



Privates Engagement und soziales Unternehmertum in der Stadtentwicklung Das Beispiel der Dülkener Entwicklungs AG



NATIONALE
STADT
ENTWICKLUNGS
POLITIK

Das Foto auf dem Deckblatt zeigt das Neuvorhaben der DEAG in der Schöffengasse

Inhaltsverzeichnis

1	Ein ungewöhnliches Engagement in einer gewöhnlichen Kulisse	1
2	Altstadtentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen	3
2.1	Der linke Niederrhein: Weder Boom- noch Krisenregion	3
2.2	Dülken und seine historische Altstadt	4
2.3	Die Stadtentwicklungspolitik für die historische Innenstadt	6
2.4	Psychologie und Ökonomie eines Grenzstandortes	8
3	Gründungshistorie und Eckpunkte des Geschäftsmodells der DE AG	11
3.1	Hintergründe der Gründung	11
3.2	Übernahme immobilienwirtschaftlicher Pionieraufgaben mit hoher Anstoßwirkung	12
3.3	Die Aktiengesellschaft als Plattform bürgerschaftlicher Kapitalbeteiligung	14
3.4	Geschäftspraxis beim Ankauf von Grundstücken	16
4	Erfahrungen aus den ersten Projekten der DE AG	19
4.1	Neubau eines barrierefreien Wohnobjektes	19
4.2	Die Zusammenarbeit mit den Nachbareigentümern	20
5	Struktur und Motive der DE AG-Aktionäre	23
5.1	Umfang der bürgerschaftlichen Kapitalbeteiligung	23
5.2	Merkmale der DE AG-Aktionäre	24
5.3	Die Grenzstandortkulisse als Beteiligungsvoraussetzung	24
5.4	Ansprache und Motive der Anleger	26
5.5	An die Kapitalanlage und die DE AG geknüpfte Erwartungen	27
6	Schlussfolgerungen	29
6.1	Mobilisierung (sozial-)unternehmerischen Engagements für die Stadtentwicklung	29
6.2	Mobilisierung und Verwendung bürgerschaftlichen Kapitals	31
6.3	Perspektiven und stadtentwicklungspolitische Wirkung der DE AG	31
6.4	Bürgerschaftliche Selbstverantwortung und öffentliches Handeln	32
	Quellenverzeichnis	34
	Impressum	35



Quaestio
FORSCHUNG & BERATUNG

DE-ag
Dülkener Entwicklungs AG



Die Dülkener Entwicklungs AG wurde im Rahmen eines Pilotprojektes der Nationalen Stadtentwicklungspolitik vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) gefördert. Die Förderung richtete sich auf eine Unterstützung der anlaufenden Geschäftstätigkeit und auf deren wissenschaftliche Begleitung. Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis der Begleitforschung und steht in der redaktionellen Verantwortung des mit der Begleitforschung beauftragten Instituts Quaestio. Das Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik wurde gemeinsam von der DE AG, der Stadt Viersen und Quaestio bearbeitet.



1 Ein ungewöhnliches Engagement in einer gewöhnlichen Kulisse

Dülken ist eine ehemals selbständige Kleinstadt am linken Niederrhein. Seit 1970 gehört sie als Stadtteil zur Stadt Viersen. Die historische Dülkener Altstadt teilt das Schicksal vieler kleinerer und mittlerer Stadtzentren in Deutschland: Der Einzelhandel zieht sich zurück. Geschäftslokale sind insbesondere in den Nebenlagen schwer vermietbar. Punktuelle Leerstände erzeugen im Verbund mit den manchmal „altbackenen“ Resten des Einzelhandels zunehmend einen Eindruck der Rückständigkeit. In den Wohnquartieren der Dülkener Altstadt unterscheidet sich das Bild nicht wesentlich. Frei werdende Wohnungen und Häuser finden oft nicht die gewünschte Nachfrage. Die bauliche Erneuerung ist zu schwach ausgeprägt und in den qualitativ schlechten Randlagen beginnen Leerstände das Stadtbild zu prägen.

Diese fast alltägliche Kulisse ist nicht das Ergebnis eines rasanten Niedergangs. Wären nicht die Leerstände, könnte man eher von einem Stillstand sprechen, der vor allem im Kontrast zu den herausgeputzten Quartieren und Einkaufszonen an anderer Stelle auffällt. Dieser äußere Beinahe-Stillstand korreliert jedoch mit einer Zersetzung der über den Markt angetriebenen inneren Entwicklungskräfte. Neue Bewohner und Händler tun sich schwer, in der Altstadt einen Standort mit Zukunft zu erkennen. Ähnliches gilt für die Immobilieneigentümer, die mit sparsamer Instandhaltung und abnehmender Investitionsneigung reagieren. Mit Dialogangeboten („Dülken-Konferenz“, 2006) und einem Stadtmarketingprojekt hat die Stadt Viersen zunächst auf die wachsende Unzufriedenheit reagiert und eine auf Beteiligung und Aktivierung zielende Plattform geboten. Die positiven Folgen dieses Engagements blieben jedoch eng begrenzt.

Das vorab skizzierte Bild eines rückwärtsgerendeten Stillstandes trifft allerdings nicht mehr uneingeschränkt und überall zu. Inzwischen sind erste Anzeichen einer Wiederentdeckung der historischen Innenstadt als Wohnstandort erkennbar. Exakt lässt sich nicht rekonstruieren, welche Beiträge das fortgesetzte öffentliche Engagement und eine in Gang kommende private Investitionstätigkeit jeweils geleistet haben. Auch ist noch nicht sicher, ob dies schon als Durchbruch bezeichnet werden kann. Ungewöhnlich ist in diesem Kontext jedoch die Gründung der Dülkener Entwicklungs Aktiengesellschaft (DE AG) im Jahr 2007. Die DE AG zielt darauf, schlecht bewirtschaftete Immobilien oder untergenutzte Grundstücke anzukaufen und zu entwickeln. Dies wäre nichts Besonderes, wenn dahinter nicht das ehrenamtliche Engagement eines einzelnen Unternehmers aus Dülken und die Kapitalbeteiligung einer größeren Zahl von Dülkener Bürgern stehen würde. Insofern war dies auch Anlass, die DE AG in die Projektfamilie der Nationalen Stadtentwicklungspolitik beim Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung aufzunehmen und damit unter besondere Beobachtung zu stellen.

Bezugspunkt dieser Aufnahme ist die seit Jahren geführte Diskussion über die Beteiligung Privater in der Stadtentwicklung. Die DE AG scheint dies auf besondere Weise einzulösen. Diese Publikation dokumentiert daher die anlaufende Geschäftstätigkeit der DE AG in ihrem lokalen Kontext und versteht sich damit als Beitrag zur Debatte um die Beteiligung Privater in der Stadtentwicklung.



2 Altstadtentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen

2.1 Der linke Niederrhein: Weder Boom- noch Krisenregion

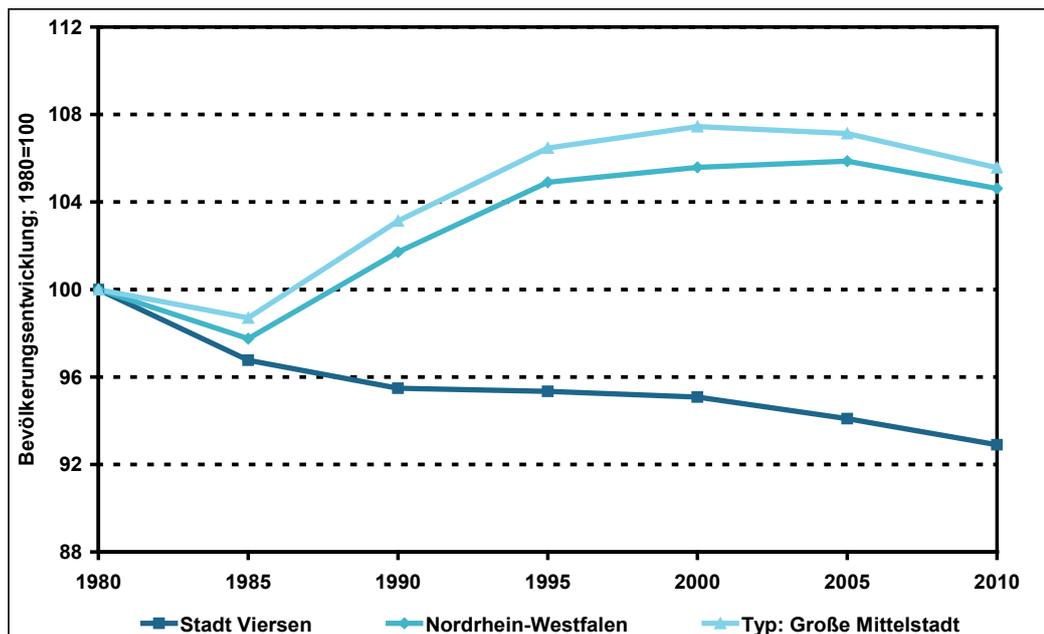
Die Wahrnehmung von Nordrhein-Westfalen wird sehr stark von den Großstädten der Rheinschiene (Köln, Bonn, Düsseldorf) und denen des Ruhrgebietes geprägt. Die kleineren Großstädte Krefeld (ca. 235.000 Einwohner) und Mönchengladbach (ca. 258.000 Einwohner) prägen hingegen die Region am linken Niederrhein. Von der rechtsrheinisch gelegenen Stadtmitte Düsseldorfs aus liegen die beiden Städte 25 bis gut 30 Kilometer entfernt.

Zwischen Krefeld im Norden und Mönchengladbach im Süden befinden sich die Mittelstädte Willich (ca. 53.000 Einwohner) und Viersen (ca. 75.000 Einwohner). Schon diese Bevölkerungszahlen zeugen davon, dass auch dieser Teil Nordrhein-Westfalens eine relativ dicht verstädterte Region ist. Der Landkreis Viersen erstreckt sich auch in die ländlich strukturierten Bereiche an der niederländischen Grenze hinein. Er bildet den Übergang von der großstädtischen Rheinschiene in den eher kleinstädtisch und ländlich geprägten westlichen Randbereich von NRW.

Die Wirtschaftshistorie von Krefeld und Mönchengladbach hat einen wichtigen Ursprung in



Bevölkerungsentwicklung von Viersen 1980 – 2010 (Index, 1980=100)



der Textilindustrie. Die räumliche Nähe zu den niederländischen und vor allem belgischen Handelsstädten und die damit verbundenen Handelswege haben seit dem 18. Jahrhundert die wirtschaftliche Entwicklung geprägt und zum Aufbau eines Manufakturwesens und eines damit verbundenen Textilmaschinenbaus geführt. Dies war die zentrale Triebfeder des Stadtwachstums in der Region. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts sind diese Industriezweige jedoch über längere Zeiträume geschrumpft, so dass heute nur noch Reste vorhanden sind. Im Wettbewerb um neue wissensintensive Branchen und neue Dienstleistungsarbeitsplätze sind die Städte des linken Niederrheins im Verhältnis zu den großen Nachbarn Düsseldorf und Köln nur eingeschränkt konkurrenzfähig. Insgesamt entsteht hieraus eine eher verhaltene regionalwirtschaftliche Dynamik, die auch für die Stadt Viersen charakteristisch ist.

Im Schatten der Großstädte kann Viersen wegfallende gewerbliche Arbeitsplätze kaum durch neue Dienstleistungsarbeitsplätze ersetzen. Zwischen 2000 und 2010 hat die Stadt fast 5.000 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze verloren, so dass heute nur noch knapp 24.000 Beschäftigte gezählt werden. Die ausgeglichene Pendlerbi-

lanz belegt, dass Viersen als Arbeits- und Wirtschaftsstandort in der dicht besetzten Region keine spürbare Zentralität entfalten kann. Dies schwächt auch die Attraktivität des Wohnstandortes. Hinzu kommt, dass die Stadt als Wohnstandort weder dem Idealbild einer unverbrauchten ländlichen Idylle noch dem Vorstellungsbild von urbaner Lebendigkeit entsprechen kann. Im Ergebnis zeigt sich auch bei der Einwohnerentwicklung ein unterdurchschnittlicher Verlauf.

2.2 Dülken und seine historische Altstadt

Die seit 1970 mit Viersen und Süchteln zusammengelegte Stadt Dülken hat heute als Stadtteil von Viersen circa 20.000 Einwohner. In der historischen Innenstadt leben nur knapp 2.000 Menschen.

Im Mittelalter hat Dülken Münz- und Stadtrechte sowie entsprechende Befestigungsanlagen erhalten, die in Fragmenten noch heute sichtbar sind und in etwa die Grenzen der heutigen Altstadt markieren. Ihrer Form entsprechend wird sie auch als „Dülkener Ei“ bezeichnet.



