

***Nachhaltige Entwicklung  
im Handlungsfeld „Bauen und Wohnen“***

## ***Interkommunale Gewerbegebiete***

**Eine Dokumentation von Fallbeispielen**

Rainer Kahnert / Katrin Rudowsky\*

**Nr. 143 / November 1999**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-932013-81-6

ISSN 0945-9553

---

\* Dr. Rainer Kahnert und Dipl.-Ing. Katrin Rudowsky  
Büro für Gewerbeplanung und Stadtentwicklung Dortmund

***Akademie für Technikfolgenabschätzung  
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart  
Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299  
E-Mail: [info@ta-akademie.de](mailto:info@ta-akademie.de)  
<http://www.ta-akademie.de>

Die Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlußberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

## Vorwort

Seit der Rio-Deklaration von 1992 dokumentieren eine Vielzahl von Forschungsvorhaben und Projekten das Bemühen, die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung in der Siedlungspolitik zu verwirklichen.

Konkretisierung und Umsetzung dieses Leitbildes waren und sind Themen internationaler Konferenzen wie z. B. Habitat II oder des im Jahr 2000 stattfindenden Städtebaukongresses Urban 21. Nationale Wettbewerbe wie "Regionen der Zukunft" und "Städte der Zukunft" sowie die in mittlerweile zahlreichen Kommunen begonnenen Agenda 21-Prozesse belegen die andauernde Aktualität des Themas. Programmatische Aussagen und projektorientierte Umsetzung in Modellvorhaben prägen die Lern- und Spannungsfelder einer nachhaltigen Zukunftsgestaltung.

Haushälterische Bodenpolitik, ökologisch orientiertes Flächenmanagement, umweltverträgliche Verkehrsgestaltung und eine vorsorgende Umweltpolitik bei allen Bau- und Sanierungsvorhaben stellen dabei wichtige Handlungsfelder dar. Die jüngste Studie der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" erhebt unter anderem die Forderung nach einem Einfrieren unseres weiteren Flächenverbrauchs bis 2010 auf die 10%-ige Rate des Verbrauchs zwischen 1993 und 1995. Zunehmender Nutzungsdruck auf die Flächen, die Verschärfung interkommunaler und regionaler Konkurrenz angesichts international agierender Unternehmen und steigende Wohnraum- und Erholungsansprüche zwingen die Kommunen immer mehr zu Problemlösungen über die Gemeindegrenzen hinweg. Das neue Schlagwort heißt Kooperation – Kooperation zwischen einzelnen Kommunen, zwischen Kernstadt und Umland, in Städtenetzen bis hin zu transnationalen Projekten über die Landesgrenzen hinweg.

Um eine bessere Umsetzung der Ressourcennutzung zu erreichen, fordert die Enquete-Kommission, Leitbilder, Ziele, Instrumente und Maßnahmen stärker aufeinander zu beziehen. Auch die Frage nach dem richtigen Instrumenteneinsatz und -mix steht im Mittelpunkt der Diskussionen. Dabei geht es in der Frage der Siedlungs- und Verkehrspolitik einerseits darum, steuernd und begrenzend auf die nach wie vor hohe Flächeninanspruchnahme einzuwirken, und andererseits auch die Möglichkeit zu bieten, Zielkonflikte zu bearbeiten und umsetzungsorientierte Konzepte zu erstellen. Die Rolle von ökonomischen Instrumenten rückt dabei ebenso ins Blickfeld wie die Frage nach der Wirksamkeit von Instrumenten der Kommunikation und Kooperation, bei denen die Akteure Politik, Verwaltung, Investoren, Verbände und Bürger einbezogen werden.

In diesem Spannungsfeld von Globalisierung und Regionalisierung, ökonomischen Imperativen und kooperativen Lösungen bewegt sich auch das hier beschriebene, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt "Nachhaltige Entwicklung für Deutschland - Ansätze im Handlungsfeld 'Bauen und Wohnen'". Ziel dieses Projektes ist es, wesentliche Themenfelder für einen nachhaltigeren Umgang mit Siedlungsflächen

(insbesondere mit Gewerbeflächen) in Stadt und Region zu identifizieren und dabei besonderes Augenmerk auf die Kooperation der verschiedenen Akteure zu legen. Ins Blickfeld rückt dabei der gesamte Planungs-, Bau- und Umnutzungsprozeß in Gewerbe- und Industriegebieten. Untersucht werden Strategien eines nachhaltigen Flächen-, Stoffstrom und Bestandsmanagements sowie die Frage nach Möglichkeiten, gestalterische Ansprüche an Architektur, Städtebau, Freiraum- und Landschaftsplanung einzulösen.

Ein Auftaktworkshop<sup>1</sup> befaßte sich mit den organisatorischen Voraussetzungen und Umsetzungsbedingungen neuer Kooperationen zwischen den beteiligten Akteuren. Die Teilnehmer des Workshops setzten sich dabei mit der Frage nach zentralen Handlungsfeldern, nach Handlungsmöglichkeiten und -spielräumen der einzelnen Akteure und nach dem geeigneten Einsatz von Instrumenten, v.a. der "weichen" Instrumente der Kommunikation und Kooperation, auseinander.

Zwei Handlungsfelder, in denen eine stärkere Kommunikation gefordert ist, stellten sich als wesentlich heraus:

- Die Wiedernutzung von Brachflächen: Mangelnde Kommunikation unter den betroffenen Akteuren führt dazu, daß Brachflächen nur schleppend in den planerischen Prozeß wieder aufgenommen werden, sei es aus Mangel an potentiellen Investoren, sei es, um mögliche Konflikte zu vermeiden, z. B. bei der Frage der Behandlung von Altlasten, der Nachnutzung bestehender Gebäude oder eines sozialverträglichen Umgangs mit Bewohnern dieser Flächen, sofern diese bei einer neuen städtebaulichen Konzeption umgesiedelt werden müßten. Dies führt dazu, daß neue Investoren nur schwer zu finden sind. Eine Wiederverwertung gemäß deren Zeitvorstellungen ist kaum leistbar. Außerdem kann das Belassen von Brachflächen ohne sanierende und gestaltende Eingriffe zu einem Imageverlust des Quartiers und angrenzender Stadtteile beitragen. Dies erschwert erneut ihre Wiederverwertung.
- Die interkommunale Kooperation zur Neuausweisung von Gewerbegebieten: Durch die Vergrößerung des Aktionsradius von Unternehmen über die einzelne Gemeindegrenze hinaus ist die zwischengemeindliche Konkurrenz um Standorte und Unternehmen so groß geworden, daß sich Alleingänge bei der Ausweisung von neuen Gewerbegebieten immer weniger lohnen. Vor allem die Regionalplanung drängt aus diesem Grund und um weitere Flächeninanspruchnahmen auf infrastrukturell günstige Standorte zu lenken, verstärkt auf interkommunale Kooperationen zu regional bedeutsamen Entwicklungsschwerpunkten für Industrie und Gewerbe. Auch wenn das Kooperationsprinzip von den betroffenen Akteuren befürwortet wird, bestehen noch viele Widerstände, sich auf kooperative Projekte einzulassen, z. B. wegen Bedenken, politische Entscheidungs-

---

<sup>1</sup> Langer, Kerstin (1998): Organisatorische Voraussetzungen und Umsetzungsbedingungen für eine nachhaltigere Gestaltung von Gewerbe- und Industriegebieten. - Workshop-Dokumentation. Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung, Nr. 109

kompetenzen zu verlieren oder auf eigene Entwicklungspotentiale oder Einnahmen aus gewerblichen Ansiedlungen verzichten zu müssen.

Vor diesem Hintergrund ist das Forschungsvorhaben zweigleisig angelegt:

- Zum einen wurden Fallstudien zu Projekten der Wiedernutzung von Brachflächen und zu interkommunalen Kooperationen erstellt. Diese Fallstudien vermitteln einen Eindruck über die Ausgangslage der Projekte, das zugrundeliegende Konzept der Wiedernutzung oder des interkommunalen Gewerbegebietes, die Projekt ereignisse, Akteure, Organisationsformen und Erfahrungen mit verschiedenen Instrumenten. Diese Analyse erlaubt praxisnahe Rückschlüsse auf die Erfolgsbedingungen gelungener Wiedernutzungen oder interkommunaler Kooperationen.
- Zum zweiten wurden parallel zu den Fallstudien mittels eines Pilotprojektes Chancen und Grenzen innovativer und kooperativer Planungsansätze bei der interkommunalen Ausweisung von Gewerbegebieten ausgelotet.

Der vorliegende Bericht setzt sich mit Rahmenbedingungen, fördernden und hemmenden Aspekten der interkommunalen Zusammenarbeit bei der Gestaltung von Industrie- und Gewerbegebieten auseinander. Untersucht wurden erfolgreiche und gescheiterte Projekte in Bayern, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Thüringen und Sachsen.<sup>2</sup>

Diese Dokumentation soll einen konstruktiven Beitrag zu einer praxisnahen Umsetzung nachhaltiger Konzepte in der Stadt- und Regionalplanung leisten. Dabei geht es nicht um die Darstellung außergewöhnliche Modellvorhaben, sondern vielmehr darum, Möglichkeiten und Chancen einer ökologisch orientierten Siedlungspolitik im planerischen und vollziehenden Alltag aufzuzeigen.

Ortwin Renn, Kerstin Langer

---

<sup>2</sup> Weitere Ergebnisse des Gesamtprojektes sind veröffentlicht in: Langer, K.; Renn, O. (1999): Kooperative Planungsansätze in der interkommunalen Zusammenarbeit – Konfliktschlichtung am Runden Tisch? (Arbeitsbericht Nr. 116), Roch, I. (1999): Evaluation des Runden Tisches „Interkommunales Gewerbegebiet Hechingen-Bodelshausen“ (Arbeitsbericht Nr. 142) und Kahnert, R.; Rudowsky, K. (1999): Wiedernutzung von Brachflächen: Eine Dokumentation von Fallbeispielen (Arbeitsbericht Nr. 144).

