

# Wolfsburg, Germany

Better Together: Wolfsburg und Volkswagen

23. - 28. September 2018



# Über das ULI

Das Urban Land Institute (ULI) ist der weltweit führende, multidisziplinäre Think Tank der Immobilienwirtschaft. Gemeinsam mit über 42.000 Mitgliedern, davon über 700 in Deutschland, widmet sich das Institut Themen der nachhaltigen Stadtentwicklung unter Einbindung aller Disziplinen aus öffentlicher Hand und privater Immobilienwirtschaft.

Als mitgliedergeführte Organisation fördert das ULI den gezielten Austausch von Erfahrung, Wissen und Best Practice und arbeitet kontinuierlich daran, unsere gebaute Umwelt zu verbessern. Dazu bietet das ULI ein breites Angebot an Diskussionsforen, Forschung, Publikationen und Advisory Services auf lokaler und internationaler Ebene.

Zu den Forschungsfeldern gehören Urbanisierung, demografischer Wandel und Bevölkerungsentwicklung, neue Wirtschaftstrends, technologischer Fortschritt und Umwelt- bzw. Klimaaspekte.

Durch die Expertise der Mitglieder erarbeitet das Urban Land Institute Best Practices und Zukunftskonzepte in den Bereichen Städtebau und Stadtentwicklung und veröffentlicht diese auf der ganzen Welt - zum Nutzen unserer urbanen Räume.

Weitere Informationen finden Sie unter: [uli.org / germany](http://uli.org/germany).  
[uli.org](http://uli.org). Folgen Sie ULI auf Twitter, Facebook, LinkedIn und Instagram.



© 2019 by the Urban Land Institute. Alle Rechte vorbehalten. Die Vervielfältigung oder Verwendung des gesamten Inhalts dieser Publikation oder Teile davon ist ohne schriftliche Genehmigung des Urhebers nicht gestattet.

Titelfoto: ULI.

## Urban Land Institute

131 Finsbury Pavement    Tel: +44 (0)20 7487 9570  
London    Email: [ulieurope@uli.org](mailto:ulieurope@uli.org)  
EC2A 1NT    Web: [www.europe.uli.org](http://www.europe.uli.org)  
United Kingdom

# Über die ULI Advisory Services

Das ULI Advisory Services Programm nutzt die Expertise der ULI-Mitglieder in Bezug auf Raumnutzung und Stadtentwicklung, um Städte und Gemeinden bei der Beantwortung komplexer Raumnutzungsfragen zu unterstützen. Mithilfe von Advisory Services kann das ULI seine Mission erfüllen und gleichzeitig seinen Mitgliedern ermöglichen, sich zu engagieren und einzubringen. Das Advisory Services Programm dient auch als Plattform zur gemeinsamen Erforschung neuer Ideen für die Stadtentwicklung und für strategische Partnerschaften zwischen Städten und Ländern.

Das Ziel des ULI Advisory Services Programms besteht in der Bereitstellung maßgeschneiderter Expertisen für komplexe Projekte, Programme und Richtlinien im Bereich Raumplanung und -entwicklung. Seit 1947 hat dieses Programm weit über 700 ULI-Mitgliederteams zusammengestellt, die die Auftraggeber bei der Suche nach kreativen, praktischen Lösungen für Themen wie beispielsweise Innenstadtsanierung,

Grundstücksmanagementstrategien, Bewertung des Entwicklungspotenzials, Wachstumsmanagement, Revitalisierung, Entwicklung von Brachflächen, Konversion von Militärstützpunkten, Bereitstellung von preisgünstigem und bezahlbarem Wohnraum und Asset Management Strategien unterstützen. Viele öffentliche, private und gemeinnützige Organisationen haben das ULI mit Beratungsmandaten beauftragt.

Eine große Stärke des Programms ist die einzigartige Möglichkeit von ULI, auf das Wissen und die Expertise seiner Mitglieder zurückzugreifen, darunter unter anderem Projektentwickler und Bestandshalter, Planer, Wissenschaftler, Vertreter von Kreditinstituten etc. In der Erfüllung der Mission des Urban Land Institute ist der Zweck dieses Advisory Services Reports, dem Auftraggeber objektive Handlungsempfehlungen für eine verantwortungsbewusste und nachhaltige Stadtentwicklung vorzuschlagen.

# Danksagung

Die Mitglieder des Panels danken im Namen des Urban Land Institute den Auftraggebern der Stadt Wolfsburg, der Volkswagen AG und der Wolfsburg AG für die Einladung nach Wolfsburg. Insbesondere dankt das Panel Herrn Manfred Günterberg und den Mitarbeitern der Wolfsburg AG sowie den Vertretern der Stadt Wolfsburg, die an der Planung und Durchführung des Advisory Services Panels beteiligt waren. Darüber hinaus gilt ein besonderer Dank Frau Nadine Geisler, Frau Christine Freeman, Frau Amanprit Arnold, Herrn Jan Fröhlich und Herrn Michael Müller, Projektleiter, für ihre Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung des ASP. Sie alle leisteten damit einen Beitrag zu einer erfolgreichen Woche.

Unser spezieller Dank richtet sich an den Chair des Panels Prof. Jürgen Bruns-Berentelg, Hafencity Hamburg GmbH, der sein umfassendes Fachwissen, seine profunde Erfahrung und sein persönliches Engagement so wertvoll in dieses Programm eingebracht hat.

Abschließend möchte sich das Panel bei den über 30 Mandatsträgern, Wirtschafts- und Gemeindevertretern sowie Vertretern aus ganz Wolfsburg bedanken, die ihre Perspektiven, Erfahrungen und Erkenntnisse in dieser Woche mit uns geteilt haben.

# ULI Panel-Mitglieder und Projektmitarbeiter

## Chair

Professor Jürgen Bruns-Berentelg  
CEO, Hafencity, Hamburg, Deutschland

Birgit Werner  
ULI Local Council Chair Zürich, Schweiz  
Vice President, Property Development, Flughafen  
München GmbH, Deutschland

## Panellisten

Paul Bernard  
Executive Vice President, Advisory Services,  
Urban Land Institute, Washington, D.C., USA

Christopher Choa  
Vice President, AECOM, London, Großbritannien

Chris Igwe  
Gründer, Chris Igwe International, Paris, Frankreich

Tom Murphy  
ULI Senior Fellow, Pittsburgh, Pennsylvania /  
Washington, D.C., USA

Prof. Dr. Ing. E. h. Christiane Thalgot  
Stadtbauretin München i.R.  
München, Deutschland

Lisette van Doorn  
CEO, ULI Europe, London, Großbritannien;  
Amsterdam, Niederlande

Michaela Winter-Taylor  
Global Leader Urban Strategies and Design, Gensler  
London, Großbritannien

## ULI Projektmitarbeiter

Amanprit Arnold  
Senior Manager, Research and Advisory Services  
ULI Europe

Christine Freeman  
Manager, Events  
ULI Germany

Jan Fröhlich  
Manager, Programmes and Communications  
ULI Germany

Michael Mueller  
Senior Manager, Programmes and Community Outreach  
ULI Germany

# Inhalt

Executive Summary .....	1
1. Einführung und Aufgabenstellung des Panels .....	4
2. Die Stadt Wolfsburg und Volkswagen: Eine Erfolgsgeschichte .....	7
3. Wettbewerbsfähigkeit – Ein Gefühl der Notwendigkeit .....	11
4. Die Handlungsempfehlungen – BETTER TOGETHER .....	16
A. VALUE THE GAP – Neue Qualitäten für Wolfsburg schaffen .....	17
B. DEVELOP THE CORE – Das urbane Potenzial von Wolfsburg fokussieren .....	21
C. LINK TO NATURE – Grünräume bespielen und auf die Einwohner ausrichten .....	26
D. ADVANCE MOBILITY – Fokus auf Mobilität der Zukunft legen .....	28
E. EMBRACE A PIONEER SPIRIT – Wolfsburg als Stadt der Mutigen neu positionieren .....	31
5. Nächste Schritte .....	36
6. Fazit .....	37
Über das Panel (in Englisch) .....	38
Quellen .....	42

# Executive Summary

Die Volkswagen AG hat ihren Hauptsitz in Wolfsburg, Deutschland. Dadurch ist die städtische und wirtschaftliche Entwicklung von Wolfsburg untrennbar mit dem Automobilkonzern verbunden.

Sowohl die Stadt Wolfsburg als auch Volkswagen haben viel unternommen, um die Stadt durch Investitionen und strategische Entwicklung attraktiver zu gestalten und haben so kontinuierlich zur Verbesserung der Lebensqualität beigetragen.

1999 gründeten die Stadt Wolfsburg und Volkswagen gemeinsam die Wolfsburg AG, eine 50:50 Public Private Partnership (PPP). Diese Form der Zusammenarbeit, bei der sich eine Kommune und ein Branchenführer der Privatwirtschaft zusammenschließen, um den Wandel aktiv zu gestalten, ist im Vergleich zu anderen Städten einzigartig. Das Ziel dieser Partnerschaft ist es, die Wirtschaftsleistung für beide Parteien zu verbessern. Bis dato wurden strategische Projekte durchgeführt, die von der Verbesserung des Arbeitsmarktes bis hin zu baulichen Entwicklungsprojekten reichen.

Der derzeitige rasche Wandel in der Automobilindustrie hin zu E-Mobilität, neuen Produktionswegen und Digitalisierung stellen die Stadt Wolfsburg und Volkswagen vor große Herausforderungen, stellen aber auch gleichzeitig große Chancen dar. Darauf aufbauend haben sowohl die Stadt Wolfsburg und Volkswagen ein Memorandum of Understanding unterzeichnet, um eine weitere strategische Entwicklungsinitiative, #WolfsburgDigital, zu starten.

In Anbetracht dieser Veränderungen und den Auswirkungen auf die Stadt beauftragten die beiden Parteien ULI, ein fünftägiges Advisory Services Panel einzuberufen, um den Prozess, der Wolfsburg in eine lebendige „Hauptstadt der Mobilität“ verwandeln soll, zu begleiten. Damit sollen der langfristige wirtschaftliche Erfolg, die Wettbewerbsfähigkeit und die Widerstandsfähigkeit der Stadt Wolfsburg und Volkswagen sichergestellt werden.

Das Panel sichtete im Vorfeld umfangreiches Briefing-Material und interviewte Stakeholder, um neue Möglichkeiten zu identifizieren und eine Strategie zu empfehlen, die die Stadt Wolfsburg und Volkswagen unterstützt. Insbesondere wurde das Panel gebeten, die folgenden Schlüsselfragen zu beleuchten:

**1. Wie können die Stadt Wolfsburg und Volkswagen eine gemeinsame Strategie zur Steigerung ihrer wirtschaftlichen Vitalität, Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität für Talente formulieren?**

**2. Wie kann Wolfsburg zur „Hauptstadt der Mobilität“ werden und E-Mobilität, Digitalisierung, Multimodalität und autonomes Fahren in die Stadtentwicklung integrieren?**

**3. Wie kann man eine lebendige und attraktive Innenstadt schaffen und welche Vorschläge für die Stadtentwicklung gibt es, um die Stadt Wolfsburg für die zukünftige Entwicklung zu rüsten?**

**4. Wie kann man die bauliche Barriere durch den Mittellandkanal und die Gleisanlagen überwinden und diese städtebauliche Trennlinie zwischen dem Volkswagenwerk und der Innenstadt überbrücken?**

Nachfolgend werden die für Wolfsburg wichtigsten Herausforderungen des Wettbewerbs identifiziert:

GOVERNANCE	PLACEMAKING	INNOVATION	INKLUSION	KRITISCHE MASSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare Vision</li> <li>• Unklare Befugnisse</li> <li>• Diffuse Verantwortlichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht zusammenhängend</li> <li>• Zerstreute Innenstadt</li> <li>• Abhängigkeit vom Automobil</li> <li>• Hohes Parkaufkommen</li> <li>• Eingeschränkter Zugang zum Wasser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt wird von einem einzigen Unternehmen geprägt</li> <li>• Kein Innovations-Ökosystem</li> <li>• Unzureichender Gedankenaustausch</li> <li>• Keine Finanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel an verschiedenen Wohnformen</li> <li>• Mangel an Wohnraum in der Innenstadt</li> <li>• Verschlechterung der Bezahlbarkeit von Wohnraum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine Stadt</li> <li>• Unzureichende regionale Zusammenarbeit</li> <li>• Geringe Investitionen durch institutionelle Investoren</li> </ul>

Um die Wettbewerbsfähigkeit Wolfsburgs weiter zu verbessern, empfiehlt das Panel daher, sich auf folgende Elemente zu konzentrieren:

GOVERNANCE	PLACEMAKING	INNOVATION	INKLUSION	KRITISCHE MASSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Vision</li> <li>• Gemeinsame Ziele</li> <li>• Zusammenarbeit von Privatunternehmen und der öffentlichen Hand</li> <li>• Transparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemischte Raumnutzung</li> <li>• Öffentliche Infrastruktur</li> <li>• Erreichbarkeit</li> <li>• Gebündelte Planung</li> <li>• Nachhaltigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talente anziehen</li> <li>• Zusammenarbeit von Wissenschaft, Wirtschaft und der öffentlichen Hand</li> <li>• Start-ups &amp; Inkubatoren (Gründerzentren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevölkerungsmix</li> <li>• Schaffung von ausreichendem, vielfältigem Wohnraum in allen Preisklassen</li> <li>• Größere Auswahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale Zusammenarbeit</li> <li>• Sich ergänzende Stärken</li> <li>• Investitionen institutioneller Investoren</li> </ul>

## Wolfsburgs Wettbewerbsfähigkeit

Damit Städte im heutigen Wettbewerbsumfeld erfolgreich sein können, müssen sie sich auf den Menschen konzentrieren. Die Entwicklung einer erfolgreichen Großstadt erfordert die Gewinnung und Bindung von Talenten, insbesondere von Talenten mit Schwerpunkt in den technischen und kreativen Branchen. Die erfolgreiche Gewinnung von Talenten durch die Innovations- und Kreativbranche kann einen Schneeballeffekt bei der Schaffung von Arbeitsplätzen im sekundären und tertiären Dienstleistungsbereich auslösen. Talente werden von lebendigen Gemeinschaften angezogen, in denen Menschen leben, arbeiten und ihre Freizeit genießen wollen. Dadurch werden Unternehmen und Investitionen angezogen und die Städte haben damit die Chance zu florieren.

## Hauptempfehlungen des Panels

Im Hinblick auf die Herausforderungen und Chancen, die der Wettbewerb der Städte untereinander mit sich bringt, empfiehlt das Panel das Leitthema „better together“. Einzelne Einheiten schaffen mehr Gesamtwert, wenn sie gebündelt und koordiniert sind. Durch die Zusammenführung dieser Einheiten, die eigenständigen Stadtteile, eine dominante Industriebranche, isolierte Wohn- und Gewerbegebieteentwicklungen sowie

desintegrierte Umweltschätze umfassen, werden die Stadt Wolfsburg und ihr Hauptpartner Volkswagen für eine widerstandsfähigere und produktivere Zukunft besser gerüstet sein.

Um die Frage zu beantworten, wie Wolfsburg und Volkswagen „better together“ sein können, empfiehlt das Panel fünf zentrale strategische Leitprinzipien. Das Panel ist davon überzeugt, dass diese Leitprinzipien dazu beitragen, dass die Stadt Wolfsburg ihre Vision umsetzen kann:

**VALUE THE GAP** – Neue Qualitäten für Wolfsburg schaffen



Um Wolfsburg als Stadt voranzubringen, sollte sie den Mittellandkanal als Inspirationsquelle nutzen, um die Lücke zwischen dem Norden und dem Süden der Stadt zu schließen. Es besteht die Möglichkeit, den Kanal von einer reinen Verkehrsinfrastruktur in ein integratives Stadtentwicklungsprojekt zu transformieren, um Technologie und Kreativität zu verbinden und breitgefächerte soziale und wirtschaftliche Vorteile für alle zu schaffen. Das Panel empfiehlt, Wolfsburg an den Mittellandkanal zu bringen, seinen Wert zu realisieren und ihn dadurch besser mit der Innenstadt zu verbinden.

**DEVELOP THE CORE** – Das urbane Potenzial von Wolfsburg fokussieren



Für die Attraktivität, die Identität und die Entwicklung als Destination ist es für Wolfsburg äußerst wichtig, nur einen einzigen Stadtkern zu haben. Das Panel empfiehlt der Stadt Wolfsburg, ihre bestehende fragmentierte Innenstadt zu überdenken und sich durch einen klaren Masterplan und eine klare Vision auf ihr urbanes Potenzial zu konzentrieren. Das Panel schlägt vor, eine nachhaltige und lebendige gemischt genutzte Innenstadt am Nordkopf zu entwickeln und den Fußgängerbereich der Porschestraße bis zum Südkopf neu zu strukturieren. Schwerpunkt sollte auf einer gemischten Nutzung aus Büro, Einzelhandel, Wohnen und Hotels liegen. Dies wiederum schafft eine Magnetwirkung und verleiht Lebendigkeit durch städtebauliche Nachverdichtung, erhöht die Passantenfrequenz und unterstützt das Placemaking. Das Panel empfiehlt, die Verschmelzung von Arbeiten und Wohnen auszubauen und in den Mittelpunkt zu stellen.

Das Wohnraumangebot muss mittels städtebaulicher Verdichtung erhöht werden und sollte nicht auf der grünen Wiese entstehen, um die landschaftlichen Grünräume der Stadt zu bewahren.

**ADVANCE MOBILITY** – Fokus auf Mobilität der Zukunft legen



Das Panel empfiehlt, die automobilaffine Kultur der Stadt Wolfsburg anzuerkennen. Die Stadt Wolfsburg sollte sich auf die weitere Zusammenarbeit mit Volkswagen konzentrieren und das gesamte Stadtgebiet als reales Testfeld nutzen. Das Panel ist der Ansicht, dass die Stadt Wolfsburg die Erprobung von Elektrofahrzeugen und privates autonomes Fahren zu einem sofort erkennbaren Thema in Wolfsburg machen sollte. Sowohl die Stadt Wolfsburg als auch Volkswagen sollten sich verpflichten, das gesamte Stadtgebiet zu einem Testfeld zu erklären. Das Panel empfiehlt, sich auf die digitale Infrastruktur, die E-Mobilität und das Living Lab zu stützen, wie in der Initiative #WolfsburgDigital dargestellt.

**LINK TO NATURE** – Grünräume bespielen und auf die Einwohner ausrichten



Wolfsburg ist von einer gesunden grünen Landschaft umgeben. Es gibt mehrere attraktive Ortschaften außerhalb der Innenstadt, die der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt sind. Das Panel empfiehlt, die grüne Stadtnatur als Schlüsselmerkmal Wolfsburgs zu stärken, um die nächste Generation von Bewohnern und Besuchern für sich zu gewinnen. Außerdem sollte die Stadt Wolfsburg die Bevölkerung an sich binden, die sich hier niederlassen und das Beste aus beiden Welten - Vorstadt und Innenstadt - haben möchte. Dies käme auch den Millennials entgegen, die das gleiche langfristige Interesse an Wohneigentum wie frühere Generationen zeigen und für die Familiengründung nach Häusern in Vororten suchen. In Wolfsburg gibt es ebenfalls eine wachsende Seniorenbevölkerung und einen eindeutigen Bedarf, auf diese demographische Entwicklung zu reagieren. Die Stadt Wolfsburg sollte verschiedene erschwingliche Wohnraumformen in der Nähe lokaler öffentlicher Einrichtungen und ÖPNV Anbindung untersuchen, um die Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen in der Stadt besser befriedigen zu können.