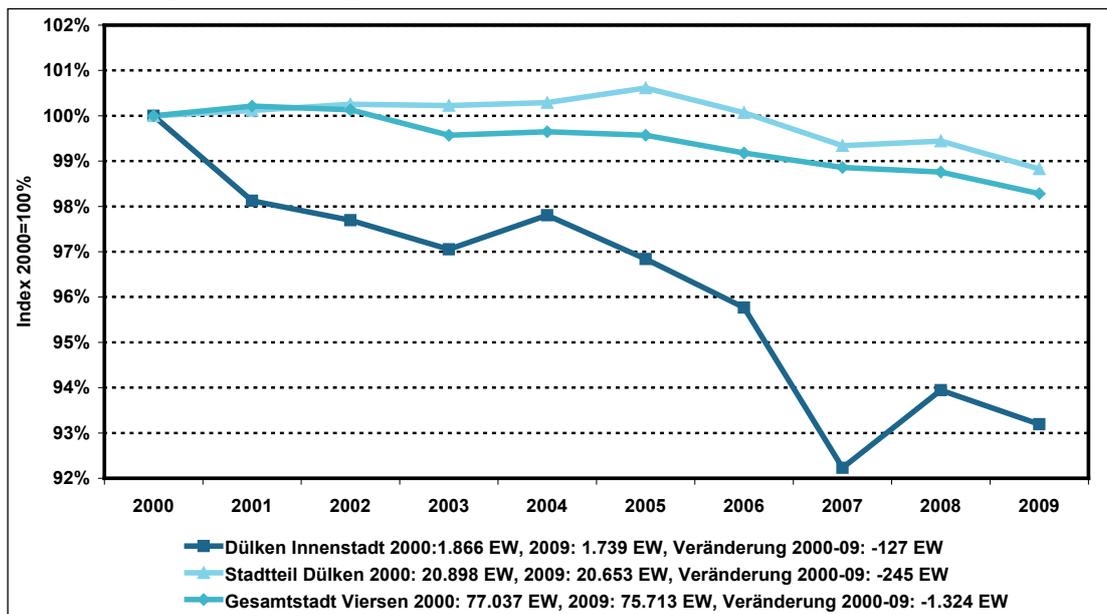
Das älteste Gebäude stammt aus dem 17. Jahrhundert (siehe S. 17). Da Dülken von Zerstörungen des Zweiten Weltkrieges weitgehend verschont blieb, geht der Schwerpunkt der heute vorhandenen Bebauung auf das ausgehende 19. und beginnende 20. Jahrhundert zurück. Die kleinteilige Struktur mit engen Gassen und teilweise verwinkelter Anordnung ist bis heute prägend für die Dülkener Altstadt.

Um 1770 wurde die Samtbandweberei in Dülken eingeführt. Kurz später entstand die erste Zwirnmanufaktur und um 1830 begann die Seiden-, Samt- und Plüschweberei. Den zweiten gewerblichen Schwerpunkt bildete ab ca. 1850 die Metallindustrie, insbesondere die Eisengießerei. Die teilweise repräsentative Bebauung des ausgehenden 19. Jahrhunderts spiegelt den damit einhergehenden Aufschwung und Wohlstand wider.

Die alten Industrien sind schon seit Jahrzehnten nicht mehr in Dülken präsent. Auch darüber hi-

naus hat der Arbeits- und Wirtschaftsstandort Dülken an Bedeutung verloren. Geblieben sind neben dem kulturell verankerten Identifikationswert der historischen Stadt zunächst der Einzelhandel und die Wohnfunktion. Aber sowohl im Einzelhandel als auch im Wohnen wird in den letzten 20 bis 30 Jahren eine Abwärtsbewegung sichtbar. Im Einzelhandel macht sich der vielfach beschriebene Trend zu größeren Flächen bemerkbar, der dazu führt, dass die Betreiber in der klein strukturierten Dülkener Innenstadt keine adäquaten Flächen finden. Innerhalb von Dülken hat sich so eine Bedeutungsverschiebung zu den Rändern ergeben. Darüber hinaus hat Dülken gegenüber dem Hauptort Viersen und anderen benachbarten Standorten an Bedeutung verloren. Die für den Geschäftsbetrieb erforderlichen Passantenfrequenzen und Umsatzpotenziale sind nur noch eingeschränkt mobilisierbar.

Bevölkerungsentwicklung von Dülken 2000-2009 (Index, 2000=100%)



Im Bereich des Wohnens greift ein ähnlicher Mechanismus. Die klein strukturierte, dicht überbaute Innenstadt entspricht vielfach nicht den veränderten Ansprüchen an das Wohnen. Die preiswerten Einfamilienhausgebiete in Dülken und den vielen kleinstädtisch bis ländlich strukturierten Nachbarorten haben den Nachfragepräferenzen in den vergangenen Jahren offenbar eher entsprochen. Im Wettbewerb zu diesen konkurrierenden Standorten hat die historische Innenstadt kontinuierlich verloren. Während Dülken so insgesamt bis in die 2000er Jahre hinein an Einwohnern gewachsen ist, ist die Innenstadt geschrumpft. Hinzu kommen als sichtbare Zeichen der Abwärtsbewegung zunehmende Leerstände sowie eine veränderte Bewohnerklientel mit erhöhter Transferabhängigkeit.



2.3 Die Stadtentwicklungspolitik für die historische Innenstadt

Die Verantwortlichen in der Stadt Viersen haben in der Mitte der 2000er Jahre zunächst die Einzelhandelsentwicklung in den Vordergrund gerückt. Ein intensiveres Stadtmarketing sollte zur Belebung beitragen. In zweiter Instanz wurden dann seit 2007 die Möglichkeiten, den Wohnstandort Innenstadt zu beleben, verstärkt diskutiert. Um das „Handlungskonzept Wohnen für den historischen Stadtkern Dülken“ zu erarbeiten, wurde eine Lenkungsgruppe aus Verwaltung, Politik und lokalen Akteuren eingesetzt.¹ Sie hat die Ausgangslage diskutiert und die Umsetzung erster Maßnahmen koordiniert bzw. begleitet. In der weiteren Umsetzung des Konzepts und Einleitung von Maßnahmen ist die Stadtverwaltung jedoch bald an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gestoßen. Auch deswegen wurde ein Antrag zur Aufnahme in das Programm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ der Städtebauförderung gestellt. Auf dieser Basis wird die Entwicklung der Innenstadt seit 2010 aus Bundes- und Landesmitteln gefördert.

¹ Die Eckpunkte des Handlungskonzeptes sind zusammengefasst in: Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, 2010, S. 60 – 64.

Ausgangspunkt der Förder- und der ihr zugrunde liegenden Stadtentwicklungsstrategie ist die Einschätzung, dass keine umfassenden planerischen Eingriffe notwendig sind. Im Mittelpunkt der Entwicklungsstrategie steht vielmehr die Ansprache und Aktivierung der Eigentümer. Zentrales Anliegen ist, dass die Grundstücks- und Immobilieneigentümer sich aktiver als bislang mit den Chancen einer nachfragegerechten Weiterentwicklung ihrer Immobilien auseinandersetzen und im Ergebnis eine erhöhte Investitionsbereitschaft zeigen. Dabei besteht nicht die Erwartung, dass die Eigentümer nur durch den Hinweis auf eine absehbar schlechte Wertentwicklung und unverbindlich aufgezeigte Investitionsmöglichkeiten mobilisiert werden können. Stattdessen soll ein ganzes Bündel von Maßnahmen und Ansatzpunkten zu einem insgesamt verbesserten Investitionsklima führen.

- Gelungene Beispiele einer engagierten Modernisierungs- und Sanierungspraxis werden öffentlich gemacht, um Nachahmer zu motivieren (Präsentation im Rahmen von Veranstaltungen, Pressearbeit, Homepage). Die Beispiele können sowohl den immobilienwirtschaftlichen Erfolg betonen als auch den besonderen Charme einer angemessen sanierten historischen Bausubstanz deutlich machen.
- Im Rahmen einer intensiven Beratungsarbeit sollen Eigentümer angesprochen, in Veranstaltungen zusammengeführt, ihnen fachliche Hilfestellung bei der Immobilien-



bewirtschaftung geboten und sie bei einer in Gang kommenden Investitionsabsicht begleitet werden. In diesen Kontext gehört auch ein Denkmalpflegeplan, der weniger als Rechtsinstrument denn als Gestaltungsfibel mit empfehlendem Charakter angelegt ist. Die aus der Städtebauförderung finanzierte und seit Beginn 2012 vor Ort angesiedelte „Immobilienfachkraft“ soll die vorher begonnene Beratungsarbeit bündeln und in engem Kontakt zu den Eigentümern weiterentwickeln. Auch das Hof- und Fassadenprogramm und andere Fördermöglichkeiten werden in die Beratungsarbeit integriert.

- In der kleinteilig strukturierten Altstadt ergeben sich immobilienwirtschaftliche Handlungsmöglichkeiten oft erst aus einer grundstücksübergreifenden Perspektive. Dies betrifft die Entkernung und Aufwertung von Blockinnenbereichen ebenso wie die gestalterische Abstimmung von nachbarschaftlichen Ensembles. Die hohe Bedeutung dieses Gedankens war auch Anlass, sich mit einem Modellprojekt am bundesweiten ExWoSt-Forschungsfeld „Eigentümerstandortgemeinschaften im Stadtbau“ zu beteiligen.² Ausgehend von diesem im Herbst 2011 ausgelaufenen Projekt soll der Ansatz in Zukunft verstärkt in der Dülkener Altstadt propagiert werden.
- Die Stadt ist ferner bemüht, untergenutzte Grundstücke zu identifizieren und sie an investitionsbereite neue Eigentümer zu vermitteln. Durch weitergehende gestalterische Maßnahmen im öffentlichen Raum wird die Attraktivität der historischen Stadt betont. So werden mit Beleuchtungsstelen historische Elemente der Altstadt in Szene gesetzt. Darüber hinaus werden im Rahmen der „Historischen Meile“ Infostelen installiert, die auf stadthistorisch bedeutsame

² Siehe die Homepage zum ExWoSt-Forschungsfeld unter: http://www.bbsr.bund.de/cln_032/nn_21888/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Forschungsfelder/2009/Eigentuemersstandortgemeinschaften/01_Start.html

Orte und Ereignisse aufmerksam machen. Ein größeres Entwicklungsvorhaben am unmittelbaren Innenstadtrand („Melcherstiege“) soll ebenfalls zur Stabilisierung beitragen.

Grundlegend in dieser Entwicklungsstrategie ist, dass Projekte und Erfolge im Rahmen einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit kommuniziert werden. Damit verbindet sich die Erwartung, dass ein Stimmungswandel zugunsten der historischen Altstadt entsteht, der Eigentümer und Investoren zu einer nachfragerechten Weiterentwicklung ihrer Immobilien bewegt und insbesondere für den Bereich Wohnen neue Nachfrage mobilisiert.

2.4 Psychologie und Ökonomie eines Grenzstandortes

Die beschriebene Strategie greift ein typisches Problem stagnierender oder schrumpfender Standorte auf. Unter Wachstumsbedingungen ist immer die Zuversicht gegeben, dass erforderliche Investitionen durch eine steigende Nachfrage und Zahlungsbereitschaft refinanziert werden. Insofern kommt – wenn nicht gravierende städtebauliche Probleme die Entwicklung blockieren – in der Regel eine kritische Masse an Aufwertungsinvestitionen und Erneuerungsdynamik zustande. Das normale Marktgeschehen schafft nicht nur laufend sichtbare Verbesserun-



gen, sondern symbolisiert zugleich, dass Investitionschancen gegeben sind. Aus der einzelnen Investition entstehen laufend positive externe Effekte, die stimulierend auf weitere Investitionen wirken. Unter Wachstumsbedingungen ist dies der stadtentwicklungspolitische Normalfall.

Unter Schrumpfungs- und Stagnationsbedingungen versagt der beschriebene, über das Marktgeschehen in Gang gehaltene Wirkungsmechanismus. In der Konsequenz einer entstehenden Nachfrageschwäche machen die Eigentümer zunächst individuell die Erfahrung, dass Wohnungen schwerer vermietbar sind oder zum Verkauf stehende Objekte nicht den erwarteten Preis erzielen. Ähnliche Erfahrungen in der



Nachbarschaft verstärken den Eindruck, dass sich die Lage verschlechtert. Dies untergräbt die Investitionsbereitschaft.

Solange diese Schwankungen der Investitionsbereitschaft nur den konjunkturellen Zyklen folgen, bleiben die negativen Auswirkungen begrenzt. Ist die abnehmende Investitionsbereitschaft jedoch aufgrund langfristiger regionalökonomischer Wachstumsprobleme entstanden oder Ergebnis

von nachhaltigen Verschiebungen im regionalen Standortgefüge und von daher über konjunkturellen Zyklen hinweg wirksam, schleichen sich sichtbare Instandhaltungsdefizite in das städtebauliche Gesamtbild ein. Die unzureichende Modernisierungsdynamik führt auch dazu, dass die Ausstattung der Objekte und Wohnungen nicht mehr zügig an veränderte Bedürfnisse bzw. fortgeschrittene Standards angepasst werden. So entsteht in der nächsten Verwertungsrunde die Erfahrung, dass sich anspruchsvollere Haushalte mit üblichen Zahlungsbereitschaften kaum mehr als Nachfrager gewinnen lassen. Eine veränderte Bewohnerzusammensetzung mit einem wachsenden Anteil niedriger Einkommen ist die Folge.

Negativspiralen zwischen abnehmender Investitionsbereitschaft, entstehenden städtebaulichen Defiziten und veränderten Sozialstrukturen sind eine lange bekannte Grunderfahrung der Stadtentwicklung. Neu ist jedoch, dass sie nicht ein isoliertes Ergebnis eines eklatanten städtebaulichen Missstandes sind, der dementsprechend durch einen planerischen Eingriff und mit dem Rückenwind einer dynamischen Nachfrageentwicklung behoben werden könnte.



Stattdessen kommen diese Abwertungstendenzen vermehrt bei weitgehend intakten städtebaulichen Strukturen als Ergebnis einer langsam wirksam werdenden Nachfrageschwäche in Gang. Die Abkopplung von einem normalen Marktgeschehen entsteht nicht über Nacht. Längere Zeiträume sind nötig, ehe sich eine beginnende Negativentwicklung zu einer immobilienwirtschaftlichen Lethargie bei einer größeren Zahl von Eigentümern verfestigt. In Dülken erstreckt sich diese Periode über zwei bis drei Jahrzehnte.