# Inhaltsverzeichnis

<b>I Problemaufriß und Ausgangslage .....</b>	<b>1</b>
1 Zum Stand der Diskussion über interkommunale Kooperationen.....	1
2 Handlungsfelder und Formen interkommunaler Kooperation .....	5
3 Rahmenbedingungen für Erfolg oder Mißerfolg interkommunaler Ko- operationen .....	9
4 Praktische Probleme interkommunaler Kooperationen.....	13
5 Akteure und ihre Funktionen.....	19
<b>II Dokumentation der Fallbeispiele.....</b>	<b>23</b>
1 Methodische Vorgehensweise.....	23
2 Erlangen / Fürth / Nürnberg: Gemeinsamer Gewerbepark.....	29
2.1 Projektverlauf und Ergebnisse .....	29
2.1.1 Ausgangslage .....	29
2.1.2 Konzeptionen .....	30
2.1.3 Ablauf und Ereignisse.....	33
2.1.4 Probleme .....	41
2.1.5 Perspektiven.....	51
2.2 Erfahrungen zum Instrumenteneinsatz/Verfahren .....	52
2.2.1 Rechtsinstrumentarium .....	52
2.2.2 Finanzinstrumentarium .....	53
2.2.3 Sonstige innovative Verfahrenselemente.....	54
2.3 Erfahrungen zur Organisationsform.....	55
2.4 Gesamteinschätzung / Ausblick.....	59
3 Gemeinschaftsprojekt Grafschafter Gewerbepark Genend - interkommunale Zusammenarbeit am Niederrhein.....	65
3.1 Projektverlauf und Ergebnisse .....	65
3.1.1 Ausgangslage .....	65
3.1.2 Konzeptionen .....	66
3.1.3 Ablauf und Ereignisse.....	72
3.1.4 Probleme .....	77
3.1.5 Perspektiven.....	77

3.2	Erfahrungen zum Instrumenteneinsatz / Verfahren .....	78
3.2.1	Rechtsinstrumentarium .....	78
3.2.2	Finanzinstrumentarium .....	79
3.3	Erfahrungen zur Organisationsform.....	81
3.4	Gesamteinschätzung / Ausblick.....	83
<b>4</b>	<b>Göppingen/Eschenbach/Heiningen: Gewerbepark Voralb.....</b>	<b>85</b>
4.1	Projektverlauf und Ergebnisse .....	85
4.1.1	Ausgangslage und Konzeption.....	85
4.1.2	Ablauf und Ereignisse.....	87
4.1.3	Probleme .....	91
4.1.4	Perspektiven.....	94
4.2	Erfahrungen zum Instrumenteneinsatz/Verfahren .....	96
4.2.1	Rechtsinstrumentarium .....	96
4.2.2	Finanzinstrumentarium .....	97
4.2.3	Sonstige innovative Verfahrenselemente.....	97
4.3	Erfahrungen zur Organisationsform.....	98
4.4	Gesamteinschätzung / Ausblick.....	99
<b>5</b>	<b>Suhl/St. Kilian: Gewerbepark Friedberg - umweltgerechte und flächensparende Gestaltung und Erschließung in interkommunaler Zusammenarbeit .....</b>	<b>103</b>
5.1	Projektverlauf und Ergebnisse .....	103
5.1.1	Ausgangslage .....	103
5.1.2	Konzeptionen .....	106
5.1.3	Ablauf und Ereignisse.....	107
5.1.4	Probleme .....	128
5.1.5	Perspektiven.....	130
5.2	Erfahrungen zum Instrumenteneinsatz / Verfahren .....	133
5.2.1	Rechtsinstrumentarium .....	133
5.2.2	Finanzinstrumentarium .....	136
5.3	Erfahrungen zur Organisationsform.....	137
5.4	Gesamteinschätzung / Ausblick.....	141
<b>6</b>	<b>Entwicklung des interkommunalen Gewerbegebietes “Enz-Nagold” in der Zukunftsregion Nordschwarzwald.....</b>	<b>143</b>
6.1	Projektverlauf und Ergebnisse .....	143
6.1.1	Ausgangslage .....	143
6.1.2	Konzeptionen .....	145
6.1.3	Ablauf und Ereignisse.....	150
6.1.4	Probleme .....	153
6.1.5	Perspektiven.....	154

6.2 Erfahrungen zum Instrumenteneinsatz / Verfahren .....	155
6.2.1 Rechtsinstrumentarium .....	155
6.2.2 Finanzinstrumentarium .....	157
6.3 Erfahrungen zur Organisationsform.....	157
6.4 Gesamteinschätzung / Ausblick.....	158
<b>7 Gewerbepark Sächsische Schweiz .....</b>	<b>161</b>
7.1 Projektverlauf und Ergebnisse .....	161
7.1.1 Ausgangslage und Konzeption.....	161
7.1.2 Ablauf und Ereignisse.....	163
7.1.3 Probleme .....	167
7.1.4 Perspektiven.....	168
7.2 Erfahrungen zum Instrumenteneinsatz / Verfahren .....	168
7.2.1 Rechtsinstrumentarium .....	168
7.2.2 Finanzinstrumentarium .....	171
7.3 Erfahrungen zur Organisationsform.....	171
7.4 Gesamteinschätzung /Ausblick.....	173
<b>III Vergleichende Auswertung .....</b>	<b>175</b>
<b>1 Anlaß der Kooperation .....</b>	<b>175</b>
<b>2 Akteure .....</b>	<b>178</b>
<b>3 Rechtsform.....</b>	<b>181</b>
<b>4 Aufteilung von Einnahmen und Ausgaben.....</b>	<b>182</b>
<b>5 Einsatz des Rechtsinstrumentariums .....</b>	<b>184</b>
<b>6 Einsatz des Finanzinstrumentariums .....</b>	<b>185</b>
<b>7 Probleme.....</b>	<b>186</b>
<b>IV Schlußfolgerungen und weiterer Forschungsbedarf.....</b>	<b>189</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>193</b>



# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übersicht über die Fallbeispiele .....	25
Abb. 2: Übersicht über die Fallbeispiele.....	26
Abb. 3: Lage der Fallbeispiele .....	27
Abb. 4: Weite Teile des Gewerbeparks Erlangen / Fürth / Nürnberg <sup>a</sup> .....	31
Abb. 5: Nutzungskonzept für das gemeinsame Planungsgebiet <sup>a</sup> .....	36
Abb. 6: Städtebauliche Rahmenplanung <sup>a</sup> .....	39
Abb. 7: Karte des Verbandsgebietes, Stand 1. Juli 1992 <sup>a</sup> .....	43
Abb. 8: Städtebauliche Rahmenplanung, Vertiefung Eltersdorf und Tennenlohe <sup>a</sup> .....	46
Abb. 9: Lageplan Gewerbepark Genend <sup>b</sup> .....	65
Abb. 10: Vorentwurf zum städtebaulichen Rahmenplan <sup>c</sup> .....	69
Abb. 11: Bebauungsplan <sup>c</sup> .....	70
Abb. 12a-f: Eindrücke aus dem Gewerbepark Genend .....	75/76
Abb. 13: Lageplan Gewerbepark Göppingen / Voralb <sup>d</sup> .....	85
Abb. 14: Abgrenzung des Gewerbeparks Göppingen / Voralb <sup>e</sup> .....	86
Abb. 15: Rechtsverbindlicher Bebauungsplan des Zweckverbandes <sup>d</sup> .....	90
Abb. 16: Belegungsplan mit noch verfügbaren Flächen (grau), Stand Januar 1994 <sup>d</sup> .....	92
Abb. 17a-f: Eindrücke aus dem Gewerbepark Voralb .....	94/95
Abb. 18: Lageplan Gewerbepark Friedberg <sup>f</sup> .....	104
Abb. 19: Lage des Gewerbeparks im Landschaftsraum <sup>f</sup> .....	105
Abb. 20a-f: Erschließungs- und Baumaßnahmen im 1. und 2. Bauabschnitt des Gewerbeparkes Suhl – Friedberg .....	112/113
Abb. 21: Beispiel Grünplanung aus dem Gestaltungshandbuch <sup>f</sup> .....	116
Abb. 22: Treppentürme des Möbelmarktes.....	118
Abb. 23: Titelseite des Investorenhandbuches <sup>f</sup> .....	119
Abb. 24: Leit- und Informationssystem für den Gewerbepark <sup>f</sup> .....	120
Abb. 25: Neue Aufsteller im Gewerbepark.....	122
Abb. 26a-e: Öffentliche und private Begrünungsmaßnahmen .....	124/125
Abb. 27a-f: Neue Gebäude im Gewerbepark Suhl – Friedberg .....	131/132
Abb. 28: Lageplan Gewerbepark Enz – Nagold <sup>g</sup> .....	144
Abb. 29: Lage der Baufelder <sup>g</sup> .....	146
Abb. 30: Bebauungsplandetail aus dem nördlichen Bereich des Gewerbeparks <sup>g</sup> .....	147
Abb. 31: Logo des Interkom <sup>g</sup> .....	150

---

<sup>a</sup> Abbildung freigegeben durch die Stadt Erlangen

<sup>b</sup> Abbildung freigegeben durch die Grafschafter Gewerbepark Genend GmbH

<sup>c</sup> Abbildung freigegeben durch die Landesentwicklungsgesellschaft NRW GmbH

<sup>d</sup> Abbildung freigegeben durch die Gemeinde Eschenbach

<sup>e</sup> Abbildung freigegeben durch Foto-Labor Dehnert

<sup>f</sup> Abbildung freigegeben durch die Stadt Suhl/Thüringen

<sup>g</sup> Abbildung freigegeben durch die Wirtschaftsförderung Zukunftsregion Nordschwarzwald GmbH