**EMBRACE A PIONEER SPIRIT** – Wolfsburg als Stadt der Mutigen neu positionieren



Das Panel ist überzeugt, dass Wolfsburg mutig voranschreiten sollte. Es ermutigt die Stadt Wolfsburg, sich durch Innovation neu zu erfinden, insbesondere im Bereich der fahrerlosen Technologie. Volkswagen sollte als globaler Mobilitätsführer und als Magnet wahrgenommen werden, von dem außergewöhnliche Talente angezogen werden. Mit dem Fokus von Volkswagen auf konzentrierte Technologieeinheiten, Laborsituationen für neu entstehende Technologien, die Weiterentwicklung der Produktionskultur und der Mobilitätsformen sollte die Stadt Wolfsburg der starke kommunale Partner von Volkswagen vor Ort sein, das Testfeld für fortgeschrittene Mobilitätslösungen mit dem Fokus auf der Entwicklung von Urbanität; mit dem Ziel, ein Real-Labor mit lebensechten Rahmenbedingungen zu werden; mit dem Anspruch, die Keimzelle einer neuen Unternehmerkultur und kreativer Ideen zu sein. Die Stadt Wolfsburg sollte dies mit Selbstvertrauen, Kreativität, Offenheit für Experimente und spielerischem Risiko angehen. Dies wird eine neue Dynamik in der Stadt erzeugen.

# 1. Einführung und Aufgabenstellung des Panels

Im September 2018 hat ULI ein fünftägiges Advisory Services Panel in Wolfsburg einberufen. Wolfsburg ist Sitz von Volkswagen und beherbergt damit einen der größten Automobilhersteller der Welt mit Produktions-, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, sowie Konzern- und Markenverwaltung. Mit einem so dominanten Arbeitgeber sind die Entwicklung und Wirtschaft der Stadt Wolfsburg eng miteinander verknüpft. Mit dem rasanten Wandel in der Automobilindustrie hin zur E-Mobilität sowie neuer Produktionsweisen und Digitalisierung stehen die Stadt Wolfsburg und Volkswagen sowohl vor großen Herausforderungen als auch vor Chancen.



*Volkswagen Fabrik in Wolfsburg. (istockphoto © typhoonski)*

In Anbetracht des Ausmaßes dieser Veränderungen und den möglichen Auswirkungen auf die Stadt lud die Wolfsburg AG, ULI und das Panel ein, Handlungsempfehlungen auszusprechen, wie Wolfsburg zu einer lebendigen „Hauptstadt der Mobilität“ werden kann. Dabei wurde das Panel mit der Untersuchung beauftragt, wie Wolfsburg zu einem attraktiveren Wohn- und Lebensort gemacht werden kann, um die langfristige wirtschaftliche Prosperität, die Wettbewerbs- und Widerstandsfähigkeit der Stadt und Volkswagen zu sichern. Das Panel nahm die bestehende Initiative #WolfsburgDigital zur Kenntnis und wurde gebeten deren aktuelle strategische Aktivitäten einzubeziehen.

Fünf Tage lang tourte das Panel durch Wolfsburg und befragte über 30 an der Stadtentwicklung beteiligte Stakeholder. Dazu gehörten verschiedene Vertreter der Stadt Wolfsburg, Wirtschaftsvertreter, Projektentwickler, Investoren, Architekten und Politiker. Während des Aufenthalts in Wolfsburg bewerteten die Panel-Mitglieder die Pläne der Stadt Wolfsburg und bildeten sich ein besseres Verständnis des regionalen Kontextes. Darüber hinaus wurden potenzielle, bestehende und zukünftige wirtschaftliche Möglichkeiten und Chancen des Placemaking ermittelt.

Die internationalen Experten des Panels kamen aus Amsterdam, Hamburg, London, München, Paris, Pittsburgh und Washington, D.C., so dass sie in der Lage waren, ihre spezifische internationale Expertise in die allgemeinen Handlungsempfehlungen einfließen zu lassen.

Dieser Bericht beginnt mit einem Überblick über das Untersuchungsgebiet, einschließlich erfolgreicher Beispiele für die Partnerschaft zwischen der Stadt Wolfsburg und Volkswagen. Anschließend werden die wichtigsten Beobachtungen der Experten zu den Herausforderungen und Chancen der Stadt Wolfsburg vorgestellt und danach die Handlungsempfehlungen des Panels detailliert dargelegt.

## AUFGABENSTELLUNG DES PANELS

Neben der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG beauftragte die Wolfsburg AG ULI mit der Durchführung eines Advisory Services Panels zur Beleuchtung und Beantwortung der folgenden Fragestellungen:

### 1. Wie können die Stadt Wolfsburg und Volkswagen eine gemeinsame Strategie zur Steigerung ihrer wirtschaftlichen Vitalität, Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität für Talente formulieren?

- Gibt es inspirierende internationale Beispiele und globale Benchmarks für die Best Practice zur Schaffung besserer Lebensqualität, Lebendigkeit und Placemaking und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit?
- Wie kann die strategische Partnerschaft zwischen der Stadt Wolfsburg und Volkswagen die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt stärken und ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verbessern?
- Welche Vorteile hat ein hochschulgestützter Innovationshub und welche Hauptvoraussetzungen gibt es dafür?

### 2. Wie kann Wolfsburg zur „Hauptstadt der Mobilität“ werden und E-Mobilität, Digitalisierung, Multimodalität und autonomes Fahren in die Stadtentwicklung integrieren?

- Von welchen interessanten und unkonventionellen Beispielen aus aller Welt kann Wolfsburg lernen, um bestehende und zukünftig geplante Projekte zu verbessern?
- Wie kann die Stadt anhand internationaler Beispiele bestehende Projekte strategisch besser zusammenführen, um eine Mobilitätsstrategie und -marke aufzubauen?

**3. Wie kann man eine lebendige und attraktive Innenstadt schaffen und welche Vorschläge für die Stadtentwicklung gibt es, um die Stadt für die zukünftige Entwicklung zu rüsten?**

- Welche Strategien zur Innenstadterneuerung versprechen den größten Erfolg, damit sich mehr Menschen in Wolfsburg niederlassen, anstatt zu pendeln?
- Wie können die wirtschaftliche Entwicklung und die Bildung einer Marke von Wolfsburg und Volkswagen strategisch ausgerichtet werden?
- Von welchen städtebaulichen Strategien aus erfolgreichen globalen Projekten kann Wolfsburg lernen, die Stadtteile miteinander zu verbinden und eine neue Innenstadt zu schaffen?

**4. Wie kann man die bauliche Barriere durch den Mittellandkanal und die Gleisanlagen überwinden und diese städtebauliche Trennlinie zwischen dem Volkswagenwerk und der Innenstadt überbrücken?**

- Mit welchen Strategien können die Stadt Wolfsburg und Volkswagen die natürlichen Barrieren in der Stadt überwinden und welche Projektansätze sind sinnvoll, um auf beiden Seiten eine einzigartige Identität zu schaffen?
- Welche Taktiken kann die Stadt Wolfsburg anwenden, um diese Ideen großflächig zu positionieren und bekannt zu machen?



Volkswagen Werk Wolfsburg. (istockphoto © TBE)

## 2. Die Stadt Wolfsburg und Volkswagen: Eine Erfolgsgeschichte

### Über Wolfsburg

Als eine der jüngsten Städte Europas mit 125.000 Einwohnern liegt Wolfsburg im Bundesland Niedersachsen. Die Stadt Wolfsburg wurde 1938 zusammen mit dem Volkswagen Stammwerk gegründet, gilt als eines der stärksten Wirtschaftszentren Niedersachsens und ist die fünftgrößte von neun Städten der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg. Die Stadt Wolfsburg verfügt über zwei wichtige Autobahnverbindungen, ICE-Anschlüsse nach Hannover (halbe Stunde), Berlin (1 Stunde) und Hamburg (2 Stunden) sowie Anbindungen an den Flughafen Braunschweig-Wolfsburg (28 km) und den Flughafen Hannover (89 km). Jeden Werktag pendeln rund 80.000 Menschen nach Wolfsburg.

Abb. 1: Regionale Einbettung der Stadt Wolfsburg (Allianz für die Region GmbH)

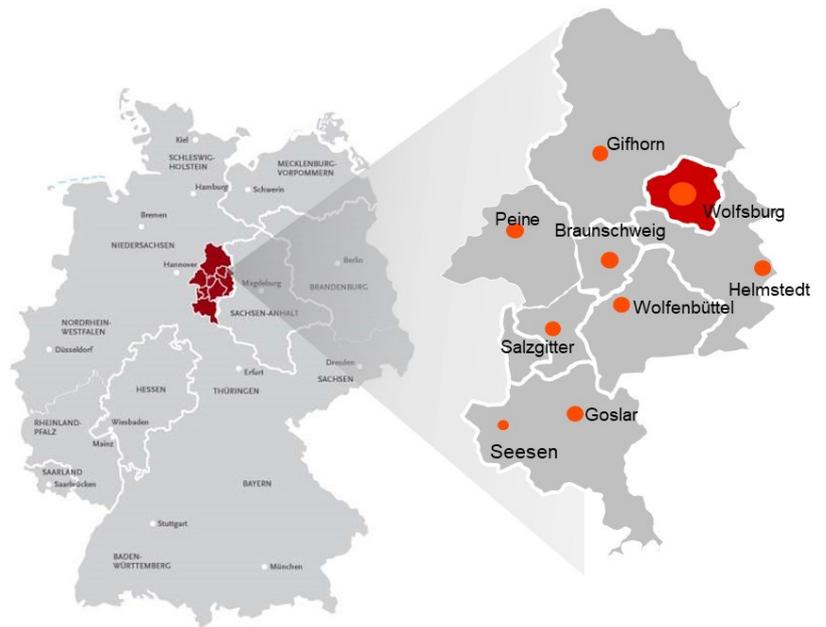


Abb. 2: Luftbild von Wolfsburg (google.maps)



## Volkswagen

Der Volkswagen Konzern mit Sitz in Wolfsburg ist einer der größten Automobilhersteller mit einem weltweiten Produktionsnetzwerk von 123 Werken in 20 europäischen Ländern und 11 Ländern in Amerika, Asien und Afrika. Das Unternehmen verfügt über eine breite Produktpalette vom Massenmarkt bis hin zu Luxusautos und umfasst 12 Marken, darunter Volkswagen, Audi, Bentley, Bugatti, Ducati, Lamborghini, MAN, Porsche, Scania, SEAT, Skoda und Volkswagen Nutzfahrzeuge. In Wolfsburg befindet sich das größte Produktionswerk im niedersächsischen Regionalcluster mit einer Produktion von 10,7 Millionen Autos pro Jahr. Volkswagen beschäftigt in Wolfsburg 60.000 Mitarbeiter, davon 44.000 white-collar-Angestellte sowie einen erheblichen Teil blue-collar-Arbeiter. Volkswagen hat sein Werk für Kunden geöffnet und durch die Besucherattraktion des Freizeitparks Autostadt, mit Auslieferungszentrum, Zeithaus-Museum u.a., in die Stadt gezogen. In der IT City von Volkswagen, haben sich außerhalb der Innenstadt viele Automobil-Dienstleister angesiedelt

## Die Stadt Wolfsburg

Wolfsburg ist eine vom Automobilbau abhängige, monoindustriell geprägte Stadt und ist angewiesen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Volkswagen Konzerns und die damit abhängig von den Konjunkturzyklen. Obwohl die Einwohnerzahl von 27.000 im Jahr 1950 u.a. durch Eingemeindung der umliegenden Stadtteile auf heute 125.000 gestiegen ist, wohnen weniger als die Hälfte im innerstädtischen Bereich. Durch den Bau des Science Center phaeno und des Allerparks hat die Stadt Wolfsburg begonnen, eine neue, kulturbasierte Strategie zu implementieren. Zum Einzelhandelsangebot gehören die Designer Outlets Wolfsburg (DOW), das erste innerstädtische Factory-Outlet-Center in Deutschland, das



*Das Science Center phaeno an der Südseite des Kanals.*

jährlich 1,5 Millionen Besucher aus einem Umkreis von 50 km anlockt. Das vierte und letzte Gebäude des DOW befindet sich derzeit im Bau. Mitten im Stadtzentrum liegt auch die ECE City Galerie. Eine steigende Anzahl von Wohngebietsentwicklungen ist in Planung, insbesondere auf größeren Flächen auf der grünen Wiese im östlichen Stadtrandgebiet.

In Zusammenarbeit mit der Allianz für die Region GmbH bündelt Wolfsburg regional ein breites Bildungs-, Kultur- und Freizeitangebot. Diese Allianz besteht aus dem südostniedersächsischen Raum mit den Städten Braunschweig, Wolfsburg und Salzgitter und den Landkreisen Gifhorn, Goslar, Helmstedt, Wolfenbüttel und Peine. Generell ist Wolfsburg mit den Nachbarstädten und umliegenden Gemeinden gut vernetzt. Mit den Bildungseinrichtungen der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften und der Technischen Universität Braunschweig hat sich in den letzten Jahren ein regionales Innovationsmilieu entwickelt.

## Zusammenarbeit zwischen der Stadt Wolfsburg und Volkswagen

Im Rahmen der Untersuchung würdigte das Panel die Zusammenarbeit zwischen Volkswagen und der Stadt Wolfsburg als eine außergewöhnliche Erfolgsgeschichte der vergangenen 20 Jahre.

Seit der Gründung von Volkswagen war das Werk bis in die 90er Jahre baulich von der Stadt getrennt. Eine tiefe Wirtschaftskrise erschütterte 1992 Volkswagen und die gesamte Automobilindustrie und führte zu hoher Arbeitslosigkeit. Diese schwierige Zeit in der Stadtgeschichte von Wolfsburg war der Auslöser, die Stadtentwicklungsstrategie zu überdenken und neu auszurichten, um die Stadt gegen die wirtschaftliche Anfälligkeit von Volkswagen widerstandsfähig zu machen.

Seitdem haben sowohl die Stadt Wolfsburg als auch Volkswagen wirkungsvolle Schritte unternommen, um die Stadt durch Investitionen und Entwicklungen attraktiver zu gestalten, sei es in den Bereichen Freizeit, Unterhaltung oder Einzelhandel. Trotz eines geringen Bevölkerungsrückgangs in Wolfsburg von ehemals 130.000 Menschen in den 80ern wird die Lebensqualität von den Bewohnern als hoch bewertet.

1999 gründeten die Stadt Wolfsburg und Volkswagen zusammen die Wolfsburg AG, eine 50:50 Public Private Partnership. Diese Form der Zusammenarbeit, bei der sich die Stadt und ein Branchenführer der Privatwirtschaft zusammenschließen, um den Wandel aktiv zu gestalten, ist im Vergleich zu anderen Städten einzigartig. Das Ziel dieser Partnerschaft ist es, die Wirtschaftsleistung für beide Parteien zu verbessern. Bis dato wurden strategische Projekte durchgeführt, die von der Verbesserung des Arbeitsmarktes bis hin zu baulichen Entwicklungsprojekten reichen. Die Wolfsburg AG hat zudem die Identität der Stadt als erlebnisorientierte Destination mit Sport- und Erholungsstätten wie dem Fußballstation, dem Schwimmbad und dem Erlebnispark Allerpark gestärkt.

## #WolfsburgDigital und das Memorandum of Understanding (MOU)

Die Volkswagen AG widmet sich ihrer Strategie, führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein und möchte die Lebensqualität durch die Gestaltung neuer Verkehrsmittel aktiv fördern. Partnerschaften mit Kommunen sind wichtige Bestandteile dieser Mobilitätsstrategie. Die Schwerpunkte dieser Strategie sind Digitalisierung, autonomes Fahren, E-Mobilität und neue Geschäftsfelder im Bereich der Mobilitätsdienstleistungen.

Die Schwerpunkte der Stadt Wolfsburg sind die Verbesserung der digitalen Infrastruktur, die Umsetzung innovativer und nachhaltiger Mobilitätskonzepte, die strukturelle Weiterentwicklung des Wohnstandortes sowie Bildung und Familienfreundlichkeit. Der multidisziplinäre Bereich der Digitalisierung wird sich auf mehrere Schlüsselkomponenten der Stadtentwicklung auswirken, die auf die Gewährleistung sozialer Teilhabe und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ausgerichtet sind.

Aufgrund der aktuellen Herausforderungen und Chancen wie Digitalisierung, Smart City, E-Mobilität und autonomes Fahren haben die Volkswagen AG und die Stadt Wolfsburg im Jahr 2016 ein Memorandum of Understanding (MOU) unterzeichnet und die Initiative #WolfsburgDigital ins Leben gerufen. Dies war ein wichtiger logischer Schritt für die Entwicklung der Stadt Wolfsburg und für Volkswagen. Ziel ist es, diesen Herausforderungen zu begegnen und durch die Bündelung der Kräfte beider Partner Synergien zu erzeugen, um die Attraktivität und die Lebensqualität von Wolfsburg durch Innovationen und digitale Angebote zu verbessern. Ein weiteres Ziel ist es digitale Bildung zu stärken Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten und damit Talente anzuziehen. Beide Partner einigten sich auf zehn Kooperationsfelder:

1. Gemeinsame **Digitalisierungsstrategie** zur Errichtung eines urbanen Kompetenzzentrum für Digitalisierung.
2. Entwicklung einer **offenen digitalen Plattform**, um Entwicklern neuer Services Zugang zu den entsprechenden Daten zu bieten (sicher und überwacht).
3. **Digitale Infrastruktur** mittels eines flächendeckenden Glasfasernetzwerks, freies öffentlich zugängliches WLAN (Ausbau des Netzwerks der bestehenden freeWolfsburg Hotspots).