Charakteristisch für diese langsame Abkopplung ist, dass über längere Zeiträume hinweg ein Zustand erhalten bleibt, bei dem sich noch Nachfrage mobilisieren lässt und noch keine standortprägenden Leerstände entstehen. Marktübliche Renditeerwartungen können zwar nicht mehr bedient werden, die entstandene Renditelücke ist aber klein. Die Standorte bewegen sich im Übergangsbereich zu einer immobilienwirtschaftlichen Tragfähigkeit, es handelt sich um städtebauliche und immobilienwirtschaftliche „Grenzstandorte“.³ In der Folge des demografischen Wandels werden derartige Grenzstandorte mit hoher Wahrscheinlichkeit in vielfältigen Konstellationen und in großer Zahl zu beobachten sein. Von daher wird es auch nicht möglich sein, jeden einzelnen Standort mit hohem fiskalischem Aufwand wieder in den Markt hinein zu subventionieren. Die sich anbietende Entwicklungsstrategie kann unter den beschriebenen Gegebenheiten beispielsweise daran ansetzen, die Adaption professioneller Investitionsstrategien zu beschleunigen, eine Neubewertung des Investitionsrisikos bei veränderter Wahrnehmung der Standortqualitäten zu unterstützen oder auch kleine Veränderungen im Umfeld zu erzeugen und die Wahrnehmung darauf zu lenken. Dies findet sich auch in den verschiedenen Facetten der oben skizzierten Stadtentwicklungspolitik für die historische Innenstadt von Dülken wider.

³ Siehe zu diesem Begriff: Pfeiffer, Ulrich und Bernhard Faller, 2011, insbesondere S. 12ff.



3 Gründungshistorie und Eckpunkte des Geschäftsmodells der DE AG

3.1 Hintergründe der Gründung

Die Gründung der Dülkener Entwicklungs AG geht insbesondere auf das Engagement des Dülkener Bürgers und Geschäftsmanns Walter Fleuth zurück (siehe Portrait). Hauptsächlich mit eigener Firma als Versicherungsmakler und Vermögensberater tätig, hatte er bereits eine Gewerbebrache zu einem gut funktionierenden Gewerbepark entwickelt. Für die besonderen Probleme bei der Vermietung von Ladenflächen in der Haupteinkaufsstraße (Lange Straße) wurde er zusätzlich durch Berichte aus dem familiären Umfeld sensibilisiert. Die von der Stadt durchgeführten Veranstaltungen im Rahmen des Stadtmarketingprozesses (Dülken-Konferenz 2006) hatten dann eine doppelte Wirkung. Einmal entstand dabei – gerechtfertigt oder nicht – die Einschätzung, dass von öffentlicher Seite keine schnelle Unterstützung für die Probleme der Innenstadt und insbesondere der Einkaufs-

straße zu erwarten war. Darüber hinaus wurden jedoch einige Anregungen gegeben, die letztlich den Weg für ein eigenes, bürgerschaftliches Engagement bahnten. In der Folge entstanden drei sich ergänzende, in der Praxis begrenzter zeitlicher Ressourcen jedoch konkurrierende Ideen für Initiativen aus dem privaten Bereich.

Eine Art Gründungsinitiative sollte darauf zielen, neue Nutzer für die leer stehenden Ladenlokale zu gewinnen. Eine zentrale Voraussetzung war, dass die Ladenflächen von den Eigentümern zu sehr günstigen Anfangsmieten zur Verfügung gestellt wurden. Darüber hinaus schien die Gründung einer Immobilien- und Standortgemeinschaft⁴ attraktiv, um privates Engagement der Grundstückseigentümer und Geschäftsinhaber zu mobilisieren. Die Kofinanzierung des auf diesem Weg generierten privaten Kapitals durch öffentliche Mittel in gleicher Höhe schien dabei einen ausreichenden Anreiz für die Eigentümerkooperation abzugeben. Bislang scheiterten

beide Ideen jedoch an einem Mangel an Mitwirkungsbereitschaft in der privaten Eigentümerschaft. Zudem stellte sich das Verfahren zur Gründung einer ISG und zur Beantragung der entsprechenden Fördermittel als relativ langwierig heraus.

Walter Fleuth

Walter Fleuth wurde 1950 in Dülken geboren und ist, aus einfachen Verhältnissen stammend, seit gut 20 Jahren als selbstständiger Geschäftsmann in Dülken tätig.

Er hatte die Idee zur Gründung der DE AG und hat sowohl deren Gründung als auch deren Geschäftsführung in ehrenamtlicher Arbeit übernommen.



⁴ In Nordrhein-Westfalen wird der Begriff „Immobilien- und Standortgemeinschaft (ISG)“ in dem entsprechenden Gesetz anstelle von „Business Improvement District (BID)“ genutzt.

In der Konsequenz dieser beiden Hürden richtete sich das Engagement von Walter Fleuth mehr und mehr auf die Gründung der Dülkener Entwicklungs Aktiengesellschaft (DE AG). Nach diversen Vorgesprächen mit der Stadt⁵ Geschäftspartnern und Freunden wurde die DE AG mit zunächst 65.000 Euro Stammkapital am 27. August 2007 gegründet. Zur Einwerbung des Stammkapitals wurde eine Liste mit 50 in Frage kommenden Personen angefertigt. Von den ersten zehn angefragten Personen sagten acht eine Kapitalbeteiligung zu und unterstützten somit die Gründung. Als mobilisierender Kontext für eine erste Ansprache wirkte die Möglichkeit, im Rahmen einer Zwangsversteigerung eine erste Immobilie erwerben zu können. So war für die Gründungsmitglieder der DE AG von Beginn an die Vorstellung gegeben, dass ihrer Kapitalbeteiligung ein in der DE AG gebundener Wert gegenüber steht. Allerdings kam dieser erste Ankauf nicht zustande. Abgesehen von den ersten bilateralen Gesprächen zur Einwerbung des Kapitals und zum Ankauf erster Grundstücke wurde die Gründung der DE AG zunächst im Stillen vollzogen. Öffentlichkeit sollte erst dann hergestellt werden, wenn sich die DE AG mit einem ersten zugkräftigen Projekt präsentieren konnte.



⁵ Die Vertreter der Stadt Viersen haben das Gründungsvorhaben begrüßt und ihre Unterstützung zugesagt. Eine Kapitalbeteiligung der Stadt wurde auch als Ergebnis dieser Gespräche nicht angestrebt. Später – nach vollzogener Gründung – wurde eine Kapitalbeteiligung der Stadt Viersen an der DE AG erwogen, jedoch als nicht sinnvoll verworfen.

3.2 Übernahme immobilienwirtschaftlicher Pionieraufgaben mit hoher Anstoßwirkung

Die DE AG versteht sich als immobilienwirtschaftliches Unternehmen und konzentriert sich auf die Projektentwicklung. Es sollen untergenutzte oder schlecht bewirtschaftete Grundstücke in der Dülkener Innenstadt aufgekauft werden, um diese in der Folge mit positiven Effekten für die Innenstadt zu entwickeln. Die positive Wirkung ist besonders groß, wenn diese Grundstücke städtebaulich bedeutsam sind und ihre Entwicklung somit eine positive Ausstrahlung für das Umfeld bzw. den Stadtteil hat. Dabei kann es sich sowohl um die Entwicklung von Bestandsimmobilien als auch um Neubauprojekte handeln.

Die Grundstücke und die realisierten Objekte sollen nicht im Vermögen der DE AG verbleiben. Stattdessen strebt die DE AG kurze Haltdauern an, um die aus dem Verkauf geschöpfte Liquidität möglichst zügig zum Ankauf weiterer Grundstücke und zur Realisierung neuer Projekte nutzen zu können. Dies verbindet sich mit der Zielvorstellung, möglichst viele Projekte realisieren zu können, so dass zeitgleich an mehreren Standorten der Dülkener Innenstadt eine Belebung sichtbar wird. Dies soll weitere Investitionen bei benachbarten Eigentümern bzw. auf benachbarten Grundstücken anregen. Um gezielt Effekte in der Nachbarschaft anzuregen, sucht die DE AG Kontakt zu den Eigentümern benachbarter Grundstücke. Die Idealvorstellung ist, dass die benachbarten Eigentümer zeitgleich oder zumindest zeitnah und konzeptionell abgestimmt ihre Objekte weiterentwickeln, so dass sich die Investitionen gegenseitig stützen können. Dabei kann die gegenseitige Unterstützung einmal aus dem Mehrwert der konzeptionellen Abstimmung oder aber aus Kosten- und Größenvorteilen entstehen.



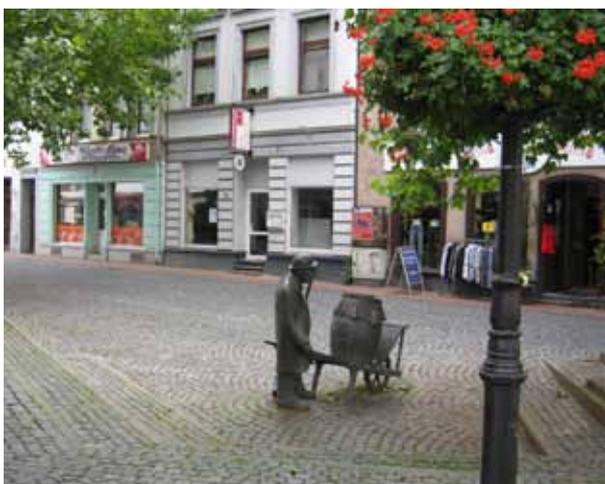
Mit diesen Zielvorstellungen ordnet sich die DE AG als ein im Stadtentwicklungsinteresse agierendes Unternehmen ein. Es sollen gezielt positive externe Effekte, im Sinne einer Stadtrendite, erwirtschaftet werden, die zur Belebung der historischen Innenstadt beitragen. Diese Zielvorstellungen sind für öffentliche Unternehmen nicht ungewöhnlich. Vielfach unterstützen z. B. kommunale Wohnungsunternehmen die Stadterneuerungsbemühungen in ihrer Kommune mit gezielten Grundstücksankäufen und damit verbundenen Entwicklungsprojekten. Ein derartiges Engagement hat immer eine Art Pionierfunktion in einem immobilienwirtschaftlich schwierigen Umfeld. Unternehmen in öffentlicher Eigentümerschaft können derartige Aufgaben übernehmen, da sie normalerweise keine marktüblichen Renditeerwartungen ihrer kommunalen Eigentümer bedienen müssen. Inso-

fern sind sie in der Lage Projekte zu realisieren, für die sich auf anderem Wege mangels ausreichender Rendite oder schwer überschaubarer Risiken keine Investoren finden würden. Die DE AG übernimmt ähnliche Aufgaben, ohne dabei auf eine öffentliche Kapitalbeteiligung und den damit verbundenen Renditeverzicht zurückzugreifen.⁶

⁶ Unabhängig davon greift die DE AG im Einzelfall wie jeder private Investor auf Förderangebote der öffentlichen Hand zurück.

3.3 Die Aktiengesellschaft als Plattform bürgerschaftlicher Kapitalbeteiligung

Um, unter den immobilienwirtschaftlich schwierigen Bedingungen, Pionierinvestitionen vornehmen zu können, muss auch die DE AG einen Renditeverzicht organisieren. Dabei geht sie von der Vorstellung aus, dass es in der Dülkener Bürgerschaft ausreichend Kapital mit geringen Renditeerwartungen gibt, das sich für Stadtentwicklungszwecke mobilisieren lässt. Würde sich nur ein geringer Anteil des oftmals in schlecht verzinsten Anlagen parkenden Geldes der Dülkener Bürger mobilisieren lassen, wäre damit leicht das erforderliche Eigenkapital für die Projektentwicklungstätigkeit zu mobilisieren. Ein hoher Eigenkapitalanteil mit geringen Renditeerwartungen würde die Notwendigkeit zur Aufnahme relativ teuren Fremdkapitals mindern und so die Finanzierungskosten einer Projektentwicklung reduzieren. Allein durch diesen Effekt entstehen Vorteile gegenüber „normalen“ Marktteilnehmern.⁷



⁷ Die Aktionäre der DE AG können den Geschäftsbetrieb und die Projektentwicklung zusätzlich mit Gesellschafterdarlehen unterstützen. Mit einem Zinssatz von 3 % und einer monatlichen Kündigungsfrist, kann der DE AG bis zur fünffachen Zeichnungssumme der Aktien als Darlehen gegeben werden. Mitte 2010 betrug der Darlehensbestand 125.000 Euro.

Nimmt man eine Eigenkapitalquote von 30 % für eine Projektentwicklung an, so wären lediglich 420.000 Euro Eigenkapital erforderlich, um ein Wohnobjekt mit 10 Wohnungen (bei Gesamtkosten von 2.000 €/m² und 70 m² je Wohnung) zu errichten. Rechnet man einen Realisierungszeitraum von drei Jahren bis zum Verkauf, würde dieses Eigenkapital genügen, um alle drei Jahre ein vergleichbares Investitionsvolumen zu stemmen.⁸ Der Initiator der DE AG ging nach Gesprächen mit den Dülkener Banken davon aus, dass hier in etwa 360 Mio. Euro schwach verzinstes Anlagekapital vorhanden ist.⁹ Die Vorstellung, nur einen Bruchteil davon in stadtteilorientierte Investments umleiten zu können, schien realistisch und hat somit die Idee die DE



⁸ Tatsächlich ist die DE AG bei ihrem ersten Wohnungsbauprojekt mit weniger Eigenkapital ausgekommen, da sie frühzeitig erste Wohnungen verkaufen konnte und so bereits während der Bauphase erste Einnahmen generierte, die die Aufnahme von Fremdkapital weitgehend überflüssig gemacht haben.

⁹ Diesen Wert als Referenzgröße heranzuziehen, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit übertrieben. Würde man stattdessen für die 10.000 Dülkener Haushalte den Durchschnittswert von ca. 10.000 Euro Spareinlagen unterstellen, ergibt sich allein aus dieser Anlageform ein Anlagevolumen von 100 Mio. Euro.



AG als bürgerschaftlich getragenes Unternehmen zu gründen, weiter vorangetrieben. Ursprünglich verband sich dies mit dem Ziel, rund 2,5 Mio. Euro Kapital aus der Bürgerschaft zu mobilisieren (z. B. 500 Haushalte mit je 5.000 Euro). Ausgehend von der skizzierten Beispielrechnung würde dies reichen, um jedes Jahr zwei Vorhaben in der oben umrissenen Größenordnung zu realisieren. In der überschaubaren Situation der kleinen historischen Innenstadt wäre ein derartiges Investitionsvolumen mit hoher Wahrscheinlichkeit als Aufbruchsignal wahrnehmbar.

