



Bernhard Fallner

Neues soziales Unternehmertum in der Stadtentwicklung



Die Trennung zwischen uneigennütziger Philanthropie und renditeorientiertem Unternehmertum weicht in den letzten Jahren zunehmend auf. Dabei ist ein Grenz- oder Überlappungsbereich entstanden, über den intensiv diskutiert und der mit spezifischen Aktivitäten besetzt wird. Eine Entwicklungsrichtung repräsentiert bspw. die „Venture Philanthropy“ oder die „Strategische Philanthropie“. Grundgedanke ist es hier, philanthropisches Engagement auf der Basis von Business-Methoden gezielt dort fruchtbar werden zu lassen, wo es die größten Effekte bzw. die größten Sozialrenditen erzeugt.¹ Dies steht für eine Professionalisierung und in gewisser Weise auch Ökonomisierung des gemeinwohlorientierten Sektors und der in ihr agierenden Organisationen (v. a. Stiftungen).

Zwischen Philanthropie und Unternehmertum

Auf der anderen Seite dieses Grenzbereichs stehen die normalerweise primär renditeorientiert agierenden und marktwirtschaftlich eingebundenen Unternehmen. Ihre Bewegung in Richtung auf gemeinwohlorientierte Aktivitäten verbindet sich insbesondere mit dem Begriff der „Corporate Social Responsibility (CSR)“. Charakteristisch ist, dass außerhalb des eigentlichen Geschäftszwecks liegende Aktivitäten entfaltet werden (Kultur, Sport, Soziale Projekte etc.), die gesellschaftliche Anliegen unterstützen und allenfalls indirekt auf das Unternehmen (Image) zurückwirken.

Die beiden hier nur kurz angesprochenen Stränge lassen sich gedanklich in den größeren Zusammenhang einer insgesamt veränderten Wahrnehmung von Zivilgesellschaft einordnen. Denn immer mehr wird staatliches und marktwirtschaftliches Handeln durch zivilgesellschaftliches Handeln ergänzt. Grundlegend ist dabei die Einschätzung, dass Staat und Markt in ihren Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten nicht ausreichend in der Lage sind, die gesellschaftliche Entwicklung in die gewünschte Richtung voranzutreiben. Es verbleiben ganz unterschiedlich zu charakterisierende Lücken, die zivilgesellschaftliche Akteure besetzen können und – politisch gewünscht – auch sollen.

Die Aufwertung der Zivilgesellschaft bzw. zivilgesellschaftlichen Handelns hat viele Facetten und Ebenen. Ehrenamtsbörsen versuchen individuelle Engagementpotenziale abzuschöpfen und die unmittelbare, gegenseitige Hilfsbereitschaft

zu kanalisieren. Das Stiftungswesen hat in den letzten zehn Jahren einen kräftigen Gründungsboom erlebt.² Eine besondere, wenngleich quantitativ recht unbedeutende Facette in diesem Boom sind die lokal agierenden „Bürgerstiftungen“.³ Darüber hinaus werden Fördervereine wieder belebt, um die Arbeit unterschiedlichster Einrichtungen (Schulen, Museen etc.) zu unterstützen. Weitere Beispiele ließen sich anfügen.

Sozialunternehmen als Low-Profit-Unternehmen

Verstärkt in die Diskussion kommen auch Sozialunternehmen („Social Business“). Dies lässt sich an einer Vielzahl von Publikationen, an Kongressen und einer eigens mit dem Thema befassten Zeitschrift⁴ ablesen. Zugleich werden Institute und Lehrstühle für „Social Entrepreneurship“ gegründet. Nicht zuletzt befassen sich Stiftungen⁵ und spezialisierte Beratungseinrichtungen verstärkt mit der Unterstützung bzw. Beratung von Sozialunternehmen bzw. Sozialunternehmern.

Bei Social Business denkt man sicher zuerst an die Grameen Bank von Muhammed Yunus und die von ihr vergebenen Mikrokredite. Ausgehend von diesem Engagement ist Yunus zu einer Art Mentor der Social-Business-Bewegung geworden

¹ Businessmethoden und Business-Know-how aus dem Venture Capital-Sektor werden hier auf den philanthropischen Bereich übertragen. Die aus dem angelsächsischen Raum nach Deutschland schwappende Entwicklung wird in ihren unterschiedlichen Facetten diskutiert in: Hoelscher/Ebermann/Schlüter (2010).

² Siehe hierzu die Statistik des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen unter: www.stiftungen.org. Für den Zeitraum 2005 bis 2009 werden ca. 4.500 Neugründungen ausgewiesen. Dabei ist der Anteil gemeinwohlorientierter Stiftungen unbekannt.

³ Hier geht der Bundesverband der Stiftungen aktuell von ca. 240 Bürgerstiftungen aus. Kürzlich hat Andre Wolf im Rahmen einer Dissertationsarbeit die „Bürgerstiftungen als Akteure der Stadtentwicklung“ untersucht (2009).

⁴ So wird seit März 2010 die Zeitschrift „enorm – Wirtschaft für den Menschen“ auf den Markt gebracht, die sich nahezu ausschließlich mit Social Business beschäftigt.