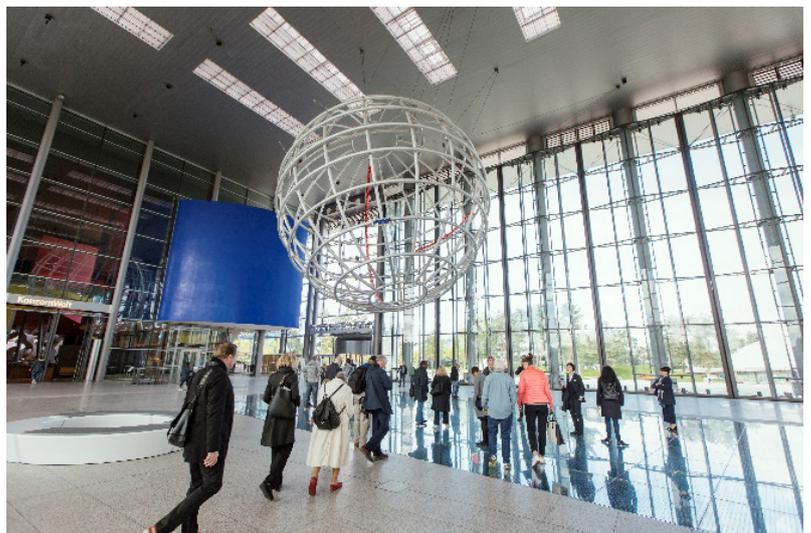
4. **Wolfsburg als Reallabor** für digitale Dienstleistungen, Technologien und neue Geschäftsfelder.
5. **Wolfsburg als Hotspot der E-Mobilität** mit dem Ziel, die europäische bzw. globale Hauptstadt der Mobilität mit einem Anteil an Elektrofahrzeugen von über 50 Prozent bis 2025 zu werden.
6. **Unternehmertum und neue Arbeitsplätze** zur Schaffung eines Geschäftsumfeldes, das die Zukunftsbranchen anlockt. Volkswagen wird ein internes Service Design und CoCreation Center etablieren.
7. **Innovative Stadtplanung und zukunftsfähiges Wohnen** zur Verschmelzung von Arbeiten und Wohnen, insbesondere am Nordkopf und als Smart Living in den Steinker Gärten.
8. **Attraktives Lebens- und Arbeitsumfeld** mit flexiblem Wohnen wie beispielsweise Tagesstätten mit flexiblen Öffnungszeiten und Mobilitätsdienstleistungen für Pendler.
9. **Bürger Experience** zur Digitalisierung von Verwaltungsprozessen, Aufbau digitaler Kommunikationskanäle und Apps sowie Einstellung eines Chief Digital Officer bei der Stadt Wolfsburg.
10. **Lebensbegleitendes digitales Lernen** mit digitalen Lernangeboten und Gewinnung von hoch qualifizierten internationalen Mitarbeitern.

Die Initiative arbeitet daran, die Verbindung zwischen beiden Partnern zu verbessern, und den Abstand zwischen dem Volkswagenwerk und der Stadt Wolfsburg weiter zu verringern.

Dabei baut die Initiative auf gute Entwicklungen in der Vergangenheit auf. Als ein Ergebnis dieser positiven Entwicklungen ist eine Fußgängerbrücke zu benennen, welche die Nord- und Südseite des Mittellandkanals verbindet. Auf der Nordseite der Brücke, angrenzend an das Volkswagenwerk, befindet sich die Autostadt, eine eigene, von Volkswagen gebaute und in Eigenregie betriebene Besucherattraktion. Auf der Südseite liegt das phaeno, ein sich im Eigentum der Stadt Wolfsburg befindendes interaktives



Die Fußgängerbrücke über den Mittellandkanal.



Die Besucherattraktion Autostadt.

Wissenschafts- und Technologiezentrum. Die Verbindung dieser beiden wichtigen Besucherattraktionen wird für die Partnerschaft der Stadt Wolfsburg und von Volkswagen als symbolträchtig erachtet.

Alle gemachten und zukünftigen, im Rahmen von #Wolfsburg Digital unternommenen Versuche, diese Verbindung auszubauen, stehen jedoch weiterhin vor der natürlichen Barriere des Mittellandkanals.

## 3. Wettbewerbsfähigkeit – Ein Gefühl der Notwendigkeit

Die Bedeutung von Großstädten ist allgemein bekannt. Die Mehrheit der Weltbevölkerung lebt bereits in Großstädten und erwirtschaftet dort 80 Prozent der globalen Weltwirtschaftsleistung. Großstädte werden zunehmend als attraktiver Lebensraum angesehen. Es ist daher nicht überraschend, dass sich Unternehmen und Investoren zur Wertschöpfung fast ausschließlich auf Großstädte konzentrieren. Deshalb ist der Wettbewerb zwischen den Großstädten um Unternehmensansiedlungen und Investitionen hart umkämpft.

Damit Städte in diesem Wettbewerbsumfeld erfolgreich sein können, müssen sie sich auf den Menschen konzentrieren. Die Entwicklung einer Großstadt erfordert die Gewinnung und Bindung von Talenten, insbesondere von Talenten mit Fokus auf die Technik- und die Kreativbranche, die im Allgemeinen als mobiler gilt. Die erfolgreiche Gewinnung von Talenten durch die Innovations- und Kreativwirtschaft kann einen Schneeballeffekt bei der Schaffung von Arbeitsplätzen im sekundären und tertiären Dienstleistungsbereich auslösen. Talente werden von lebendigen Gemeinschaften angezogen, in denen Menschen leben, arbeiten und ihre Freizeit genießen wollen. Dadurch werden Unternehmen und Investitionen angelockt und die Städte haben somit die Chance zu florieren.

Wie können Städte also Talente anziehen? Hierzu sind mehrere Schlüsselemente zu berücksichtigen, wie beispielsweise ein fundierter und starker Governance-Rahmen, Placemaking (=die Kunst lebenswerte und lebendige Orte zu gestalten) und eine "gute" bauliche Dichte, Innovation, soziale Inklusion und die Entwicklung einer kritischen Masse. Das Panel hat diese verschiedenen Elemente untersucht und hat ermittelt, wie Wolfsburg im Einzelnen abschneidet:

### **A. Einsetzen einer umfassenden und umsetzungsstarken Steuerung**

Die wettbewerbsfähigsten Städte sind solche, die eine langfristige Vision und Strategie für die Zukunft haben. Die Stadtverantwortlichen sollten die wichtigsten Qualitäten und Begabungen ihrer Stadt globaler Ebene bewerten, einen klaren und zukunftsorientierten Plan für Infrastrukturprojekte entwickeln, Wachstumschancen identifizieren und verschiedene Regierungsebenen im Hinblick auf gemeinsame Ziele mobilisieren. Mutige und entschlossene Führung, Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft und Transparenz sind Schlüsselfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit einer Stadt.

***Die Eindrücke des Panels:** Obwohl die Stadt Wolfsburg und Volkswagen von je her eng zusammenarbeiten und auch zukünftig kollaborieren werden, wird die Stadt Wolfsburg innerhalb der Partnerschaft als sehr abhängig wahrgenommen. Es fehlen eine langfristige Vision und eine konkrete Strategie darüber, was Wolfsburg sein will und wie Wolfsburg diese Ziele erreichen kann.*

*Ein gutes Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit der Stadt und der Volkswagen ist die Wolfsburg AG. Dieses Joint Venture hat seit seiner Gründung viele große Projekte in Wolfsburg realisiert. Jetzt ist es aber an der Zeit, diese Partnerschaft neu zu strukturieren. Die Umsetzung der Initiative #WolfsburgDigital ist ein großer Schritt für eine bessere Zusammenarbeit. Dennoch ist das Panel der Ansicht, dass die Governance und die Aufgabenverteilung als intransparent und fragmentiert empfunden werden, bei einer unklaren Aufgabenverteilung zwischen der Stadt Wolfsburg und Volkswagen. Die Initiative #WolfsburgDigital sollte als Chance genutzt werden, Transparenz zu schaffen und eine klare Vision zu entwickeln.*

Abb. 3: Das Organigramm der Initiative #WolfsburgDigital



### B. Entwicklung von Placemaking und einer qualitätvollen städtebaulichen Nachverdichtung

Um lebendige und dynamische Gemeinschaften zu schaffen, spielen Placemaking und qualitätvolle städtebauliche Nachverdichtung eine entscheidende Rolle. Um wettbewerbsfähig zu sein, sollten Städte ansprechende, für alle zugängliche und gut vernetzte Orte schaffen, die eine Mischung aus Nutzungen, öffentlichen Einrichtungen und Angeboten bieten sowie öffentliche Räume für eine Vielzahl von Aktivitäten und Veranstaltungen. Bei guter Umsetzung kann Placemaking ein Mittel zur Entwicklung einer authentischen städtischen Identität sein, die eine Stadt von ihren Mitbewerbern unterscheidet.

Der Schlüssel zum erfolgreichen Placemaking ist eine gut gemanagte und wohl überlegte städtebauliche Nachverdichtung. Dadurch dass man Städte auf die richtige

Art und Weise verdichtet - indem Nutzungsmischung Grünräume und gute Vernetzung gesichert werden - wird ein wirtschaftliches Argument geschaffen und die kritische Masse erreicht, um ausreichende öffentliche Verkehrsmittel und Dienstleistungen sowie kulturelle Einrichtungen bereitstellen zu können, die die Menschen in ihren eigenen Stadtteilen nutzen können. So entstehen lebendige, lebenswerte, innovative, produktive und nachhaltige Gemeinschaften, die gleichzeitig den Energieverbrauch und die Emissionen reduzieren. Im Allgemeinen ist die städtebauliche Nachverdichtung der beste Weg, der wirtschaftlichen Entwicklung und dem Bevölkerungswachstum zu begegnen. Sie macht die Städte flexibler und bietet optimale Rahmenbedingungen für Gesellschaft und Umwelt. Gleichzeitig werden dadurch Werte generiert, die genutzt und geteilt werden können.

**Die Eindrücke des Panels:** Wolfsburg hat keine wirkliche, zentrale Innenstadt. Es gibt einzelne kulturelle Einrichtungen, die als Magnet fungieren könnten, wie beispielsweise das phäno in der Nähe des Bahnhofs, das Kunstmuseum und das Kulturzentrum Alvar Aalto weiter südlich in der Nähe des Rathauses, sowie die Autostadt auf der gegenüberliegenden Seite des Mittellandkanals. Mit dem DOW in der Nähe des phäno und dem Einkaufszentrum ECE City Galerie im Süden ist auch ein umfangreiches Einzelhandelsangebot vorhanden.

Die Porschestraße verbindet die beiden Innenstadtkerne. Die nördliche Porschestraße leidet unter den Einzelhandelsgeschäften im unteren Preissegment und es fehlt ein diversifiziertes gastronomisches Angebot. In der Fußgängerzone befinden sich solitäre Pavillons, die als Hindernisse angesehen werden und die die Sichtachsen reduzieren. Gleichzeitig wirken sich die geringe Verdichtung, der überdimensionierte öffentliche Raum sowie der Mangel einer lokalen und authentischen Gastronomie nachteilig auf diese zentralsten Gebiete aus. Die geringe Durchmischung von Nutzungen, wie beispielsweise mit Büroflächen und Wohnungen, führt zu einer Verschlechterung der Flächenqualität und mangelnder Lebendigkeit.

Ein erheblicher Teil der Fläche in Wolfsburg wird durch Autos und Parkplätze belegt. Die Autonutzung ist sehr hoch, nicht nur bei Pendlern für den täglichen Arbeitsweg, sondern auch für die Freizeitnutzung. Die öffentlichen Verkehrsmittel haben Entwicklungspotenzial. Dies betrifft sowohl das Stadtzentrum wie auch die angrenzenden Ortsteile und umliegenden Gemeinden gleichermaßen. Infolgedessen steht die Stadt Wolfsburg vor einer Reihe von Problemen, wie beispielsweise Verkehrsüberlastung auf den Ein- und Ausfallstraßen und innerhalb der Stadt. Die Parkplätze sind sowohl in der ganzen Stadt als auch in den Wohngebieten verstreut.

Ein wichtiges Element eines erfolgreichen Placemaking ist die Qualität der offenen und der öffentlichen Räume und die Nutzung dieser Räume für Veranstaltungen aller Art. Obwohl die Stadt Wolfsburg sehr sauber ist und in die Instandhaltung der öffentlichen Räume investiert wurde, ist ihre Qualität im Allgemeinen verbesserungswürdig und es fehlt an Dynamik.

Räumlich gesehen wird Wolfsburg durch den Mittellandkanal geteilt, der das Volkswagenwerk von der Stadt trennt. Um mehr Menschen auf die Nordseite zu ziehen, wurden in den vergangenen Jahren mit der Errichtung der Autostadt, des Allerparks und des

Fußballstadions erhebliche Investitionen getätigt. Diese Maßnahmen wurden durch die Stadtbrücke unterstützt. Diese Fußgängerbrücke über den Mittellandkanal verbindet das phäno mit der Autostadt. Allerdings ist es bis dato noch nicht gelungen, das Kanalufer zu einem Teil der Stadt werden zu lassen.

### C. Innovation vorantreiben

Viele traditionelle, oft industriell geprägten Städte befinden sich derzeit im Wandel und verlagern ihren wirtschaftlichen Schwerpunkt auf Innovation und Diversifizierung. Unter dem Einfluss der Technologie wird Innovation zu einem Schlüsselfaktor für das Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum. Die erfolgreiche Umsetzung von Placemaking und einer soliden städtebaulichen Nachverdichtung bilden die wichtige Grundlage für die Entwicklung einer stärkeren Innovationswirtschaft und fungieren als wichtiger Motor für die Schaffung von Arbeitsplätzen für die in die Stadt Wolfsburg gelockten Talente. Städte, die mehr Start-ups und kreative, technologieorientierte Branchen und Unternehmen anziehen können, werden besser gerüstet sein, die zukünftigen Herausforderungen zu meistern.

Die meisten Innovationscluster entstehen in Städten, in denen eine Kombination aus gut etablierten Wachstumsbranchen, dynamischem Bevölkerungswachstum, Zugang zu Kapital, Anbindung an Wachstumsmärkte, wissensbasierten Institutionen, einem günstigen regulatorischen Umfeld sowie einer kooperativen und unternehmerischen Arbeitskultur vorhanden sind. Einige Städte und Regionen haben diese Faktoren über mehrere Jahrzehnte hinweg gefördert, da diese Voraussetzungen nicht sofort geschaffen werden können.

Diese sogenannten Ökosysteme funktionieren auf gesamtstädtischer Ebene, auf regionaler Ebene oder in einem noch größeren geographischen Maßstab. Der Schlüssel zur erfolgreichen Entwicklung eines echten Innovationsökosystems ist die Zusammenarbeit und Interaktion zwischen Wissenschaft, Industrie und Politik / Verwaltung, um die wirtschaftliche und soziale Entwicklung zu fördern. Dies wird oft als das Triple-Helix-Modell der Innovation bezeichnet.

**Die Eindrücke des Panels:** Angesichts der Geschwindigkeit des technologischen Wandels und der Bedeutung von Innovation als Schlüsselfaktor für das Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum ist das Panel der Ansicht, dass der monoindustrielle Fokus Wolfsburgs auf die Automobilindustrie und die Abhängigkeit von einem Unternehmen Risiken für die Innovationsfähigkeit birgt.

*Für den Aufbau von Partnerschaften und die Umsetzung von Pilotprojekten werden Unternehmen und Wissenschaftler aus der Region benötigt. Für den Aufbau einer erfolgreichen Innovationsstrategie hingegen ist ein institutioneller Ansatz mit dem vollständigen Engagement aller Beteiligten erforderlich. Das Fehlen einer überregional renommierten technischen Universität mit Sitz in Wolfsburg ist ein wesentlicher fehlender Baustein für die erfolgreiche Umsetzung eines Triple-Helix-Innovationsmodell. Gleichzeitig fehlen wirkliche Ansätze der Stadt Wolfsburg Entrepreneurship zu fördern.*

*Volkswagen tut sich schwer, kreative Talente anzulocken, da innovative junge Mitarbeiter pulsierende Städte bevorzugen, in denen sie arbeiten, leben und ihre Freizeit genießen können. Wolfsburg fehlt hierfür diese gewünschte Lebendigkeit.*

#### **D. Soziale Inklusion priorisieren**

Die soziale Inklusion, d.h. soziale Teilhabe und Zugehörigkeit, ist von entscheidender Bedeutung für die Verbesserung der wirtschaftlichen Dynamik und der Lebensqualität in den Städten. Die Teilhabe aller sozialen Gruppen am gesellschaftlichen Miteinander mittels der Durchmischung von Einkommens- und Bevölkerungsgruppen in den Fokus der Stadtentwicklung zu stellen, kann dazu beitragen, lebendige, vielfältige und attraktive Gemeinschaften zu fördern. Städte können integrativer werden, wenn sie ausreichend bezahlbaren Wohnraum schaffen und ihre Bemühungen um die Integration von Migranten in bestehende Nachbarschaften verstärken.

**Die Eindrücke des Panels:** *Wolfsburg hat 125.000 Einwohner und 120.000 Beschäftigte, von denen täglich über 80.000 nach Wolfsburg pendeln. Das Feedback aus den Interviews hat gezeigt, dass viele Menschen pendeln müssen, weil sie keinen angemessenen, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen innerstädtischen Wohnraum finden konnten. Zu den Kommentaren gehörten beispielsweise das Fehlen geeigneten Wohnraums für junge Familien mit höherem verfügbarem Einkommen sowie bezahlbaren Wohnraum in der Innenstadt, um junge Hochschulabsolventen anzuziehen.*

*Es mangelt immer mehr an bezahlbarem Wohnraum. Wolfsburg plant neue Projektentwicklungen in der Innenstadt und im Osten der Stadt. Auch auf der grünen Wiese ist eine vermehrte Bautätigkeit zu beobachten. Dies führt zu einer weiteren Zersiedelung des Stadtgebiets.*

*Es fehlt hierbei auch an einer wirtschaftlichen Herleitung für die Bereitstellung von Infrastruktur wie beispielsweise Geschäften, Freizeitangeboten und öffentlichen Verkehrsanbindungen. Darüber hinaus haben sich die Bedürfnisse der jüngeren Generationen zu einer Präferenz für urbanes Wohnen entwickelt.*

*Auf der anderen Seite gibt es auch eine wachsende ältere Bevölkerung, die demnächst das Rentenalter erreicht und die in den Häusern verharren, die sie zur Zeit ihrer Ansiedlung in Wolfsburg in den Anfangsjahren von Volkswagen bezogen haben. Diese demographische Gruppe wird nicht sorgfältig genug berücksichtigt, wenn es um die stadtplanerischen Ziele der Zukunft geht. Bestehende Seniorenheime sind nicht zweckmäßig und decken nicht die aktuellen Bedürfnisse älter werdender Menschen, da sich diese sehr wahrscheinlich verändert haben.*

#### **E. Kritische Masse aufbauen**

Um in Bezug auf die wirtschaftliche Diversifizierung, Arbeitskräfte und investierbare Vermögenswerte gut abschnitten zu können, ist es wichtig für Städte über eine ausreichende kritische Masse zu verfügen. Angesichts der moderaten Größe vieler Städte, insbesondere in Europa, ist eine Zusammenarbeit dieser Städte zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsvorteile wichtig und vorteilhaft. In letzter Zeit sind Megacities entstanden, Städtecluster, die offiziell oder informell zusammenarbeiten, um so zusammenhängende Regionen nach einem polyzentrischen Stadtentwicklungsmodell zu schaffen. Durch die Ausnutzung komplementärer Stärken werden die Städte innerhalb dieser Regionen zu attraktiveren Zielen für Unternehmen verschiedener Branchen und für internationale Investitionen. Der Erfolg der Allianz Holland Metropole verdeutlicht das Potenzial einer Zusammenarbeit zwischen Städten (siehe Abb. 6).