Um eine schrittweise ausgebaute Kapitalbeteiligung der Bürgerschaft zu ermöglichen, musste eine geeignete Rechtsform gefunden werden. Eine GbR schien aufgrund der Haftungsprobleme ausgeschlossen. Neue Gesellschafter in eine GmbH zu integrieren, ist jeweils mit einem relativ hohen Aufwand verbunden. Von daher war auch diese Lösung ungeeignet. Naheliegend wäre ferner die Gründung eines offenen Immobilienfonds gewesen. Der Vertrieb von Fondsanteilen an die Bürgerschaft hätte die Kapitalbeteiligung aus der Bürgerschaft ermöglicht. Gründung und Betrieb unterliegen jedoch den Regularien der Finanzmarkt- und Bankenaufsicht und sind von daher für das begrenzte Volumen der beabsichtigten Immobilieninvestments in Dülken mit einem unangemessen hohen Aufwand verbunden. Von daher blieben schließlich die Genossenschaft und die Aktiengesellschaft als mögliche Rechtsform. Beide ermöglichen eine unkomplizierte Ausgabe von Geschäftsanteilen und somit

Aufnahme von Anteilseignern. Allerdings wird die Unternehmensführung in der Genossenschaft durch die Anforderungen an die Mitbestimmung der Genossenschaftsmitglieder komplizierter, so dass längere Entscheidungswege und ein höherer Verwaltungsaufwand entstehen. Die AG schien von daher für das beabsichtigte Geschäft die beste Lösung zu sein. Die Mitwirkung der Aktionäre an der Geschäftsführung bleibt dabei i. W. auf die Teilnahme an der jährlichen Hauptversammlung beschränkt.

Um eine breite Beteiligung zu ermöglichen, wurde der Betrag je Aktie auf 100 Euro festgelegt. Damit nicht jeder einzelne Neuaktionär und die damit einhergehende Erhöhung des Stammkapitals mit einer notariell vollzogenen Eintragung verbunden werden muss, unterzeichnet der potenzielle Aktionär zunächst eine zeitlich begrenzte Verpflichtungserklärung über den Erwerb von Aktien. Die notariell begleitete Erhöhung des Stammkapitals erfolgt dann „en bloc“ mit den in diesem Zeitraum eingesammelten Verpflichtungserklärungen.



3.4 Geschäftspraxis beim Ankauf von Grundstücken

Oft sind die Alteigentümer der Immobilien oder Grundstücke nicht mehr bereit oder in der Lage selbst zu investieren und somit ihren Beitrag zu einer in Gang kommenden Stadterneuerung zu leisten. Diese Einschätzung besteht auch für die historische Innenstadt von Dülken. Insofern ist es auch hier eine wesentliche Aufgabe der Stadterneuerungspolitik, den Grundstücksverkehr in Bewegung zu bringen und auf diesem Wege Investitionen zu ermöglichen. Oft wird der Übergang an neue, investitionsbereite Eigentümer jedoch durch überhöhte Preisvorstellungen der Alteigentümer blockiert, da sie historische Wertentwicklungstrends bis in die Gegenwart verlängern und daraus ihre Preiserwartung generieren. Damit Spielraum für Erneuerungsinvestitionen entsteht, müssen die Preise für Grundstücke und Altimmobilien oft gegenüber den bestehenden Erwartungen nach unten korrigiert werden.

Um vor diesem Hintergrund wirksam agieren zu können, verfährt die DE AG nach dem Grundsatz, nur die Grundstücksentwicklungen in Angriff zu nehmen, für die kein anderer Investor mobilisierbar ist. Dies wird mit der Praxis verbunden, nur einmal ein realistisch kalkuliertes Kaufgebot für ein Grundstück vorzulegen und dieses Angebot nicht im Wettbewerb mit anderen Interessenten nachzubessern. Der günstige Ankauf schwieriger Grundstücke ist, trotz der günstigen Finanzierungsbedingungen, eine zentrale Voraussetzung, um kostendeckend und damit dauerhaft agieren zu können. Ein wichtiger Nebeneffekt dieser Praxis ist, dass die DE AG durch günstige Kaufangebote preisdämpfend wirkt

und somit auch den Boden für andere Investoren bereitet. Schließlich ist dieses Vorgehen auch aus Imagegründen wichtig. Ein wettbewerbsorientiertes Geschäftsgebaren, das in der Konsequenz zur Verdrängung anderer Kaufinteressenten führt, wäre kaum mit der bürgerschaftlichen Verankerung und dem Anspruch auf Gemeinwohlorientierung vereinbar.

Beim Ankauf von Grundstücken bietet die DE AG den Alteigentümern ferner an, den Kaufpreis ganz oder teilweise in Aktien zu zahlen. Davon wurde bislang nur in einem Fall Gebrauch gemacht.¹⁰ Der Reiz dieser Lösung liegt aus Sicht der DE AG in der damit verbundenen Kapitalerhöhung. Stadtentwicklungspolitisch ist darüber hinaus jedoch ein weiterer Aspekt dieses Ansatzes interessant: Der Verkäufer profitiert auf diesem Wege von den Vorteilen eines günstigen Ankaufspreises. Er verzichtet auf Einnahmen aus dem Verkauf und ermöglicht so eine höhere Dividende auf seine Aktien. Dieser Anreiz bleibt jedoch solange zu schwach, wie die Vorteile mit der Gesamtheit der Aktionäre geteilt werden müssen. Geschäftsmodelle, die eine individuelle Zurechnung der aus einem geringen Kaufpreis generierten Vorteile auf den Alteigentümer ermöglichen, dürften für die Stadterneuerung und den Stadtumbau z. B. in der Mobilisierung von Schlüsselgrundstücken eine hohe strategische Bedeutung haben.



¹⁰ In einem konkreten Fall hat die DE AG beim Ankauf eines Objektes 40 % des Kaufpreises in Aktien gezahlt und 60 % als Darlehen übernommen. Falls das Objekt innerhalb eines Jahres von der DE AG weiterverkauft wird, wird der Verkäufer zusätzlich mit 30 % des Gewinns (abzgl. der Investitionskosten) beteiligt. Außerdem wird dieser Verkäufer in ein Mietobjekt der DE AG einziehen.

Das „Mostertzhaus“



Das Mostertzhaus ist das älteste noch erhaltene Haus in Dülken und befindet sich am Eligiusplatz. Es wurde nach Schätzungen im 17. Jahrhundert als niederrheinisches Hallenhaus erbaut.

Die Fassade erfuhr im Laufe der Zeit einige Veränderungen. Der heutige Besitzer entschied sich im Zuge des Umbaus zum Einfamilienhaus, das darunterliegende Fachwerk freizulegen.



Das Mauerwerk wurde sorgfältig renoviert und mit neuem Kalkmörtel in Stand gesetzt.





Neubauprojekt der DE AG in der Schöffengasse 14 und Umgestaltung des Blockinnenbereichs durch die Eigentümerstandortgemeinschaft Lange Straße/Mondhöfchen



4 Erfahrungen aus den ersten Projekten der DE AG

4.1 Neubau eines barrierefreien Wohnobjektes

Bei dem Bauvorhaben handelt es sich um den Lückenschluss in einer innerstädtischen Blockrandbebauung. Der Baublock und das Bauvorhaben sind zentral und zugleich ruhig gelegen. Die „Lange Straße“ (Einkaufsstraße und Fußgängerzone) ist mit ca. 150 Metern Entfernung gut zu Fuß zu erreichen. Gemeinsam mit dem überbauten Grundstück hat die DE AG auch wesentliche Teile des Blockinnenbereichs mit einem alten, leer stehenden Fabrikgebäude (zuletzt als Druckerei genutzt) erworben. Der Abriss dieses nicht mehr nutzbaren Gebäudes hat nicht nur die Anlage von Freiflächen und Parkplätzen für die Wohnungen des DE AG-Objektes ermöglicht, sondern zugleich zu einer Verbesserung der Situation für die angrenzenden Objekte geführt. Die vorhergehende vollständige Überbauung wurde deutlich reduziert, so dass sowohl die Blickbeziehungen als auch die Belichtung für die Nachbarn deutlich verbessert werden konnten. Zudem wurde der öffentlich zugängliche, aber schwer einsehbare Blockinnenbereich zuvor für den Alkoholkonsum und nach Einschätzung der Anwohner auch zum Drogenhandel missbraucht. Auch dieser Zustand konnte durch den Abriss und die darauf folgende Neugestaltung beseitigt werden.

Mitte 2011 wurden die elf freifinanzierten barrierefreien Neubauwohnungen weitestgehend fertiggestellt. Anschließend erfolgten die Arbeiten im Außenbereich (z. B. Stellplätze, Pflas-

terung, Beleuchtung). Bis zum Jahresende 2011 waren zehn der elf Wohnungen verkauft. Interessenten sind vorwiegend ältere Paare. Ende 2011 sind die ersten Bewohner eingezogen. Die Wohnungsgrößen liegen zwischen 54 und 85 m². Mit Preisen von 2.200 €/m² sind die Wohnungen im städtischen Vergleich preislich relativ hoch angesiedelt. Allerdings bilden barrierefreie Wohnungen und Neubauwohnungen einen Mangel in der Altstadt.

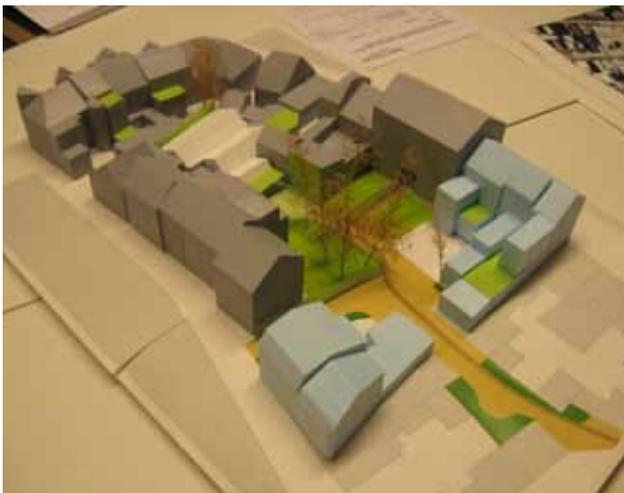
Ursprünglich hatte die DE AG geplant, die Wohnungen im geförderten Wohnungsbau zu errichten. Im Rahmen der Bonitätsprüfung für das Förderdarlehen durch die NRW.Bank konnte die DE AG, als kurz zuvor gegründetes Unternehmen, nicht die geforderten Jahresabschlüsse vorlegen. Ihren Finanzierungsrichtlinien folgend, musste die NRW.Bank eine Bürgschaft in etwa in Höhe des Förderdarlehens zur Absicherung verlangen. Da die Kosten der Bürgschaft den Wert der Förderung kompensieren, war die Förderung schließlich nicht mehr attraktiv. Aus



der Sicht der DE AG war dieser Vorgang jedoch mehr als ein betriebswirtschaftliches Problem. Die Protagonisten in der DE AG haben die Behandlung durch die NRW.Bank als eklatanten Widerspruch zu der vielfach von Politikern öffentlich artikulierten Wertschätzung ihrer Arbeit empfunden und fühlten ihr Engagement entwertet.¹¹

4.2 Die Zusammenarbeit mit den Nachbareigentümern

Angesichts der engen Einbettung des oben skizzierten Neubaus in einen innerstädtischen Baublock lag es nahe, eine engere Zusammenarbeit mit den benachbarten Eigentümern im Sinne einer Eigentümerstandortgemeinschaft zu erproben. Ziel war es, den Impuls der DE AG-Maßnahmen zu nutzen und die benachbarten Eigentümer zu darüber hinausgehenden gemeinsamen Maßnahmen anzuregen. Diese sollten zu einer zusätzlichen Aufwertung des Baublocks führen und somit zur Wertsicherung der einzelnen Immobilien beitragen. Da die Stadt



¹¹ Sofern man derartige bürgerschaftliche Unternehmensgründungen politisch unterstützen möchte, wären öffentliche Bürgschaften zur Unterstützung der Kreditaufnahme für die Startfinanzierung sowohl bei Förderbanken als auch bei normalen Geschäftsbanken eine Möglichkeit.

Viersen ebenso wie die DE AG derartig kleinteilig organisierte Kooperationen als ein zentrales Element der Innenstadtentwicklung ansieht, bestand auch hier ein hohes Interesse sich in dieser Sache zu engagieren. Eine gemeinsame Bewerbung im ExWoSt-Forschungsfeld „Eigentümerstandortgemeinschaften im Stadtumbau“ hatte Erfolg, so dass hieraus für die Eigentümerstandortgemeinschaft „Lange Straße/Mondhöfchen“ zwischen Frühjahr 2009 und Herbst 2011 Moderationsleistungen und kleinere konzeptionelle Arbeiten finanziert werden konnten.¹²

Der größte Teil der knapp 20 Eigentümer zeigte sich zunächst offen für ein derartiges Kooperationsangebot. Dabei stand jedoch das Bedürfnis im Vordergrund, frühzeitig von den Details der beabsichtigten Umgestaltung des Blockinnenbereichs Kenntnis zu bekommen und hier gegebenenfalls Mitsprachemöglichkeiten zu erhalten. Trotz intensiver Diskussionen und diverser Vorschläge von Seiten der Stadt Viersen und der DE AG entstand darüber hinaus keine Bereitschaft zu einem gemeinsamen Engagement bzw. parallel vollzogenen individuellen Investitionen. Zu den Angeboten der DE AG zählten insbesondere:

- die gemeinsame Errichtung und Betrieb einer überdachten und begrünten Stellplatzanlage (in verschiedenen Varianten) im Blockinnenbereich,
- die Errichtung eines modernen Blockheizkraftwerkes durch die DE AG mit späterer sukzessiver Anschlussmöglichkeit für die Nachbareigentümer,
- die Möglichkeit für die Einzeleigentümer die Rückseite des Grundstücks zu öffnen und über den Blockinnenbereich eine

¹² Informationen zum ExWoSt-Forschungsfeld sind auf der Homepage des BBSR abzurufen. Hier wird auch der noch ausstehende Endbericht zu beziehen sein (siehe: http://www.bbsr.bund.de/cln_032/nn_22710/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Forschungsfelder/2009/Eigentuemerstandortgemeinschaften/01_Start.html)

rückwärtige Erreichbarkeit des Grundstücks zu gewährleisten (hierauf ist ein Eigentümer eingegangen),

- die Ausarbeitung einer grundstücks- und hausübergreifenden Gestaltung (Bepflanzung, Farb- und Materialwahl für Fassaden/Begrenzungsmauern etc.).