Abb. 32: Bestehende Industrieansiedlung Forschenbusch im Süden des Interkom <sup>g</sup> .....	154
Abb. 33: Lageplan Gewerbepark Sächsische Schweiz.....	162
Abb. 34: Bebauungsplan mit integriertem Grünordnungssystem.....	170
Abb. 35: Beteiligte Akteure bei interkommunaler Kooperation .....	178
Abb. 36: Rechtsform der Kooperation .....	181
Abb. 37: Lösungsmodelle zur Aufteilung von Einnahmen und Ausgaben.....	182

---

<sup>g</sup> Abbildung freigegeben durch die Wirtschaftsförderung Zukunftsregion Nordschwarzwald GmbH



# **I Problemaufriß und Ausgangslage**

## **1 Zum Stand der Diskussion über interkommunale Kooperationen**

Die Zusammenarbeit mehrerer Kommunen bei der wirtschaftlichen Entwicklung eines Raumes ist lange Zeit die Ausnahme gewesen. Konkurrenzdenken und die Furcht vor der Abwerbung von Betrieben und Bevölkerung haben lange Zeit die Wahrnehmung der lokalen Akteure geprägt und für eine Abgrenzungsmentalität gesorgt. Vor allem in den Agglomerationen waren im Verhältnis der Kernstadt zu den Umlandgemeinden derartige Befürchtungen aber auch nicht völlig aus der Luft gegriffen, da die Gemeinden des Umlandes nicht nur mit günstigeren Angeboten für eine Abwanderung von Betrieben sorgten, sondern vereinzelt auch gezielte Abwerbungsversuche aus den Kernstädten unternahmen.

Mittlerweile greift jedoch allmählich die Erkenntnis um sich, daß gerade bei der wirtschaftlichen Entwicklung die Beschränkung des öffentlichen Handlungsspielraumes auf das Gebiet einer einzelnen Kommune nicht mehr problemgemäß ist, da sich der Aktionsradius sowohl der Bevölkerung als auch gewerblicher Betriebe - vor allem in den Agglomerationen - längst über die gemeindlichen Grenzen hinweg ausgedehnt hat und in der Regel die gesamte Region umfaßt. Zum einen ist für die wirtschaftliche Entwicklung eines Raumes nicht mehr die Standortqualität einer einzelnen Kommune, sondern der gesamten Region entscheidend. Zum anderen sind vor allem in den Ballungsräumen Kernstadt und Umlandgemeinden aufeinander angewiesen, um die Flächennutzung sinnvoll zu steuern und die Funktionsfähigkeit des Siedlungsraumes zu erhalten. Im ländlichen Raum schließlich können sich die Gemeinden nur gemeinsam gegen die Konkurrenz anderer Regionen behaupten. Speziell die innerregionale Konkurrenz um Gewerbebetriebe ist daher ein Nullsummenspiel, bei dem sich die Kommunen grundsätzlich in der schwächeren Position befinden.

Gerade bei der wirtschaftlichen Entwicklung erscheint angesichts dieser Abhängigkeiten eine verstärkte interkommunale Kooperation nicht nur sinnvoll, sondern auch dringend erforderlich. Dennoch haben sich Kooperationen mehrerer Kommunen lange Zeit auf eher unverfängliche Bereiche konzentriert, in denen allein die realen Gegebenheiten eine Kooperation zwingend erforderlich machten (z.B. Abwasserverbände oder dergleichen), die gegenseitigen Vorteile auf der Hand lagen (Kooperationen im öffentlichen Nahverkehr) oder durch gesetzliche Regelungen vorgeschrieben waren (z.B. im Schulbereich).

Im Bereich der Stadt- bzw. Regionalentwicklung, und hier vor allem der wirtschaftlichen Entwicklung, haben sich derartige Zusammenarbeiten hingegen nur sehr zögernd angelas-

sen. Zwar schrieb das Bundesbaugesetz schon früh die intergemeindliche Abstimmung bei Planungsvorhaben vor und ermöglichte auch die Gründung von Planungsverbänden; in deren täglicher Arbeit findet eine Koordination allerdings nur allzu häufig auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner statt und erfolgt oft auch nur durch Addition von Einzelplanungen, während weitergehende Kooperationen im allgemeinen nicht stattfanden.

Interkommunale Kooperationen stoßen vor allem auf folgende Widerstände:

- die Furcht politischer Entscheidungsträger vor dem **Verlust von Entscheidungskompetenzen**,
- die Furcht vor dem **Verlust von Einnahmen aus gewerblichen Ansiedlungen**,
- das Unbehagen am **Verzicht auf Entwicklungspotentiale**, seien diese auch noch so vage.

Vor allem die finanzielle Seite sowie der Verlust von Entscheidungskompetenzen bilden Probleme für interkommunale Kooperationen. Dabei scheint die Aufteilung von Kosten und Einnahmen aus gemeinsamen Projekten ein sehr bedeutender Konfliktfall zu sein. Patentrezepte zur Lösung dieses Konfliktes gibt es nicht, pragmatische Lösungen sind selten, scheinobjektive Rechnungen durchaus üblich. Der Verlust von Entscheidungskompetenzen nimmt dagegen mittlerweile doch einen weniger hohen Stellenwert ein und orientiert sich eher an essentiellen Kompetenzen der lokalen Gremien.

Demgegenüber gibt es eine Reihe guter Gründe, die für eine interkommunale Kooperation sprechen:

- Die Gemeinde (bzw. die Gemeinden), die die Flächen bereitstellt, wird von den Kosten für die Gebietsentwicklung (Ankauf, Erschließung, Zinsen etc.) zumindest teilweise entlastet.
- Die anderen beteiligten Gemeinden können Konflikte über die Ausweisung neuer gewerblicher Bauflächen auf ihrer Gemarkung vermeiden, Kosten für die (nicht notwendige) Entwicklung dieser Flächen einsparen und an einer erfolgreichen Gebietsentwicklung - und den sich hieraus ergebenden Steuereinnahmen und Arbeitsplatzentwicklungen - teilhaben.
- Alle Gemeinden profitieren schließlich davon, daß ein interkommunales Gewerbegebiet innerhalb einer Region am bestmöglichen Standort plaziert, das Gebiet aufgrund seines im allgemeinen größeren Umfangs rationeller erschlossen und damit die überregionale Konkurrenzfähigkeit verbessert werden kann. Darüber hinaus wird die Konkurrenz innerhalb der Region verringert und die Erpressbarkeit der Kommunen reduziert. Auf längere Sicht können durch ein solches Projekt auch gemeinsame Interessen in anderen

Bereichen besser erkannt und durch eine Kooperation auch in anderen Feldern diese gemeinsamen regionalen Interessen besser vertreten werden.



## 2 Handlungsfelder und Formen interkommunaler Kooperation

Die bisherigen Beispiele interkommunaler Zusammenarbeit sind vorrangig auf eher allgemeine Kooperationen zur Wirtschaftsförderung orientiert und häufig auch mit einer eher reaktiven bzw. defensiven Ausrichtung versehen. Auch weitergehende Aktivitäten konzentrieren sich in der Regel auf Einzelaktivitäten wie gemeinsame Gewerbegebiete; nur in Einzelfällen finden sich umfassendere Kooperationen, die in Richtung einer regionalen Strukturplanung gehen.

Die **Zusammenarbeit in gemeinsamen Wirtschaftsförderungs- und Akquisitionsgesellschaften** auf Regions- und Kreisebene hat vielfach eher unverbindlichen Charakter, zumal es unterhalb dieser Gesellschaften häufig auch kommunale Zuständigkeiten in der Wirtschaftsförderung gibt. Überlokal orientierte Wirtschaftsförderungsgesellschaften sind daher im allgemeinen eher für die Außenakquisition und die Kontakthanbahnung zwischen Betrieb und einer - in der Regel vom Betrieb benannten - Gemeinde zuständig und übernehmen angesichts der sehr geringen Akquisitionspotentiale eine undankbare Aufgabe, während die Bestandspflege ansässiger Betriebe - die mittlerweile die Haupttätigkeit lokaler Wirtschaftsförderungsinstitutionen darstellt und auch die Hauptanteile an Flächeninanspruchnahme und Arbeitsplatzentwicklung ausmacht - in der Zuständigkeit der einzelnen Kommune verbleibt.

Seltener vorzufinden ist die **gemeinsame Trägerschaft spezifischer Einrichtungen** wie z.B. Technologiezentren, obwohl sich gerade hier eine Zusammenarbeit zwischen Oberzentrum und Umland anbietet. Vielfach dürfte es auch eine informelle Kooperation geben, die in einer Inaktivität der Umlandgemeinden in diesem Handlungsfeld ihren Ausdruck findet. Auch in einem solchen Fall bleiben lokale Entwicklungspotentiale unausgenutzt, die durch eine aktive Kooperation leichter aktiviert werden könnten. Dies findet sich jedoch nur in wenigen Räumen, unter denen vor allem der Großraum Nürnberg/Fürth/Erlangen und die Region Aachen hervorzuheben sind.

Eher reaktiven und defensiven Charakter haben interkommunale Bestrebungen, bestimmte **Entwicklungen abzuwehren oder zu kanalisieren**. Derartige Kooperationen entstehen gelegentlich unter den Umlandgemeinden großer Städte, die sich dagegen wehren, zum Auffangraum für eher belastende Einrichtungen degradiert zu werden, die in der Kernstadt nicht mehr untergebracht werden können oder sollen. Ein gemeinsamer Widerstand erhöht in solchen Fällen die Erfolgchancen, entsprechende Belastungen abzuwehren bzw. Kompensationen für diese Belastungen zu erhalten. Eine solche Kooperation ist von ihrer Zielsetzung her eher negativ definiert, kann aber auch die Chance bieten, über derartige gemeinsame Betroffenheiten auch andere Gemeinsamkeiten zu identifizieren und ein



abgestimmtes Verhalten in Gang zu setzen<sup>3</sup>. Vergleichbare Bestrebungen mit allerdings bisher marginalem Erfolg finden sich auch bei der Steuerung der dezentralen Einzelhandelsentwicklung<sup>4</sup>.