**Die Gedanken des Panels:** *Bisher konzentrierten sich die städtebaulichen Pläne Wolfsburgs fast ausschließlich auf das eigene Stadtgebiet. Mit einer Bevölkerung von rund 125.000 Einwohnern fehlt Wolfsburg die kritische Masse, um weiteres Wachstum zu generieren und die Widerstandsfähigkeit (Resilienz) zu erhöhen. Infolgedessen ist es schwierig, Investoren für notwendige Investitionen in die Infrastruktur und in andere kommunale Dienstleistungen für die Stadt zu gewinnen. Außerdem fehlen Unternehmen, um die Wirtschaft zu diversifizieren.*

Abb. 4: Zentrale Herausforderungen für die Wettbewerbsfähigkeit von Wolfsburg

GOVERNANCE	PLACEMAKING	INNOVATION	INKLUSION	KRITISCHE MASSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare Vision</li> <li>• Unklare Befugnisse</li> <li>• Diffuse Verantwortlichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht zusammenhängend</li> <li>• Zerstreute Innenstadt</li> <li>• Abhängigkeit vom Automobil</li> <li>• Hohes Parkaufkommen</li> <li>• Eingeschränkter Zugang zum Wasser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt wird von einem einzigen Unternehmen geprägt</li> <li>• Kein Innovations-Ökosystem</li> <li>• Unzureichender Gedankenaustausch</li> <li>• Keine Finanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel an verschiedenen Wohnformen</li> <li>• Mangel an Wohnraum in der Innenstadt</li> <li>• Verschlechterung der Bezahlbarkeit von Wohnraum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine Stadt</li> <li>• Unzureichende regionale Zusammenarbeit</li> <li>• Geringe Investitionen durch institutionelle Investoren</li> </ul>

Abb. 5: Zentrale Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Wolfsburg

GOVERNANCE	PLACEMAKING	INNOVATION	INKLUSION	KRITISCHE MASSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Vision</li> <li>• Gemeinsame Ziele</li> <li>• Zusammenarbeit von Privatunternehmen und der öffentlichen Hand</li> <li>• Transparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemischte Raumnutzung</li> <li>• Öffentliche Infrastruktur</li> <li>• Erreichbarkeit</li> <li>• Gebündelte Planung</li> <li>• Nachhaltigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talente anziehen</li> <li>• Zusammenarbeit von Wissenschaft, Wirtschaft und der öffentlichen Hand</li> <li>• Start-ups &amp; Inkubatoren (Gründerzentren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevölkerungsmix</li> <li>• Schaffung von ausreichendem, vielfältigem Wohnraum in allen Preisklassen</li> <li>• Größere Auswahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale Zusammenarbeit</li> <li>• Sich ergänzende Stärken</li> <li>• Investitionen institutioneller Investoren</li> </ul>

Abb. 6: Die Allianz Holland Metropole

Aus Sicht von Immobilieninvestoren sind leistungsstarke Städte, die sich in einem Cluster mit exzellenter Verkehrs- und Digitalanbindung befinden, wirtschaftlich attraktiv. Die Allianz Holland Metropole zum Beispiel ist ein Zusammenschluss der niederländischen Städte Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht und Eindhoven. Das Bruttonozialprodukt (BSP) beträgt 288 Milliarden Euro, und die Bevölkerung von 7,57 Millionen Menschen wird voraussichtlich weiterwachsen. Aufgrund der spezifischen Geschichte, der ökonomischen Rahmendaten und der geographischen Lage spielt die Allianz Holland Metropole auf einem anderen internationalen Stadtentwicklungslevel. Sie ist - trotz aller Andersartigkeit mit der Region Süd-Ost-Niedersachsen - dennoch ein Best-Practice-Beispiel dafür, wie sich die Städte zu einer wettbewerbsstarken Region zusammenschließen können. Alle fünf Städte sind als solche bekannt, aber zusammen bilden sie eine der erfolgreichsten Städteallianzen der Welt. Sie gilt als Europas best vernetzte Region; Großstädte können innerhalb von 40 Minuten erreicht werden. Außerdem



Quelle: Clark et al., 2017<sup>1</sup>

ist die Städteallianz auch ein weltweit wettbewerbsfähiges regionales Innovationssystem, das in globalen Rankings zum Thema Innovation die obersten Plätze einnimmt. Die Allianz gibt jährlich 7,5 Milliarden Euro für Forschung und Entwicklung aus und profitiert ebenfalls von einem gut entwickelten Hochschulangebot: Sechs Universitäten gehören zu den Top 200 der Welt. Dadurch ist Holland Metropole für Unternehmen und Investoren attraktiv.

## 4. Die Handlungsempfehlungen – BETTER TOGETHER

In einem zunehmend herausfordernden globalen Umfeld ist Wolfsburg einem Risiko ausgesetzt. Da die Welt in ein hart umkämpftes urbanes Zeitalter eintritt, in dem das Schicksal der Städte wichtiger wird als das der Nationen, reicht es nicht mehr aus, dass die Städte relativ gesehen leistungsfähiger sind als ihre unmittelbare Umgebung, um wirtschaftliche Vitalität anzuziehen und zu erhalten. Die Städte befinden sich in einem globalen Wettlauf um Talente und Innovationen. In diesem wettbewerbsorientierten Zeitalter kann Wolfsburg vom Wert eines koordinierten Systems Widerstandsfähigkeit und Vorteile gewinnen, vielmehr als von den geringeren Identitätsgewinnen und ökonomischen Erträgen alleinstehender Stadtentwicklungsprojekte. Dem Panel ist bewusst, dass die Stadt Wolfsburg und Volkswagen im Rahmen der Initiative #WolfsburgDigital ihre Kräfte bündeln, um aktuelle Herausforderungen anzugehen. Dennoch kann noch mehr zur Stärkung dieser gemeinsamen Vision und Partnerschaft getan werden.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt das Panel das Prinzip „better together“. Selbstständige Einheiten und Körperschaften schaffen mehr Gesamtwert, wenn sie sich zusammenschließen und untereinander abstimmen. Durch die Zusammenführung dieser Einheiten, wie die eigenständigen Stadtteile, eine dominante Industriebranche, isolierte Wohn- und Gewerbegebieteentwicklungen sowie nicht integrierte Umweltpotenziale, werden die Stadt Wolfsburg und ihr Hauptpartner Volkswagen für eine widerstandsfähigere und produktivere Zukunft besser gerüstet sein.

Abb. 7: Better together: Wolfsburg und Volkswagen



### Die aktuellen Bedingungen sind für Wolfsburg relativ gut...

- Starker Wirtschaftsmotor: Volkswagen
- Örtliches Beschäftigungswachstum im Vergleich zum übrigen Niedersachsen
- Hohe Lebensqualität



### ...aber die Welt befindet sich im Wandel

- Relativ gesehen ist es nicht mehr ausreichend prosperierender als die unmittelbare Region zu sein
- Städte befinden sich im globalen Wettstreit um Talente und Investitionen



### Größere und besser angebundene Regionen und Städte punkten in Bezug auf

- Größere Wirtschaftseinheiten
- Tiefere und diversifiziertere Arbeitsmärkte
- Weniger Barrieren für Mobilität und Investitionen



### Wie kann Wolfsburg den größtmöglichen Wert generieren:

- Für die Mehrzahl der Menschen?
- Mit den geringsten Kosten?
- In kürzester Zeit?



### Größtmöglicher Wert

- Die nächste Generation von Innovatoren und Unternehmensgründern für sich gewinnen
- Eine Vielfalt an neuen Arbeitsplätzen der nächsten Generation für ein breites Spektrum von Menschen schaffen
- Erweiterung des Angebotes an diversifizierten Arbeitsplätzen



### Mehrzahl der Menschen

- Spezialisierte technische Arbeitskräfte
- Kognitive Mitarbeiter
- In der Dienstleistungsbranche tätig
- In kulturellen Institutionen tätig
- In der Forschung tätig
- Besucher



### Geringste Kosten/Zeit

- Nicht übermäßig von Unternehmensfinanzierungen abhängig

Um die Frage zu beantworten, wie die Stadt Wolfsburg und Volkswagen „better together“ agieren können, empfiehlt das Panel fünf zentrale strategische Leitprinzipien, die im weiteren Verlauf dieses Berichts näher untersucht werden. Das Panel ist davon überzeugt, dass diese Leitprinzipien der Stadt Wolfsburg helfen werden, ihre Vision zu erreichen:

**A. VALUE THE GAP**

– Neue Qualitäten für Wolfsburg schaffen.

**B. DEVELOP THE CORE**

– Das urbane Potenzial von Wolfsburg fokussieren.

**C. LINK TO NATURE** – Grünräume bespielen und auf die Einwohner ausrichten.

**D. ADVANCE MOBILITY**

– Fokus auf Mobilität der Zukunft legen.

**E. EMBRACE A PIONEER SPIRIT**

– Wolfsburg als Stadt der Mutigen neu positionieren.



**A. VALUE THE GAP**

– Neue Qualitäten für Wolfsburg schaffen

Um die Wettbewerbsfähigkeit von Wolfsburg zu stärken und den gebauten

Zusammenhang zu demonstrieren, ist es nach Ansicht des Panels an der Zeit, die vorhandenen baulichen und geistigen Grenzen durch den Mittellandkanal und die Gleisanlagen zwischen dem Volkswagenwerk und der Innenstadt zu überwinden.

Die Entscheidung, Volkswagen auf der Nordseite des Mittellandkanals und Wolfsburg selbst mit der Bahnstrecke südlich davon zu platzieren, ist der Hauptgrund der inneren Spaltung der Stadt. Dieses Gefühl einer Trennung wurde durch die zurückgesetzten Werksgebäude sowie einer dem Mittellandkanal keinerlei Beachtung schenkenden Innenstadt verstärkt. Historisch gesehen mag diese Trennung aufgrund der Vorherrschaft des Autos sinnvoll gewesen sein, aber heute ist sie nachteilig für den städtischen Zusammenhang und ein fließendes Stadtgefühl und erschwert eine gemischte Gewerbe- und Wohnnutzung.

Abb. 8: Luftbild des Stadtkerns von Wolfsburg (Quelle: google.maps)





Granary Square, King's Cross. (The Londonist)

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie die Neugestaltung des Mittellandkanals genutzt werden kann, um eine Qualitäts- und Wertentwicklung der beiden Kanalufer freizusetzen (Value the gap). Möglicherweise lassen sich auch aus diesen Erkenntnissen andere potenzielle Veränderungschancen ableiten.

### **INTEGRATION UND UMWANDLUNG DES MITTELLANDKANALS**

Wolfsburg muss erkennen, dass es für den zukünftigen Erfolg der Stadt entscheidend ist, dass die Stadt ihre Beziehung zum Mittellandkanal verändert. Trotz aller, dem Panel in den Interviews zugetragener Komplexität müssen weitere Überlegungen und Anstrengungen unternommen werden, um den Mittellandkanal zu integrieren. Zugang zum Wasser ist ein äußerst starker Katalysator, wenn es darum geht, das öffentliche Leben in einer Stadt zu gestalten. Das Gefühl der Naturverbundenheit in einer Stadt erhöht die Lebensqualität. Die Umwandlung von Industriekanälen in qualitativ hochwertige Flächen hat Menschen auf der ganzen Welt ans Wasser gelockt und das allgemeine Gemeinschaftsgefühl gestärkt. Immer mehr Städte und Unternehmen rund um den Globus sind ehrgeizig und entschlossen darin, die öffentlichen Räume entlang eines Kanals aufzuwerten. Das Panel schlägt die folgenden Handlungsempfehlungen zur Belebung des Bereichs um den Mittellandkanal vor:

**Lebendigkeit** – Schaffung einer diversifizierten Wirtschaftsaktivität in der Stadt, um eine räumliche Integration des Mittellandkanals zu fördern. Dem Panel wurde zugetragen, dass in den kommenden acht bis zehn Jahren in größerem Maße wissensbasierte Arbeitsplätze in Zukunftsfeldern von Volkswagen geschaffen werden, die die Wolfsburger Wirtschaft diversifizieren und der Stadt Dynamik und Lebendigkeit verleihen könnten.

**Gemischte Nutzungen** – Förderung gemischter, sich zeitlich und räumlich überlagernder Nutzungen, die die Rahmenbedingungen für modernes Leben und Arbeiten schaffen. Das Panel ist der Ansicht, dass die zukünftigen diversifizierten Arbeitsplätze rund um den Mittellandkanal liegen sollten.

Diese würden mit modernem Wohnen und einem innovativen Einzelhandels-, Lebensmittel- und Gastronomieangebot einhergehen, um die nötige Dynamik in der Stadt zu erzeugen und die für diese neuen Arbeitsplätze benötigten Talente anzuziehen.

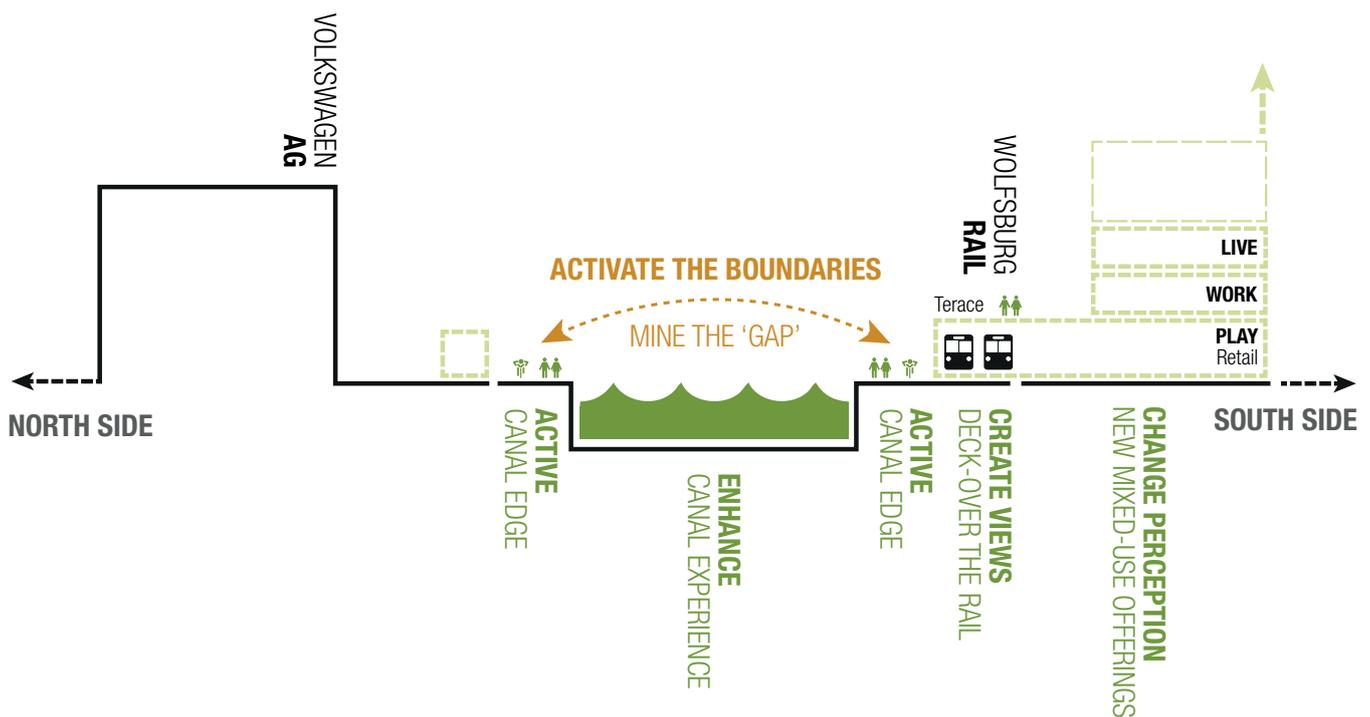
**Urban living** – Bereitstellung von Wohnraum, der den Bedürfnissen einer wachsenden Bevölkerung entspricht. Die Präferenzen der verschiedenen Altersgruppen ändern sich, da sie eine bessere Infrastruktur, bessere Anbindung und mehr Dynamik wünschen, wo immer sie leben.

**Wohlbefinden** – Planung hochwertiger öffentlicher Räume, die sich mit der Natur verbinden. Das Panel schlägt vor, die Wolfsburger näher an den Mittellandkanal zu bringen, um die Verbindung mit dem Wasser durch eine geplante und aktive Uferpromenade vollumfänglich zu genießen. Dies würde das Gesamterlebnis für die Bewohner und Besucher gleichermaßen enorm bereichern.

**Nutzung des Mittellandkanals als Inspirationsquelle**

Das Panel ist ebenfalls der Meinung, dass die Bewohner und Besucher von Wolfsburg das Volkswagenwerk als nahbare Hintergrundkulisse und beeindruckende Landmarke der Architektur mit dem sonnenexponierten Nordufer des Mittellandkanals erleben sollten. Volkswagen sollte Teile des Fabrikgeländes für Besucher öffnen, die Ufer des Mittellandkanals für Erholungszwecke und ergänzende Nutzungen sorgfältig aktivieren und ein kuratiertes Erleben einer 'offenen Fabrikation' im Werk ermöglichen. Dies bietet die Chance, die historische Trennung zwischen Werk und Stadt aufzuheben und die Gemeinschaften beider Seiten näher zusammen zu bringen.

Abb. 9: Querschnitt des Kanals



**Handlungsempfehlungen:**

1. Wolfsburg näher an den Kanal bringen.
2. Die Uferbereiche durch kuratiertes Nutzungsprogramm aktivieren.
3. Verlegen von Volkswagen-Abteilungen auf die innerstädtische Seite des Kanals.
4. Neue Mixed-Use-Angebote errichten.
5. Uferbereich des VW-Werksgrundstückes für öffentliche Nutzung öffnen.

### Der Kanal Plan in Brüssel



(Quelle: Canal Brussels, 2018)<sup>2</sup>

Die Regierung der Region Brüssel erkannte, dass die Erneuerung ihres Systems von innerstädtischen Wasserwegen für den zukünftigen Erfolg der Stadt von entscheidender Bedeutung ist. Da das Potenzial dieser Fläche noch nicht voll ausgeschöpft ist, stellt dies einen großen Makel im Herzen der Stadt dar. Trotz der großen Herausforderung, die die Kanalerneuerung darstellt und die großen Anstrengungen aller Beteiligten bedarf, sieht die Stadtspitze die anvisierten Ergebnisse als lohnenswert an. Dringend benötigter Wohnraum und öffentliche Freiflächen sowie neue Beschäftigungsformen können hierdurch im Herzen der Stadt entstehen - dort, wo sie gebraucht werden. Außerdem werden die Maßnahmen dazu beitragen das städtische Ziel zu erreichen, Brüssel für das Jahr 2025 erfolgreich und wettbewerbsfähig aufzustellen.