Im Ergebnis blieb die Zusammenarbeit der Eigentümer i. W. auf die Begleitung des DE AG-Bauvorhabens beschränkt. Besonders wichtige Diskussionspunkte waren die bautechnischen Probleme des Abrissvorhabens im Blockinnenbereich (Sicherung der Grenzmauern) sowie die anschließende Gestaltung der Abrisskanten. Außerdem wurde intensiv darüber diskutiert, welche gestalterischen Maßnahmen geeignet sind, den Aufenthalt von unerwünschten Personen (Alkohol- und Drogenkonsum, Drogenhandel) im Blockinnenbereich zu verhindern.

Insgesamt war die Haltung der Nachbareigentümer zum Engagement der DE AG positiv, weil erkannt wurde, dass die Maßnahmen zu einer Beseitigung von Missständen und zu einer Aufwertung führen.

Die Zurückhaltung gegenüber einer weitergehenden Zusammenarbeit verwundert zunächst, da die Eigentümer die Innenstadtentwicklung mehrheitlich als negativ empfinden und sich von daher auch um die Wertentwicklung ihrer Immobilien sorgen. Eigene Handlungsspielräume

wurden in der Folge der gemeinsamen Diskussion zwar gesehen, doch verharteten die mehrheitlich selbstnutzenden Eigentümer in der Bequemlichkeit des zwar unbefriedigenden, aber über Jahrzehnte gewohnten Zustands. Hier besteht die Vermutung, dass die vorwiegend älteren (und teilweise wirtschaftlich nicht besonders gut gestellten) Selbstnutzer für eine in Gang kommende kooperative Quartiersentwicklung eine besonders schlechte Ausgangsbasis sind. Nicht zufällig zeigte die größte Kooperationsbereitschaft ein junger Eigentümer, der sein Objekt parallel erworben und grundlegend saniert hatte. Auch von Vermietern kann man erwarten, dass sie die Chancen einer Aufwertung etwas offensiver ergreifen und nicht durch den Wunsch nach einer ungestörten eigenen Wohnsituation gebremst werden.

Die Eigentümer beurteilen die Zusammenarbeit dennoch positiv, weil sie so gut über den Ablauf des Bauvorhabens informiert waren und Mitsprachemöglichkeiten erhielten. Gleichzeitig betonten sie den Wert des gegenseitigen Kennenlernens, so dass in Zukunft ein besserer Zusammenhalt in der Nachbarschaft und damit einhergehend auch bessere Abstimmungsmöglichkeiten bei Problemen im Umfeld gegeben sind. Zunächst wird man jedoch abwarten, welche Wirkung durch die Maßnahmen der DE AG entsteht. Darüber hinaus ist es ebenfalls ein Ergebnis der sichtbaren qualitativen Verbesserungen und der Kommunikation über diese, dass an verschiedenen Stellen des Quartiers Transaktionen stattgefunden haben oder beabsichtigt sind. In deren Folge sind weitere Verbesserungen zu erwarten. Auch die DE AG hat zwischenzeitlich ein weiteres Objekt im Mondhöpfchen erworben, dessen Sanierung und Umnutzung zu Wohnzwecken für die Zukunft geplant ist.



Parallel zu den Aktivitäten der DE AG hat auch die Stadt Viersen Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Dülkener Altstadt umgesetzt:

oben: Lichtkonzept für den Gefangenenturmgarten und Informationsstelen der Historischen Meile

unten: Beispielobjekt des Förderprogramms zur Sanierung von Hof- und Fassadenflächen



5 Struktur und Motive der DE AG-Aktionäre

5.1 Umfang der bürger-schaftlichen Kapitalbeteili-gung

Die Aktionäre spielen beim Geschäftsmodell der DE AG eine tragende Rolle und dies nicht nur in der Rolle als Kapitalgeber. Die DE AG hat sich die Entwicklung der Altstadt als zentrales Ziel gesetzt und möchte diesbezüglich das Bewusstsein der Öffentlichkeit stärken. Wahrscheinlich lässt sich das außergewöhnliche Engagement des Initiators kaum in anderen Städten voraussetzen. Nicht allein davon hängt jedoch die Übertragbarkeit ab. Entscheidend sind darüber hinaus die Motive der Aktionäre und damit verbunden die Frage, ob ähnliche Voraussetzungen in anderen Orten gegeben sein könnten. Zwar müsste man gegebenenfalls andere Strategien bei der Mobilisierung des Kapitals und der Ansprache der potenziellen Aktionäre entwickeln, doch dies lohnt nur, wenn man auch in anderen Städten eine

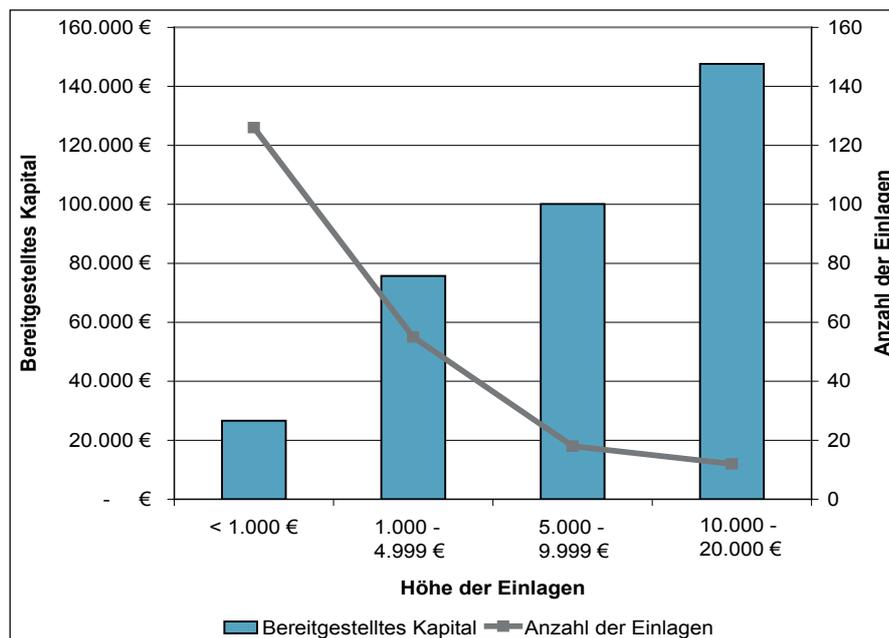
grundsätzliche Bereitschaft zum Engagement mittels Kapitalbeteiligung unterstellen kann. Um Anhaltspunkte für entsprechende Überlegungen zu erhalten, wurde im Oktober 2010 eine Befragung der 133 DE AG-Aktionäre durchgeführt.¹³

Bis zum Jahresende 2011 hat sich die Zahl der Aktionäre auf 211 erhöht. Das aus der Bürgerschaft mobilisierte Eigenkapital der DE AG beträgt nun insgesamt 350.000 Euro. Über die Hälfte der Aktionäre haben Beträge bis zu 500 Euro gezeichnet, was jedoch lediglich rund 7 % des Gesamtkapitals beträgt. Dahingegen machen die Aktienzeichnungen über 10.000 Euro lediglich 7,5 % der Aktionäre aus, sie stellen jedoch rund 50 % des Kapitals. Die Kapitalbeträge gehen hoch bis 20.000 Euro. Nach der Auszahlung der ersten Dividende haben die Aktionäre zum Teil zusätzliche Aktien gezeichnet.

Die DE AG hat die Kapitalbeschaffung bei der Bürgerschaft in Abhängigkeit vom Kapitalbedarf und nicht als Selbstzweck betrieben. Die erreichten

350.000 Euro entsprechen, zusammen mit den zeitgleich eingeworbenen 125.000 Euro Gesellschafterdarlehen, somit recht exakt dem Eigenkapital- und Liquiditätsbedarf für die Realisierung des ersten Projektes und den Ankauf der

Verteilung der Dülken-Aktie (Dezember 2011)



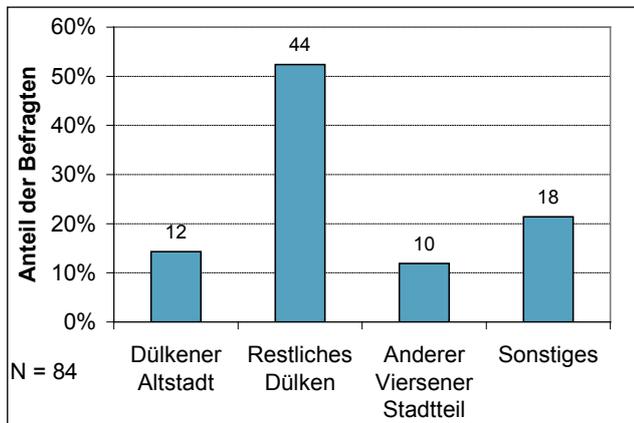
¹³ Im Oktober 2010 hat Quaestio die damaligen 133 Aktionäre der DE AG angeschrieben und schriftlich befragt. Die Bereitschaft bzw. Beteiligung der Aktionäre war mit einer Rücklaufquote von 63 % (84 Fragebögen) überdurchschnittlich hoch.

sonstigen Grundstücke. Nach Einschätzung der DE AG wäre es ohne Weiteres möglich, zusätzliches Kapital aus der Bürgerschaft zu mobilisieren.

5.2 Merkmale der DE AG-Aktionäre

Der Großteil der Aktionäre verfügt über einen lokalen Kontext. So wohnen knapp 80 % in Dülken bzw. in anderen Viersener Stadtteilen. Die rund 20 %, die nicht aus Viersen stammen, kommen überwiegend aus der näheren Umgebung. Aber auch weiter entfernte Wohnorte sind vertreten (z. B. Köln, Aachen, Düsseldorf). Oft ist eine persönliche Bindung an den Standort und/oder den Gründer der DE AG gegeben.

Wohnorte der befragten Aktionäre



Der Bezug der Aktionäre zu Dülken ist hoch. Rund die Hälfte der befragten Aktionäre ist in Dülken geboren bzw. aufgewachsen. Weiterhin arbeiten 41 % in Dülken und 39 % sind im Dülkener Vereinsleben aktiv. Bei den befragten Aktionären handelt es sich vorwiegend um ältere Personen. Unter 20-Jährige sind nicht vertreten. Die Gruppe der 21-40-Jährigen ist mit rund 23 % geringer vertreten als die der 41-60-Jährigen (rd. 40 %) und der über 61-Jährigen (rd. 37 %).

Weiterhin verfügt ein Großteil der befragten Aktionäre über Grund- und/oder Immobilienbesitz in Dülken oder dem restlichen Viersen. Hierbei

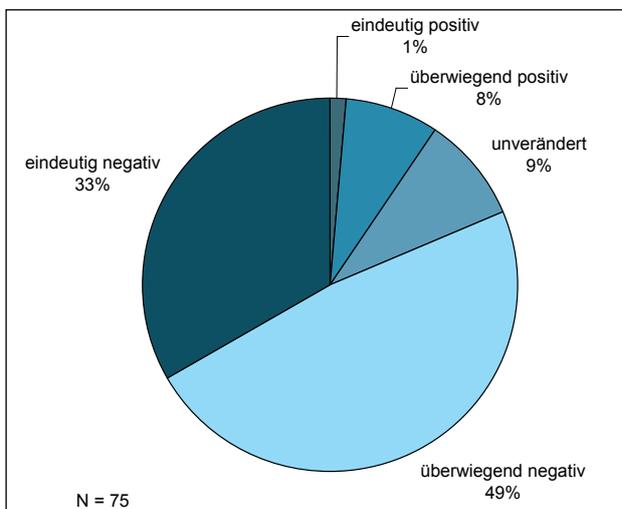
handelt es sich vorwiegend um selbstgenutztes Wohneigentum. Die Anzahl der Eigentümer von Ladenlokalen und Gewerbeflächen sowie unbebauten Grundstücken ist deutlich geringer. Es ist davon auszugehen, dass der Besitz von Eigentum in Dülken, ein Motiv für das Engagement der Aktionäre darstellt.