⁵ Zu verweisen ist hier insbesondere auf Ashoka und die vom Initiator des World Economic Forum gegründete Schwab Foundation for Social Entrepreneurship.



und in mehreren Feldern und unterschiedlichen Kooperationen tätig. Die Entwicklungsarbeit ist ein Schwerpunkt. Aber auch ökologische, bildungspolitische oder auch sozialintegrative Themen lassen sich mit den Methoden des Social Business bearbeiten. Hierfür gibt es viele große und kleine Beispiele. Charakteristisch für Sozialunternehmen ist, dass sie ein gesellschaftliches Problem mit unternehmerischen Mitteln angehen. Der Unterschied zu einem normalen Unternehmen ist nicht groß. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht kommen zwei Faktoren zusammen:

- Das Sozialunternehmen erstellt Leistungen und Produkte, für die am Markt Einnahmen erzielt werden können.
- Es entstehen dabei – auch bei effizienter Organisation – keine Gewinne, die übliche Renditeerwartungen bedienen können.

Insofern ist der Sozialunternehmer nicht primär von der Idee getrieben, Gewinne zu erwirtschaften, sondern vor allem davon, mit seinem Engagement zur Lösung eines sozialen bzw. gesellschaftlichen Problems beitragen zu können. Die Erreichung des gesellschaftlichen Ziels ist die zentrale Mission des Unternehmens. Die wirtschaftlichen Ziele ordnen sich unter. Dies kann z. B. bedeuten, Produkte und Leistungen für Menschen zu erstellen, die keine marktübliche Zahlungsbereitschaft haben (z. B. Wasseraufbereitung oder Solaranlagen für Dörfer in Entwicklungsländern). Genauso gut ist es denkbar, durch besondere Arbeitsbedingungen die lokalen Standards am Arbeitsmarkt zu überbieten (z. B. Überbietung branchenüblicher Sozialstandards in unterentwickelten Regionen oder auch Beschäftigung weniger leistungsfähiger Arbeitnehmer wie z. B. Behinderte). Das Engagement kann auch darin bestehen, Produkte an den Markt zu bringen, die qualitativ über den üblichen Standards liegen und insofern in der Produktion kostenintensiver sind.

Dem Charakter nach lassen sich Sozialunternehmen als „Low-Profit-Unternehmen“ zwischen „normalen“ Unternehmen und „Non-Profit-Organisationen“ einordnen (vgl. Jäggi, 2008). Sie agieren am Markt, verzichten aber auf marktübliche Profite bzw. Renditen. Um nicht in die Insolvenz zu geraten, ist – wie bei anderen Unternehmen auch – mindestens Kostendeckung erforderlich. Da die Produktionskosten (Arbeit, Vorleistungen etc.) i. W. durch Marktpreise determiniert sind, muss der Renditeverzicht entweder als Verzicht von Unternehmereinkommen oder Kapitaleinkommen organisiert werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, Zuschüsse aus Sponsoring oder aus öffentlichen Mitteln einzuwerben.

In der Social-Business-Bewegung wird diskutiert, ob und in welchem Umfang entstehende Gewinne wieder nach sozialen und ökologischen Kriterien reinvestiert werden müssen.⁶ Auch wird diskutiert, ob das gesamte unternehmerische Handeln

(z. B. Vorleistungseinkauf) besonderen sozialen und ökologischen Standards genügen soll. Den Protagonisten geht es darum, das Etikett „Social Business“ oder „Social Entrepreneur“ mit hohen wirtschaftsethischen und moralischen Standards zu verbinden und insofern auch vor Missbrauch zu schützen. Eine derartige Abgrenzung erfordert normative Festlegungen. Aus wissenschaftlicher Sicht scheint der Renditeverzicht zur Erreichung gesellschaftliche Ziele das zentrale Element einer Definition zu sein. Eine Eindeutigkeit in der Definition ist damit jedoch nicht zu erreichen. Sowohl die Pluralität von gesellschaftlichen Zielen als auch das Kontinuum von Null-Rendite zur marktüblichen Rendite sperrt sich gegen jede Eindeutigkeit in der definitorischen Abgrenzung.

Kritisch wird auch darüber diskutiert, ob Sozialunternehmen in vielen Fällen nicht nur eine Markterschließung für eine spätere, normale unternehmerische Tätigkeit betreiben. Gerade bei jeglicher Form der Entwicklungsarbeit ist dies nicht von der Hand zu weisen. So zielt die Vergabe von Mikrokrediten darauf, die Menschen in normale Wirtschaftskreisläufe zu integrieren. Die Anwendung ökologischer Produktionsstandards dient vielfach zu deren Durchsetzung am Markt. Insofern können Sozialunternehmen Pionierfunktion zur Entwicklung von Märkten übernehmen. Marktintegration von Menschen, Regionen, Quartieren oder auch neuen Produkten und Produktionsstandards ist wahrscheinlich eine der wichtigsten Aufgaben von Sozialunternehmen. Dass sich dabei die Marktbedingungen ändern und bislang Unwirtschaftliches schrittweise wirtschaftlich wird, ist in vielen Fällen ein normaler Vorgang und allenfalls aus einer marktkritischen ideologischen Position heraus zu kritisieren. Die Etikettierung „Sozialunternehmen“ ist natürlich dann nicht mehr gerechtfertigt, wenn für die Zukunft absehbare Profite erkennbar geeignet sind, die Verluste bzw. den Renditeverzicht der Startphase zu kompensieren.