“The regeneration of the canal area will be emblematic of the regeneration of Brussels! It is by the canal that we will successfully create the Brussels of 2025!” Rudi Vervoort, Minister-President, Brussels-Capital Region

### Globaler Hauptsitz von GM im Renaissance Center in Detroit



(Quelle: Motor 1)<sup>3</sup>

Das 515.800 Quadratmeter große Renaissance Center liegt an der International Riverfront und wurde 1977 in der Innenstadt von Detroit errichtet. Das Grundstück mit fünf miteinander verbundenen Wolkenkratzern wurde durch eine 10 Meter hohe Betonversorgungsbarriere, in der die Heiz- und Kühlsysteme der Liegenschaft untergebracht waren, räumlich von der Stadt getrennt. Als General Motors das Gebäude 2004 als Hauptsitz erwarb, belebte das Unternehmen die Innenstadt wieder, indem das Unternehmen das Gebäude wie folgt neu strukturierte und mit der angrenzenden Stadt verband:

- Abriss der Betonbarriere.
- Verbindung des Gebäudes mit dem Fluss durch ein Atrium und Durchwegung.
- Entkernung der Gebäude und Erhöhung der Anzahl von Zugängen zur Förderung einer besseren Mobilität.

Während sich dieser Abschnitt des Textes auf die räumliche und bauliche Neuordnung und Umgestaltung des Kanalbereichs konzentriert, um diesen zu einer Adresse zu machen und dessen trennende Wirkung zu überwinden, gibt es darüber hinaus wichtige übergreifende Grundsätze für die Suche nach einem In-Wert-Setzen des bisher Trennenden. Diese Prinzipien, die sich nach Überzeugung des Beratergremiums auf andere Schlüsselbereiche des Wandels übertragen lassen, sind folgende:

- Sich auf den bisherigen Erfolg stützen.
- Chancen und Möglichkeiten miteinander verknüpfen.
- Neue und produktive Konzepte fördern.
- Isolierte oder kontraproduktive Initiativen vermeiden.
- Mut, Experimentierfreudigkeit und Geduld beweisen.



## B. DEVELOP THE CORE

– Das urbane Potenzial von Wolfsburg fokussieren

In Wolfsburg sieht das Panel einen klaren Bedarf, einen attraktiven Mittelpunkt und eine Destination - definiert als ein zusammenhängend erlebbarer Innenstadtbereich - als einen eindeutigen Treffpunkt zu schaffen, zu dem sich die ganze Stadt und ihre Besucher und Bürger hingezogen fühlen. Dieses Stadtzentrum muss eine Mischung aus Büros, Wohnungen, Einzelhandel und Hotels umfassen. Es ist ebenso unverzichtbar, ein starkes und lebendiges Umfeld mit einer guten Mischung unterschiedlicher Nutzungen sicher zu stellen. Das wird zu mehr Dichte im Allgemeinen führen, das Fußgängeraufkommen erhöhen und eine Wechselwirkung mit dem Bedarf an gut gestalteten, lebendigen Aufenthaltsorten auslösen (Placemaking). So kann die Innenstadt rund um die Uhr ein Treffpunkt für Menschen werden.

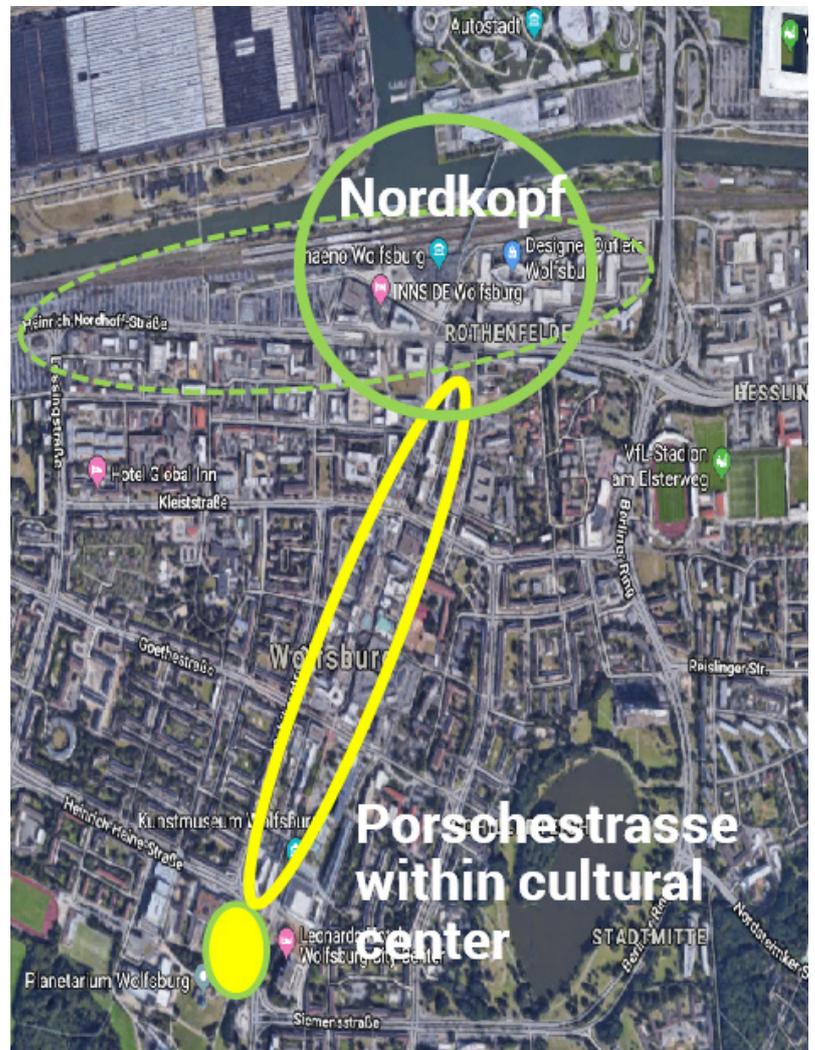
Damit kann Wolfsburg eine stärkere Identität mithilfe der Gebäude selbst, des öffentlichen Raums und der dort wohnenden oder arbeitenden Bevölkerung schaffen und davon profitieren.

Das Panel empfiehlt die Positionierung des Stadtkerns hauptsächlich am Nordkopf (siehe Abb. 10). Die Porschestraße sollte auf ihrer gesamten Länge bis zum Südkopf und insbesondere im direkten Umfeld des Kunstmuseums neu konzeptioniert und umgestaltet werden.

Es sind verschiedene Lösungen zur Entwicklung der Wolfsburger Innenstadt denkbar. Das Panel ist jedoch der Ansicht, dass die Veränderungen die folgenden Grundprinzipien berücksichtigen sollten:

- Am Nordkopf, dem zukünftigen Herz der Stadt sowie entlang der Porschestraße bis zum Südkopf besondere und außergewöhnliche Angebote bereitstellen, die Neugier und Interesse hervorrufen.
- Eine Destination, einen Zielort für abwechslungsreiche Gastronomieangebote schaffen, um die Verweildauer zu verlängern, das Nachtleben zu fördern und Lebendigkeit zu erzeugen.
- Neue Ideen und Konzepte entwickeln und umsetzen, die neue Kundengruppen nach Wolfsburg bringen, die Stadt für neue Unternehmen attraktiv machen und Besucher anziehen.

Abb. 10: Der Stadtkern mit den beiden Unterteilungen



- Ein Umfeld schaffen, in dem sich verschiedene Gruppen und Altersgruppen treffen und miteinander in Kontakt kommen - was die Grundlage für die Etablierung von Kunst-, Straßenkunst- und Open-Air-Events sein wird.
- Im öffentlichen Raum, auf Straßen und Plätzen ein kontinuierliches und regelmäßiges Veranstaltungsprogramm mit einem charakteristischen inhaltlichen roten Faden gewährleisten (siehe Textfeld zur Regent Street in London).
- Ein Gefühl von lebendiger Dichte verstärken - sowohl durch unterschiedliche Büro- als auch Wohnraumangebote mit Magnetwirkung (siehe Textfeld zur Porta Nuova in Mailand).

Die folgenden Best Practice Beispiele dienen nicht dem Vergleich von Städten mit ähnlicher Flächenausdehnung und Einwohnerzahl wie Wolfsburg, sondern verstehen sich als Anregung für die Entwicklung einer erfolgreichen Innenstadt:

- Eine klar definierte Strategie.
- Eine klare und strategische Auswahl der Mieter.
- Umsetzung eines effektiven Marketings und Erstellung eines Veranstaltungsprogramms.
- Tragfähige gemischt genutzte Projekte.

### Regent Street, London

Vor knapp 25 Jahren war die Regent Street noch ein reiner Einzelhandelsstandort. Heute ist die Regent Street ein lebendiger Mix aus Einzelhandel, Gastronomie, Büros und Hotels. Die gemeinnützige Veranstaltungsorganisation „Regent Street Association“ bringt die Einzelhändler, Restaurantbetreiber und Unternehmen zusammen und organisiert ganzjährig Open-Air-Veranstaltungen wie Summer Streets, die Regent Street Motorshow und das Einschalten der Weihnachtsbeleuchtung. Diese Events locken Menschen in ein Gebiet, das heute Landmark Charakter besitzt.



(Quelle: House of Coco)<sup>4</sup>

### King's Cross, London

King's Cross ist eine der größten Projektentwicklungen in der britischen Hauptstadt London mit bester Verkehrsanbindung und befindet sich zwischen zwei großen Bahnhöfen, St. Pancras International und King's Cross. Seit 20 Jahren verwandelt der private Projektentwickler Argent das 27 Hektar große Grundstück in einen neuen Stadtteil mit Wohnungen, Geschäften, Büros, Hotels, einer Multifunktionsarena, Galerien, Bars und Restaurants. Einer der ersten Mieter war die University of Arts London im Jahr 2011, gefolgt von dem großen globalen Magnetmieter Google, der in einem 100.000 Quadratmeter großen Gebäude 7.000 Mitarbeiter als Europazentrale ansiedelte. Diese Kombination aus privaten und öffentlichen Ankermietern schuf ein attraktives Umfeld für die Ansiedlung anderer Unternehmen, was ein Feuerwerk an Talenten



(Quelle: John Sturrock)<sup>5</sup>

und Kreativität freisetzte. Lebendigkeit wird durch den öffentlichen Raum auf dem Granary Square erreicht, der das ganze Jahr über aktiv für öffentliche und private Veranstaltungen, Festivals und Aufführungen genutzt wird.

### Porta Nuova ex Varesine, Mailand

Die Porta Nuova in Mailand war früher eine unzureichend genutzte Fläche mit auffälligen Eisenbahngleisen und Parkplätzen. Hines verwandelte das 290.000 Quadratmeter große Revitalisierungsprojekt im Zentrum von Mailand in eine Mischung aus öffentlichem Raum, Wohnen, Büros, Einzelhandel und kulturellen Einrichtungen sowie einer großen zentralen Grünanlage. Porta Nuova wurde im ersten Jahr nach der Eröffnung im Handumdrehen zum erfolgreichen Stadtteilzentrum, zog 12 Millionen Besucher an und etablierte sich als lebendige, gemischt genutzte Zieladresse. Dieses Gebiet wurde von den Mailändern schnell angenommen. Heute pulsiert hier das Leben Tag und Nacht. Hier entstand das erste wirkliche Hochhaus in Mailand und aufgrund der Größe der Projektentwicklung etablierte sich hier ein völlig neuer Stadtteil.



(Tesker, 2018)<sup>8</sup>

Bei der Entwicklung der Innenstadt ist es von entscheidender Bedeutung, den Zielgruppen, die entweder als Touristen oder als Geschäftsreisende in die Stadt kommen, ein Besucherlebnis zu bieten. Dies gilt gleichermaßen für die lokalen Verbraucher und Unternehmen.

Die Handlungsfelder, denen unbedingt Aufmerksamkeit gewidmet und in denen die Stadt aktiv werden muss, sind folgende:

#### Nordkopf

Der Nordkopf umfasst das Gebiet um das phaeo, einschließlich der Designer Outlets Wolfsburg (DOW), Teile der Porschestraße sowie mögliche Neubauprojekte westlich des Bahnhofs. Der Fokus sollte auf innovativen Projekten und Ideen liegen, die durch einen zukunftsorientierten und attraktiven Mix aus Angeboten und Nutzungen jüngere, technologieaffine Menschen und junge Familien anziehen.

Prototyping, Showrooms, Co-Working, kurz- und langfristige Wohnangebote sollten als Ausdruck eines innovativen und unternehmerischen Ansatzes genutzt werden. Flexible Büroflächen sollten als fester Bestandteil integriert werden. Der Einzelhandel, einschließlich Gastronomie und Unterhaltungsangebote, sollten übergreifend kuratiert werden und sowohl ein spezifisches,

lebendiges und vielfältiges Angebot als auch einen Ort für gesellige Treffen bieten, der auch internationale und nationale Besucher anzieht.

Ein Hauptziel sollte sein, die Bürogebäude so hoch wie möglich zu bauen, um die städtebauliche Dichte zu erhöhen und nationalen oder internationalen Unternehmen die Möglichkeit zu geben, große Büroflächen in Wolfsburg anmieten zu können. Im Falle von Entwicklungsprojekten entlang des Mittellandkanals sollten Maßnahmen ergriffen werden, den Mittellandkanal in das Projekt zu integrieren, als freiräumliche Erweiterung von etwas, das ein attraktiver Ort der Begegnung werden kann; als ein Ort, an dem man sich treffen und aufhalten möchte - ein „place to be“. Ein Erfolgsfaktor für diesen Bereich der Stadt wird seine Entwicklung und Steuerung als einheitliches Projekt sein.

Eine wichtige Strategie zur Steigerung der wirtschaftlichen Erfolgchancen ist die Ansiedlung zukünftiger Büroentwicklungen in der Innenstadt, damit die Beschäftigten von den Attraktionen und Freizeitmöglichkeiten der Stadt profitieren können. Dies wird als wichtiger Motor fungieren, um andere Innovationsunternehmen und Start-ups anzuziehen. Darüber hinaus werden weitere, hiermit im Zusammenhang stehende innovative Konzepte für das Gebiet gewonnen, wodurch sich die Innenstadt als Magnet etabliert.

Um dem Zielpublikum gerecht zu werden, sollten Architektur und Design ausdrucksstark, mutig, ikonisch und einladend sein. Gleichzeitig ist es wichtig, flexible Gebäude, möglichst in modularer Bauweise zu errichten und gemischte Nutzungen zu integrieren. Diese können von Co-Working und Co-Living bis hin zu kurzfristigen Mietverhältnissen für Wohnen, Einzelhandel und Büro reichen.

Ziel sollte es sein, den Nordkopf als angedachten urbanen Nukleus mit einer attraktiven Uferpromenade zu verbinden, die mit großer Sorgfalt und Aufmerksamkeit passend zu den ausgewählten Strukturen und Merkmalen landschaftlich gestaltet ist und somit eine Verbindung zwischen der Stadt Wolfsburg und dem Volkswagenwerk herstellt.

### Porschestraße

Die Porschestraße ist die überwiegend als Fußgängerbereich ausgebaute Verbindungsachse zwischen dem nördlichen Bereich der Innenstadt ("Nordkopf") und deren südlichem Endpunkt ("Südkopf"). Um die Lebendigkeit der Straße zu erhöhen und andere Mieter für Büros, Wohnen und Einzelhandel zu gewinnen, empfiehlt das Panel die Umsetzung einiger struktureller Veränderungen.

Beispielsweise könnte die im westlichen Bereich der Porschestraße ansässige Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften überzeugt werden, näher an die Porschestraße bzw. die Innenstadt zu rücken. Hierzu sollten der Hochschule preisgünstige Mietflächen angeboten werden, um den Studierenden direkten Zugang zu der Porschestraße und zum Nordkopf zu ermöglichen. Die Studenten können dann im Einzelhandel der Straße, in Cafés und Bars jobben. Dies führt zu einem besseren Austausch und einer persönlicheren Verbindung mit der Straße, die sich vorteilhaft auf die Mischung der Altersgruppen, Kulturen und Raumnutzergruppen auswirkt.

Die sich im Eigentum von ECE befindende City Galerie am mittleren Ende der Porschestraße sollte eine wichtige Rolle bei der Erneuerung dieses Innenstadtdareals übernehmen. Die Stadt Wolfsburg sollte ECE in ihre strategischen Pläne einbeziehen, um sich das finanzielle und organisatorische Engagement von ECE bei der weiteren Entwicklung des

Gebiets zu sichern. Das würde dem Einkaufszentrum die Möglichkeit bieten, ganzjährig in die Open-Air-Veranstaltungen der Porschestraße eingebunden zu sein. Die Gebäudefluchten entlang der Porschestraße könnten einander nähergebracht werden, um ein besseres Gefühl von Intimität zu vermitteln. Heute hinterlassen die niedrigen Gebäudehöhen und die weiten Zwischenräume ein eher unwirtliches Gefühl, das einem Empfinden von Geborgenheit im städtischen Raum nicht förderlich ist. Die vorhandenen Pavillons in der Mitte der öffentlichen Fußgängerzone werden als Hindernisse angesehen und sollten rückgebaut werden, um die Funktionsfähigkeit des Freiraums zu verbessern. Wenn möglich, sollten die Gebäudehöhen der Immobilien auf fünf oder sechs Stockwerke aufgestockt werden, um das Wohnraumangebot zu erweitern.

Bei der bemerkenswerten Länge der Porschestraße müssten E-Mobilitätsoptionen in Betracht gezogen werden, um die volle Nutzung der Straße und den Zugang zu der Infrastruktur zu gewährleisten.

### Südkopf

Das Gebiet von der Pestalozziallee über das Rathaus bis zum Kunstmuseum inklusive der Bildungs- und Kulturangebote am Fuße des Klieversbergs, der Neuen Schule und dem Scharoun-Theater wird in Wolfsburg als Südkopf bezeichnet. Die vorhandenen Ladengeschäfte in diesem Abschnitt der Porschestraße bilden einen eigenen Teilbereich und das Ende des Innenstadt-Rückgrats der Porschestraße in Bezug auf Einzelhandelsangebote und Shoppingmöglichkeiten. Das Panel begreift den Südkopf als ein kleinteiligeres, ruhigeres Gebiet im Stadtzentrum Wolfsburg.

Der vorhandene lokale Wochenmarkt ist wichtig und sollte beibehalten werden bei gleichzeitiger Förderung weiterer lokaler Aktivitäten.

Der Bereich um das Museum herum sollte zum Mittelpunkt der Kulturstrategie für Wolfsburg werden, damit das Museum selbst nicht isoliert steht. Dazu könnten Kunstprojekte gehören, wie beispielsweise Straßenkunst, Musik und andere kreative Gruppen, die Flächen suchen und die dazu beitragen, Besucher anzuziehen.

Dabei sollte jeder Versuch unternommen werden, die Authentizität der Stadt Wolfsburg zu erhalten und sicherzustellen, dass sich die Wolfsburger hier zu Hause fühlen. Dieser Bereich sollte sich in erster Linie auf die Versorgung der lokalen und regionalen Bevölkerung und Besucher konzentrieren, einen historisch gewachsenen Identifikationsort, ihren eigenen „place to be“ zu geben. Unter Beibehaltung der gemischten Nutzung sollten die Mieter im Erdgeschoss oder im ersten Obergeschoss aus lokalen Unternehmen, wie beispielsweise Dienstleistern und kleinen Unternehmen, Versicherungen, Ärzten, Immobilienmaklern sowie kleinen Ladenformaten, Kunsthandwerkerläden und allgemeinen Wohnbedarfs- und Einrichtungshäusern bestehen. Darüber hinaus kann das aktuelle Einzelhandelsangebot mit Lebensmitteln, regionalen Produkten und Antiquitäten erweitert werden, ergänzt durch lokale Bars und Restaurants oder Einzelhändler. Im Idealfall ist die Produktpalette lokaler Natur, einschließlich Produkten aus eigener Herstellung.

