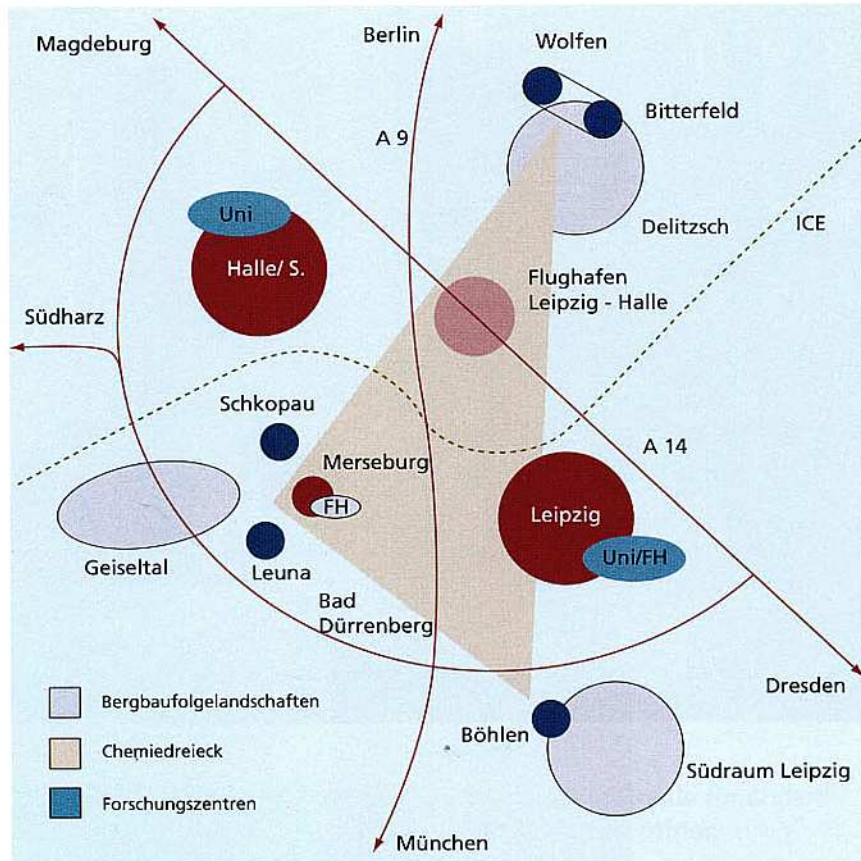


Entwicklungen in Mitteldeutschland

Komplexe Standortplanung



Die Mitteldeutsche Kernregion: Halle-Leipzig und das Chemiedreieck
Bitterfeld/Wolfen – Schkopau/Leuna – Böhlen

In Mitteldeutschland entwickelt sich Standortplanung immer mehr zur Managementaufgabe. Schon der historische Abriss demonstriert die Wandlungsfähigkeit dieser Region, die sich heute mit einem neuen Industrialisierungsschub konfrontiert sieht. Eine methodische Vorgehensweise hilft, Fehlentwicklungen zu vermeiden. Somit prägt Standortgestaltung Wettbewerbsfaktoren und wird selbst zum Imageträger.

*Dr.-Ing. MBA Hans N. Mertens,
Architekt BDA, Obmann Arbeitskreis
Standortentwicklung/Baurecht der
Arbeitsgemeinschaft Industriebau e.V.,
Bad Dürrenberg*

Standortentwicklung in Mitteldeutschland, insbesondere im Großraum Halle/Leipzig mit dem Chemiedreieck Bitterfeld/Wolfen – Schkopau/Leuna – Böhlen ist in den vergangenen zwölf Jahren gelegentlich als Testfall industriellen Strukturwandels verstanden worden. Sowohl Ausmaß und Tempo des Umbruchs als auch die rapide Umgestaltung der Randbedingungen führten zu einer Beurteilung, die vom Wandel unter Laborbedingungen bis hin zum Paradigmen sprung reicht. Dabei handelt es sich um eine Region, die geschichtlich gesehen, bereits mehrfach einen Wandel des Produzierens erlebt hat. Verschiedene Industrie- und Technologiezyklen sind ablesbar.

Auch der Arbeitskreis Standortentwicklung/Baurecht der Arbeitsgemeinschaft Industriebau interessierte sich für den experimentellen Charakter der mitteldeutschen Entwicklungen. Die Umstrukturierung vorhandener Altstandorte, der Aufschluss neuer Standorte, die Behandlung von Umweltfragen, Infrastrukturanforderungen und Logistikkonzepten zeigen, wie komplex das Feld der regionalen Reindustrialisierung ist. Aufschlussreich sind neben den Strategien verschiedenster Akteure die Möglichkeiten und Bedingungen des Baurechts und angrenzender Rechtsbereiche. Gerade an großflächigen Standorten entwickelt sich die Standortplanung zu einer eigenständigen Managementaufgabe.