Ein zunehmend häufiger vorzufindender Bereich, der in der allgemeinen Wahrnehmung auch mit interkommunaler Kooperation faktisch gleichgesetzt wird, ist die **Planung, Erschließung und Besiedlung neuer Gewerbegebiete**. Der Anlaß für derartige Kooperationen kann sehr unterschiedlich sein, beispielhaft sind als entsprechende Gründe zu nennen:

- die nicht behebbare Flächenknappheit in einer Gemeinde;
- die Konzentration eines Raumes auf einen zentralen Gewerbestandort;
- Restriktionen, die eine Ausweisung gewerblicher Bauflächen nur an bestimmten Standorten zulassen;
- die gemeinsame Nutzung von Potentialen und die Ausnutzung von Synergieeffekten;
- gelegentlich auch die schiere Größe der Aufgabe, die von einer administrativen Einheit allein nicht zu leisten ist.

Wiewohl in diesem Handlungsfeld mittlerweile zahlreiche Beispiele existieren und vielfältige Erfahrungen benannt werden können, kann von einer Routine bei der Entwicklung interkommunaler Gewerbegebiete noch keine Rede sein. Jedes derartige Projekt muß bisher einzelfallweise, an den spezifischen lokalen räumlichen und mentalen Gegebenheiten orientiert, konzipiert und realisiert werden, wenn auch erfolgreiche Beispiele an anderen Orten im Einzelfall oder für besondere Aspekte - wie z.B. die Aufteilung von Einnahmen und Kosten - Orientierung für ähnlich gelagerte Projekte bieten können.

Ausnahmefälle sind bisher die Versuche einer **gemeinsamen regionalen Entwicklungsplanung bzw. Strukturerneuerung** sowie die Versuche einer regionalen Steuerung der Wirtschaftsentwicklung, sofern sie über allgemeine Deklarationen oder außenorientierte Marketingaktivitäten hinausgehen sollen. Neben den in der wissenschaftlichen Diskussion bekannten Fällen der Zukunftsinitiative im Aachener Raum e.V. (ZAR) oder der Technologieregion Karlsruhe sind als konzeptioneller Ansatz vor allem die Regionalkonferenzen in Nordrhein-Westfalen zu nennen. Gerade diese Kooperationen jedoch haben die an sie gerichteten Erwartungen bisher nur unzureichend erfüllen können, nicht zuletzt deshalb

---

<sup>3</sup> Beispielhaft ist hier die sog. „Nordallianz“ im Münchener Umland, eine bisher lose Kooperation von sieben Gemeinden (Eching, Garching, Ismaning, Kirchheim, Neufahrn, Oberschleißheim, Unterschleißheim) zu nennen. Vgl. Kärcher, U., Raumabstraktion und regionale Identität, Münchner Geographische Hefte Nr. 68, Regensburg 1992, S. 44ff.

<sup>4</sup> Hier ist beispielsweise auf die Kooperation im Raum Osnabrück, aber auch an anderen Orten, hinzuweisen. Vgl. Temmen, B., Interkommunale Zusammenarbeit und großflächiger Einzelhandel. Funktionen, Erfahrungen, Strategien. Dortmund 1990.

weil sie von oben - d.h. der Landesregierung - initiiert wurden und ihre Arbeitsergebnisse für die Förderpolitik des Landes nicht verbindlich oder verpflichtend, sondern immer nur als unverbindliche Anregungen gehandhabt wurden.

Damit verbleiben die interkommunalen Gewerbegebiete als bisher einzige Beispiele, wo in der regionalen Wirtschaftsentwicklung - bzw. Siedlungsflächenentwicklung - eine Zusammenarbeit mehrerer Gemeinden nicht nur praktiziert wird, sondern auch zu sehr konkreten Ergebnissen führt. Nichtsdestoweniger sind auch die in Abschnitt II dargestellten Fallbeispiele in überwiegendem Maße Einzelfälle in ihrer Region; erst in jüngster Zeit erfolgt vereinzelt ihre logische Weiterentwicklung zu einer einzelfallübergreifenden überlokal orientierten Gewerbeflächenpolitik, wie sie sich derzeit im Beispiel des Gewerbegebietes Genend zu entwickeln scheint.



### 3 Rahmenbedingungen für Erfolg oder Mißerfolg interkommunaler Kooperationen

Interkommunale Kooperationen entstehen aus der freien Entscheidung der lokalen Akteure heraus. Abgesehen von gesetzlich vorgeschriebenen Abstimmungen von Planungen, die über die Gemarkung einer einzelnen Gemeinde hinauswirken - die aber auch dann im allgemeinen lediglich formal und nur selten inhaltlich abgestimmt werden - steht es einer Kommune grundsätzlich frei, ob sie eine fachliche oder gebietsbezogene Planung in eigener Regie durchführt oder zusammen mit anderen benachbarten Gemeinden entwickelt und/oder umsetzt.

Wenn sie sich allerdings zu einer Zusammenarbeit mit anderen Kommunen entschlossen hat, so können Erfolg oder Mißerfolg einer solche Kooperation durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden. Zu nennen sind hier vor allem Faktoren,

- die auf den **konkreten Gegebenheiten** beruhen, die Anlaß einer Kooperation waren;
  - die ihre Wurzeln in der **Vorgeschichte der Kooperation** haben, d.h. sich auf das Verhältnis der Kommunen beziehen, bevor eine Kooperation ins Auge gefaßt wird;
  - die auf **externe Einflußnahme** anderer Stellen (i.a. Landesbehörden) beruhen;
  - die sich aus **mentalen oder persönlichen Barrieren** der lokalen Akteure ergeben;
  - die aus dem **Prozess der Kooperation** selbst - und wie er gehandhabt wird - entstehen können.
- 
- Die **konkreten Gegebenheiten**, die Einfluß auf Erfolg oder Mißerfolg einer Kooperation nehmen, haben in der Regel schon den Anlaß bestimmt, aufgrund dessen eine Kooperation in Angriff genommen wird. Im allgemeinen sind es absolute Flächenengpässe einzelner Gemeinden, die eine Siedlungsentwicklung ohne Kooperation überhaupt nicht mehr möglich erscheinen lassen. Ähnliches gilt für Vorhaben, mit denen eine einzelne Kommune überfordert ist oder deren Gegenstand sich über mehrere Gemarkungen erstreckt, wie dies beispielsweise bei der Konversion sehr großflächiger militärisch genutzter Flächen - Flughäfen oder Übungsplätze - der Fall ist.

Hier zwingen die Verhältnisse zur Kooperation, und sie ist mangels Alternativen gewissermaßen „zum Erfolg verdammt“. Daraus muß aber nicht folgen, daß die Kooperation auch als Erfolg wahrgenommen wird. Sofern nicht die übrigen Rahmenbedingungen stimmen, kann das eigentliche Vorhaben zwar plangemäß bearbeitet werden, es kann aber durch Schwierigkeiten in diesem Verfahren dazu kommen, daß diese Kooperation ein einmaliger Fall bleibt, den die Beteiligten nicht zu wiederholen gedenken. Der Zwang der Verhältnisse kann damit zwar Anlaß zu einer Kooperation geben

und deren Grundlage sein, reicht aber für eine erfolgreiche Kooperation - mit der alle Beteiligten zufrieden sind - nicht aus.

- Das Verhältnis zwischen den Gemeinden, die miteinander kooperieren wollen (bzw. sollen) wird durch die **Vorgeschichte der Kooperation** - d.h. Konflikte, Konkurrenzbeziehungen oder andere Kooperationen, aber auch die Form des Umgangs miteinander - bestimmt und nimmt damit ebenfalls in starkem Maße Einfluß auf den Verlauf der Kooperation.

Denkbar sind hier sowohl negative Ausgangslagen, die beispielsweise durch intensive Konkurrenzbeziehungen im Wettbewerb um Betriebe oder Bevölkerung, direkte Betriebsabwerbungen oder konfliktträchtige Projekte wie z.B. Einzelhandelsansiedlungen entstanden sind<sup>5</sup>, als auch positive Grundstimmungen, die beispielsweise auf erfolgreiche gemeinsame Interessenvertretungen<sup>6</sup>, erfolgreiche und gut laufende Kooperationen in anderen Bereichen oder bei anderen Projekten zurückgeführt werden können. Speziell für die neuen Bundesländer kommen hier noch gescheiterte Versuche einer Eingemeindung hinzu.

Die Vorgeschichte bestimmt also die Einstellung, mit der eine Kooperation begonnen wird, die damit je nach den bisherigen Geschehnissen unter einem belastenden oder aber einem fördernden Klima gestartet werden kann. Im ersten Fall wird sich die Kooperation allerdings erheblich mühseliger gestalten und steht über einen längeren Zeitraum unter der Gefahr des Scheiterns, da zunächst vertrauensbildende Maßnahmen zur Erzeugung einer positiven Grundstimmung notwendig sind, von der im zweiten Fall bereits zu Beginn ausgegangen werden kann, so daß eine solche Kooperation aufgrund der positiven Erfahrungen mit erheblich mehr Dynamik angegangen wird.

