankens**

Informationen zusammenführt und verfügbar macht. Es regt dabei auch einen übergeordneten Diskurs zu Gewerbequartieren an. Impulse aus thematisch verwandten Förderprogrammen und Forschungsprojekten können eingebettet und genutzt werden. Über konkrete Testfelder und Formate in den Gebieten finden diese Impulse – unter Einbezug lokaler Akteur*innen – einen Anwendungsrahmen. Einerseits können damit Entwicklungen und Aktivitäten vor Ort begleitet werden, andererseits werden diese wiederum in einen größeren Kontext eingebunden.

Die Qualität des GGM liegt im **kontinuierlichen Dialog und Austausch**, auch zwischen den Meilensteinen des Projektes. Dies ermöglicht Anpassungen an sich stetig verändernde Situationen. Es können grobe Entwicklungslinien abgeschätzt werden, um an kritischen Punkten aktiv zu werden. Eine Fortführung des GGM ist daher seitens der Landeshauptstadt geplant. Auch eine Ausweitung auf zusätzliche Gebiete ist in dieser Logik gut vorstellbar.

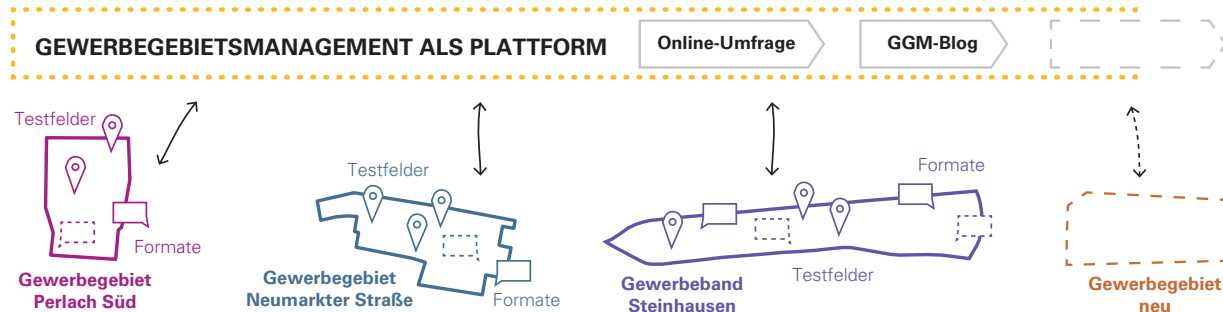


Abb. 5: GGM als gebietsübergreifende Plattform

Hintergrundinformationen

Das gemeinsam vom Referat für Arbeit und Wirtschaft sowie vom Referat für Stadtplanung und Bauordnung initiierte Projekt bildet eine Kommunikationsbasis, um über die zukünftige Entwicklung von Gewerbegebieten zu sprechen. Es richtet sich an ortsansässige und interessierte Unternehmen, an Grundstückseigentümer*innen, aber ebenso an die lokale Politik und verschiedene Stellen der Verwaltung und der städtischen Beteiligungsgesellschaften. Die vom Referat für Stadtplanung und Bauordnung erarbeiteten Strukturkonzepte bilden jeweils die Basis der Diskussion und werden im Prozess diskutiert und fortentwickelt. Begleitet wurde das Gebietsmanagement vom Münchner Büro für Architektur und Stadtentwicklung STUDIO | STADT | REGION. Die regelmäßigen Austauschtermine sind der Information und Diskussion einzelner Themen gewidmet.

Dabei sind die verschiedenen Akteur*innen des Gewerbegebiets eingeladen, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen zu kommentieren, aber auch die eigenen Bedürfnisse und Erwartungen zu formulieren. Ziel ist es, sich gegenseitig über aktuelle Vorhaben im Gebiet informiert zu halten, sich untereinander zu vernetzen und die Umsetzung konkreter Projekte und Maßnahmen anzustoßen und voranzutreiben – sowohl aus privater wie öffentlicher Hand. Beraten wird zudem zu städtische Förderangebote, etwa dem betriebliche Mobilitätsmanagement oder Projekten zum Klima- und Ressourcenschutz. Das GGM ist in die übergeordneten Konzepte des Gewerbeflächen-Entwicklungsprogramms (GEWI) und des integrierten Handlungsprogramms Klimaschutz in München (IHKM) eingebettet.