Standortentwicklung als historischer Prozess

Im Fall mitteldeutscher Industrieentwicklung hat die Geschichte des Produzierens eine lange Vorgeschichte. Seit den Sachsenkönigen und -kaisern des jungen Mittelalters gibt es Bergbau in Mitteldeutschland. Das ist die entscheidende Grundlage für zahlreiche Stadtgründungen, die Entwicklung des Handwerks und der Zünfte sowie der Herausbildung der frühen Industrie im 18. und 19. Jahrhundert. Dampfmaschine und Fern-eisenbahnen hielten schnellen Einzug in die Region. Nach dieser ersten industriellen Revolution und der fortschreitenden Industrialisierung während der Gründerzeit folgte zu Beginn des 20. Jahrhunderts ein zwei-

ter Industrialisierungsschub. Großchemie und Braunkohlentagebau bestimmten recht bald das Bild Mitteldeutschlands. Aber auch Maschinenbau und Verkehrstechnik gehörten zu seinen Markenzeichen. Weltkrieg und Kalter Krieg verstärkten diese Merkmale. Mit dem Ausgang des 20. Jahrhunderts endete das Kapitel Großindustrie, beschleunigt durch die politische Wende des Jahres 1989.

Aber eine tiefgehende Deindustrialisierung eröffnete zugleich einen starken gesellschaftlichen Druck. So entstehen die Voraussetzungen für einen neuen Industrialisierungsschub. Dabei bilden gerade auch Industriedenkmale die kulturellen Kerne für Neuansiedlungen und den Einsatz neuer Technologien.

Die Kernaufgabe der Standortplanung

Erfolgreiche Standortentwicklung ist ausschließlich als Gemeinschaftswerk zu verwirklichen. Politiker auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene, verstärkt auch auf EU-Ebene, Wirtschaftsförderung und Immobilienwirtschaft betrachten Standortentwicklung zunehmend als ihr Kerngeschäft. Traditionell ist die Industrie selbst auch „Standortentwickler“, sowohl als Produzent, als auch in Form von Standortgesellschaften. Die Ansiedlungserfolge der letzten Jahre unterstreichen diese Aussagen. Hervorragende Repräsentanten sind beispielsweise

- für die Chemie: Elf (Mitteldeutsche Erdölraffinerie), Dow Chemical, Domo, Linde, Bayer, Hereaus, Akzo Nobel;
- für die Energieversorger: LMBV, VEAG;
- für Verkehrstechnik und Automobilbau: Porsche, BMW, Bombardier.

Standortentwicklungen laufen selten rei-

bungslos. Wichtig sind die Ergebnisse. Vermehrt treten auch innovative Klein- und Mittelbetriebe hervor: Zulieferer, Start up's, sowohl in den genannten Zweigen, als auch im Spezialmaschinenbau, in den Biowissenschaften (Biotechnologie, Gentechnik, Pharmazie, Medizin), überhaupt in wissensbasierten und forschungsintensiven Zweigen. Mit wachsendem Erfolg werden in diesem Zusammenhang die Universitäten in Halle und Leipzig sowie die Fachhochschulen in Leipzig und Merseburg zu Impulsgebern. Ein gutes Beispiel ist der Campus Weinberg der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg in Halle, der verschiedene Institute wie Einrichtungen des Fraunhofer Instituts oder private Forschungseinrichtungen in seine Grundstruktur einbezieht. Höhere Bildungseinrichtungen werden damit zu wichtigen Knotenpunkten im Reindustrialisierungsnetz. Das Gleiche gilt natürlich für Verkehrsinfrastrukturprojekte wie der Flughafen Leipzig-Halle.