5.3 Die Grenzstandortkulisse als Beteiligungsvoraussetzung

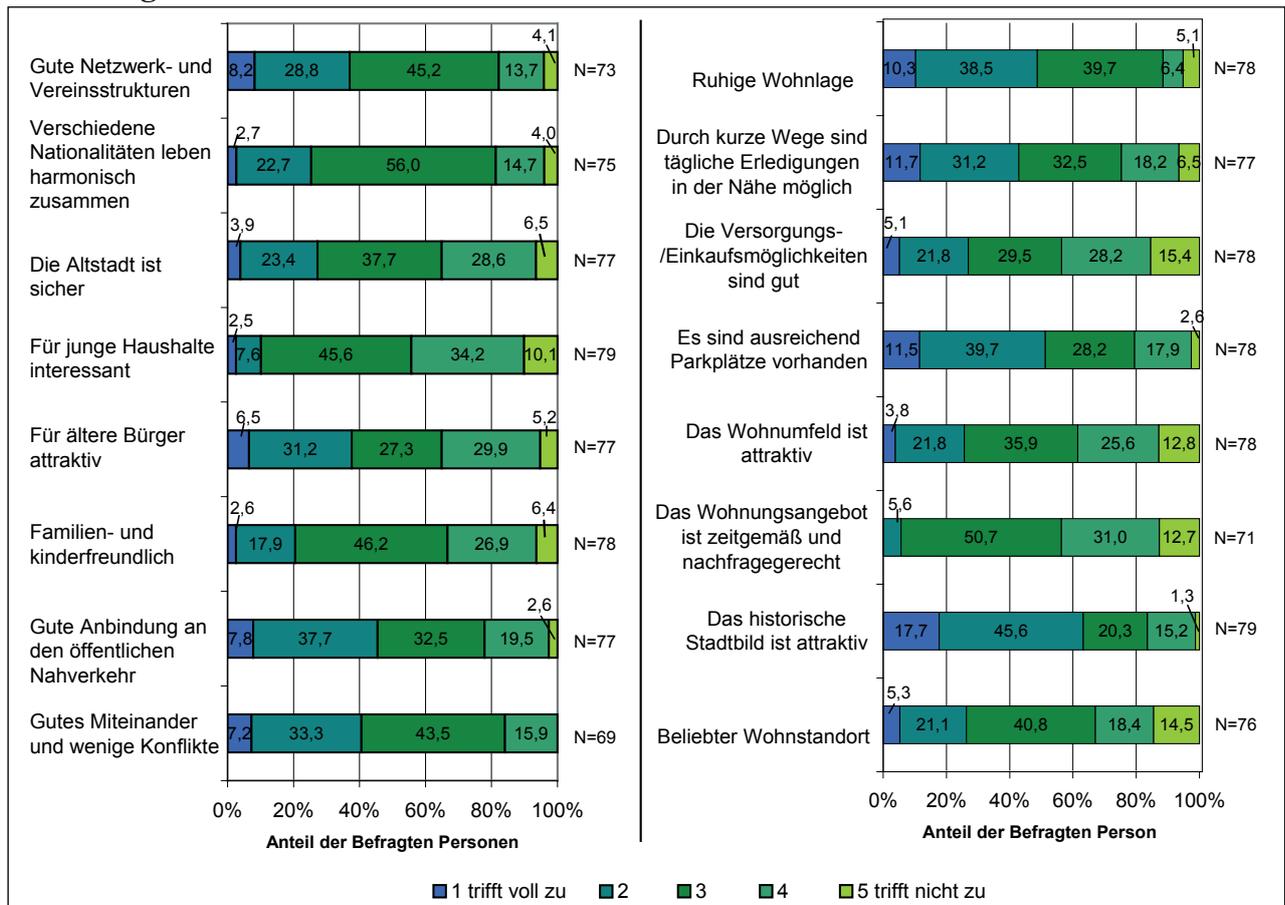
Die weit überwiegende Mehrheit der Aktionäre nimmt die Entwicklung der Innenstadt eher negativ wahr. Eine Minderheit von unter 10 % sieht eine positive Entwicklung. Gleichzeitig werden Stärken und Schwächen thematisiert.

- Die Nahversorgung wird von der Mehrheit der Befragten eher als unzureichend eingestuft, wobei dies vor allem durch die negative Entwicklung verbunden mit Leerständen geprägt sein dürfte. Die kurzen Wege werden recht eindeutig als Vorteil erkannt.

Einschätzung der Entwicklung der letzten 10 Jahre in der Dülkener Altstadt



Bewertung der Dülkener Altstadt als Wohnstandort



- Die Einschätzung der Befragten lässt tendenziell erkennen, dass das Zusammenleben in der Dülkener Altstadt als problematisch angesehen wird (z. B. Sicherheit, Miteinander).
- Das Wohnungsangebot wird von einem Großteil der Befragten als wenig nachfrage- und zeitgerecht angesehen. Gleichzeitig erhält die „Altstadt als beliebter Wohnstandort“ eher eine positive Bewertung.

In der Summe der Bewertungen entsteht ein ambivalentes Bild. Negative Bewertungen und die eher negative Entwicklungsdynamik stehen eindeutig wahrgenommen Vorteilen und damit verbundenen Potenzialen gegenüber. Dieses Gesamtbild entspricht den Erwartungen an einen Grenzstandort (siehe Kap. 2.4). Gerade weil, ausgehend von den erkannten Potenzialen, noch Entwicklungschancen gesehen werden, kann hieraus ein Engagemotiv entstehen.

In der Umkehrung würde dies auch bedeuten, dass Standorte mit einer eindeutig negativen Perspektive nicht für derartige Modelle geeignet sind. Hinzu kommt, dass immobilienwirtschaftlich sehr schwache Standorte auch unter den günstigen Finanzierungsbedingungen einer DE AG keine Investitionsspielräume eröffnen. Kapitalverzehr wäre die Folge und die Bürger müssten um ihre Einlagen fürchten. Eine bürgerschaftliche Kapitalbeteiligung käme so kaum zustande. Insofern ist die bürgerschaftliche Kapitalbeteiligung realistischerweise vor allem an Grenzstandorten zu erwarten. Alternativ müsste ein Kontext gegeben sein, bei dem die öffentliche Hand sich in einer Weise engagiert, die geeignet ist, durch sichtbare Impulse eine Negativperspektive des Quartiers in eine positive Entwicklungsperspektive zu verwandeln.

5.4 Ansprache und Motive der Anleger

Eine Kapitalanlage ist normalerweise mit gewissen Zielvorstellungen verbunden. Selbst wenn dies ausschließlich Renditeziele sind, bestehen Erwartungen hinsichtlich des Anlageerfolgs und des damit verbundenen Risikos. Eine Kapitalanlage ist insofern mit einem Vertrauensvorschuss vom Anleger auf die Anlagegesellschaft verbunden, die Anlageziele erreichen zu können. Dies gilt auch für die Aktie der DE AG oder andere Formen der bürgerschaftlichen Kapitalbeteiligung.

Die DE AG hat ihre Aktie von Beginn an als Alternative zum Sparbuch oder zu anderen schwach verzinsten Anlagen angeboten. Den Bürgern bzw. potenziellen Anlegern wurde eine mit dem Sparbuch vergleichbare Rendite in Aussicht gestellt, so dass eine Umschichtung vom Sparbuch auf die DE AG-Aktie ohne Ertrags-einbuße möglich sei. Gleichzeitig wurde deutlich gemacht, dass die DE AG mit ihrer Geschäftstätigkeit nicht darauf zielt, hohe Unternehmensge-

winne zu erwirtschaften, sondern gemeinwohlorientiert im Sinne der Innenstadtentwicklung von Dülken agieren wird. Ohne Ertragseinbuße etwas für die Belange der eigenen Stadt tun zu können, wurde als zentrales Motiv einer Anlage bei der DE AG herausgestellt.

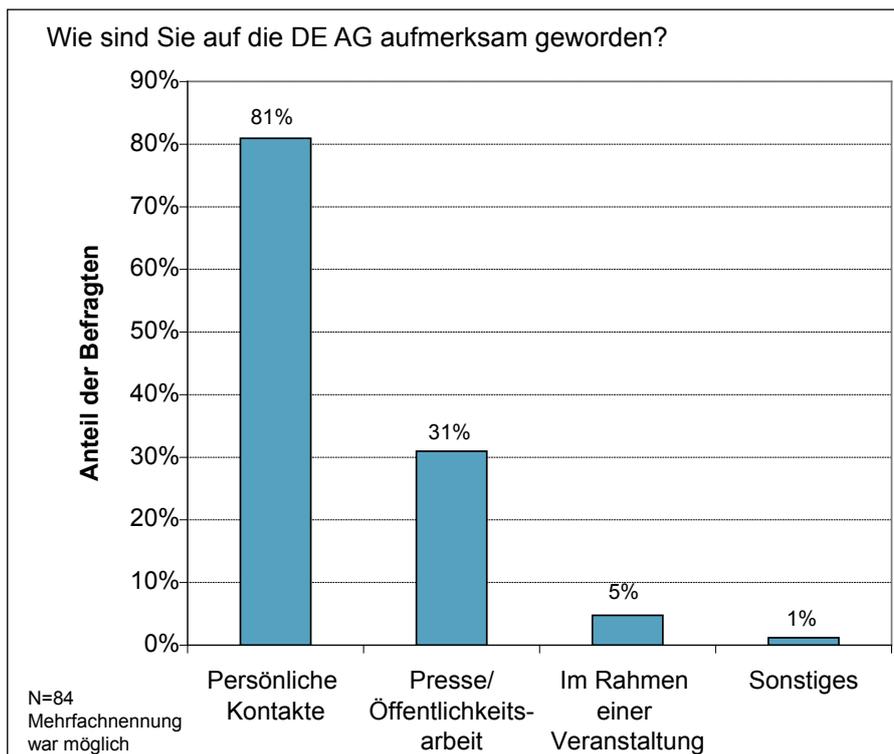
Um das Vertrauen der Bürger als Anleger zu gewinnen und Kapital einzuwerben, war es der DE AG wichtig, erst dann Öffentlichkeit herzustellen, wenn ein erstes Investitionsprojekt Konturen annimmt. Für die Anleger wurde damit erstens sichtbar, dass sich die DE AG ernsthaft engagiert. Zweitens wurde deutlich, dass hier ein Gegenwert entsteht, der vor Kapitalverlust schützt.

Darüber hinaus hat sich der Initiator in hohem Maße persönlich engagiert. Als in Dülken verwurzelter Geschäftsmann konnte er auf der Basis seines bisherigen geschäftlichen Erfolges einerseits seine Kompetenz deutlich machen und andererseits herausstellen, dass die Gründung der DE AG kein eigennütziges Unterfangen darstellt. So konnte er glaubhaft darstellen, dass er sein Engagement ehrenamtlich betreibt und er

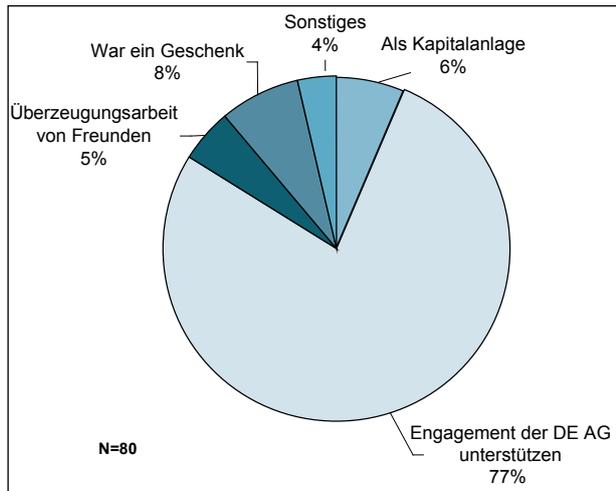
kein Gehalt aus der DE AG bezieht. Die Ansprache der Aktionäre konnte zudem in hohem Maße auf der Basis persönlicher Kontakte erfolgen. Dies verband sich mit einer Vielzahl von Präsentationen bei den Dülkener Vereinen, Stadtfesten und eigenen Veranstaltungen (z. B. Abrissparty im Rahmen des oben beschriebenen Bauvorhabens Schöpfungsgasse/Mondhöfchen). Die zunehmende Aufmerksamkeit der Presse hat unterstützend gewirkt.

Im Ergebnis dieser Vorgehensweise wird auch in der Aktionärsbefragung

Ansprache der DE AG-Aktionäre



Gründe für den Erwerb der Dülken-Aktie



sichtbar, dass die persönlichen Kontakte und das damit verbundene Vertrauen den Weg in die Kapitalbeteiligung gebahnt haben. 81 % der Aktionäre gaben an, dass sie über persönlichen Kontakt auf die DE AG aufmerksam wurden. Immerhin 36 % der Befragten sind über Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bzw. im Rahmen einer Veranstaltung auf die DE AG aufmerksam geworden. Gerade für den Start war also das hohe persönliche Engagement entscheidend. Bei weiter fortgeschrittener Geschäftstätigkeit, die sich auch mit vorzeigbaren Projekten und entsprechenden Jahresabschlüssen verbinden lässt, kann die Kapitalakquise mit hoher Wahrscheinlichkeit stärker durch darauf basierende Öffentlichkeitsarbeit erfolgen.

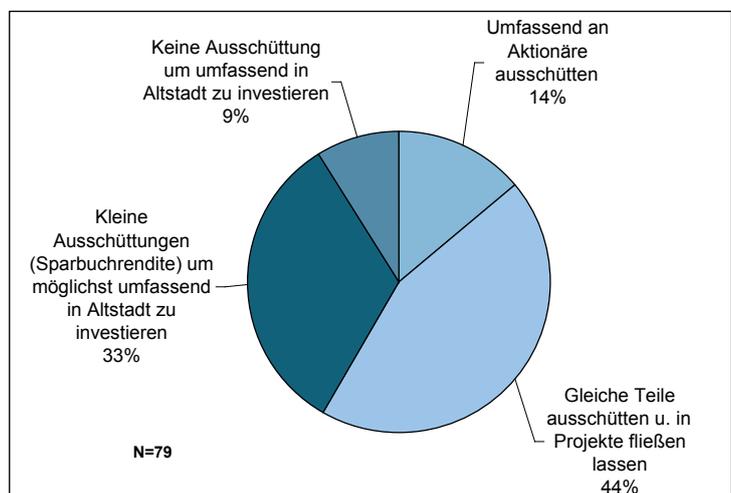
Das „Engagement der DE AG unterstützen“ zu wollen, ist das zentrale Motiv der Aktionäre. Dies bestätigen 77 % der Befragten. Lediglich 6 % sehen den Aktienerwerb als Kapitalanlage an. Insofern ist es der DE AG offenbar gelungen, privates Kapital für die Stadtentwicklung aus einer relativ breiten Bürgerschaft zu mobilisieren. Zwischen dem Zeitpunkt der Aktionärsbefragung (10/2010) und dem Jahresende 2011 konnte die Zahl der Aktionäre nochmals von 133 auf 210 erhöht werden.