Sozialunternehmen in der Stadtentwicklung?

Es ist naheliegend, Anwendungsfelder für Social Business in der Stadtentwicklung primär im immobilienwirtschaftlichen Bereich zu suchen. Denn die meisten anderen stadtentwicklungspolitischen Handlungsfelder sind nicht marktförmig organisiert und von öffentlichen Leistungen dominiert (Bereitstellung von technischer und sozialer Infrastruktur).

Im immobilienwirtschaftlichen Bereich erklären sich unzureichende Profite – wie in anderen Feldern auch – vor allem aus einem Mangel an Nachfrage (Leerstand, Preisrückgang), was unmittelbar auf die absehbare demografische Entwicklung verweist. Über mehr als hundert Jahre war das Wachstum der Nachfrage und der damit verbundenen Zahlungsbereitschaft die dominante Erfahrung für Stadtplaner und Immobilieninvestoren. Immobilieninvestitionen versprochen bei guten Renditen die Sicherheit eines Sparbuches, selbst wenn Lage- und Objektqualitäten zu wünschen übrig ließen. Stadtentwicklung bedeutete, Stadtwachstum zu organisieren, wobei die

⁶ Vgl. hierzu die entsprechende Umfrageergebnisse der Zeitschrift enorm (2010, S. 71).



stadtplanerische Wachstumsbewältigung meist nicht mit dem Wachstum der Nachfrage Schritt halten konnte und Flächen- sowie Wohnungsknappheit zur städtischen Normalität wurden. Leerstände blieben zeitlich und räumlich eng begrenzte Sonderphänomene und konnten meist aus der Kombination von Marktkräften und öffentlichem Engagement (Stadtsanierung) überwunden werden.

Den demografischen Entwicklungen folgend werden die zukünftig vermehrt zu erwartenden Stagnations- und Schrumpfungprozesse regional in unterschiedlichen Fristen und in spezifischer Schärfe ablaufen. Aber selbst für die zunächst noch wachsenden Städte gilt, dass die baulich-räumliche Wachstumsdynamik mehrheitlich hinter den bisherigen Trends zurückbleiben wird. Während es in der wachsenden Stadt dominant zu Aufwertungsbewegungen kommt, wird in der stagnierenden und schrumpfenden Stadt notwendigerweise ein Flickenteppich aus Aufwertungs-, Stagnations- und Abwertungsbereichen oder -inseln entstehen. In dieser Hinsicht kann man – grob strukturiert – drei unterschiedliche Standort- oder Quartierstypen unterscheiden:

- **Selbstläufergebiete:** Hier können auf der Basis vorhandener Qualitäten ausreichend Nachfrage und darauf bezogen auch Investitionen mobilisiert werden. In der Tendenz kommt es den Marktkräften folgend zu Aufwertungsinvestitionen. Der Staat begleitet die Entwicklung durch komplementäre Genehmigungstätigkeit und sichert die Funktionsfähigkeit durch Bereitstellung und Pflege von Infrastrukturen.
- **Erosions- oder Umstrukturierungsgebiete:** Dies sind Quartiere oder Gebiete, die eklatante Einschränkungen in der Qualität (insbesondere Wohnqualität) aufweisen und kaum mehr Nachfrage mobilisieren können. Ohne spezifische Subventionen sind Investitionen nicht rentabel. Typischerweise sind dies Gebiete, in denen der Staat mit einem umfassenden Instrumentarium (z. B. Stadtsanierung mit planerischer Neuordnung, öffentlichen Schlüsselinvestitionen, Investitionsanreize durch großzügige Abschreibungsregeln) tätig wird.
- **Grenzstandorte:** Damit sind Quartiere gemeint, die sich an der Grenze zu einer immobilienwirtschaftlichen Tragfähigkeit befinden. Es sind noch keine gravierenden Probleme oder auch größere Wohnungsleerstände sichtbar. Die Marktkräfte sind im Status quo jedoch zu schwach, um eine spürbare Investitionstätigkeit auszulösen. Es besteht die Gefahr der Vernachlässigung und der Kumulation von Instandhaltungsdefiziten, die auf längere Sicht ein Abrutschen bzw. eine Abkopplung vom Markt nach sich ziehen. Eine Entwicklung dieser Gebiete ist in den normalen Planungs- und Investitionsroutinen schwer machbar. Es bestehen jedoch Chancen, die Gebiete durch „kleine“ Effizienzgewinne in ihrer Entwicklungsfähigkeit spürbar zu stärken.