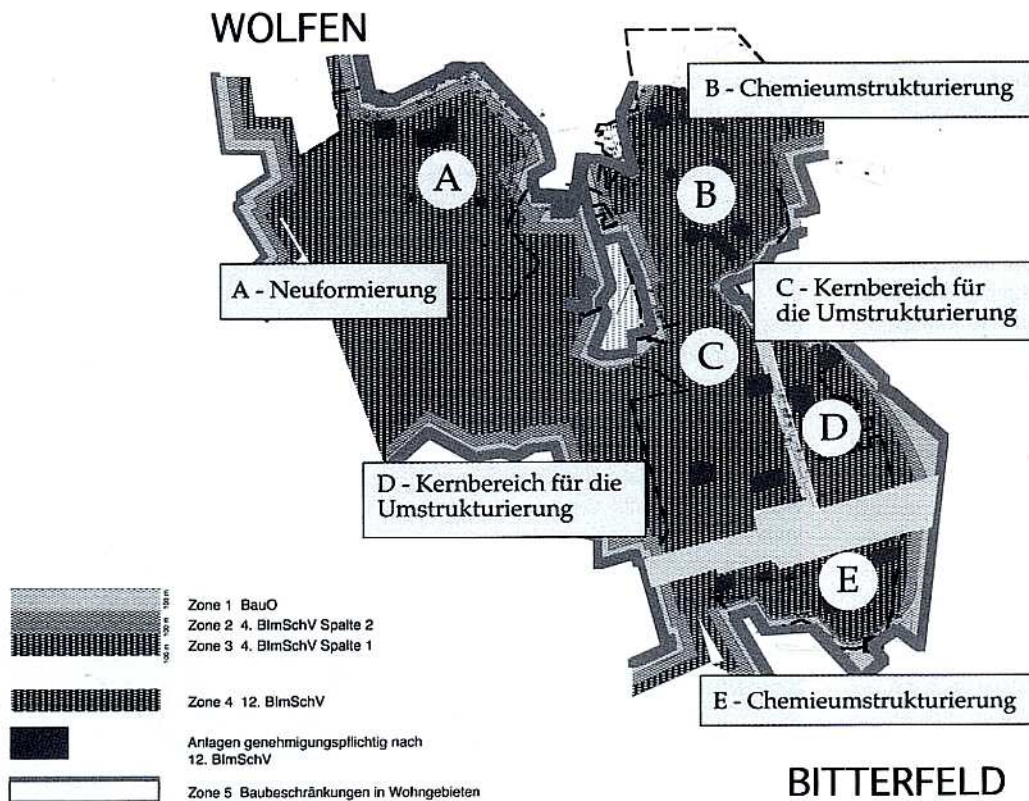
Was kann und muss in diesem Beziehungsgeflecht die Standortplanung als Fachdisziplin leisten? Gelegentlich sind Sätze zu hören, wie: „Das regelt alles der Markt; Wir brauchen keine Industriepolitik; Wer gutes Marketing hat, wirft strategische Planung am Besten über Bord!“ Das Ausprobieren von Managementmethoden, die sich auf Stichworte wie Synergien, Kernkompetenzen, Mergers and Aquisitions, Just in Time, Outsourcing oder Unternehmenswertsteigerung stützen, ist Standortentwicklungen, die allein aus Gründen technischer Abschreibung längere Zeithorizonte und letztlich Planungssicherheit benötigen, nicht a priori zuträglich. Widerstreitende Interessen, wie beispielsweise ein offener oder geschlossener Chemiepark mit Gefahrenpotenzial versus Wohnbaulandausweisung oder



Campus Weinberg, Halle (S.),
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
(Pharmazie, Chemie, Biotechnologie)



Haupttorplatz Leuna-Werke – Schnittstelle zwischen Werk und Gartenstadt „Neu-Rössen“



Strukturkonzept Industrie- und Chemiestandort Bitterfeld-Wolfen (Mertens, Seeleemann, Kipar – 1997)

Denkmalschutz versus Altlastenfreistellung/ Baufreiheit etc., verdeutlichen den Bedarf an ordnender Planung von Standorten.

So sind die mitteldeutschen Industriestandorte nicht nur Beispiele für gelungene Standortstrategien. Sie zeigen auch, wo mangelnder Einfluss der Fachdisziplin Standortplanung, neue Brachflächen hervorgebracht hat oder besonders auf innerstädtischen Altindustrieflächen („brown fields“) nur unzureichende Revitalisierung bewirkt. Da die Instrumentarien der Stadtplanung – Erschließungsplanung, Bodenordnung und Bauleitplanung – derartige Defizite nicht zu kompensieren vermögen, kann einzig gezielte Standortplanung Fehlentwicklungen verhindern.

Standortentwicklung im Focus der Planungsmethodik

Die mitteldeutsche Praxis lehrt, dass Standortentwicklung kein kausaler Prozess ist, weder auf der Planungsebene noch auf der materiell-gegenständlichen Ebene tatsächlicher Standortrestrukturierung. Vielmehr finden Standortentwicklung und Standort-

planung im Dialog statt. Das betrifft sowohl die Programmphase, als auch den Zeitabschnitt der „Initialzündung“ – den Übergang vom Konzept (Masterplan, Strukturkonzept) zur Realität – und insbesondere die Phase der Verwirklichung, die Implementierungsphase. Dabei bewegen sich Planung und Restrukturierung eher in Schleifen mit zahlreichen Rückkopplungseffekten als auf geradlinigen Bahnen. Entwicklungen bleiben „stecken“. Rückschläge scheinen sich jeder Planbarkeit zu entziehen. Seiteneinflüsse – Wechsel in Eigentümerschaft, bei Rechtsträgern, in Management oder Politik führen unter Umständen zu Kurswechseln, lassen Ziele und Leitbilder verschwimmen. Das Schwanken zwischen Hoffen und Resignieren und allen Graustufen dazwischen ist ein ständiger Wegbegleiter.