- Die **externe Einflußnahme** anderer Stellen (unter denen vor allem Landesbehörden zu verstehen sind) ist ambivalent zu bewerten. Eine eher zurückhaltende Einflußnahme, die auf Überzeugungsarbeit setzt, die ggf. mit einer restriktiven Genehmigungspraxis bei der Ausweisung neuer Siedlungsflächen oder - wie in Baden-Württemberg - mit einer bevorzugten Förderung von interkommunalen Kooperationen kombiniert wird, kann durchaus einen fördernden Einfluß auf die Bereitschaft zur Kooperation haben, zumal die Mittelbehörden - Bezirksregierung oder Bezirksplanungsstelle - in einem

---

<sup>5</sup> Beispielsweise werden die gegenwärtigen Bemühungen der Stadt Münster um interkommunale Kooperationen im gewerblichen Bereich durch die Entscheidung für die Entwicklung eines großen Einzelhandelsstandort in nicht integrierter Lage sehr belastet.

<sup>6</sup> So baut die Kooperation der Gemeinden der Münchner Nordallianz auf einer gemeinsamen Widerstandshaltung gegenüber der Kernstadt München auf, greift hiervon ausgehend aber auch allmählich auf andere, mehr gestaltende Arbeitsfelder aus.

derartigen Prozess eine neutrale Funktion haben und ihr Wort daher größeres Gewicht hat. Kontraproduktiv kann eine externe (staatliche) Einflußnahme hingegen sein, wenn sie sich in einem direkten Druck oder Zwang zur Kooperation äußert; dies wird von den beteiligten Kommunen im allgemeinen als unzulässige Einschränkung ihrer Planungshoheit angesehen, die - ungeachtet der Sinnhaftigkeit einer Kooperation - zu Widerständen und einer Ablehnung von Kooperationen aus prinzipiellen Gründen führt.

Die externe Einflußnahme kann damit durchaus den Erfolg einer Kooperation fördern, sofern sie ihre Einflußnahme auf einen - mehr oder weniger drängenden - Rat beschränkt. Sie kann eine Kooperation erschweren oder behindern, wenn sie Gemeinden „zusammenzwingen“ will, vor allem dann, wenn es sich dabei um Gemeinden handelt, deren Verhältnis zueinander möglicherweise ohnehin belastet ist.

- **Mentale oder persönliche Barrieren** zwischen den beteiligten Akteuren sind nicht immer mit rationalen Kriterien zu fassen, können aber gleichwohl stärker als andere Faktoren einen - vor allem negativen - Einfluß auf die Entwicklung einer Kooperation ausüben. Sie sind teilweise mit den erwähnten Faktoren der Vorgeschichte einer Kooperation verbunden, können aber auch im Zuge der Vorbereitung oder Umsetzung einer Kooperation entstehen.

Ein noch rational faßbarer Faktor ist dabei die Frage einer gleichwertigen Behandlung der beteiligten Akteure. Dies kann sich vor allem bei Kooperationen in Agglomerationen zwischen einer Kernstadt und einer oder mehreren Umlandgemeinden ergeben, findet sich aber auch an anderen Orten, wo eine wirtschaftsstarke Gemeinde möglicherweise ihre (potentiellen) Kooperationspartner zu dominieren versucht. Vor allem kleine Gemeinden haben eine sensible Ader für ein tatsächliches oder vermeintliches „Überfahren“ und wissen eine faire Behandlung durchaus zu würdigen<sup>7</sup>.

Weitaus schwerer zu fassen - und entsprechend schwerer zu kompensieren -, aber in der Realität durchaus vorzufinden, sind hingegen Situationen, wo „die Chemie zwischen den Akteuren nicht stimmt“. Dieser Faktor erscheint sehr wenig rational, vermag jedoch zu sehr konkreten negativen Ergebnissen zu führen. Abgeschwächt werden können solche Probleme allenfalls in einem größeren Kreis beteiligter Akteure, wo sich Kontrahenten gegebenenfalls in begrenztem Maße neutralisieren.

---

<sup>7</sup> Vgl. hierzu die Darstellung der Kooperation der Gemeinden Reutlingen und Kusterdingen: Müller, G, Interkommunale Zusammenarbeit: Erfahrungsbericht Reutlingen/Kusterdingen, in: Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (Hg.), ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld "Städtebau und Wirtschaft" Nr. 05-12, Mai 1994, S. 30-35.

Auch parteipolitische Gemeinsamkeiten führen nicht zwangsläufig zu einer besseren Kooperation. Zwar kann die Bereitschaft zur Kooperation und vor allem die erste Schwelle der Kontaktaufnahme leichter überwunden werden, wenn sich die Akteure ohnehin in anderen - in diesem Fall parteipolitischen - Gremien treffen, diese Gemeinsamkeiten können, wie unter anderem das Fallbeispiel Erlangen/Fürth/Nürnberg zeigt, unterschiedliche Grundpositionen aber nicht überwinden.

Die mentalen bzw. persönlichen Barrieren stellen damit einen sehr schwer faßbaren, in ihren Auswirkungen aber nicht zu unterschätzenden Bereich von Faktoren dar, der eine Kooperation positiv oder - häufiger - negativ beeinflussen kann.

- Schließlich kann der **Prozeß der Kooperation selbst** - bzw. genauer: sein Verlauf - den Fortgang der Kooperation fördern oder beeinträchtigen. Neben den im nachfolgenden Abschnitt genannten potentiellen Konfliktpunkten kann es vor allem eine zu anspruchsvoll formulierte Zielsetzung sein, die den Erfolg einer Kooperation dann in Frage stellt, wenn diese Ziele nur mit einem besonders hohen Aufwand erreicht werden können oder durch Verschlechterungen der allgemeinen wirtschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen in Frage gestellt werden. Umgekehrt kann eine vorsichtige Vorgehensweise, bei der zunächst Projekte mit begrenztem Inhalt und leichter erreichbaren Zielen bearbeitet werden, weitergehende Kooperationen fördern, wenn aus dem erfolgreichen Abschluß derartiger Projekte Zuversicht für die Bearbeitung weitergehender und anspruchsvollerer Aktivitäten gezogen wird.

## 4 Praktische Probleme interkommunaler Kooperationen

Selbst bei gutem Willen aller Beteiligten stellt die Vorbereitung und Realisierung einer interkommunalen Kooperation eine sehr komplexe Aufgabe dar, in deren Verlauf eine Reihe von „Stolperschwellen“ existieren, die die Vorbereitung einer interkommunalen Kooperation schwierig und zeitraubend machen und möglicherweise sogar Anlaß für ein Scheitern sein können. Die wichtigsten dieser Probleme werden im folgenden kurz dargestellt.

Die **Thematik einer interkommunalen Kooperation** sollte möglichst frühzeitig und ohne konkreten Handlungsdruck aufgegriffen werden, da nicht nur die inhaltliche, sondern auch die mentale Vorbereitung einer Kooperation viel Zeit benötigt. Die Initiative kann dabei von einer kooperationsinteressierten Kommune kommen; in diesem Fall besteht jedoch die Gefahr, daß ein solches Signal als Zeichen eines dringenden Kooperationsbedarfes verstanden wird und die Verhandlungsposition dieser Kommune deutlich geschwächt wäre. Es wäre daher vorteilhafter, wenn die Initiative möglichst von außerhalb kommt; eine geeignete Institution hierfür wäre z.B. die Bezirksregierung. Kommt die Initiative von einer Gemeinde - oder wird sie von einer Gemeinde aufgegriffen -, sollte die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft - und auch die wesentlichen Rahmenbedingungen - auf der höchsten Ebene (Bürgermeister) geklärt werden.

Die **Auswahl der Fläche bzw. des Standortes** für die Kooperation stellt nur selten ein Problem dar. In der Regel richtet sich das Kooperationsinteresse auf bestehende bzw. in Entwicklungsplänen ausgewiesenen Flächen, d.h. das betreffende Gebiet ist zumindest planerisch „vorhanden“. Wesentliche Streitpunkte der Flächenauswahl und -festlegung fallen damit häufig aus. Allerdings sind auch zwei andere Konstellationen denkbar:

- Der Großraum der Kooperation steht zwar fest - beispielsweise das Gebiet, in dem zwei oder mehrere Kommunen aneinander angrenzen - jedoch nicht der genaue Umgriff der Kooperationsfläche. Auch in diesem Fall kann allerdings schon auf einem zumindest grundsätzlichen räumlichen Konsens aufgebaut werden, während die genaue Flächenabgrenzung im allgemeinen über Fachgutachten vorgenommen wird.
- Die beabsichtigte Flächenausweisung einer Kommune stößt bei der Regionalplanung auf Widerstand und wird nur unter der Maßgabe einer Kooperation mit anderen Gemeinden genehmigt. Damit wird aber auch in diesem Fall die Festlegung der Fläche selbst im Vorfeld vorgenommen und im allgemeinen nicht mehr hinterfragt, während



lediglich die Ausweisung selbst und allenfalls die Größe der Fläche zur Diskussion steht.

Die Auswahl der **beteiligten Akteure** kann ebenfalls Probleme hervorrufen. Er definiert sich nicht allein über die Gemeinden, die in eine Kooperation Flächen einbringen, sondern muß zwangsläufig die Belegenheitsgemeinden hinausgehen und ist daher nicht allgemeingültig, sondern nur am konkreten Einzelfall abzugrenzen. Baden-Württemberg verlangt für eine Förderung zumindest vier beteiligte Gemeinden. Sinnvoll wäre hierfür sicherlich eine Analyse von Arbeitsmarkt- und Pendlerverflechtungen. Kooperationsunwillige Gemeinden, deren Beteiligung aus regionalplanerischer Sicht zu wünschen wäre, können zunächst von einer Kooperation ausgespart werden, sollten jedoch die Möglichkeit einer nachträglichen Beteiligung haben.