Etwas vereinfacht kann man sagen, dass in Selbstläufergebieten die marktwirtschaftlichen Kräfte die zentralen Entwick-

lungstreiber sind, während in Umstrukturierungsgebieten der Staat mit schweren Geschützen der Stadterneuerungspolitik regelmäßig zur dominanten Kraft wird. Grenzstandorte sind jedoch für renditeorientiertes Handeln uninteressant und für staatliches Handeln zu wenig brisant. Gerade die relative Abwesenheit von Staat und Markt macht die Grenzstandorte zu einem interessanten Gegenstand. Denn in der Folge entsteht durch die Abwesenheit zugleich Aufforderung und Entfaltungsspielraum, im Eigeninteresse tätig zu werden und damit eine stärkere (zivilgesellschaftliche) Eigenverantwortung des Gebietes zu praktizieren.⁷ Dabei ist „Social Business“ – wie die folgenden Fallbeispiele zeigen – eine mögliche Form.⁸

Fallbeispiele

Die Dülkener Entwicklungs AG (DE AG)

Kontext und Gründungshistorie

Dülken ist eine in den Jahren 1974/75 zu Viersen eingemeindete Kleinstadt (ca. 20.000 EW) am linken Niederrhein (im Dreieck Mönchengladbach, Krefeld, Düsseldorf). Der Einfluss der wachsenden Landeshauptstadt reicht nicht bis nach Viersen, so dass die Stadt im Trend des eher schwachen Wachstums (bzw. der Stagnation) am linken Niederrhein mitschwimmt. Dies trifft auch auf Dülken zu.

Die Altstadt von Dülken (knapp 2.000 Einwohner) ist in dieser Hinsicht jedoch eine Ausnahme. Die Bevölkerungsentwicklung bleibt deutlich unter dem Durchschnitt der restlichen Stadt und noch deutlicher unter dem Durchschnitt der ländlich-peripher gelegenen Orte des Landkreises Viersen (Grenzregion zu Holland) zurück. Im Ergebnis sind nicht nur Leerstände in der zentralen Geschäftsstraße zu beobachten⁹, sondern auch Vermarktungsprobleme, Leerstände und Preisabschläge bei Wohnungen und Wohnobjekten. Insgesamt macht die Altstadt einen zunehmend vernachlässigten und nicht mehr zeitgemäßen Eindruck.

Dies ist das Ergebnis einer längeren Entwicklung, die schon mehrfach Anlass zu Diskussionen war. So hat die Stadt Viersen im Rahmen eines Stadtmarketingprozesses u. a. eine Stadtteil-

⁷ Grenzstandorte sind als Experimentierfeld der Stadterneuerung jedoch nicht nur aus einem Interesse an konzeptionellen Fragen heraus von Bedeutung. Denn der Übergang in eine stadtentwicklungspolitische Welt der abgeschwächten oder gar rückläufigen Flächennachfrage wird dazu führen, dass die Zahl der von Nachfrageschwächen und schwachen Investitionsimpulsen betroffenen Gebiete drastisch ansteigt. Mangels fiskalischer Ressourcen und eingeschränkter Managementkapazitäten wird der Staat die umfassenderen Interventionen auf wenige, politisch bedeutsame Gebiete konzentrieren. Es verbleibt eine große, zunächst politisch unauffällige Masse an Grenzstandorten, die mit veränderten Steuerungs- oder Governanceansätzen in ihrer Entwicklungsfähigkeit zu stärken sind.

⁸ Theoretisch-konzeptionelle Überlegungen zur Entstehung und zum Charakter von „Grenzstandorten“ sowie instrumentelle Ansätze zu deren Entwicklung werden derzeit vom Autor dieses Beitrags in Zusammenarbeit mit Ulrich Pfeiffer (empirica) in einer Studie für die Wüstenrot Stiftung erarbeitet. In diesem Zusammenhang wurden auch die folgenden Fallbeispiele aufbereitet. Eine Veröffentlichung ist für das Jahresende geplant (siehe www.wuestenrot-stiftung.de).

⁹ Hier kommen Strukturwandel in Einzelhandel und lokale Nachfrageschwäche zusammen.



Abb. 1: Die Dülkener Altstadt (Quelle: www.duelken.de)

konferenz (2006) durchgeführt, auf der unterschiedliche Ansätze und Möglichkeiten der Altstadtentwicklung vorgestellt und diskutiert wurden. Dabei wurde u. a. auch von BID (in NRW: ISG) und damit verbundenen Fördermaßnahmen des Landes berichtet. In diesem Zusammenhang wurde der Dülkener Geschäftsmann Walter Fleuth angeregt, systematisch über die Probleme der immobilienwirtschaftlichen und städtebaulichen Entwicklung seiner Heimatstadt nachzudenken. Daraus ist das Engagement entstanden, eine ISG für die Geschäftsstraße aufzubauen, ein positives Gründungsklima für neue Ladenbetreiber und Dienstleister zu kreieren und letztlich auch die Idee zur Gründung der Dülkener Entwicklungs-Aktiengesellschaft (DE AG). Die Gründung erfolgte im Sommer 2007 durch acht Gründungsmitglieder aus dem Umfeld des Initiators und einem Stammkapital von 65.000 Euro.¹⁰ Nachdem die Aufnahme des Geschäftsbetriebs (erste Grundstücksankäufe) zunächst im Stillen vorbereitet wurde, präsentiert sich die DE AG seit Sommer 2009 als im Stadtteilinteresse agierende immobilienwirtschaftlich tätige Entwicklungsgesellschaft öffentlich.¹¹