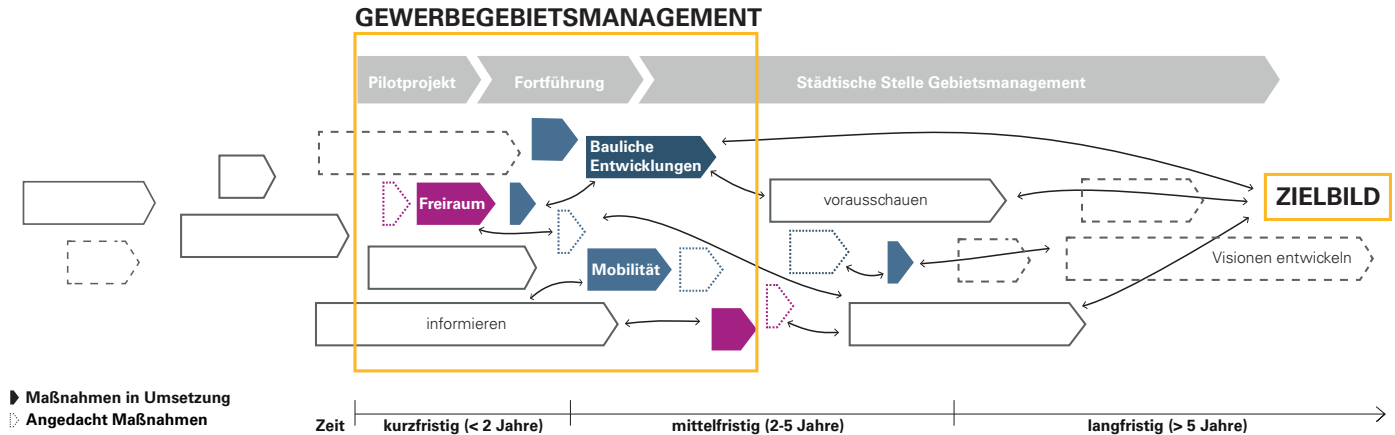


Abb. 6: GGM als Rahmen der Verständigung

Hinweise und Impressum

Weitere Informationen unter
www.muenchen.de/gebietsmanagement



Auswahl städtischer Förderangebote

ÖKOPROFIT:
www.muenchen.de/oekoprofit

Betriebliches Mobilitätsmanagement:
www.betriebemobil.de

Förderprogramm Energieeinsparung
München:
www.muenchen.de/fes

Förderprogramm Elektromobilität:
www.muenchen.de/elektromobilitaet

GRÜN in der Stadt:
www.muenchen.de/bau/foerderprogramme

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-3, Abb. 5-6: STUDIO | STADT | REGION
Abb. 4: STUDIO | STADT | REGION,
K/O Buero Maria Selmansberger-Krier
Fotos: LHM / Christin Büttner

Impressum

Herausgeberin:
Landeshauptstadt München
Referat für Arbeit und Wirtschaft
Fachbereich 2 Wirtschaftsförderung
Herzog-Wilhelm-Str. 15
80331 München
Gruppenpostfach: nachhaltigkeit.raw@muenchen.de

Ansprechpartnerin:
Dr. Ursula Triebswetter
Sachgebiet Grundlagen
der Wirtschaftspolitik

Verfasser*innen:
Bernadette Brunner, M.Sc.
Andreas Bernögger, M.Sc.
Prof. Dr. Agnes Förster, Architektin, Stadtplanerin DASL

STUDIO | STADT | REGION
Architektur und Stadtentwicklung
info@studio-stadt-region.de
www.studio-stadt-region.de
Tel +49 (0)89 904 21 39-61 Fax-99
Dom-Pedro-Str. 7, D-80637 München