Eine Einbeziehung privater Akteure wird bisher nicht praktiziert. Sie ist aber grundsätzlich möglich und kann im Einzelfall sinnvoll sein,

- wenn es sich um große Flächenbesitzer handelt, z.B. große Konzerne (wie im Ruhrgebiet die Bergbau- oder Stahlgesellschaften), die möglicherweise auch Personal und Fachwissen für die Projektentwicklung einbringen können,
- oder wenn es sich um Flächenbesitzer handelt, die nicht verkaufen wollen, wie dies z.B. den Kirchen häufig nachgesagt wird.

Nebeneffekt könnte auch eine Entlastung der öffentlichen Haushalte durch Fortfall des Flächenankaufes sein. Allerdings sind hierbei die Möglichkeiten bei der Auswahl der Rechtsform einer Kooperation insofern eingeschränkt, als alle öffentlich-rechtliche Kooperationsformen - wie z.B. der Zweckverband - fortfallen und praktisch nur noch die privatrechtlich organisierte Entwicklungsgesellschaft in Frage kommt.

Für die Wahl der **Rechtsform** bestehen grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

- die **öffentlich-rechtliche Zweckvereinbarung**, die jedoch nur bei lediglich zwei kooperierenden Gemeinden sinnvoll ist;
- der **öffentlich-rechtliche Zweckverband**, der sich vor allem bei mehreren beteiligten Gemeinden empfiehlt, aber natürlich auch für eine bilaterale Kooperation eingesetzt werden kann;
- die **privatrechtliche Entwicklungsgesellschaft**, die bei der Beteiligung Privater die einzig mögliche Rechtsform darstellt, aber auch bei Vorhaben mit rein kommunaler Beteiligung sinnvoll sein kann.

Nicht außer acht gelassen werden sollte auch die Möglichkeit bei übergemeindlichem Flächenumgriff und lediglich zwei beteiligten Gemeinden, daß diese Gemeinden eine Grenzkorrektur bzw. einen Gebietsaustausch vornehmen, so daß ein eigentlich interkommunal zu entwickelndes Gebiet auf die Gemarkung einer einzelnen Gemeinde zu liegen kommt und diese das Gebiet dann auch in eigener Regie entwickelt. Mit diesem Verfahren kann eine möglicherweise nicht gewünschte oder sehr schwierig zu realisierende Kooperation umgangen werden, indem die äußere Notwendigkeit der Kooperation - der gemeindeübergreifende Gebietszuschnitt - beseitigt wird.

Die **Aufteilung von Einnahmen und Aufwendungen** ist ein zentraler Streitpunkt, der einen Engpaß für viele Kooperationen darstellt und an dem viele Kooperationen zu scheitern drohen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß das Problem überschätzt wird, da Einnahmen zunächst mit den Ausgaben der Kooperation gegengerechnet werden und letztere aufgrund der notwendigen Vorleistungen (Flächenankauf, Erschließung, Zinsbelastungen) für einen relativ langen Zeitraum überwiegen.<sup>8</sup> Nichtsdestoweniger wird um diesen Punkt besonders heftig gerungen. Dabei gibt es allerdings keine allgemeingültigen Lösungen oder Modelle, so daß ein Ergebnis am Einzelfall erarbeitet werden muß. Auch in der Praxis zeigt es sich, daß pragmatische Lösungen selten und scheinobjektive Rechnungen durchaus üblich sind.

Im einzelnen ist der Umgang mit den folgenden Einnahmepositionen zu klären:

- **Einnahmen aus Grundstücksverkäufen:** Diese bleiben in der Regel bei der Belegengemeinde und werden ggf. um gemeinsam aufgebrauchte Mittel für Grundstücksankäufe korrigiert. Eine andere vorzufindende Variante ist die, daß der Zweckverband zunächst als Käufer der Flächen und dann als deren Verkäufer auftritt, daß Grundstückseinnahmen wie Gewerbesteuern behandelt werden.
- **Grundsteuer:** Hier findet sich häufig die Regelung, daß die Grundsteuer A (unbebaute Grundstücke) bei der Belegengemeinde verbleibt, die Grundsteuer B (bebaute Grundstücke) in die Kooperation einfließen und nach dem für Gewerbesteuern festgelegten Schlüssel aufgeteilt werden.
- **Gewerbsteuer:** Hieran entzünden sich in der Regel die wesentlichen Konflikte, entsprechend intensiv ist die Suche nach Modellen, mit denen alle Beteiligten zufrieden gestellt werden können. Als Berechnungsgrundlagen finden sich unter anderem
  - die Flächenanteile (bei Gebieten über mehrere Gemarkungen),

---

<sup>8</sup> Im Fallbeispiel Gewerbepark Voralb (Eschenbach/Göppingen/Heiningen) hat es zum Beispiel 18 Jahre gedauert, bis die Kooperation für die beteiligten Gemeinden einen Nettoertrag brachte.

- die Relationen von Bevölkerungs- oder Beschäftigtenzahlen,
- die Relation von Gewerbesteuererträgen,
- gleichmäßige Teilungen,
- Sondervereinbarungen.

Probleme können sich ergeben, wenn bei gemeinsamen Gebieten über mehrere Gemarkungen unterschiedliche Gewerbesteuerhebesätze in den beteiligten Gemeinden existieren. Den angesiedelten Betrieben wird kaum zu vermitteln sein, daß der Nachbar weniger Steuern zahlt. Hier ist eine Alternative zu einer Angleichung der Sätze derzeit nicht zu erkennen.

Eine andere Frage ist der Ausgleich zwischen den Gemeinden, wenn mehrere Gebiete, die jeweils auf einer Gemarkung liegen, gemeinsam betrieben werden. Hier läßt sich das Problem durch Ausgleichszahlungen lösen.

Unterschätzt wird gelegentlich der Effekt unterschiedlicher Gebührensätze für Infrastrukturleistungen (Wasser, Abwasser, Müllabfuhr) bei Gebieten über mehrere Gemarkungen. Hier kann eine Vereinheitlichung sogar dringender erforderlich sein als bei den Gewerbesteuerhebesätzen, weil diese Kosten von den Betrieben intensiver gespürt werden. Hilfreich kann u.U. ein zwischengeschalteter Betreiber (z.B.: eine privatrechtliche Entwicklungsgesellschaft) sein.

Die Frage der **Funktion des Gebietes innerhalb des gesamten regionalen Flächenangebotes** und damit verbunden die Frage der Betriebsanwerbung ist ein weiterer zentraler potentieller Streitpunkt. Das gemeinsam entwickelte Gebiet befindet sich in vielen Fällen in Konkurrenz zu anderen Flächenangeboten auch der beteiligten Gemeinden. Es entsteht somit ein Interessenkonflikt zwischen der Entwicklung des gemeinsamen Gewerbegebietes und der Entwicklung der eigenen Flächen. Dies kann sich noch weiter verschärfen, wenn ein Betreiber für das interkommunale Gebiet existiert, der das Recht der eigenen Akquisition hat und damit de facto in Konkurrenz zu den Gemeinden tritt. Um diesen Konflikt möglichst zu vermeiden, erscheinen Absprachen oder Vereinbarungen über Art und Herkunft der Betriebe, die in dem gemeinsamen Gebiet untergebracht werden sollen, und das Verhalten bei Ansiedlungsinteresse von Betrieben/Betriebsarten, für die das Gebiet eigentlich nicht vorgesehen ist, erforderlich..

Die letzte Frage schließlich, die im Prozess der Entwicklung eines interkommunalen Gewerbegebietes zu klären ist, betrifft die Regelung der Geschäftsführung bzw. die Installation eines **Betreibers und dessen Kompetenzen**. Auch hier läßt sich keine eindeutige Entscheidung treffen, welches Modell vorzuziehen ist.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, daß die Geschäftsführung für ein interkommunales Gewerbegebiet einer der Kommunen zugeordnet wird; dabei findet sich auch häufig eine

Trennung in der Art, daß die inhaltlichen Aufgaben der Geschäftsführung bei der größten Kommune mit der leistungsfähigsten Verwaltung wahrgenommen werden, während die juristische Geschäftsführung auch bei einer kleinen Gemeinde liegen kann.

Alternativ ergibt sich die Möglichkeit einer Betreibergesellschaft, deren Aufgaben in der Regel der Zweckverband selbst oder die privatrechtliche Entwicklungsgesellschaft - je nachdem welche Organisationsform gewählt wurde - wahrnehmen können und die dazu mit personeller Kapazität ausgestattet werden müssen. Die Übertragung der Bewirtschaftung eines interkommunalen Gewerbegebietes an einen externen Auftragnehmer ist zwar grundsätzlich denkbar, in der Praxis aber nicht vorzufinden.

Im Falle der Existenz einer solchen Betreibergesellschaft ist dann die Frage zu klären, welche Kompetenzen von den beteiligten Kommunen an diesen Betreiber abgegeben werden sollen. Denkbare und in der Praxis vorzufindende Zuständigkeiten sind unter anderem

- Organisation der laufenden Pflege (Winterdienst, Müllabfuhr, ggf. Sicherheit)
- Instandhaltung und Ergänzung der Infrastruktur
- Bauleitplanung, Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen
- Betriebsakquisition
- Betriebsumsiedlungen
- Flächenankauf und -verkauf bzw. -verpachtung
- Übernahme/Organisation der Erschließungsarbeiten
- Verwaltung der Steuereinnahmen

Vor allem die Organisation der laufenden öffentlichen Dienstleistungen, z.B. zeitliche Abstimmung von Winterdienst oder Müllabfuhr bei Gebieten über mehrere Gemarkungen, ist dabei eine wesentliche und häufig unterschätzte Aufgabe, bei der von Seiten der angesiedelten Betriebe Defizite oder eine unzureichende Abstimmung in der Leistungserbringung schnell wahrgenommen und kritisch bewertet werden.