Zielvorstellungen und Eckpunkte des Geschäftsmodells der DE AG

Die DE AG hat das Ziel, durch eigene Investitionen die Altstadt Dülken zu beleben. Sie zielt insbesondere darauf, für die Stadtteilentwicklung wichtige und zugleich untergenutzte Grundstücke und Objekte anzukaufen und sie nach Umbau/Modernisierung oder auch Neubebauung wieder zu veräußern. Die durch die Veräußerung erzielte Liquidität soll möglichst rasch in neue Projekte geleitet werden.

Dabei zielt die DE AG insbesondere auf Grundstücke, für die keine anderen Kaufinteressenten mobilisierbar sind. Insofern

¹⁰Die Stadt Viersen wurde über das Gründungsvorhaben informiert und hat es von Beginn an begrüßt. Die Stadt hat sich, um Interessenkonflikte zu vermeiden, jedoch nicht finanziell an der DE AG beteiligt.

¹¹Die DE AG wurde nach ihrer Gründung als Modellprojekt in die „Nationale Stadtentwicklungspolitik“ aufgenommen. Die aus diesem Zusammenhang heraus finanzierte Begleitforschung wird von Quaestio Forschung & Beratung übernommen.

tritt sie nicht als Wettbewerber für andere Entwickler auf. Geschäftspraxis ist es, ein nach eigener Einschätzung relativ niedriges Gebot für ein Grundstück abzugeben und dies Gebot nicht mehr zu verändern. Der günstige Einkauf von Grundstücken ist die Basis für eine rentierliche Entwicklung. Um trotz der zunächst unter den Erwartungen liegenden Gebote den Zuschlag zu erhalten, sucht die DE AG im Einzelfall nach Möglichkeiten, den Gewinn aus der Projektentwicklung mit dem Alteigentümer zu teilen. Als Standardoption bietet die DE AG an, einen Teil des Kaufpreises in Form von Geschäftsanteilen/Aktien zu zahlen, so dass die Alteigentümer über die ausgeschütteten Dividenden am Unternehmenserfolg (als Ergebnis des immobilienwirtschaftlichen Erfolgs) partizipieren können. Darüber hinaus werden im Einzelfall individuelle Absprachen zur Gewinnbeteiligung des Alteigentümers getroffen.

Um trotz der relativ schwachen Marktlage und der Beteiligung der Alteigentümer wirtschaftlich arbeiten zu können, ist es ein Grundbestandteil des Geschäftsmodells, die Aktien der DE AG als Bürgeraktien lokal zu vertreiben. Dabei wird bewusst eine zwischen Sparbuch und normalen immobilienwirtschaftlichen Anlagen gelegene Rendite (3 bis 5%) in Aussicht gestellt. Das auf diesem Weg mobilisierte Beteiligungskapital stärkt die Eigenkapitalbasis¹² und senkt die Notwendigkeit zur Aufnahme von Fremdkapital. Die Aktionäre können die Geschäftstätigkeit der DE AG zusätzlich durch Gesellschafterdarlehen unterstützen. Der so reduzierte Fremdkapitalanteil senkt die Finanzierungskosten für die Projektentwicklung. Im ersten Jahr des öffentlichen Agierens hat die DE AG knapp 150 Aktionäre gewonnen, die sich in ganz unterschiedlichem Maße am Unternehmen beteiligen (vgl. Abb. 2). Die DE AG erwartet, dass der Kapitalzustrom nach erfolgreich realisierten Projekten und weiteren Ausschüttungen (nach dem ersten Jahr wurden 5% gezahlt) wächst.

Gezeichnete Beträge	Anzahl der Zeichner	Summe	durchschnittliche Zeichnungshöhe	Anteile der Zeichner in %	Anteile Kapital in %
bis 500 €	77	15.700 €	204 €	57,89%	6,68%
500 - 2.000 €	30	31.800 €	1.060 €	22,96%	13,54%
2.000 - 10.000 €	16	85.300 €	4.081 €	12,03%	27,80%
> 10.000 €	10	122.100 €	12.210 €	7,52%	51,98%
gesamt	133	234.900 €	1.766 €	100,00%	100,00%

Abb. 2: Struktur der bürgerschaftlichen Kapitalbeteiligung an der DE AG (Stand Mai 2010) (Quelle: Angaben der DE AG)

Die Kapitalbeteiligung an der DE AG ist jedoch nicht nur aus finanzierungstechnischen Überlegungen heraus ein wichtiges Element des Geschäftsmodells. Zugleich ist es eine Art Transmissionsriemen für bürgerschaftliches Engagement für den Stadtteil und für den Vertrauensaufbau in Richtung Bürgerschaft. Denn insbesondere der günstige Einkauf von Grundstücken in Kombination mit der Gewinnbeteiligung setzen ein Vertrauensverhältnis sowie Transparenz in den Grunddaten der einzelnen Projektentwicklung voraus.