### Wie können diese Projekte realisiert werden?

Ein übergeordneter Punkt ist, dass die Stadt Wolfsburg und Volkswagen stärker in die Entwicklung dieser Straßen und Projekte einbezogen werden sollten, indem sie Eigentümer, Investoren / Co-Investoren oder Asset Manager der verschiedenen Straßenzüge werden. Mit klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten wird dies die Koordination bei der Festlegung und Umsetzung einer Strategie ermöglichen und eine bessere Kontrolle darüber sicherstellen, was auf den Straßen und in diesen Quartieren geschieht. Wenn dann im Laufe der Zeit Einheiten oder Gebäude leer fallen oder die Eigentümer einen Verkauf planen, sollte die Wolfsburg AG (oder die Stadt Wolfsburg oder Volkswagen als Einzelne) das Vorkaufsrecht besitzen und dieses Recht ausüben.

Die Ausweisung eines Business Improvement District (BID) würde ein kontrolliertes Umfeld schaffen, in dem Projekte überprüft und Entscheidungen mit dem Ziel getroffen werden können, abgestimmte Ziele und eine gemeinsame Vorgehensweise für die Zukunft festzulegen. Dadurch engagieren sich nicht nur die Unternehmen der Region, sondern stellen auch die Finanzierung durch die örtlich erhobenen Steuern oder einen BID-Fonds sicher.

Ein entscheidendes Stück Arbeit wird sein, den dringenden Bedarf der Stadt Wolfsburg an einem klaren Stadtentwicklungs- und Gestaltungsplan ins Werk zu setzen - um eine Gesamtstrategie zu definieren, aber auch um eine Lösung zu finden für die Fragen der Eigentümerschaft und der Kontrolle des Immobilienbestandes in der Innenstadt, sei er privat oder halbprivat.

Durch eine Organisationsinstanz, die die Open-Air-Events auf Straßen und Plätzen organisiert und kontrolliert, könnte der öffentliche Raum kontinuierlich bespielt werden - so dass praktisch jeden Tag etwas passiert, von Musik bis hin zu Straßenfesten.

Bestimmte Anlässe wie Weihnachten, Neujahr und Ostern sind besonders wichtige Zeiten, um die Innenstadt zu beleben, mit den Bürgern in Kontakt zu treten und Besucher anzuziehen.

Freiraumgestaltung ist ebenso ein wichtiges Element, gepaart mit urbaner Begrünung sowie passender Stadtmöblierung und -beleuchtung. Dies gilt sowohl für die neu geschaffenen Flächen als auch für die bestehenden Abschnitte der Porschestraße und am Südkopf.



## C. LINK TO NATURE

– Grünräume bespielen und auf die Einwohner ausrichten

Das Panel hat den Eindruck bekommen, dass die Grünräume und die Lebensqualität, die Wolfsburg als Stadt bietet, nicht allzu bekannt sind und oft versteckt liegen. Diese an sich wünschenswerten Qualitäten, die von den Stadtbewohnern genutzt und genossen werden können, sollten besser ins Licht der allgemeinen Aufmerksamkeit gerückt werden.

Wolfsburg ist eine Stadt mit einer geringen Dichte mit zerstreut liegenden dorffartigen Siedlungen innerhalb des in weiten Teilen noch agrarisch geprägten Stadtgebietes. Auffällig große Grünflächen befinden sich sowohl innerhalb dieser Dorflagen als auch zwischen den einzelnen Teilgebieten des Siedlungsraums.

Die Stadt zieht vor allem junge Menschen im erwerbsfähigen Alter an. Jüngere Familien im Alter von 30 bis 40 Jahren, besonders wenn sie eine höhere Ausbildung haben, ziehen es vor, außerhalb der Stadt zu leben, da das aktuelle Wohnungsangebot in der Stadt nicht wirklich ihren Bedürfnissen entspricht. Auch die Bezahlbarkeit des Wohnens ist ein Thema, das in Wolfsburg - wie auch in vielen anderen europäischen Städten - zu wachsender Betroffenheit führt, vor allem aufgrund des fehlenden Angebots an geeignetem Wohnraum.

Der Wohnraumbedarf verschiedener Bevölkerungsgruppen verändert sich in Wolfsburg. Junge Berufstätige wünschen sich eine größere Angebotsvielfalt in allen Bereichen des Lebens, bessere Mobilitätsmöglichkeiten, mehr Lebendigkeit und die anregende Betriebsamkeit in einem urbanen Umfeld mit gemischten Nutzungen.

Doch es gibt daneben eine größer werdende Gruppe älterer Menschen, die neuerdings auf den Wolfsburger Wohnungsmarkt drängen, wo nun speziell auf die Wohnbedürfnisse von Senioren zugeschnittene Angebote entwickelt werden müssen. Dazu gehören die Nähe zu öffentlichen Einrichtungen, bedarfsgerechte Serviceangebote wie betreutes Wohnen und ebenso alternative Mobilitätsangebote, um der Tendenz zur Vereinsamung alter Menschen vorzubeugen.



*Die grüne Prägung der Stadt Wolfsburg..*

Konzepte für flexiblen und bezahlbaren Wohnraum für all diese über die Alterspyramide hinweg unterschiedlichen und wechselnden Bedürfnisse müssen entwickelt und sowohl den aktuellen Einwohnern Wolfsburgs als auch zukünftigen Bewohnern zur Verfügung gestellt werden. Derzeit entwickelt die Stadt Wolfsburg alternative Formen für das Wohnen im Alter wie beispielsweise Seniorenwohngemeinschaften, Gemeinschaftswohnen für an Demenz erkrankte Menschen, auch Clusterwohnungen mit flexiblen, rollstuhlgerechten Grundrissen. Das übergeordnete Ziel ist es, ein vielfältiges Angebot an Wohnungen für alle Generationen zu schaffen.

Um den innerstädtischen und landschaftlichen Grünräumen der Stadt die angemessene Wertschätzung und damit den notwendigen Stellenwert im Selbstverständnis und der Außenwirkung der Stadt zu geben, empfiehlt das Panel die Umsetzung folgender Maßnahmen:

- Nutzung der grünen Stadt als Alleinstellungsmerkmal.
- Neuer bezahlbarer Wohnraum muss als bauliche Ergänzung innerhalb der vorhandenen Baustrukturen mittels verdichteter Bebauungs- und Wohnkonzepte geschaffen werden, anstatt auf der grünen Wiese, um die grüne Landschaft der Stadt zu schützen und der Zersiedelung des Stadtgebietes Einhalt zu gebieten. Dies wird die sozialräumliche Mischung in den Stadtteilen und kleineren Wohnquartieren fördern.

- Gesunde und robuste Landschafts- und Grünflächenstrukturen zwischen den Wohngebieten entwickeln.
- Eine größere Vielfalt bei der gewerblichen Projektentwicklung und im Wohnungsbau anstreben, immer mit einem starken Bezug zur Natur. So ist die Autostadt ein Paradebeispiel für eine naturnahe städtebauliche Nachverdichtung.
- Den Bewohnern emotionale und gesundheitliche Impulse ermöglichen, indem sie in einem sicheren, grünen und interaktiven sozialen Umfeld leben dürfen.
- Die Menschen darin unterstützen, mit ihren Garten- und Umweltprojekten zur Biodiversität und zum Klimaschutz beitragen zu können.
- Junge Berufstätige ansprechen, die sich für naturnahe Tätigkeiten wie Obst- und Gemüseanbau in der Stadt oder die Bienenhaltung interessieren - ein auch in städtebaulich verdichteten Gebieten verbreiteter Trend.
- Für Aktivitäten, die die geistigen und seelischen Bedürfnisse von Menschen in ihrer Lebensphase nach der Pensionierung ansprechen, geeignete Freiräume schaffen.
- Projektentwicklungen mit dem Zugang zum Wasser verbinden, wie beispielsweise zur Aller, aber auch zum Mittellandkanal, was die Entwicklung von Misch- und Gewerbenutzungen ermöglicht.
- Die Siedlungsstruktur im Hinblick auf alle Lebensphasen der Bewohner überdenken, einschließlich derjenigen, die nicht in der Lage sind, automobiler Mobilität zu nutzen.
- Die nur relativ locker aufeinander bezogenen Stadt- und Ortsteile mit neuen Mobilitätsformen untereinander verbinden, etwa mit Fahrradwegen, durch den Einsatz von Elektrofahrrädern und die gemeinsame Nutzung von E-Mobilität mit kleineren Autos, dort, wo keine Busse fahren.



*Planetarium am Sharoun Theater.*

- Das Panel ermutigt nachdrücklich dazu, bauliche Ergänzungen innerhalb der vorhandenen Baustrukturen mittels verdichteter Bebauungs- und Wohnkonzepte als Priorität der Stadtentwicklung zu beschließen, vor der Entwicklung von neuen Quartieren auf der grünen Wiese. Jedoch sollten nichtsdestotrotz für die 22 Hektar des von Volkswagen in Eigenregie entwickelten Wohnquartiers der Steimker Gärten E-Mobilitätslösungen berücksichtigt werden. Es sollte auf kurze Sicht eine geringere Schwerpunktsetzung auf die Nutzung von PKWs und Elektrofahrzeugen unterstützt sowie in der näheren Zukunft das autonome Fahren gefördert werden.



## D. ADVANCE MOBILITY

– Fokus auf Mobilität der Zukunft legen.

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Mobilität in Wolfsburg und globalen Trends.

### Mobilität in Wolfsburg

Das Panel empfiehlt, die automobilaffine Kultur der Stadt Wolfsburg anzuerkennen. Es gibt viele Ballungszentren auf der Welt, die ähnliche Merkmale aufweisen.

Die Entscheidungen, die eine Stadt wie Wolfsburg in Bezug auf den Verkehr trifft, haben langfristige Folgen. Sie beeinflussen die Flexibilität und das zukünftige Potenzial der Stadt. Wolfsburg ist unbestreitbar die Autohauptstadt. Dies wirkt sich auf die gesamte Umgebung der Stadt aus und führt zu Konsequenzen. Die Stadt Wolfsburg hat für seine Bürger einen guten Lebensstandard geschaffen. Die Entwicklung Wolfsburgs unter dem Primat der Automobilität und der Autoproduktion hat zu einer Trennung der städtischen Funktionsbereiche, einer abnehmenden Produktivität und zu sozialer Isolation geführt.

Um eine positive Bewegung weg von der Dominanz des Automobils anzustoßen, sollte sich die Stadt Wolfsburg darauf konzentrieren, das gesamte Stadtgebiet als ein echtes lebensweltliches Testfeld für Privatfahrzeuge zu nutzen. Dem Panel sind Überlegungen diesbezüglich bereits bekannt, da Volkswagen und die Stadt Wolfsburg mit dem im Dezember 2016 unterzeichneten Memorandum of Understanding für die Initiative #WolfsburgDigital einen ersten Schritt zur Bewältigung dieser Mobilitätsherausforderungen eingeleitet haben.

Das sollte dazu führen, dass das Testen elektrischer Fahrzeuge und autonomen Fahrens im privaten Bereich als spezifisches Wolfsburger Thema unmittelbar wahrnehmbar wird - ein ebenso augenfälliger Teil der "Marke Wolfsburg" wie die Autostadt von Volkswagen. Es sollten in der Stadt verschiedene Arten des autonomen Fahrens getestet werden, d. h. nicht nur der Marke Volkswagen und ein breites Spektrum von Erstausrüstern (OEM) und verwandter Forschung in diesem Bereich angezogen werden. E-Mobilität steht im Mittelpunkt einer ganzen Reihe von Themen, um die sich jede Stadt oder Region kümmert. Somit ist die Zusammenarbeit zwischen der Stadt Wolfsburg und Volkswagen entscheidend, um das Ziel „better together“ zu erreichen.

### Die Welt um Wolfsburg herum ändert sich

Die zunehmende Urbanisierung und das Wachstum von Megacities bedeuten, dass Städte das Feld der Mobilität neu überdenken müssen. Sie schaffen neue Geschäftsmodelle, die die traditionellen Mobilitätsmuster verändern. Es gibt rasante technologische Entwicklungen, die die Mobilitätstrends wie Fahrzeugelektrifizierung und autonomes Fahren beeinflussen. Das Internet der Dinge breitet sich schnell in die Mobilität aus, während die zunehmende infrastrukturelle Vernetzung den Verkehrsfluss weiter verbessert. Die Kosten für die Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien sind deutlich gesunken, was die Akzeptanz von Elektrofahrzeugen zukünftig beschleunigen wird.<sup>7</sup>

Abb. 11: Kosten und Nutzen die aus einem integrierten Mobilitätsansatz hervorgehen (McKinsey & Company, 2016)

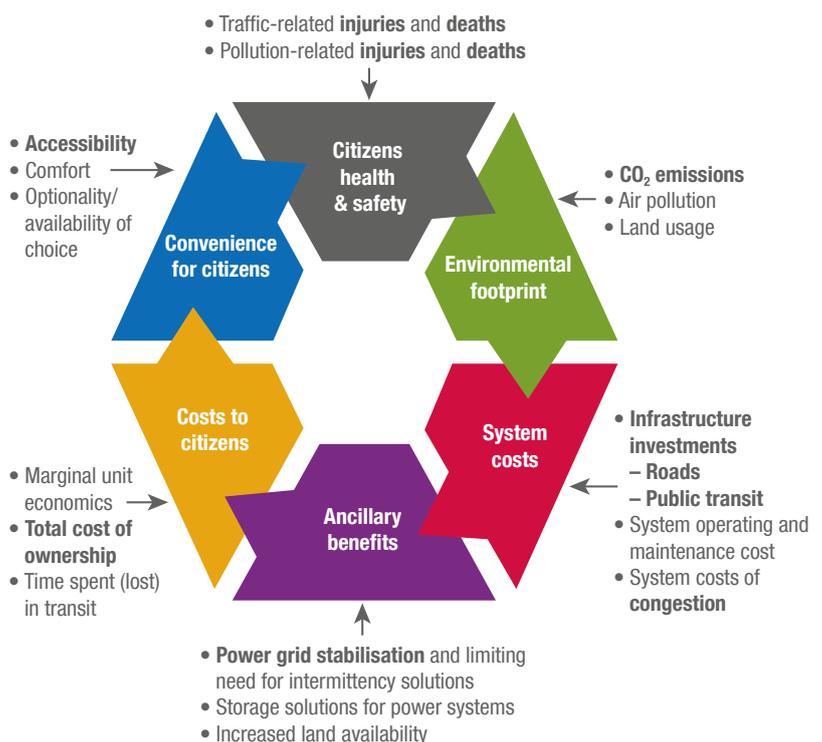


Abb. 12: Mobilitätsmodelle. Quelle: McKinsey & Company (2016)

**Global betrachtet, setzen Städte hauptsächlich auf diese drei verschiedenen Mobilitätsmodelle:**

**1. 1. "Saubere und gemeinsam genutzt" – findet am häufigsten Anwendung in Schwellenländern mit hoher Bevölkerungsdichte**

- Fokus auf Elektrofahrzeuge, nur wenige Fahrzeuge in Privatbesitz
- Betonung auf öffentlichen Nahverkehr, gemeinsam genutzt Mobilitätsangebote (shared mobility)

**2. 2. "Privatautonomie" – findet am häufigsten Anwendung in Städten mit hoher Zersiedlung – wie im Fall Wolfsburg**

- Fokus auf neue Fahrzeugtechnologien
- Straßenraum für selbstfahrende Fahrzeuge
- Nachfragegetriebene Preisgestaltung und Fahrgemeinschaften

**3. 3. "Nahtlose Mobilität" – findet am häufigsten Anwendung in Industrieländern bzw. einkommensstarken Volkswirtschaften mit hoher Bevölkerungsdichte**

- Fokus auf Tür-zu-Tür/bei Bedarf (on demand)
- Verwebte private, gemeinsam genutzte und öffentliche Verkehrsmittel
- Autonomes Fahren + Carsharing + öffentlicher Nahverkehr

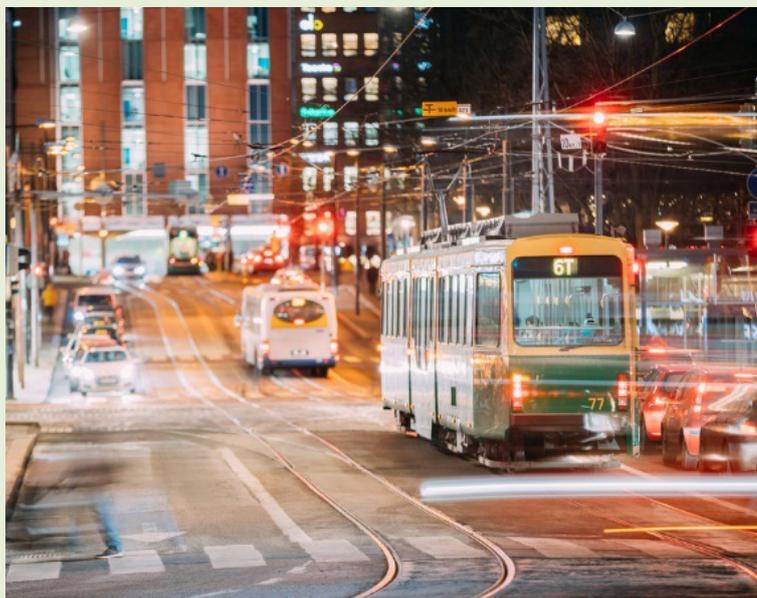
Städte, die neue Mobilitätstechniken nutzen, sind mutig und haben einen Wettbewerbsvorteil. Es gibt verschiedene Wege der Mobilität, auf die sich die Städte konzentrieren. Auf der einen Seite gibt es sehr große Städte in den Schwellenländern, wie beispielsweise Mumbai oder Delhi, die sich auf saubere und gemeinsam genutzte Mobilität (shared mobility) konzentrieren. Hier kann man das Problem für Millionen von Menschen gleichzeitig lösen. Das andere Extrem ist die sogenannte nahtlose Mobilität (seamless mobility), die sich gut umsetzen lässt in Städten wie Chicago oder Singapur, die ziemlich groß sind und über eine wohlhabende Bevölkerung verfügen. Es ist unwahrscheinlich, dass Wolfsburg jemals zu einem Best Practice Beispiel für nahtlose Mobilität werden wird; die Stadt Wolfsburg hat eine zu große Pkw-Durchdringung. Und außerdem ist sie nicht groß und dicht genug besiedelt, um die Kosten für ein umfangreiches öffentliches Verkehrsnetz zu rechtfertigen.