5.5 An die Kapitalanlage und die DE AG geknüpfte Erwartungen

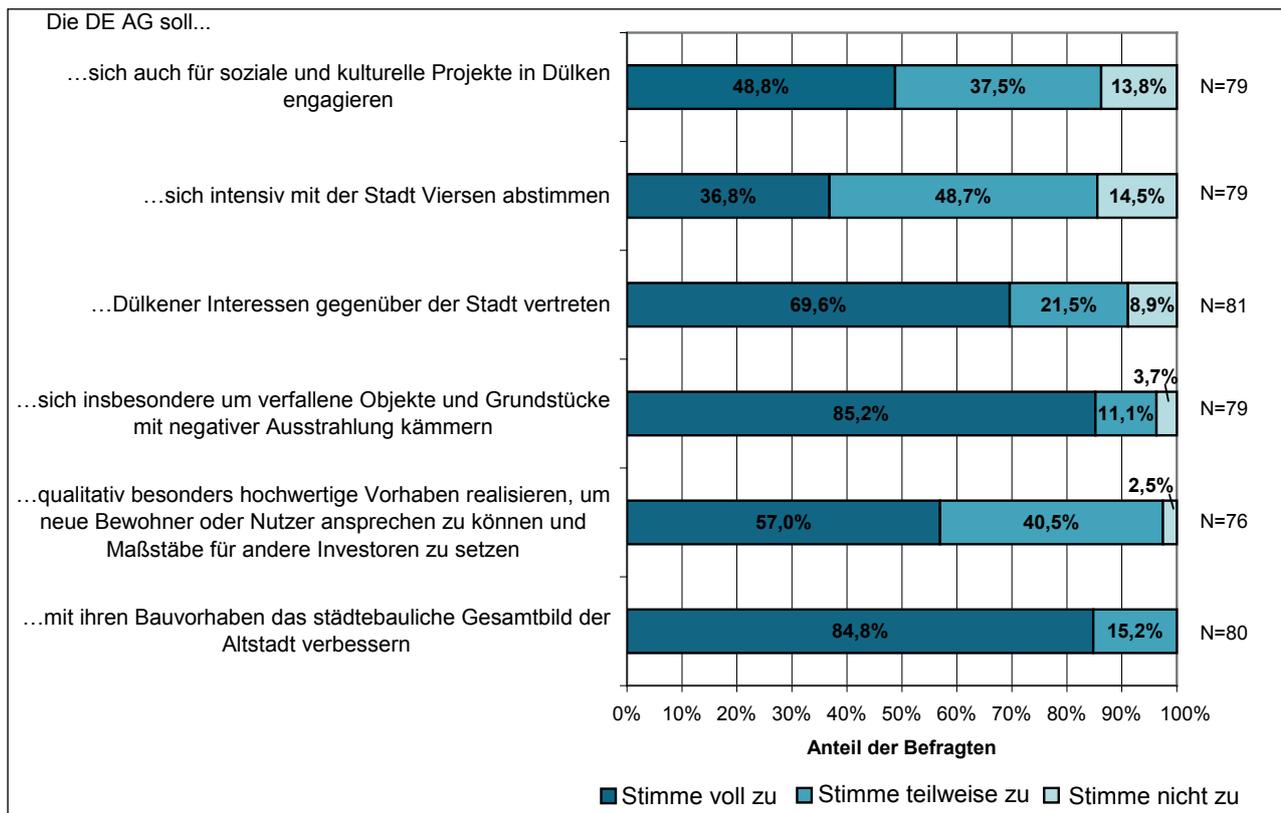
Offenbar ist es in der Darstellung gelungen, die stadtentwicklungspolitische „Mission“ der DE AG als zentrales Anlagemotiv zu etablieren. Dies bestätigt sich auch in den weiteren Ergebnissen der Befragung. Als besonderes Anliegen wird die Beseitigung städtebaulicher Missstände bzw. die städtebauliche Aufwertung der Innenstadt gesehen. Etwa 85 % der Aktionäre wünschen sich ein insbesondere darauf zielendes Engagement der DE AG. Dabei muss die DE AG nicht unbedingt durch besonders hochwertige Vorhaben Maßstäbe für andere Investoren setzen (mit 57 % erhält diese Aussage fast 30 %-Pkte weniger Zustimmung). Wichtiger scheint den Aktionären zu sein, dass überhaupt Investitionen getätigt werden und so Bewegung in den lokalen Markt kommt bzw. die Stadtentwicklung Fahrt aufnimmt.

Immerhin die Hälfte der Aktionäre wünscht sich, dass sich die DE AG nicht nur immobilienwirtschaftlich, sondern umfassender für Dülken und hier insbesondere auch für soziale und kulturelle Belange einsetzt. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Dülkener in Teilen auch von emanzipatorischen Motiven gegenüber

Gewünschte Verwendung der erwirtschafteten Beträge



Gewünschtes Engagement der DEAG



der Stadt Viersen getrieben werden: Die DE AG soll vor allem Dülkener Interessen gegenüber der Stadt Viersen vertreten. Demgegenüber wird der Notwendigkeit einer intensiven Abstimmung mit der Stadt weniger Bedeutung beigemessen. Dies deckt sich mit der in den vergangenen Jahren öfters artikulierten Einschätzung, dass Dülkener Interessen innerhalb der Stadt Viersen zu wenig politische Beachtung finden.

Die Aktionäre sind im Grundsatz damit einverstanden, dass die von der DE AG erwirtschafteten Überschüsse nicht primär ihnen zufließen, sondern Basis neuer stadtentwicklungspolitisch wirksamer Projekte sein sollen. Nur 14 % der Aktionäre wünschen sich eine umfassende Ausschüttung der Gewinne. Die überwiegende Mehrheit rechnet nur mit einer geringen Rendite und eröffnet damit der DE AG Spielräume für ein weiteres Engagement.

6 Schlussfolgerungen

6.1 Mobilisierung (sozial-) unternehmerischen Engagements für die Stadtentwicklung

Ein wichtiger Erfolgsfaktor im Fallbeispiel Dülken war das katalytisch wirkende Engagement einer einzelnen, gut im Stadtteil verwurzelten Person, die mit unternehmerischem Geschick und einem hohem Maß an Uneigennützigkeit die Idee zur Gründung der DE AG umgesetzt hat. Die Anregungen dazu sind durch städtisch organisierte Diskussionsveranstaltungen entstanden, dennoch bleibt dies ein Glücksfall, der nicht unbedingt auf andere Quartiere oder Städte zu übertragen ist. Zu fragen bleibt jedoch, ob diese katalytische Wirkung nicht auch aus einem anderen Kontext heraus mobilisierbar ist. Eine andere Konstellation zeigt sich beispielsweise im Fall der Ölberg eG in Wuppertal.¹⁴ Hier ist es ein Netzwerk aus engagierten Bürgern, die sich zunächst um soziale und kulturelle Belange der Stadtteilentwicklung herum organisiert haben und von dort aus den Weg in eine, mit der DE AG vergleichbare, Unternehmensgründung gefunden haben.

Entscheidend ist, dass ein unternehmerisches Engagement entsteht, das nicht primär an Renditezielen interessiert ist und sich stattdessen an einem gesellschaftlichen Ziel – hier der Innenstadt- oder Stadtteilentwicklung – orientiert. In diesem Sinne handelt es sich um soziales Un-

ternehmertum oder „social entrepreneurship“. Kennzeichnend für dieses ist, dass die Initiatoren eine unternehmerische Lösung für eine gesellschaftliche Aufgabe anstreben und dabei mangels ausreichender Zahlungsbereitschaft am Markt nicht erwarten können Erträge zu erwirtschaften, die normale unternehmerische Renditerwartungen bedienen können.¹⁵ Insofern muss der Sozialunternehmer im Unternehmen einen Renditeverzicht organisieren. Die DE AG tut dies in zweifacher Hinsicht: Erstens mobilisiert sie durch die bürgerschaftliche Beteiligung Kapital mit geringen Renditeerwartungen. Zweitens wurde der Gründungsaufwand und wird die Geschäftsführung ehrenamtlich erbracht.

Im stadt- und regionalentwicklungspolitischen Themenkreis werden die für derartige unternehmerische Lösungen geeigneten Aufgabenstellungen mit hoher Wahrscheinlichkeit zunehmen. Dies betrifft nicht nur die hier diskutierten immobilienwirtschaftlichen und damit verbundenen städtebaulichen Aufgaben. Auch für die wohnortnahe Dienstleistungsversorgung in vielen Stadtteilen (z. B. Kinderbetreuung, Integrationsaufgaben, Pflege-/Gesundheit, selbstständige Lebensführung im Alter oder bei gesundheitlichen Beeinträchtigungen) kommen unternehmerische Lösungen in Betracht. Der ländliche Raum hat in dieser Hinsicht derzeit eine gewisse Vorreiterrolle. Hier sind in den letzten Jahren zur Sicherung der dörflichen Dienstleistungs- und Infrastrukturversorgung diverse Dorfläden entstanden, die sich teilweise derartiger Lösungen bedienen.

Im Gegensatz zu vielen anderen Beispielen sozialunternehmerischer oder auch philanthropischer Betätigung verbindet sich dies im stadtentwicklungspolitischen Bereich in der Regel mit Elementen der Selbsthilfe und der bürgerschaft-

¹⁴ In der Grundidee vergleichbar ist das Engagement der Ölberg eG in Wuppertal. Aus einem bürgerschaftlichen Netzwerk heraus wurde hier im Jahr 2009 eine Wohnungsgenossenschaft gegründet, die ebenfalls untergenutzte und schlecht bewirtschaftete Objekte ankaufen will und durch eine vorbildliche Investitions- und Bewirtschaftungspraxis zur Stabilisierung des Stadtteils beitragen möchte. Nähere Informationen finden sich bei: Faller, Bernhard (2010) sowie Faller, Bernhard (2009).

¹⁵ siehe zum sozialen Unternehmertum in Deutschland auch Mauksch, Stefanie, Henning Engelkte et al., 2011.



lichen Selbstverantwortung. Angetrieben wird dies einerseits durch erkannte Defizite, wenn sich z. B. die öffentliche Hand oder Dienstleister und der Einzelhandel aus bestimmten Angeboten oder Räumen zurückziehen. Das zweite Antriebsmoment kann in dem Wunsch nach Selbstbestimmung und sinnvoller Betätigung bestehen. Gerade im Bereich der Quartiers- und Dorfentwicklung ist dabei das Kollektiv oftmals eine Voraussetzung, zugleich aber als gewünschte Intensivierung sozialer Beziehungen in der Nachbarschaft ein zusätzliches sinnstiftendes Motiv.

Dass es sich im stadtentwicklungspolitischen Bereich vielfach um eine Art quartiersbezogene Gruppenselbsthilfe handelt, scheint ein wichtiger Unterschied zu sein, denn das Selbsthilfemotiv dürfte weit wirksamer und häufiger sein, als die stark gemeinwohlorientierte oder mildtätige Motivstruktur eines Philanthropen. Von engagierten Einzelpersonen wie in der DE AG oder von starken Netzwerkstrukturen (Ölberg eG) eigenständig vorangetriebene Gründungsprozesse dürften die Ausnahme bleiben. Umso wichtiger ist es, in Gang kommende Prozesse der Selbstorganisation und Selbstverantwortung in ihrer Entstehung zu begleiten und zu unterstützen. Dies erfordert u. a. ein Know-how in Fragen der Organisations- und Unternehmensentwicklung, eine Kenntnis der geeigneten Geschäftsmodelle für die unterschiedlichen Anwendungsbereiche sowie der Finanzierung in verschiedenen Phasen der Betätigung. Schon die systematische Dokumentation entsprechender Fälle würde ein Erfahrungswissen generieren, das Nachahmern

eine Anregung und Hilfestellung sein kann. Wenn die bürgerschaftliche Selbstorganisation ein Lösungsstrang künftiger stadt- und regionalentwicklungspolitischer Aufgaben werden soll, müsste dies Wissen sehr viel systematischer als bislang in die Fachdebatte einbezogen werden.¹⁶ Die Aufgabe eines Stadtentwicklers würde um die Facette einer systematischen Begleitung und Unterstützung von Prozessen der Selbstorganisation und der damit verbundenen Organisationsentwicklung zu erweitern sein.

Allerdings haben die letzten Jahre des Experimentierens (z. B. im Bereich der Eigentümerstandortgemeinschaften oder anderer quartiersbezogener Ansätze) gezeigt, dass die Fähigkeit zur Selbstorganisation sehr schnell an ihre Grenzen stößt. Aus bescheidenen Anfängen einer quartiersbezogenen Selbstorganisation sozialunternehmerisches Potenzial herausdestillieren zu wollen, wäre von daher sehr ehrgeizig. Eine öffentliche Unterstützung im Sinne von Ansprechbarkeit, Know-how-Transfer und organisatorischer Hilfestellung wird meistens nicht reichen. Insofern führt ein Weg dahin, der Selbstorganisation professionelle Partner mit einem langfristigen Interesse und entsprechende Know-how an die Seite zu stellen.¹⁷ Die Zukunft könnte somit

¹⁶ Bislang gibt es wenige Beispiele für eine Öffnung der stadtentwicklungspolitischen Fachdiskussion in diese Richtung. Eine Ausnahme stellt die Montag Stiftung Urbane Räume u. a. mit ihrem Forschungsansatz „Raumunternehmen“ dar. Raumunternehmen werden hier verstanden als „auf Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Organisation, die ihre Geschäftsidee auf Basis von unzureichend in Wert gesetzten räumlichen Ressourcen entwickeln und deren Erfolg sich am sozialen Nutzen für diesen Raum messen lässt“ (Montag Stiftung Urbane Räume, 2012, S. 4). In einer ersten Studie wurden auch Empfehlungen für die Unterstützung von Raumunternehmen formuliert.