¹²Der Aktienverkauf mündet zunächst in eine Verpflichtungserklärung der künftigen Aktionäre. Nachdem ausreichend frisches Beteiligungskapital auf diesem Weg eingeworben wurde, wird die Kapitalerhöhung der DE AG notariell vollzogen.



Bisherige Geschäftspraxis und Ausblick

Nach dem Ankauf der entsprechenden Grundstücke in einem innerstädtischen Baublock, vorbereitenden Planungs- und Abrissarbeiten (Abriss einer alten Druckerei im Blockinnenbereich) laufen seit dem Frühjahr 2010 die Bauarbeiten an einem Neubauobjekt mit elf barrierefreien Wohnungen. Die Nachfrage nach den seniorengerechten Wohnungen (teilweise freifinanziert, teilweise gefördert) ist sehr hoch, so dass die Wohnungen absehbar ohne Probleme vermarktet werden können.

Zur Vorbereitung weiterer Projekte hat die DE AG schon vier weitere Objekte angekauft, um hier durch Umbau und Modernisierung nachfragegerechte Qualitäten zu schaffen. In jedem Einzelfall werden schon parallel zu den Ankaufsverhandlungen Gespräche mit den Nachbareigentümern geführt, um nach Möglichkeit eine kooperative Entwicklung des Ensembles oder Quartiers zu ermöglichen.

Die anlaufende Geschäftstätigkeit der DE AG lässt den Eindruck entstehen, dass am Standort Dülken relativ normale immobilienwirtschaftliche Renditen zu erzielen sind. Von daher scheint die DE AG im Vergleich zur amateurhaften Bewirtschaftung der oftmals alten Eigentümer insbesondere Professionalisierungsvorteile zu nutzen, um die Quartiersentwicklung in Gang zu setzen. Allerdings muss man unterstellen, dass die ersten Geschäftsabschlüsse positiv überzeichnet sind, da der Initiator die gesamte Aufbauleistung und seine Vorstandstätigkeit bislang unentgeltlich eingebracht hat und der Geschäftsbetrieb auch sonst von den bestehenden Unternehmen des Initiators profitiert.

Die DE AG tritt in Dülken als nicht rein rendite- und stattdessen stadtteilorientierte Entwicklungsgesellschaft auf. Die geringere Kapitalrendite ist die Basis für die Stadt(teil)rendite durch immobilienwirtschaftliche Impulsprojekte, die Stadtteilrendite ist die Rechtfertigung für die geringere Kapitalrendite der Aktionäre. Die DE AG wird zukünftig mit ihren Aktionären aushandeln müssen, ob sie dauerhaft „low profit“ zugunsten der Quartiersentwicklung akzeptieren oder ob „low profit“ hier „nur“ den Übergang in eine normale immobilienwirtschaftliche Betätigung ebnet soll.

Die Ölberg eG

Kontext und Gründungshistorie

Der Ölberg ist ein gründerzeitlich geprägtes Stadtquartier in Wuppertal-Elberfeld. Als Bestandteil der Elberfelder Nordstadt ist er citynah gelegen und recht hoch verdichtet. Er umfasst ca. 2.000 Gebäude mit über 2.800 Eigentümern und ca. 12.000 Bewohnern (vgl. Abb. 3). Knapp 400 Eigentümer wohnen als Selbstnutzer auf dem Ölberg, rund weitere 350 leben in Wuppertal und der überwiegende Rest der Eigentümer wohnt außerhalb von Wuppertal.

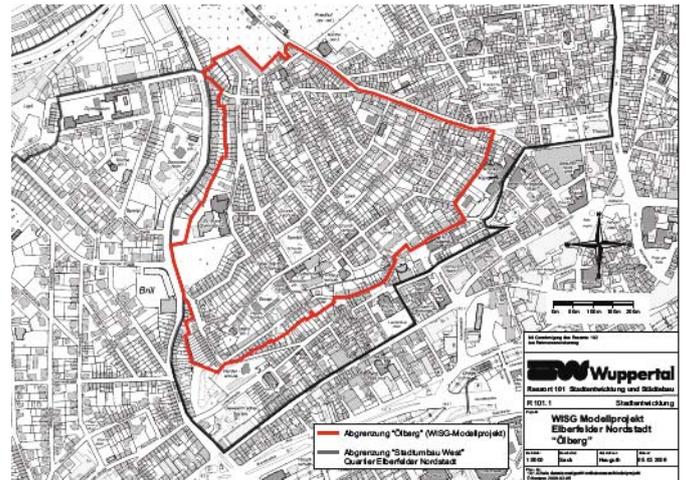


Abb. 3: Abgrenzung Ölberg (zugleich Geschäftsbereich der Ölberg eG)