Es ergibt sich damit ein unterschiedliches Spektrum von Aufgaben, die von der laufenden Bewirtschaftung über die Erstentwicklung bis hin zur langfristigen Entwicklungssteuerung reichen können.



## 5 Akteure und ihre Funktionen

In den Prozeß der Entwicklung eines interkommunalen Gewerbegebietes sind außer den unmittelbar an der Kooperation beteiligten Gemeinden auch eine Reihe anderer Akteure - als einflußnehmende Gruppe oder als Betroffene - einbezogen, die diesen Prozeß beeinflussen können. Ihre jeweilige Funktion und die empfehlenswerte Art und Weise ihrer Einbeziehung sollen im folgenden kurz beschrieben werden.

Die **Belegenheitsgemeinde oder -gemeinden**, d.h., die Gemeinde oder die Gemeinden, auf deren Gemarkung das interkommunale Gewerbegebiet liegt bzw. liegen soll, haben durch diese Flächenbereitstellung eine zentrale Funktion für das Projekt. Sie müssen die rechtlichen und infrastrukturellen Voraussetzungen für die Gebietsentwicklung schaffen und im allgemeinen auch die Bewirtschaftung zum überwiegenden Teil übernehmen. Sie sind nicht immer die Initiatoren einer Kooperation; in diesem Fall müssen sie mit großem Einsatz - und häufig auch großem Zeitaufwand - für eine Kooperation gewonnen werden. Ist jedoch ihre Mitarbeit gesichert, übernehmen sie im allgemeinen eine federführende Funktion, sofern sie diese Aufgabe nicht einer externen Institution (wie z.B. einem Zweckverband) übertragen.

Die anderen **unmittelbar** an der Kooperation **beteiligten Gemeinden** können ein unterschiedliches Interesse an einer Kooperation haben. Zu unterscheiden sind diejenigen Gemeinden, die aufgrund ihrer räumlichen Situation (Flächenknappheit o. dgl.) auf eine Kooperation und deren Erfolg dringend angewiesen sind und die Gemeinden, die kein drängendes Interesse an einer Kooperation haben, jedoch aus Zweckmäßigkeitsgründen einbezogen werden oder die sich allgemein von der Kooperation eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation versprechen. Auch bei den Gemeinden mit einem hohen Interesse an der Realisierung der Kooperation können diesem Interesse unterschiedliche Motive und u.U. auch unterschiedliche Zielgruppen zugrundeliegen. Von daher wird sich auch bei der Umsetzung der Kooperation diese Gruppe ausdifferenzieren; während von dem Teil der auf die Kooperation angewiesenen Gemeinden eine aktive Mitarbeit erwartet werden kann, dürfte der andere Teil die Entwicklung der Kooperation eher passiv begleiten, ohne ihr aber Widerstand entgegenzusetzen.

Komplizierter wird ihre jeweilige Rolle, wenn über die funktionale Orientierung des gemeinsamen Gebietes unterschiedliche Vorstellungen bestehen. Sofern sich hier kein Kompromiß finden läßt, kann dies ein Konfliktpunkt sein, der zum Ausstieg einzelner Gemeinden oder zum Scheitern der gesamten Kooperation führen kann. In der Praxis wird dies jedoch nur geringe Bedeutung haben, da über eine solche funktionale Orientierung bereits frühzeitig, im Stadium erster Vorgespräche, eine Grundvorstellung gefunden werden muß.

**Sonstige Gemeinden im Umfeld** der Kooperation, die an der Zusammenarbeit nicht beteiligt sind, können zunächst eher zu den negativ Betroffenen gehören, da sich die relative Konkurrenzposition der kooperierenden Gemeinden verbessert, indem - dies wird hier unterstellt - ein attraktiver Gewerbestandort geschaffen wird. Ist dies der Fall, kann dieser Standort auch über die ursprünglich anvisierte Klientel hinaus Ansiedlungen und insbesondere Verlagerungen an sich ziehen und die nicht beteiligten Gemeinden damit einer zusätzlichen Standortkonkurrenz sowie der Gefahr von Betriebsabwanderungen aussetzen.

Indirekt und auf lange Sicht können aber auch die nicht beteiligten Gemeinden von der Kooperation profitieren, wenn durch das Kooperationsgebiet die Standortqualität der gesamten Region und damit die Attraktivität für Ansiedlungen verbessert sowie neue Arbeitsplätze im regionalen Arbeitsmarkt gesichert werden.

Die Funktion der nicht beteiligten Gemeinden kann daher in einer reinen Beobachtung der Kooperation liegen. Es sind aber auch „Gegenmaßnahmen“ denkbar, mit denen die Konkurrenzfähigkeit gegenüber der Kooperation gesichert werden soll, wie die Erschließung eigener Flächen oder die qualitative Verbesserung bestehender Standorte.

Die **Regionalplanung** hat im Prozeß der Entwicklung eines interkommunalen Gewerbegebietes im allgemeinen eine initiierende und steuernde bzw. moderierende Funktion. Sie kann die Kooperation von sich aus anstoßen, indem sie Flächenausweisungen nur genehmigt, wenn mehrere Gemeinden bei der Entwicklung kooperieren. Sie kann Kooperationsabsichten einzelner Gemeinden fördern, indem sie im Kreis der potentiell zu Beteiligten Überzeugungsarbeit leistet. Sie kann den Prozeß der Realisierung schließlich durch Beratung (in der Konzeptionsphase) und finanzielle Förderung (in der Umsetzungsphase) unterstützen.

Sie kann im allgemeinen jedoch nur mehr oder weniger drängend indirekten Einfluß auf eine Kooperation nehmen, diese jedoch weder verordnen noch auf die inhaltliche Ausgestaltung der Kooperation über die Prüfung der Rechtmäßigkeit hinaus Einfluß nehmen. Welche Gemeinden miteinander kooperieren, mit welcher Intensität und welcher Zielrichtung sie dies tun oder ob sie sich an einer Kooperation grundsätzlich nicht beteiligen wollen, kann von der Regionalplanung nicht direkt beeinflußt werden.

Die **Versorgungsunternehmen**, die die erforderliche technische Infrastruktur bereitstellen, haben im Prozeß der interkommunalen Kooperation vordergründig nur eine ausführende Funktion. Tatsächlich kann ihr Einfluß auf Zustandekommen und Umgriff einer Kooperation aber weit höher sein als derjenige der Regionalplanung, wenn bei einem Kooperationsgebiet die Bereiche mehrerer Versorgungsträger aufeinandertreffen, wie dies - nach Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes - in praktisch allen Infrastrukturbereichen der

Fall sein kann. Dieses Problem stellt sich nur bei gemeindeübergreifenden Kooperationsgebieten, kann dort aber gravierend sein. Als Konfliktpunkte sind beispielsweise unterschiedliche Versorgungsangebote (z.B. Gas oder Fernwärme), unterschiedliche Tarifstrukturen, Akzeptanz besonderer Versorgungseinrichtungen (Blockheizkraftwerke oder regenerative Energiesysteme) oder Abstimmungsprobleme beim Ausbau der Infrastruktur zu nennen. Diese Probleme können dazu führen, daß sich eine Kooperation erheblich verzögert, durch Rückzug einzelner Gemeinden möglicherweise nicht in der ursprünglich vorgesehenen Form zustandekommt, oder sie müssen durch Zwischenschaltung eines Trägers - z.B. eines Zweckverbandes -, der auch die Versorgungsaufgaben übernimmt, überwunden werden. In jedem Fall ist diesem Punkt große Aufmerksamkeit zu widmen.

Die Rolle der **Bürger** unterscheidet sich bei Kooperationsprojekten im allgemeinen nicht von der gleichen Funktion bei der Entwicklung des Gewerbegebietes einer einzelnen Gemeinde.

- Entweder wird das Vorhaben gebilligt; dann ist dies unabhängig von der Kooperation der Fall.
- Oder es wird auf einer bereits planungsrechtlich ausgewiesenen Fläche kooperiert; dann ruft die Kooperation selbst keinen zusätzlichen Widerstand hervor.
- Oder es artikuliert sich Widerstand gegen die Neuinanspruchnahme einer Fläche; dann richtet sich dieser Widerstand grundsätzlich gegen die Neuinanspruchnahme, ohne daß die interkommunale Kooperation konfliktverschärfend wirkt.

Im Gegenteil wird gerade in Kernstädten in solchen Fällen die Forderung nach dem Verzicht auf neue Flächenausweisungen mit der Forderung nach Kooperation mit dem Umland verbunden. Zwar ist grundsätzlich auch der Fall denkbar, daß eine interkommunale Kooperation in der Belegenheitsgemeinde als Sonderbelastung gerade dieser Gemeinde verstanden wird („Warum gerade bei uns?“), dies findet sich jedoch in der Praxis bisher nur bei Ver- und Entsorgungseinrichtungen (Kraftwerke, Abfallbehandlungsanlagen etc.), nicht aber bei der Entwicklung von Gewerbebeständen.

Die **Betriebe** schließlich weisen keine besondere Affinität, aber auch keine besonderen Vorbehalte gegenüber interkommunalen Kooperationen auf. Entscheidend ist die Qualität des Standortes, gemessen an seinen harten und weichen Standortfaktoren und weniger die rechtliche Organisation. Dies gilt allerdings nur dann, wenn sich durch die Kooperation keine Unstimmigkeiten oder gravierende Unterschiede in verschiedenen Teilen des Gebietes ergeben. Zu denken ist an die bereits erwähnten unterschiedlichen Steuerhebesätze oder Gebühren für Ver- und Entsorgung, ggf. auch unzureichend synchronisierte Serviceleistungen wie Müllabfuhr oder Winterdienst. Werden diese Faktoren allerdings dahingehend geregelt, daß sich im Gebiet keine wesentlichen Versorgungsunterschiede ergeben, dürfte die Akzeptanz der Betriebe für diesen Standort nicht beeinflußt werden.