**Auswirkungen fortgeschrittener Mobilitätsangebote (advanced mobility)**

Wenn sich Wolfsburg für eine mutige Mobilitätslösung entscheidet, wird die Stadt ein breiteres Spektrum an Bürgern und Besuchern anziehen. Sie wird mehr Möglichkeiten anbieten, auf unterschiedliche Art und Weise zur Arbeit, zum Wohnort und zu Freizeitzielen zu gelangen und damit zu einer Steigerung der Lebensqualität beitragen. Dadurch werden die Transportmöglichkeiten für Arbeit, Wohnen und Freizeit vergrößert und die Lebensqualität weiter verbessert. Außerdem werden neue technologiebezogene Beschäftigungsbereiche entstehen. Es wird bessere Nutzungsoptionen für die zurzeit vergeudeten Raumpotenziale von Parkplätzen und Straßen geben sowie eine bessere ökologische Bilanz und eine neue städtische Dynamik entstehen. Wolfsburg könnte sich auf die Fahnen schreiben, eine Vorbildfunktion für andere Städte zu übernehmen.

### Gemeinsame Mobilitätsdienstleistung in Helsinki<sup>8</sup>

Helsinki hat sich ein mutiges Konzept ausgedacht, das das Mobilitätsverhalten in der Stadt verändert hat. Ein Mobility as a Service (MaaS)-Programm konkurriert mit den Autobesitzern, wenn sich die Einwohner für einen All-inclusive-Service entscheiden. Über eine monatliche Abonnement-App namens Whim ist das Carsharing, unbegrenzte Bus- und Bahnfahrten, City-Bikes, kostengünstige Taxis und sogar eine Autoanmietung möglich. Menschen können mit einem einzigen Fahrschein verschiedene Verkehrsmittel nutzen, was ein nahtloses Verkehrserlebnis bietet. Um diese Mobilitätsoption finanziell tragfähig zu machen, müssen 3 bis 5 Prozent der Gesamtbevölkerung der Region ein Monatsabo bei Whim abschließen. Andere Städte wie Birmingham und Antwerpen sowie verschiedene Städte in den Vereinigten Staaten testen bereits diese Option.



Mobilität in Helsinki (Quelle: Eltis)

### Fahrerlose Autos in Singapur

Im Rahmen der Bemühungen, Singapur schrittweise in eine Smart City zu verwandeln, startete die Land Transport Authority (LTA) Pilotversuche mit fahrerlosen Fahrzeugen in den Innovationsgebieten Punggol, Tengah und Jurong. Der Service, auf den über Smartphones zugegriffen werden kann, trägt dazu bei, Mobilitätslösungen zu entwickeln und Einblicke zu gewinnen, wie die Stadt die Infrastruktur gestalten, Dienstleistungen organisieren und Vorschriften formulieren kann, um die sichere Nutzung autonomer Fahrzeuge in Singapur zu erleichtern. Die autonomen Fahrzeuge fahren derzeit auf weniger befahrenen Straßen. Die LTA untersucht jedoch derzeit den Einsatz von fahrerlosen Bussen für Schnellverkehrsverbindungen ab 2022 in drei Städten.



Ein autonomer Penderbus (Kevin Kwang)<sup>9</sup>



## E. EMBRACE A PIONEER SPIRIT

– Wolfsburg als Stadt der Mutigen neu positionieren.

In diesem Abschnitt wird das Verhältnis zwischen der Stadt Wolfsburg und Volkswagen und ihren Rollen innerhalb der Stadt beleuchtet sowie überlegt, wie - ausgehend vom Ist-Zustand - die Situation der Stadt und die Zusammenarbeit der beiden Partner vorangebracht werden kann.

### Entschlossenheit für die Zukunft

Das Panel empfiehlt, dass Wolfsburg bei all ihren zukünftigen Aktivitäten für die Stadt einen Geist der Tatkraft und der Entschlossenheit verkörpern sollte. Die Partnerschaft mit Volkswagen war bereits wegweisend. Gemeinsam haben die beiden Partner in der Vergangenheit viel erreicht, innovativ gehandelt, sind aus ihrer Komfortzone herausgetreten und sind Risiken eingegangen. Die Initiative #WolfsburgDigital ist der erste Schritt dieser unvoreingenommenen Arbeit an der Zukunft der Stadt. Damit hieraus reale Veränderungen erwachsen, bedarf es einer mutigen Führung und einer übergreifenden und klaren Stadtentwicklungsstrategie.

Wenn Volkswagen sich verpflichtet, weltweit führend in Sachen Mobilität zu werden, was kann dann Wolfsburg tun? Kann sich Wolfsburg an diesem umfangreichen Mobilitätsexperiment beteiligen? Kann Wolfsburg die urbane Entwicklung vorantreiben, die genau für die Arbeitskräfte attraktiv ist, die Volkswagen benötigt?

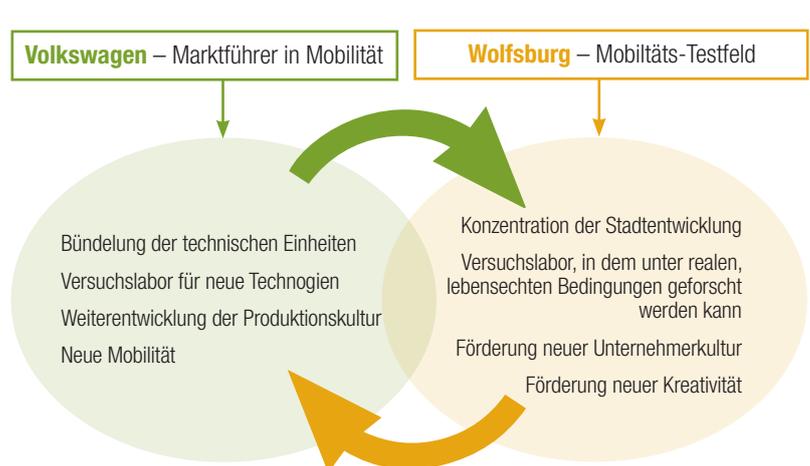
Wenn Volkswagen seine Technologieeinheiten bündelt und viele Forschungsmöglichkeiten eröffnet, könnte dies eine entsprechende Unternehmenskultur stärken. Aufkeimende Kreativität in der Stadt könnte einer neu entstehenden Beweglichkeit innerhalb des Konzerns Vorschub leisten. Das ist der Pioniergeist, der schon angesprochen wurde. Solch eine Entwicklung zuzulassen und zu fördern wäre furchtloses und unerschrockenes Handeln!

Dieser Pioniergeist erfordert jedoch die aktive Partnerschaft von öffentlichen Einrichtungen und Körperschaften, privaten Unternehmen und der führenden Rolle einer Hochschule, um die Ergebnisse, Auswirkungen

und Erfolge der gemeinsamen Aktivitäten genau bestimmen und beschreiben zu können. Auf dieser Basis müssen dann von Grund auf der Arbeitskräftebedarf, Form und Arbeitsweise von Partnerschaften und Beteiligungen, Flächennutzungen und Finanzierungsmodelle neu definiert und priorisiert werden, um die angestrebten Erfolge zu erreichen.

Wie Volkswagen als weltweiter Mobilitätsführer wachsen kann und wo außergewöhnliche Talente für Volkswagen in Wolfsburg arbeiten werden, zeigt die folgende Grafik. Der Schwerpunkt des Unternehmens wird auf der Konzentration von technischen Funktions- und Forschungseinheiten, einem Labor für sich in Entwicklung befindende, kommende Technologien, einer Weiterentwicklung der Produktionskultur und neu entstehender Mobilitätsformen liegen. Andererseits wird Wolfsburg als der große lokale Partner von Volkswagen das Testfeld für eine kommende, weiter entwickelte Mobilität sein. Im Mittelpunkt der Bemühungen beider Partner wird die strategische Konzentration der Stadtentwicklung stehen, das Stadtgebiet zu einem Forschungslabor unter realen, lebensechten Untersuchungsbedingungen zu machen, sowie eine neuartige Unternehmenskultur und neue Formen von Kreativität zuzulassen und zu fördern.

Abb. 13: Pionier-Verprechen von Volkswagen und Wolfsburg.



### Embrace risk – Risiken eingehen

Um Wolfsburg neu zu erfinden, muss die Stadt Wagnisse eingehen. Jede Veränderung, jede neue Idee und jede Entdeckung bergen Risiken. Die Rollen von Wolfsburg und Volkswagen verändern sich und nun ist der Punkt erreicht, an dem die Stadt die bewusste Entscheidung treffen muss, diese Risiken einzugehen, um neue Unternehmenskulturen zu fördern. Bei Volkswagen forschen Tausende von Menschen an vorderster Front einer der wichtigsten Technologien der Welt, die gerade einen tiefgreifenden Wandel, einer Revolution vergleichbar, durchlebt. Parallel zu den ersten Innovationsaktivitäten der Wolfsburg AG und der Initiative #WolfsburgDigital empfiehlt das Panel sowohl der Stadt Wolfsburg als auch Volkswagen durch folgende Maßnahmen weitergehender Kreativität und Zusammenarbeit einen fruchtbaren Boden zu bereiten:

- Starke Mentoringprogramme ins Leben rufen zur Unterstützung von Unternehmensgründungen (Start-ups), Gründerzentren (Inkubatoren) und anderen Einrichtungen, die die Aufgabe übernehmen, Innovationen zu beschleunigen (Akzeleratoren).
- Öffentliches und privates Risikokapital zur Verfügung stellen.
- Günstige Räumlichkeiten für Start-ups und in ihrem Marktsegment führende Unternehmen (concentrated companies) anbieten.
- Gemeinsame Forschungsprojekte mit Volkswagen durchführen.
- Volkswagen als Fixpunkt und Bezugsgröße für wirtschaftsfördernde Aktivitäten nutzen.

### Open Works günstige Fläche in Baltimore

Open Works ist ein 10-Millionen-Dollar-Projekt der Baltimore Arts Realty Corporation (BARCO). BARCO nutzt öffentliche Gelder und philanthropische Spenden, um der kreativen Szene von Baltimore bezahlbare, sichere und dauerhaft verfügbare Räume zur Verfügung zu stellen. Diese 34.000 Quadratfuß (3.200 Quadratmeter) große Anlage besteht aus gewerblich genutzter Fläche und Inkubatoren und beherbergt Räume für die Holz- und Metallverarbeitung, digitale Produkte, Textilien und digitale Arbeitsplätze sowie 150 private Ateliers und Werkstätten.



(Quelle: Open Works)

### Reimagine Wolfsburg - Wolfsburg neu erfinden!

Im Sinne des zu entwickelnden Pioniergeistes ermutigt das Panel die Stadt Wolfsburg, das Memorandum of Understanding und die Initiative #WolfsburgDigital weiter zu entwickeln und das Bild von Wolfsburg in der Welt durch Innovation und fahrerlose Technologie neu zu entwerfen. Anstatt darauf zu warten, die zweite oder fünfte Stadt zu sein, die fahrerlose Technologie einsetzt, sollte Wolfsburg die Nummer eins sein. Die Stadt sollte heute nicht an eine kleine Teststrecke für fahrerlose Autos denken, sondern die ganze Stadt in ihre Zielsetzungen einbeziehen: Sie sollte das Testfeld sein. Um die Entwicklung der Stadt Wolfsburg zu einem lebendigen Ort zum Arbeiten und Leben zu unterstützen, empfiehlt das Panel folgendes:

- Diversifizierung der Arbeitsplätze in Wolfsburg.
- Arbeitsplätze im IT-Bereich und in der Zukunftsforschung, und die Büroentwicklung generell, in die Innenstadt verlagern.
- Partnerschaften mit Hochschulen anbahnen und ausbauen, um in der Innenstadt einen Innovationscampus zu schaffen. Internationale Studenten und Nachwuchskräfte - Young Professionals - anziehen.
- Ein gesamtstädtisches Stromtankstellennetz bereitstellen.
- Ein gesamtstädtisches fahrerloses Testnetzwerk als Vorzeigeprojekt umsetzen.
- Do-it-yourself-Räume, makerspaces, für Kunst und Technik in der Innenstadt ansiedeln.
- Die Parkplätze in der Innenstadt neu organisieren und neugestalten.
- Eine neue Parkraumstrategie entwickeln und verfolgen.

### Change the rules – Die Regeln ändern

Um eine attraktive und pulsierende Stadt mit einer diversifizierten Wirtschaft und zu einem Magnet für Innovationen zu werden, ist das Panel der Ansicht, dass die Stadt Wolfsburg eine führende Rolle dabei übernehmen sollte, für Wolfsburg eine umfassende Stadtentwicklungsvision zu entwickeln und deren Umsetzung voran zu treiben. Derzeit scheint es in der Stadt kein Gespür zu geben für die Dringlichkeit, Veränderungen anschieben zu müssen - dem muss begegnet werden! Auch sollten alle Anstrengungen unternommen werden, die rechtlichen Rahmenbedingungen auszuloten und zu formulieren, die es Wolfsburg ermöglichen, zum Testfeld für E-Mobilität zu werden. Das Panel schlägt die folgenden Handlungsempfehlungen für die Stadt Wolfsburg vor:



Elektrische Tanksäule im Vorbereich der Autostadt.

### Station F, Paris

Station F ist ein Gründerzentrum für Start-ups in Paris, das mehrere Innovationsunternehmen und Talente unter einem Dach vereint. Der von einem zukunftsweisenden Telekommunikationsunternehmer finanzierte Campus ist ein unternehmerisches Ökosystem, das dazu beiträgt, die kritische Masse, Talente und Investitionen anzuziehen. Das 34.000 Quadratmeter große Gebäude befindet sich in einem ehemaligen Güterbahnhof und bietet Büroräume für bis zu 1.000 Beschäftigte in Start-ups oder junge Unternehmen sowie für globale Ankermieter wie Facebook, Microsoft und Naver.



(Quelle: Patrick Tourneboeuf)<sup>10</sup>

- Klare institutionelle Verantwortlichkeiten für Initiativen zusätzlich zu der Initiative #WolfsburgDigital.
- Auf strategische Zusammenarbeit und regionale politische Leitlinien mit der Nachbarstadt Braunschweig und in Zusammenarbeit mit kleineren Gemeinden in der Region setzen. Die Partnerschaft „Allianz für die Region GmbH“ muss durch intensivere Zusammenarbeit gestärkt werden. Vorrangige Bereiche für die Kooperation sind öffentlicher Verkehr, Finanzen, Anziehung und Förderung von Start-up- und Innovationsunternehmen, Diversifizierung der wirtschaftlichen Entwicklung und gemeinsame Regierungsführung / Governance über kommunale und Kreisgrenzen hinweg.
- Einen rechtlichen Rahmen etablieren für fahrerlose Fahrzeuge und ein Stromtankstellennetz in den Straßen Wolfsburgs.
- Eine breite Palette an Finanzierungsprogrammen aufsetzen, um Investitionen anzukurbeln und Anreize für Unternehmungen zu schaffen.

### Invest in the Future - In die Zukunft investieren

Um Wolfsburg neu zu erfinden, müssen Finanzierungsmöglichkeiten geschaffen werden. Das Panel empfiehlt, dass die Stadt Wolfsburg eine Reihe innovativer Mechanismen in Betracht ziehen sollte, die dabei helfen, städtebauliche Entwicklungsprojekte voranzutreiben sowie die kommunale Infrastruktur und die öffentlichen Räume zu unterhalten. Die Monetarisierung vorhersehbarer Einnahmequellen (durch Verkäufe, Grundsteuern und Gebühren) wird dazu beitragen, die notwendigen öffentlichen Investitionsmittel aufzubringen, um ein qualitativ hochwertiges Placemaking aufzubauen und private Investitionen anzuziehen. Die Stadt Wolfsburg könnte auch die Ausweisung eines Business Improvement District (BID) in Betracht ziehen, indem sie die Grundsteuer zur Erhaltung der Freiflächen geringfügig anhebt. Dadurch reduziert sich die Verantwortung der Stadt Wolfsburg für die Pflege dieser Freiflächen. Dieses sind weitere Empfehlungen des Panels:

- Eine Früh-Phasen-Finanzierung bzw. einen Risikokapitalfonds bereitstellen.
- Risikoanteils- und Finanzierungsgarantien für ausgewählte Market-Maker.
- Strategische Einrichtungen für ausgewählte Innovationspartner finanzieren.
- Wertschöpfungsmöglichkeiten anbieten.
- Einen Business Improvement District (BID) ausweisen.
- Einen Wolfsburger Entwicklungsfonds einrichten.
- Steuererleichterungsprogramme für strategische Entwicklungen anbieten.



Rathaus im Süden des Stadtkerns.

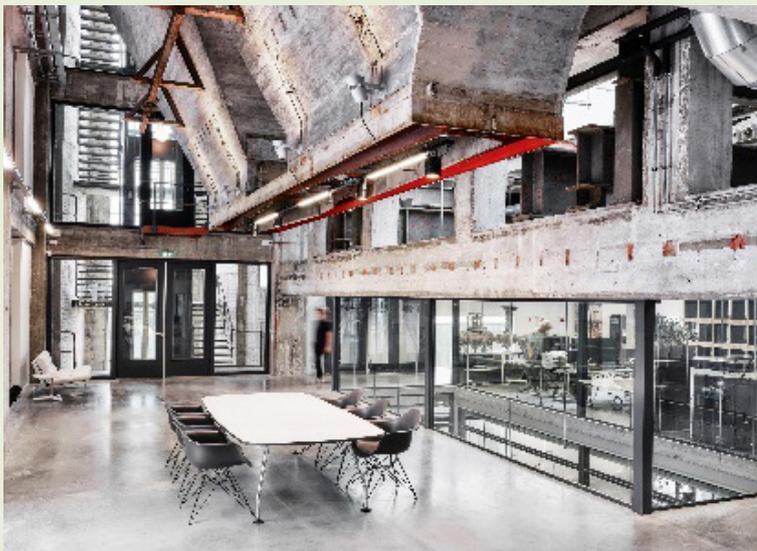


Hochwertiger öffentlicher Raum in der Autostadt.

### Innovation Powerhouse, Eindhoven<sup>11</sup>

Eindhoven stürzte in eine Krise, als der Hauptarbeitgeber, der Elektronikkonzern Philips, den überwiegenden Teil der Produktion an kostengünstigere Standorte in Polen und China verlagerte und in den 2000er Jahren den Hauptsitz in Amsterdam ansiedelte. Eindhoven war vor allem als Industriestandort bekannt. Später nutzte die Stadt ihr Erbe, um die Wirtschaft neu auszurichten und die Stadt zu regenerieren.

Unter der Leitung der Stadt wurden die ehemaligen Philips-Werke in ein kreatives und kulturelles Viertel verwandelt. Die ehemalige Gasfabrik wurde zu einem lebendigen Labor / Living Lab, das die Kreativität fördert. Die Brainport Region um Eindhoven gilt heute als ein wichtiger Technologie- und Industriestandort und gehört zu den innovativsten Regionen der Welt.