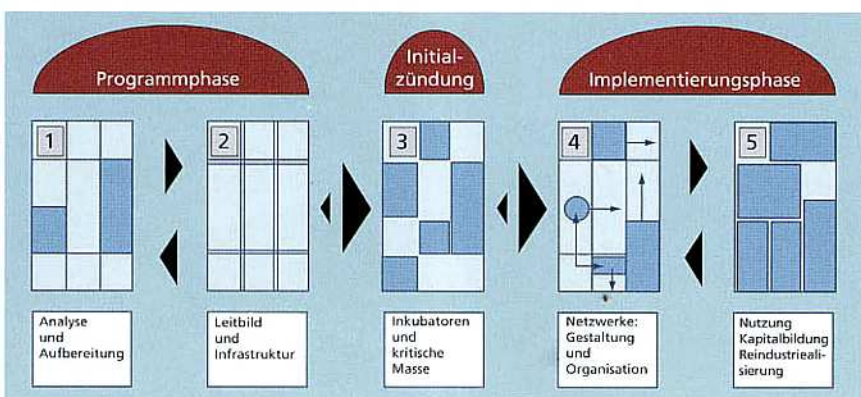
Dennoch lassen sich methodisch fünf Schritte einer jeden Standortentwicklung festmachen; auch wenn gelegentlich der gleiche Entwicklungsschritt mehrfach zu gehen ist oder Rückschritte hingenommen werden müssen.

Vielleicht sollte als im Industriebau ungewöhnliche Erkenntnis akzeptiert werden,

Schritte/Stufen	Standortplanung/ Planungsprozess	Standortentwicklung/Standortrestrukturierung
Programmierung/Programmphase		
1.	Standortanalyse: - Stärken - Schwächen - Chancen - Gefahren	Standortaufbereitung: - Altlasten - Entkontamination - Freilegung, Abriss - Bestandssicherung
2.	Leitbild - Konzepte und Szenarien: - Funktionen - Infrastrukturen - Umweltbedingungen - Masterplan - Strukturkonzept - Leitbilder	Neue Infrastruktur: - Erschließung - Medienverbund - Instandsetzungen, Modernisierungen, Rekonstruktionen - Sicherung der Imageträger
Planungsbrücke/Initialzündung		
3.	Identifizierung der „Inkubatoren“: - nützliche Traditionsträger - mögliche Innovatoren/ Neusiedler - Logistik - Stoffkreisläufe/ Stoffpfade - Produktionstechnologien	Kritische Masse an Investoren: - Standortgrößen und Baufeldzuschnitte - Ordnungssystem der Gefahrenpotentiale - Anordnung der Investitionen (technologisch, räumlich, erschließungstechnisch)
Nutzung/Implementierungsphase		
4.	Netzwerkgestaltung: - Industripioniere - Grundstücksentwickler - Öffentlichkeit - Standortforum	Netzwerkorganisation: - Liefer- und Auftragsbeziehungen - stoffliche, technologische Nutzungskooperation
	Errichtung und Nutzung: - Wachstum der technischen Infrastruktur - neue Immobilien und Anlagen - Nach- und Umnutzungen	Reindustrialisierung: - neues Produktivitätsniveau - Inwertsetzung von Standort, Grundstücken, Immobilien, technischen Systemen - Beschäftigungseffekt - Kapitalbildung vor Ort

dass jeder Umstrukturierungsprozess nur ergebnisoffen konzipiert werden kann. Jede Einzelinvestition ist mittels Finanzkennziffern betriebswirtschaftlich messbar. Reindustrialisierung ist nicht unmittelbar messbar. Beim Ermitteln des Nutzens der Standortentwicklung führen sprichwörtlich „viele Wege nach Rom“. Die Alternativen sind oft phantastisch, die meisten Prognosen ohnehin ungenau – für den rational zu Denken gewohnten Techniker ein nicht immer befriedigender Umstand.

Aber Erfolge und Irrwege sind untrennbar ineinander verweben. Das macht Standortentwicklung auch aufregend und attraktiv. Vereinzelt zeigen sich Ansätze einer Kapitalbildung „vor Ort“ – der künftigen Schlüsselaufgabe Mitteldeutschlands. Nicht zuletzt ist Entwickeln auch Gestalten. Erfolgreiche Standortentwicklung kann schlussendlich nur gestaltende Standortentwicklung sein. Standortgestaltung und Standortkultur prägen Wettbewerbsfaktoren und werden selbst zu entscheidenden Imageträgern. ■



Prozessschema der Standortentwicklung