¹⁷ Sowohl die nordrhein-westfälische Landesinitiative „IdEE – Innovation durch EinzelEigentümer“ als auch das in der Folge von „Eigentümerstandortgemeinschaften im Stadtumbau“ gestartete neue ExWoSt-Forschungsfeld „Kooperation im Quartier“ setzen darauf, dass die lokalen Eigentümervereine („Haus & Grund“) diese Rolle bei der Initiierung und Stabilisierung der quartiersbezogenen Eigentümerkooperationen übernehmen können (siehe z. B.: Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, 2012).

auch darin liegen, dass etablierte gemeinwohlorientierte Organisationen (Wohlfahrtsverbände, kommunale Gesellschaften oder Wohnungsunternehmen, Stiftungen) Trägerstrukturen ausformen, um in ihrer „Obhut“ bürgerschaftlich verankerte und auf Selbstverantwortung bauende Geschäftsmodelle zu fördern. Sie würden dann als eine Art Holding, Dachgenossenschaft oder gar Franchisegeber für unternehmerisch agierende Stadtteilgesellschaften fungieren.¹⁸

6.2 Mobilisierung und Verwendung bürgerschaftlichen Kapitals

Der DE AG ist es gelungen, privates Kapital für stadtentwicklungspolitische Zwecke zu mobilisieren. Besonders interessant ist, dass dieses Kapital nicht von wenigen, mit Stadtentwicklungsfragen verbundenen Unternehmen stammt, sondern aus einer breiten, „normalen“ Bürgerschaft, die sich üblicherweise nicht besonders für stadtentwicklungspolitische Diskussionen zu interessieren scheint. Damit wird fast idealtypisch etwas eingelöst, das in der stadtentwicklungspolitischen Debatte seit geraumer Zeit immer wieder diskutiert und eingefordert wird. Deutschlandweit gibt es hierzu kaum vergleichbare Fälle.

Dabei geht es der DE AG und ihren Kapitalgebern nicht einmal um eine Beseitigung von Versorgungsdefiziten und eine Verbesserung der eigenen Lebenssituation. Geld für die städtebauliche Entwicklung der Innenstadt einzusetzen, dürfte vergleichsweise wenig von derartigen Selbsthilfemotiven angetrieben sein. Dagegen scheint hier die Identifikation mit der eigenen

Stadt und die Unzufriedenheit mit deren Entwicklung eine besondere Bedeutung zu haben. Zwar gibt es auf der Basis einer langen, zum Teil noch städtebaulich sichtbaren Stadtgeschichte und eines relativ ausgeprägten Vereinslebens (mit starkem Bezug zur karnevalistischen Tradition) einige Identifikationswerte. Einzigartig sind diese Bedingungen in einem Land mit einer langen städtischen Tradition jedoch nicht. Viel spricht insofern dafür, dass es auch in anderen Orten eine Bereitschaft in der Bürgerschaft geben könnte, Kapital einzusetzen.

Abseits des hohen persönlichen Engagements und der damit verbundenen Vertrauensbildung ist es für die Vorgehensweise der DE AG wesentlich, in der Kapitalakquisition die Gemeinwohlorientierung der Bürger als potenzielle Aktionäre nicht überstrapaziert zu haben. Vielmehr wurde eine „Sparbuchrendite“ in Aussicht gestellt und zugleich die Möglichkeit geboten, sich für die eigene Stadt einzusetzen. Hieraus ist offenbar eine Anreizstruktur entstanden, die geeignet ist, eine relativ breite Bürgerschaft zu erreichen. Die Beteiligung an der DE AG erforderte nur insoweit einen Verzicht in der Bürgerschaft, als dass die Sicherheit des Sparbuches gegen die Unsicherheit eines neuen Geschäftsmodells eingetauscht werden musste. Umso wichtiger war es, der Vertrauensbildung in der Anfangsphase einen hohen Stellenwert einzuräumen. Je länger die DE AG agiert, desto mehr kann sie auf die öffentliche und dabei vertrauensbildende Wirkung der realisierten Projekte setzen.

6.3 Perspektiven und stadtentwicklungspolitische Wirkung der DE AG

Die DE AG hat bislang ein Wohnungsbauvorhaben mit 11 Wohneinheiten realisiert. Dies hat – wie oben beschrieben – einen wesentlichen Impuls zur Aufwertung eines innerstädtischen Baublocks ausgelöst. Darüber hinaus hat die DE AG mit diesem Vorhaben demonstriert, dass

¹⁸ Derartige Konstellationen, bei denen sozialunternehmerisches und bürgerschaftliches Engagement in partnerschaftlichen Strukturen mit der öffentlichen Hand und etablierten Partnern der „mixed economy“ (z. B. Wohlfahrtsverbände) gemeinsam gemeinwohlorientiert handeln, werden in der sozialwissenschaftlichen Debatte seit einigen Jahren mit dem Begriff des „welfare mix“ belegt.

veränderte Wohnansprüche auch in der Innenstadt von Dülken bedient werden können und neue Nachfrage mobilisiert werden kann. Dies kann auch als Signal für andere Eigentümer und Investoren wirken und insofern das Investitionsklima positiv beeinflussen. Die am oberen Rand des, bei diesem Projekt machbaren Spektrums angesiedelten Verkaufspreise unterstützen diese Botschaft. Zudem verbessern sie die Ertragssituation für die DE AG und sind eine Basis für das weitere Engagement.

Nach den ersten Geschäftsjahren hat die DE AG ihren Aktionären eine über der selbst gesetzten „Sparbuch-Benchmark“ liegende Dividende gezahlt (5 % in 2009 bei einer Gesamtrendite von 11 %). Dies und der zugrunde liegende Erfolg des ersten Bauvorhabens zeugen davon, dass die immobilienwirtschaftliche Situation in der historischen Innenstadt ein rentierliches Handeln ermöglicht. Nach der Einschätzung der DE AG liegt das Entwicklungsproblem der historischen Innenstadt eher auf der Investorensseite und hier insbesondere in der kleinteiligen und von Überalterung gekennzeichneten Eigentümerstruktur. Die Vorteile einer professionelleren, nachfrageorientierten Investitionspraxis reichen bereits aus, um immobilienwirtschaftlich rentierlich arbeiten zu können. Es sind offenbar keine gravierende Probleme auf dem Weg in eine Belebung zu überwinden (Grenzstandort). Allerdings sind die positiven Geschäftsabschlüsse der DE AG aufgrund des hohen Anteils ehrenamtlicher Arbeit überzeichnet. Insofern bleibt das gemeinwohlorientierte, sozialunternehmerische Engagement eine wichtige Teilvoraussetzung für den Erfolg.

Aber selbst in der kleinen Innenstadt von Dülken reicht ein realisiertes Projekt in drei Jahren nicht aus, um die gewünschte Belebung zu erzeugen. Die DE AG müsste wachsen, um ihr Projektentwicklungsgeschäft auf ein stadtentwicklungspolitisch wirksames Niveau zu heben. Wahrscheinlich wäre hierzu eine Verdopplung oder eine Verdreifachung des Projektentwicklungsvolumens erforderlich. Als Wachstumsbremse wirkt derzeit, dass der bisherige Vorstand seine ehrenamtliche Tätigkeit nicht weiter

ausdehnen kann. Die Versuche, aus dem Kreis der Aktionäre ehrenamtliche Mitstreiter für Geschäftsführungsaufgaben zu mobilisieren, sind fehlgeschlagen. Von daher setzt ein künftiges Wachstum den Übergang in bezahlte Projektentwicklungsarbeit durch einen angestellten Projektleiter oder Vorstand voraus. Der Übergang in diese Form der Professionalisierung ist jedoch eine schwer zu überwindende Hürde. Die Finanzierung einer entsprechend qualifizierten Person ist aus dem derzeitigen Geschäftsvolumen kaum tragbar. Eine Vorfinanzierung birgt erhebliche Risiken. Ein professioneller örtlicher Partner, der die Projektentwicklungsarbeit flexibel unterstützen kann, wäre eine Lösung (vgl. Kap. 6.1).¹⁹ Eine öffentlich geförderte Wachstumsfinanzierung ist eine mögliche Alternative.²⁰

6.4 Bürgerschaftliche Selbstverantwortung und öffentliches Handeln

Die Vermutung liegt nahe, dass die DE AG, als eine aus der Bürgerschaft getragene Organisation mit stadtentwicklungspolitischen Anspruch, in Abgrenzungs- und Zuständigkeitskonflikte mit der Stadt Viersen gerät. Dies war bislang nur in Ansätzen zu beobachten. Auf der politi-

¹⁹ Die an anderer Stelle bereits erwähnte Ölberg eG steht vor ähnlichen Herausforderungen. Die Wachstumsbremse entsteht hier jedoch nicht aus einem Mangel an Ehrenamt, sondern aus dem schwierigen Zugang zu Kapital. Der Ölberg eG ist es bislang nicht in gleicher Form wie der DE AG gelungen, Kapital aus der Bürgerschaft zu mobilisieren. Die eingeschränkte Bankfähigkeit erschwert den Zugang zu Fremdkapital. Die von der Ölberg eG derzeit angedachte Alternative besteht auch hier in der Kooperation mit einem gemeinwohlorientiert agierenden professionellen Partner.

²⁰ Mit dem Beginn des Jahres 2012 bietet die KfW als Förderbank des Bundes eine entsprechende Wachstumsfinanzierung für Sozialunternehmen an. Das Programm ist in der Kooperation mit dem BMFSFJ entstanden. Weitere Informationen unter: www.kfw.de.

schen Ebene hat die DE AG eine hohe Unterstützung. Auf der Arbeitsebene der Projektrealisierung entstehen – zumindest vordergründig betrachtet – die normalen Abstimmungs- und damit Reibungspunkte zwischen der Bau-/Planungsverwaltung und einem privaten Investor. Die von der öffentlichen Hand eingebrachten Gestaltungsansprüche und Abstimmungsnotwendigkeiten werden oftmals von privaten Investoren als überzogen und als kostenträchtige Verzögerung empfunden. Da auch die DE AG ein privatwirtschaftliches Unternehmen ist und aufgrund der Marktsituation in Dülken in besonderem Maße auf Wirtschaftlichkeit achten muss, unterscheiden sich die Konfliktlinien kaum.

Als Ergebnis eines Lernprozesses in der Abstimmung zwischen öffentlicher Hand und DE AG musste auf Seiten der DE AG zunächst erkannt werden, dass die politische Wertschätzung des Engagements keine oder kaum Spielräume für eine bevorzugte Behandlung in Genehmigungsfragen eröffnet. Auf Seiten der öffentlichen Hand ist nicht immer klar erkannt worden, dass die zu Recht in Anspruch genommene Gemeinwohlorientierung nicht gleichbedeutend mit dem Anspruch der öffentlichen Hand ist, eine Abwägung unterschiedlichster Belange im Handeln zu repräsentieren. So hat sich die DE AG nicht auf die Fahnen geschrieben, in jeglicher Hinsicht vorbildlich zu agieren. Ihr geht es primär darum, Investitionen in einem ökonomisch schwierigen Umfeld zu tätigen. In dieser Hinsicht kam es in den Anfangsjahren manchmal zu falschen Erwartungen und daraus resultierenden Reibungen.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Frage einer städtischen Kapitalbeteiligung an der DE AG zu diskutieren. Die DE AG kann gerade deswegen erfolgreich agieren, weil sie nicht auf unterschiedlichste Interessen Rücksicht nehmen muss. Eine starke politische Beteiligung wäre mit dem Risiko verbunden, genau an dieser Stelle bremsend zu wirken und die Bedingungen des wirtschaftlichen Handelns zugunsten prozessualer und inhaltlicher Anforderungen zu untergraben. Zudem speist sich die bürgerschaftliche Kapitalbeteiligung auch in Teilen aus einem emanzipa-

torischen Denken. Mit hoher Wahrscheinlichkeit würde der darin zum Ausdruck kommende Wille zur Selbstverantwortung durch eine Beteiligung der öffentlichen Hand untergraben. Unabhängig davon sollte die öffentliche Hand ein Interesse daran haben, derartige Prozesse einer in Gang kommenden bürgerschaftlichen Verantwortungsübernahme auch in einem stadtentwicklungspolitischen Kontext zu unterstützen.

Quellenverzeichnis

- Faller, Bernhard (2009): Die Ölberg eG: Fallstudie zur Gründung einer stadtteilorientierten Wohnungsgenossenschaft. Bonn. (Studie im Auftrag des Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen; Download unter www.quaestio-fb.de/9-0-Service.html)
- Faller, Bernhard (2010): Neues soziales Unternehmertum in der Stadtentwicklung. In: vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Heft 4/2010, S. 214 – 220; Download unter www.quaestio-fb.de/files/fws_4_2010_faller.pdf
- Mauksch, Stefanie, Henning Engelke et al. (2011): Soziale Vision oder rentables Geschäftsmodell? Social Business in Deutschland 2030. Wiesbaden (Hrsg.: Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement EBS Business School).
- Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2012): Innovation durch EinzelEigentümer: Ratgeber zur Initiierung örtlicher Beraternetze für Immobilieneigentümer. Düsseldorf (im Erscheinen).
- Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2010): Kommunale Handlungskonzepte ‚Wohnen‘ - Ideen und Beispiele. Düsseldorf.
- Montag Stiftung Urbane Räume (Hrsg.) (2012): Raumunternehmen. Bonn (Kurzfassung der Studie von Stefan Gärtner und Franz Flögel, IAT Gelsenkirchen).
- Pfeiffer, Ulrich und Bernhard Faller (2011): Grenzstandorte und Zwischennutzungen in der Stadterneuerung. Ludwigsburg (Hrsg.: Wüstenrot Stiftung).

Impressum

Herausgeber

Quaestio Forschung & Beratung
Friesenstraße 17
53175 Bonn
office@quaestio-fb.de
www.quaestio-fb.de

Bonn, Dezember 2011

Grafiken

Seite 4: IT.NRW, Kommunalprofil Viersen (Darstellung Quaestio)
Seite 6: Stadt Viersen (Darstellung Quaestio)
Seite 23-28: Befragung der DE AG-Aktionäre durch Quaestio im Oktober 2010

Autoren

Bernhard Faller
Anna Maria Müther

Layout

Franziska Hettich
Nora Wilmsmeier

Druck

Happy Printer, Bonn

Fotos

DE AG: Deckblatt, Seite 19
Quaestio: Seiten II, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 16, 18 (oben und mitte), 20, 21
Stadt Viersen: Seiten 2, 10, 13, 15, 17, 18 (unten), 22, 30
Fleuth KG: Seite 11