(Atelier van Berlo eine Kollaboration von Eugelink Architectuur & De Bever Architecten and Tycho Merijn)<sup>12</sup>

## 5. Nächste Schritte

In diesem Abschnitt werden die Handlungsempfehlungen des gesamten Berichts zusammengefasst. Um die Mission, ein Vorreiter in der Mobilität und eine attraktive wettbewerbsfähige Stadt zu werden, weiter voran zu treiben, schlägt das Panel die folgenden Handlungsempfehlungen vor, wie sich die Stadt Wolfsburg und Volkswagen gemeinsam

auf Entwicklungsstrategien konzentrieren und somit den Grundstein für zukünftiges Wachstum und Zusammenarbeit legen können. Eine stärkere Partnerschaft und eine klare Vision sind unerlässlich. Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen wird das Vertrauen von Investoren und den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg für Wolfsburg stärken.

Schlüsselfragen	Handlungsempfehlungen
Wie können sich die Stadt Wolfsburg und Volkswagen auf eine Strategie zur Steigerung ihrer wirtschaftlichen Vitalität, Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität für Talente einigen und diese beschleunigen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine klare Vision und Stadtstrategie entwickeln</li> <li>• Die wirtschaftlichen Aktivitäten und das Arbeitsplatzangebot breiter aufstellen</li> <li>• Bezahlbare Flächen für Start-ups und innovative Aktivitäten errichten</li> <li>• Zukünftige Arbeitsplätze und Büroflächenentwicklung in der Innenstadt platzieren</li> <li>• Die Parkplatzsituation neu konzeptionieren und gestalten sowie eine neue Parkplatzstrategie formulieren und umsetzen</li> <li>• Bezahlbare, vielfältige Wohnmöglichkeiten für unterschiedliche Altersgruppen anbieten, in der Nähe öffentlicher Einrichtungen und von ÖPNV-Verbindungen</li> <li>• Das Wohnraumangebot verdichten, wo die Baustrukturen dies zulassen und die grünen Freiräume der Stadt schützen</li> <li>• Den grünen Charakter der Stadt Wolfsburg als Alleinstellungsmerkmal herausarbeiten die offenen Landschaften und grünen Freiflächen der Stadt aktivieren</li> <li>• Die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern stärken und ausbauen</li> </ul>
Wie kann Wolfsburg zu einer wegweisenden „Hauptstadt der Mobilität“ werden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Wolfsburger Kultur des privaten Autobesitzes anerkennen</li> <li>• Die gesamte Stadt als Testfeld für E-Mobilität und private Kraftfahrzeuge nutzen</li> <li>• Ein gesamtstädtisches Stromtankstellennetzwerk bereitstellen</li> <li>• Ein breiteres Spektrum an Mobilitätsindustrie (Produzenten) und -Mobilitätsforschung in die Stadt ziehen</li> <li>• Mobilität mutig angehen und vielfältige Transport-Optionen anbieten</li> </ul>
Wie schafft man eine lebendige und attraktive Innenstadt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Mittellandkanal in einen integralen Teil der Wolfsburger Stadtidentität verwandeln und weiterentwickeln</li> <li>• Eine starken, dichten, lebendigen und gemischt genutzten Stadtkern am Nordkopf entwickeln</li> <li>• Den Bereich der Fußgängerzone entlang der Porschestraße überarbeiten und weiterentwickeln</li> <li>• Eine „Adresse“ / „Destination“ für ein abwechslungsreiches Gastronomieangebot anbieten, um die Verweildauer und die Lebendigkeit zu erhöhen</li> <li>• Hochwertige öffentliche Räume mit einem durchdachten Veranstaltungsprogramm bespielen</li> <li>• Eine klare Vision und eine City-Strategie entwickeln</li> </ul>
Wie kann man die städtebauliche Trennung zwischen dem Volkswagenwerk und der Innenstadt überbrücken?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Mittellandkanal als Inspirationsquelle nutzen, um den „Graben“ zwischen Werk und Stadt zu überbrücken</li> <li>• Wolfsburg an den Mittellandkanal bringen und den Kanal besser mit dem Stadtzentrum verknüpfen</li> <li>• Teile des Nordufersbereichs vor der Werksfassade als Kulisse für Besucher entlang des Mittellandkanals öffnen</li> </ul>

## 6. Fazit

Wolfsburg ist keine traditionelle europäische Großstadt. Sie war und ist bis heute ein erweiterter „Firmencampus“. Während Volkswagen sich ständig auf seine Marke konzentriert und seine Produktionsprozesse strategisch weiterentwickelt hat, reagierte die Stadt Wolfsburg weitgehend auf das Wachstum eines einzigen Unternehmens.

Bei der Formulierung der Handlungsempfehlungen wurde besonderes Augenmerk auf kontextbezogene Fragen rund um die historische, von einem einzigen Unternehmen geprägte Stadt gelegt. Dazu gehörten das Risiko einer schrumpfenden Bevölkerung, der Verlust von Talenten, der Mangel an Lebendigkeit in der Innenstadt, und der in Teilbereiche zerfaserte Kernstadtbereich, die Beziehungslosigkeit zwischen der monoindustriell geprägten Innenstadt und der die Stadt umgebenden grünen Natur, die starke Abhängigkeit von Autos und die besondere Beziehung zwischen Wolfsburg und Volkswagen. Trotz ihrer relativ kleinen Größe steht die Stadt Wolfsburg jedoch im globalen Wettbewerb, da die Automobilindustrie als einflussreiche Schlüsselbranche fungiert. Dies ist einzigartig und darauf sollte die Stadt Wolfsburg aufbauen.

Das Panel erkannte auch viele Vorteile in Wolfsburg, die vollständig in die Vision der Stadt von ihrer zukünftigen Entwicklung integriert werden sollten, einschließlich der Kanalufer und den die Stadt umgebenden landschaftlichen Naturräumen.

Das Panel empfiehlt Wolfsburg, die Stadt neu zu denken („re-imagine“), um ein lebendiger und attraktiver Ort zum Leben zu werden, auch wenn dies bedeutet, Risiken einzugehen. Volkswagen ist ein führender Mobilitätsanbieter („Mobility Leader“), der außergewöhnliche Talente anzieht, während Wolfsburg - als großartiger kommunaler Partner des Konzerns - zum Testfeld für zukünftige Formen der Mobilität wird.

### DIE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN – BETTER TOGETHER

#### A. VALUE THE GAP

– Neue Qualitäten für Wolfsburg schaffen.

#### B. DEVELOP THE CORE

– Das urbane Potenzial von Wolfsburg fokussieren.

**C. LINK TO NATUR** – Grünräume bespielen und auf die Einwohner ausrichten.

#### D. ADVANCE MOBILITY

– Fokus auf Mobilität der Zukunft legen.

#### E. EMBRACE A PIONEER SPIRIT

– Wolfsburg als Stadt der Mutigen neu positionieren.

Die Stadt Wolfsburg sollte die aufkeimende Unternehmer-/ Gründerkultur und deren Kreativität unterstützen indem sie ihre Entwicklungsstrategien für die Innenstadt überdenkt. Sie muss ihr urbanes Potenzial voll ausschöpfen, indem sie sich auf die Entwicklung des Nordkopfes konzentriert sowie auf dessen Nähe zum Mittellandkanal und zur Natur. Die neue Generation junger Menschen und die Wirtschaftskraft ihres Arbeitskräftepotenzial für sich zu gewinnen wird der Stadt Kreativität und Seele einhauchen und damit den Bekanntheitsgrad von Wolfsburg steigern helfen. Obwohl der hier beschriebene Stadtentwicklungsprozess lange dauern wird, hofft das Panel, dass dieser Bericht an die bestehenden #WolfsburgDigital Initiativen und andere Ansätzen anknüpfen kann und diese stärken wird und somit eine reichhaltige Ausgangsbasis darstellt, um die selbst gesteckten Ziele von Stadt und Konzern zu erreichen - über die Anwendung der fünf Leitprinzipien für ein besseres Zusammenspiel von Wolfsburg und Volkswagen: „BETTER TOGETHER“.

## Über das Panel (in Englisch)

### Paul Bernard

*Washington, D.C., USA*

Paul Bernard is an Executive Vice President for the Urban Land Institute (ULI), a nonprofit education and research institute that focuses on issues of land use, real estate, and urban development. The mission of the Institute is to provide leadership in the responsible use of land and in creating and sustaining thriving communities worldwide. Bernard recently joined ULI and manages the Advisory Services, UrbanPlan, Professional Development, and Awards programmes.

Prior to joining ULI, Bernard served as Vice President at Enterprise Community Partners Inc., where he led the organisation's national public-sector and community-development advisory practice. Previously, Bernard held several senior roles in government and the private sector, including Senior Vice President at Walker & Dunlop, where he led the company's investment advisory practice. He was also a Principal and Division Head at MunieMae, managing the growth and operations for approximately \$1 billion in institutional capital.

Bernard also held senior positions at the City of Detroit, where he was appointed by Mayor Dennis Archer as the Director of Planning and Development and a member of the Economic Development Cabinet, and at Public Financial Management (PFM), where he was a Senior Managing Consultant for federal, state, and local municipalities and public authorities on traditional and alternative financing initiatives. Bernard holds a master's degree in public policy from Harvard University, an MBA, and a bachelor's degree in foreign service from Georgetown University.

### Professor Jürgen Bruns-Berentelg

*Hamburg, Deutschland*

Since 2003, Jürgen Bruns-Berentelg has been CEO of HafenCity Hamburg GmbH, a public company owned by the city-state of Hamburg, second-most-populous city in Germany and centre of a metropolitan region of 5 million inhabitants, charged with the development of HafenCity and other areas. The HafenCity Hamburg development area represents a mixed-use 40 per cent expansion of the core city area of Hamburg. The goal is to develop a highly sustainable and outstanding new downtown in the European tradition of urbanism.

Before his involvement with HafenCity Hamburg GmbH, Bruns-Berentelg occupied management positions with British, American, and German property companies, partly at executive board and board of director levels. In the process, he was also involved in major projects such as Berlin Central Station and the Sony Center in Potsdamer Platz, located in Berlin.

Bruns-Berentelg graduated in geography and biology. He is a real estate economist as well. He also is professor for integrated urban development at HafenCity University Hamburg in addition to his executive position.

Bruns-Berentelg is a regular national and international speaker on issues of innovative large-scale urban developments and publishes regularly on matters of urban development.

## Christopher Choa

*London, Großbritannien*

A native New Yorker, Christopher Choa leads AECOM's Cities practice out of London. He works with city and national governments to develop regional-scale strategies and improve urban performance. Choa is a Global Trustee of the Urban Land Institute and Chair of ULI U.K. He is an advisory board member for the Sustainable Urban Development programme at Oxford University as well as organisations related to real estate, autonomous mobility, energy, and research. He has previously been an appointed adviser to the Mayor of London.

## Chris Igwe

*Paris, Frankreich*

Chris Igwe is one of the world's leading authorities on global retail and is highly sought after for his knowledge and insights.

Based in Paris, Igwe is a special adviser to global brands, owners, and investors on strategic matters at his own consultancy firm, Chris Igwe International. He is also Managing Partner at More Or Less, representing exclusively tenants in their lease-related problems. From 2007 to 2015, he was Head of Retail, France and EMEA, at CBRE, and before that, Head of Real Estate, Europe, at Foot Locker and then Gap. Igwe was also Managing Director, Europe, for the International Council of Shopping Centers (ICSC).

Igwe is a frequent international keynote speaker and conference moderator. He is Co-Chair of ULI's Retail and Entertainment Council, a longstanding member of the ICSC's European Research Group, and a member of MAPIC's steering committee.

## Tom Murphy

*Pittsburgh, Pennsylvania / Washington, D.C., USA*

Tom Murphy has been a senior resident fellow at the Urban Land Institute since 2006. A former mayor of Pittsburgh, he has extensive experience in urban revitalisation – what drives investment, what ensures long-lasting commitment – which has been a key addition to the senior resident fellows' areas of expertise. Murphy also serves on the advisory board of ULI's Rose Center for Public Leadership in Land Use. Since joining ULI, he has served on many Advisory Services panels, including panels in Moscow and Hong Kong, as well as in Baltimore, Chicago, and other U.S. cities.

Murphy is an honorary member of the American Society of Landscape Architects; a board member of Harmony Development Inc. of New Orleans; president of the board of the Wild Waterways Conservancy of Pennsylvania; and a board member of Mountain Lake Inc. of Virginia.

## Professor Dr. Ing. E.h. Christiane Thalgot

*Munich, Deutschland*

After graduating from high school in Hamburg in 1961, Christiane Thalgot first did an apprenticeship for upholstery and decoration. Starting in 1964, she studied architecture at the Technical Universities of Braunschweig and Munich. After graduating in 1971 and a short stretch of work in the field of rural construction and settlement systems, she worked from 1972 as a city planner; first in the Building Department of Norderstedt, then from 1987 as an urban development councillor in Kassel. From February 1992 to May 2007, Thalgot succeeded Uli Zech as urban development councillor in Munich and head of the local city planning authority and from 1994 as chair of the Munich Society for urban renewal.

During her time with the city of Munich, significant projects took place, including planning for the reconstruction of the main railway station; the development of the areas of former railway tracks in the city for residential and office buildings and green areas; and the transformation of barracks to lively new mixed-use areas in the city. Next was the establishment of the Jewish Center and the adjacent office building with the order-associated redevelopment of St. Jakobs Platz and the surrounding streets.

Besides her work as a city official, Thalgot held teaching positions at the University of Kiel (1985–1987) and the Technical University of Munich (from 1996), where she was appointed honorary professor in 2003. From 2003 to 2007, Thalgot was president of the German Academy for Urban and Regional Planning. In May 2013, she was elected at the spring meeting of the Academy of Arts in Berlin as the new member of the architecture section.

Thalgot is a member of the Bund Deutscher Architekten; Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung; Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung; Urban Land Institute; Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V (VHW); Institut für Städtebau und Wohnungswesen München; and the advisory board of IBA\_WIEN 2022.

## Lisette van Doorn

*London, Großbritannien*

As Chief Executive of ULI Europe, Lisette van Doorn is responsible for the development of the Institute's activities across the region, including its renowned pan-European conferences and over 250 local meetings and events across 14 countries. She is also responsible for the ULI Charitable Trust, which raises money to advance ULI's mission and philanthropic activities across Europe.

Van Doorn joined ULI from LIRE, her own consultancy business, which advises international institutional real estate investors and fund managers on strategy, organisational optimisation, and portfolio structuring.

Prior to this, she was country manager for CBRE Global Investors, where she managed a €1.6 billion portfolio of assets in Italy. Before joining CBRE Global Investors, Van Doorn was founding chief executive for INREV, the European Association for Investors in Non-Listed Real Estate Vehicles. She started her career at ING Investment Management, where she held account manager and assistant controller positions before being made managing director of research and strategy for ING Real Estate Investment Management Europe.

## Birgit Werner

Zurich, Switzerland

As an experienced business developer and valued adviser with a focus on sophisticated real estate, Birgit Werner has proven her skills in developing projects and companies in a highly political, strategic, and entrepreneurial environment.

The graduate engineer of RWTH Aachen University, Germany, with an MBA from HSG St. Gallen, Switzerland, found her niche in business development after working as an architect (Richard Meier, New York) through consulting activities along the entire value chain of the real estate industry. Her biggest challenges so far were on the one hand the development of the Circle at Zurich Airport, an innovative mixed-use destination with 200,000 square metres of floor space in a politically sensitive environment, setting the stage for its current realisation. On the other hand, in her current position at Munich Airport, she was able to start the development of the innovative unique selling point "LabCampus," including the first academy, office, hotel, and company apartment developments and enabling the company for these kind of developments.

Listed among the 100 heads of the Swiss real estate industry (*Immobilien Business* magazine), she has an extensive network of contacts in national and international markets and is an expert in new developments and innovations, and is a leader in sharing knowledge within the scope of pro-bono commitments at the Urban Land Institute (Local Chair Zurich, Executive Committee Germany, Councils), the Royal Institution of Chartered Surveyors, and other nonprofit organisations.

## Michaela Winter-Taylor

London, Großbritannien

Michaela Winter-Taylor leads on urban strategies and design for Gensler, a global architecture, design, and planning firm renowned for its integrated and collaborative approach. She focuses on complex urban projects with a particular focus and expertise in the integration of infrastructure in line with urban growth and regeneration. Having cultivated an understanding of the driving forces behind industry trends, she works with the public and private sectors to increase the competitiveness of cities in an ever more challenging urban environment.

She leads a creative team of designers and planners, who use innovative strategies for consultation, design development, and delivery to realise proposals attuned to their local context. Driving the sustainable urban agenda forward, Winter-Taylor is active in various forums across the industry to advocate for smart and resilient planning that is balanced with the aspirations of its communities. She rejoined Gensler in 2012 after consulting for a year with the United Nations Environment Programme (UNEP) in Paris, supporting city governments in their mission to promote the integration of sustainable policies in their built environment jointly with the UNEP's extensive network of partners.

Serving on the ULI NEXT U.K. Steering Committee, Winter-Taylor is an active member of the ULI Sustainability Council. She studied architecture at the Technical University of Munich, followed by a master's degree in urban environmental management at the Asian Institute of Technology in Bangkok, before joining Gensler's London office in 2003.

# Quellen

<sup>1</sup> <https://wolfsburgdigital.org/wp-content/uploads/wolfsburg-digital-Memorandum-of-Understanding-neu.pdf> G. Clark, T. Moonen, J. Couturier, and J. Nunley. Fit for the Future? Benchmarking Holland Metropole against the World's Best (London: *The Business of Cities*, 2017).

<sup>2</sup> <http://canal.brussels/en/content/canal-plan-receives-international-urban-planning-prize>

<sup>3</sup> <https://www.motor1.com/photo/329261/gm-world-headquarters-at-the-renaissance-center-in-detroit-michigan/>

<sup>4</sup> <https://www.houseofcoco.net/jo-malone-london-to-sponsor-the-new-regent-street-christmas-lights-2015/>

<sup>5</sup> <http://www.lcrhq.co.uk/news/2016/01/22/lcr-sells-stake-londons-67-acre-kings-cross-develo/>

<sup>6</sup> <http://tekser.it/english/blog/project/area-porta-nuova-ex-varesine-milano/>

<sup>7</sup> McKinsey & Company (2016) An integrated perspective on the Future of Mobility. London.

<sup>8</sup> <http://www.eltis.org/discover/news/how-helsinki-became-mobility-service-leader>

<sup>9</sup> <https://www.channelnewsasia.com/news/singapore/commentary-driverless-vehicles-reshape-singapore-smart-nation-9451258>

<sup>10</sup> <https://thespaces.com/station-f-worlds-largest-startup-campus-paris/>

<sup>11</sup> <https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/rsa-blogs/2015/05/rebranding-the-city--how-eindhoven-uses-heritage-to-shape-the-future>

<sup>12</sup> [http://www.archiecho.com/item/61015\\_innovation-powerhouse-is-a-creative-hub-in-a-former-eindhoven-power-station](http://www.archiecho.com/item/61015_innovation-powerhouse-is-a-creative-hub-in-a-former-eindhoven-power-station)



**Urban Land Institute**

131 Finsbury Pavement    Tel: +44 (0)20 7487 9570  
London    Email: [ulieurope@uli.org](mailto:ulieurope@uli.org)  
EC2A 1NT    Web: [www.europe.uli.org](http://www.europe.uli.org)  
United Kingdom