Die Stadt Wuppertal hat i. W. aufgrund ihrer wirtschaftlichen Entwicklungsprobleme nicht nur mit Arbeitslosigkeit und Finanzschwäche zu kämpfen, sondern verzeichnet auch einen Rückgang der Einwohnerzahlen. Angesichts der aktuell sichtbaren Marktlage muss man befürchten, dass sich Leerstände sehr stark in der gründerzeitlichen Talachse entlang der Wupper konzentrieren. Denn das Tal ist mit seinen unmittelbar angrenzenden Hanglagen heute schon das schwächere Glied in den Teilräumen des Wuppertaler Wohnungsmarktes. Hier konzentrieren sich die Leerstände, und die Wohnungen werden nur bei sehr günstigen Preisen am Markt akzeptiert. Typischerweise korrespondiert mit diesen Charakteristika eine Sozialstruktur, die mit hohen Ausländeranteilen, hoher Arbeitslosigkeit und letztlich auch hohen Transferempfängerquoten einhergeht. Angesichts der geringen Mieten und der eher negativen regionalwirtschaftlichen Perspektiven kann es nicht verwundern, dass die Immobilieneigentümer hohe Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen Wertentwicklung haben und im Zweifel vor Investitionen in ihre Immobilien zurückschrecken. Durch diese Investitionszurückhaltung entstehen Instandhaltungsdefizite, die die Wohnqualität im Inneren der Häuser beeinträchtigen und zugleich das äußere Erscheinungsbild belasten.

Innerhalb der Wuppertaler Talachse bestehen gravierende Unterschiede. Einige Teillagen haben aus ihrer inneren Struktur, ihrer Lage oder auch ihrer Historie heraus so hohe Belastungen zu tragen, dass hier kaum mehr eine zahlungsfähige Nachfrage mobilisiert werden kann und dementsprechend die private Investitionstätigkeit zum Stillstand gekommen ist. Die Probleme sind hier so eklatant, dass die Hauseigentümer als Investoren in den Defiziten und der dementsprechenden Marktferte der Quartiere gefangen bleiben. In der Terminologie der vorliegenden Studie sind diese Quartiere eher als Erosionsgebiete einzuordnen.

Der Ölberg kann demgegenüber als typischer Grenzstandort beschrieben werden. Durch seine Halbhöhenlage und durch



Abb. 4: Gründerzeitliche Bebauung auf dem Ölberg

Quelle: Quaestio/B. Fallert

seinen geschlossenen (nicht von sperrigen Infrastrukturen durchsetzten) Quartierscharakter kann er sich qualitativ von den beschriebenen schwierigen Quartieren absetzen. Auch die gründerzeitliche Architektur hebt sich in ihrer Repräsentativität und ihrem Erscheinungsbild deutlich von anderen Quartieren der Talachse ab. Die Bevölkerung ist sozialstrukturell gemischt. Aus einer Künstler- und Kleinunternehmerszene ergibt sich ein hohes Engagement. Als Nebenergebnis vielfältiger stadtteilorientierter Aktivitäten ist dabei in den letzten Jahren ein hoher Organisations- und Vernetzungsgrad entstanden, wobei sich unter Rückgriff auf die beruflichen Erfahrungen auch professionelles Know-how mobilisieren lässt. Angeregt durch verschiedene stadtentwicklungspolitische Diskussionszusammenhänge hat sich hieraus auch das Eigentümernetzwerk gebildet. Die Zusammenarbeit setzt dabei explizit an der

Erkenntnis an, dass die Immobilieneigentümer ein besonderes (wirtschaftliches) Interesse an der Stabilisierung des Stadtteils haben. Nach entsprechenden Diskussionen und halbjährigem Gründungsprocedere wurde die Ölberg eG als organisatorische und zugleich unternehmerische Plattform zu Jahresbeginn 2010 in das Genossenschaftsregister eingetragen.¹³

Geschäftsmodell und Ausblick

Anders als die zuvor beschriebene DE AG will sich die Ölberg eG als bestandshaltende Wohnungsgenossenschaft mit Stadtteilorientierung etablieren. Die Stabilisierung des Stadtteils soll erreicht werden,

¹³Die Gründung der Ölberg eG wurde vom Land NRW mit einer Machbarkeitsstudie unterstützt. Im entsprechenden Abschlussbericht sind die Hintergründe der Gründung ausführlicher beschrieben (Download unter: www.quaestio-fb.de).



- indem vornehmlich schlecht bewirtschaftete und instand gehaltene Objekte mit negativer Ausstrahlung angekauft werden
- und diese in einer vorbildlichen Weise (energetisch, altengerecht, sozial orientiert) weiterentwickelt und bewirtschaftet werden.

Die Ölberg eG möchte durch ihre Geschäftstätigkeit verbesserte Bewirtschaftungs- und Instandhaltungsstandards etablieren und insofern Nachahmer motivieren. Auch die Ölberg eG hat das Ziel durch den Verkauf von Geschäftsanteilen (hier Genossenschaftsanteile) die Eigenkapitalbasis zu stärken und die Notwendigkeit zur Aufnahme relativ teuren Fremdkapitals zu reduzieren. Auch hier dient dies i. W. dazu, Projekte trotz der geringen Mieten auf dem Ölberg realisieren oder auch sozialorientierte Mieten anbieten zu können.