## II Dokumentation der Fallbeispiele

### 1 Methodische Vorgehensweise

Die Auswahl der nachfolgenden Fallstudie geschah unter dem Anspruch, unterschiedliche Fallkonstellationen interkommunaler Kooperation zu dokumentieren, die in verschiedenen Raumtypen lokalisiert sind und bisher unterschiedlich erfolgreich verlaufen sind.

Die sechs ausgewählten Fallbeispiele erfüllen diese Kriterien in unterschiedlichem Maße:

- Zwei der Beispiele (Enz / Nagold, Göppingen / Eschenbach / Heiningen) kommen aus Baden-Württemberg, je eines aus Bayern (Erlangen / Fürth / Nürnberg), Nordrhein-Westfalen (Genend), Sachsen (Sächsische Schweiz) und Thüringen (Suhl / St. Kilian). Damit sind auch die neuen Bundesländer mit zwei Beispielen vertreten.
- Die Zahl der beteiligten Gemeinden liegt zwischen zwei und fünf.
- Mit Blick auf die Raumstruktur stammt ein Beispiel (Erlangen / Fürth / Nürnberg) aus dem Kernraum einer Ballungszone, zwei Beispiele (Genend, Göppingen / Eschenbach / Heiningen) als der Ballungsrandzone, zwei Beispiele (Enz-Nagold, Suhl / St. Kilian) aus einem ländlichen Raum mit Verdichtungsansätzen und ein Beispiel (Sächsische Schweiz) aus dem ländlichen Raum.
- Im Hinblick auf den Erfolg der Vorhaben können zwei Vorhaben (Göppingen / Eschenbach / Heiningen, Suhl / St. Kilian) als erfolgreich durchgeführt angesprochen werden, zwei Beispiele (Genend, Enz-Nagold) sind noch weitgehend in der Konzeptionsphase, zeigen aber bisher eine positive Entwicklung, und zwei Beispiele können zumindest bisher entweder aufgrund verfahrensbezogener Blockaden (Erlangen / Fürth / Nürnberg) oder bislang ausbleibenden Vermarktungserfolges (Sächsische Schweiz) noch nicht als erfolgreich angesprochen werden, ohne daß sie schon explizit gescheitert sind.

Die Auswahl selbst wurde nach Literaturrecherchen und nach Sachkenntnis der Bearbeiter vorgenommen.

In den betreffenden Beispielsfällen wurden - sofern nicht ohnehin schon bekannt - die federführenden bzw. geschäftsführenden Gemeinden und in diesen Gemeinden die geeigneten Ansprechpartner identifiziert. Mit diesen Ansprechpartnern wurden ausführliche Gespräche über die bisherige Entwicklung und die weiteren Perspektiven der Kooperation geführt. Die Gesprächspartner waren ein Mitarbeiter des Zweckverbandes Erlangen / Fürth / Nürnberg, ein Mitarbeiter der Stadt Moers für den Grafschafter Gewerbepark Genend, der

Bürgermeister von Eschenbach für den Gewerbepark Göppingen / Voralb, der Amtsleiter der Wirtschaftsförderung Suhl für den Gewerbepark Suhl / Friedberg, der Leiter der WFG – Wirtschaftsförderung Zukunftsregion Nordschwarzwald GmbH für das Gewerbegebiet Enz-Nagold und der Bürgermeister von Königstein für den Gewerbepark Sächsische Schweiz / Leupoldishain.

In den Gesprächen wurden die folgenden Punkte angesprochen:

- Ausgangslage bei Beginn der Kooperation
- Konzeption der Kooperation
- bisheriger Verlauf
- Probleme
- Perspektiven
- eingesetzte Rechts- und Finanzierungsinstrumente
- gewählte Organisationsform.

Vor dem Gespräch und im Anschluß daran wurden vertiefende Materialien, die entweder bereits vorlagen oder im Rahmen des Gespräches übergeben wurden, ausgewertet. Dabei handelte es sich um Standortprospekte, Zweckverbandssatzungen, vertiefende wirtschaftliche Analysen der einzelnen Projekte, besondere Gutachten und teilweise um Analysen und Berichte Dritter.

Die zusammengefaßten Ergebnisse der Gespräche und Analysen wurden den Gesprächspartnern anschließend zur Überprüfung zugesandt; in Einzelfällen und bei aktuell bevorstehenden wichtigen Entscheidungen zur Kooperation - wie z.B. bei der absehbaren Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichtes über die Normenkontrollklage gegen die städtebauliche Entwicklungsmaßnahme im Fall Erlangen/Fürth/ Nürnberg - wurde telefonisch nachgefragt.

Die einzelnen Beispielfälle sind nachfolgend dargestellt.

	<b>Erlangen / Fürth / Nürnberg</b>	<b>Gewerbepark Genend</b>	<b>Gewerbepark Voralb</b>
<b>Raumstruktur</b>	Verdichtungsraum/ Kernzone	Verdichtungsraum/ Randzone	Verdichtungsraum/ Randzone
<b>Bundesland</b>	Bayern	Nordrhein-Westfalen	Baden- Württemberg
<b>Organisationsform</b>	Zweckverband	Zweckvereinbarung mit angegliederter GmbH	Zweckverband
<b>Größe des Gebietes</b>	180 ha	55 ha für Bebauung 110 ha Brutto	30 ha
<b>Anzahl der beteiligten Kommunen</b>	3 (Nürnberg, Fürth Erlangen)	4 (Moers, Kamp-Lintfort, Neukirchen-Vluyn, Rhein- berg)	3 (Göppingen, E- schenbach, Heinin- gen)
<b>Größe der einzelnen Kommunen</b>	500.000 105.000 95.000	106.000 41.000 27.000 29.000	55.000 5.500 2.300
<b>Flächenanteile der Kom- munen am Gewerbege- biet</b>	je 1/3 (unter Einschluß der Aus- gleichsflächen)	Moers 80 ha Neukirchen-Vluyn 30 ha	Eschenbach 90% Heiningen 10%
<b>Aufteilung von Einnah- men und Kosten</b>	33:33:33	50 (Moers) : 50 (andere)	60:20:20
<b>Fördermittel</b>	Experimenteller Wohnungs- und Städtebau	Handlungsrahmen für Koh- legebiete; Regionale Wirtschaftsförde- rung/Gemeinschaftsaufgabe	keine
<b>Stand des Projektes</b>	Stagnation nach der Pla- nungsphase wegen Normen- kontrollklage	Erschließung in vollem Gange (bis 2001); einzelne Ansiedlungen	abgeschlossen; Gebiet fast voll- ständig besiedelt
<b>Erfolg/Mißerfolg</b>	gescheitert	Erfolg; hohe Zufriedenheit der beteiligten Gemeinden; neue gemeinsame Aufgaben geplant	Erfolg; hohe Zu- friedenheit der beteiligten Ge- meinden
<b>besondere innovatorische Elemente</b>	städtebauliche Ent-wick- lungsmaßnahme ökologisches Entwick- lungsgutachten	Ideenfindungskonzept in der Vorbereitungsphase	

Abb. 1: Übersicht über die Fallbeispiele

	<b>Suhl / St. Kilian</b>	<b>Enz / Nagold (Nordschwarzwald)</b>	<b>Sächsische Schweiz</b>
<b>Raumstruktur</b>	ländl. Raum mit Verdichtungsansätzen	ländl. Raum mit Verdichtungsansätzen	ländlicher Raum
<b>Bundesland</b>	Thüringen	Baden-Württemberg	Sachsen
<b>Organisationsform</b>	Zweckvereinbarung	Zweckverband	Zweckverband
<b>Größe des Gebietes</b>	60 ha	35 ha	18 ha
<b>Anzahl der beteiligten Kommunen</b>	2 (Suhl, St. Kilian)	5 (Altensteig, Bad Wildbad, Enzklösterle, Seewald, Simmersfeld)	5 (Gohrisch, Königstein, Langenhennersdorf, Leupoldishain, Wehlen)
<b>Größe der einzelnen Kommunen</b>	Suhl 55.000		3.200 1.500 800 600 500
<b>Flächenanteile der Kommunen am Gewerbegebiet</b>	1.BA 50 : 50 2.BA 100% Suhl (nach Flächentausch)	Simmersfeld 100%	Leupoldishain 100%
<b>Aufteilung von Einnahmen und Kosten</b>	1. BA 50 : 50 1. BA 100% Suhl	Verteilerschlüssel für Kosten und Erlöse nach jeweiliger Einwohnerzahl	Grundlage: Einwohner Königstein Leupoldishain Gohrisch Langenhennersdorf Wehlen
<b>Fördermittel</b>	Städtebauförderung nach Bund-Länder-Programm und Thüringer Landesprogramm; Gemeinschaftsaufgabe zur Förderung wirtschaftsnaher regionaler Infrastruktur; Europäischer Regionalfond	Fördermittel für aufgegebene Konversionsflächen von der EU; Fördermittel des Landes Baden-Württemberg	Gemeinschaftsaufgabe Förderung wirtschaftsnaher regionaler Infrastruktur EG-Regionalfonds
<b>Stand des Projektes</b>	1. und 2. BA voll erschlossen und besiedelt	Erschließung läuft	Erschließung abgeschlossen, 2 Betriebe angesiedelt
<b>Erfolg/ Mißerfolg</b>	Erfolg; hohe ökologische und gestalterische Anforderungen durchgesetzt	derzeit noch nicht absehbar	problematisch, Gefahr des Mißerfolges
<b>besondere innovative Elemente</b>	Gestaltungshandbuch; Investorenhandbuch; Leit- und Informationssystem; Interessengemeinschaft		

Abb. 2: Übersicht über die Fallbeispiele



Abb. 3: Lage der Fallbeispiele