Im Gegensatz zu normalen Wohnungsgenossenschaften sollen der Ölberg eG nicht primär Haushalte mit Interesse am Wohnrecht in einer Genossenschaftswohnung beitreten, sondern auch und vor allem an der Stadtteilentwicklung interessierte Bürger und insbesondere Eigentümer.

Das immobilienwirtschaftliche Kerngeschäft soll durch komplementäre Aktivitäten ergänzt werden. Hierzu gehören insbesondere:

- Vernetzung der Eigentümer untereinander, um die Interessenvertretung für den Stadtteil zu verbessern (z. B. gegenüber der Stadt), einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen und sich gegenseitig zu unterstützen,
- Initiativen und Maßnahmen zur Verbesserung der Investitions- und Bewirtschaftungspraxis der privaten Eigentümer auf dem Ölberg (z. B. Beratungsangebote, Öffentlichkeitsarbeit, Dienstleistungsangebote),
- Vernetzung der Eigentümer und Bewohner im Stadtteil, um den sozialen Zusammenhalt und die Integrationsfähigkeit zu verbessern,
- Verbesserung der Pflege und Instandhaltung des öffentlichen Raumes (in Ergänzung zu den öffentlichen Zuständigkeiten).

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt (Jahresmitte 2010) befindet sich die Ölberg eG in Ankaufsverhandlungen mit verschiedenen Eigentümern. Zwar hat die Ölberg eG – anders als die DE AG – schon während der Gründungsphase Öffentlichkeit hergestellt, doch ist auch hier zu erwarten, dass eine stärkere bürgerschaftliche Beteiligung an der Ölberg eG sichtbar anlaufende und zugleich erfolgversprechende Projekte voraussetzt.

Fazit

In vielen Fällen lässt sich heute schon beobachten, dass Stadtquartiere mangels Nachfrage und Zahlungsbereitschaft in ihrer Entwicklungsfähigkeit leiden. In der Folge des demografisch bedingten Rückgangs der Wohnungs- und Flächen-

nachfrage wird dies noch weiter zunehmen. Wenn in den betroffenen Quartieren noch keine eklatanten Missstände bestehen und dementsprechend noch Ertragschancen vorhanden sind, können Social-Business-Modelle zur Mobilisierung der erforderlichen immobilienwirtschaftlichen Investitionen in Gang kommen. Die DE AG und die Ölberg eG gehen hierbei den Weg, aus der Bürgerschaft heraus Beteiligungskapital mit geringen Renditeerwartungen zu generieren. Der für das Social Business erforderliche Renditeverzicht wird so größtenteils aus dem Stadtteil selbst heraus erbracht.¹⁴ Man kann auch erwarten, dass über die Kapitalbeteiligung eine höhere Aufmerksamkeit für die Belange der Stadtteilentwicklung entsteht. Insofern fungieren die Geschäftsmodelle zusätzlich als Transmissionsriemen für ein bürgerschaftliches Engagement in der Stadtentwicklung, das weit über die üblichen Beteiligungsformen in Planungsverfahren hinausgeht.

In beiden Fällen ist noch nicht abzusehen, ob durch die Geschäftstätigkeit tatsächlich die Stadtteilentwicklung spürbar positiv beeinflusst werden kann. Anfänge sind vor allem von der DE AG gemacht. Entscheidend wird sein, ob eine kritische Masse an immobilienwirtschaftlichen Investitionen auf den Weg gebracht werden kann und ob dadurch positive externe Effekte für den Stadtteil entstehen. Dies hängt seinerseits zumindest teilweise vom Umfang der bürgerschaftlichen Kapitalbeteiligung ab. Auch ist noch nicht abzusehen, ob ggf. entstehende Gewinne wieder in den Stadtteil reinvestiert (z. B. auch in soziale oder kulturelle Projekte) oder an die Kapitalgeber ausgeschüttet werden. Von der hierin zum Ausdruck kommenden Haltung wird abhängen, ob die beiden Unternehmen langfristig als Social Business eingestuft werden können.

Bernhard Fallner

Quaestio – Forschung & Beratung, Bonn

Quellen:

Hoelscher, Philipp/ Ebermann, Thomas/Schlüter, Andreas (Hrsg.) (2010): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*. Stuttgart (Maecenata Schriften Bd. 7).

Wolf, Andre (2009): *Bürgerstiftungen als Akteure der Stadtentwicklung*, Dissertation, RWTH Aachen.

Jäggi, André (2008): *Sozialfirmen als Low-Profit-Unternehmen*. Mit unternehmerischen Mitteln soziale und ökologische Probleme lösen. In: Stefan Adam (Hrsg.): *Die Sozialfirma – wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln*. Beiträge zu einer sozialwirtschaftlichen Innovation. Bern, S. 18 – 43.

Zeitschrift „enorm“, Nr. 1/2010.

¹⁴Dies unterscheidet die vorgestellten Sozialunternehmen von Kommunalen Gesellschaften, die z. B. im Bereich der Stadtsanierung vergleichbare Aufgabenstellungen verfolgen, den ggf. erforderlichen Renditeverzicht jedoch aus Steuermitteln finanzieren müssen.