



Rolf Novy-Huy

## Stadtmachen als Unternehmertum?

Das Netzwerk Immovielen e. V.



Zivilgesellschaftliche Initiativen, die in Städten und ländlichen Räumen selbstorganisiert, solidarisch und in Kooperation mit Partnern Immobilien für sich und ihre Nachbarschaft entwickeln, nehmen eine besondere Rolle in der Entwicklung lebendiger und zukunftsfähiger Stadtteile ein. Wir nennen diese Immobilien von Vielen für Viele: Immovielen. Die Mietergenossenschaft SelbstBau e.G. ist als Initiative entstanden. Manche Gruppe bleiben Initiative, andere, wie die „SelbstBau“, entwickeln sich zu Leuchttürmen der Gemeinwohl-Ökonomie. Die Alte Schule in Berlin-Karlshorst wurde energetisch, denkmalwürdig und weitgehend barrierefrei ertüchtigt. Kann man aus einem Gebäude noch mehr machen und hätte ein klassischer Investor das gemacht?

### Investoren gesucht

Die Tiefgarage fehlt, ebenso der Kindergarten, ein Jugendzentrum oder ein Träger für das Schwimmbad. „Wir brauchen einen Investor“ – das wird in vielen Fällen die Reaktion auf die Problemstellung sein. Die Kommune hat zu wenig Mittel, im schlechtesten Fall steht sie sogar unter Zwangsverwaltung. Da ist es doch naheliegend, eine Dritten einzuschalten, der die Investitionskosten übernimmt. Investoren? Das sind honorige Geschäftsmänner – meistens Männer – in dunkelblauen Anzügen, mit großen Autos und schicken Hochglanzbroschüren. Und wenn jetzt plötzlich eine Gruppe von Bürgern daherkommt, um das Schwimmbad zu übernehmen oder aus der alten Schule ein Wohnprojekt zu machen – also aus einer Immobilie eine Immovielie, von Vielen für Viele, zu machen? In Jeans, mit dem Fahrrad und einem selbstgeschriebenen Konzept? Eine gute Portion Skepsis wird bei Bürgermeistern und Stadtrat dann wohl vorhanden sein. Können die das? Wie wollen die das finanzieren? Halten die durch?

### Investoren – Qualitäten – Zielsetzungen

Was macht einen guten Unternehmer aus? Eine Geschäftsidee, vielleicht sogar Vision. Mut. Risikofreude. Die Bereitschaft, mit eigenem Geld und viel zeitlichem Aufwand in ein Unternehmen zu gehen. Was bekommt er dafür? Gewinn und Anerkennung. Investiert also ein Kapitalanleger in das Gemeindevorhaben, möchte er sein Wagnis und seinen Kapitaleinsatz gut verzinst sehen. Das ist für einen Kaufmann oder eine Kauffrau zulässig. So ist nun einmal das „Geschäft“. Die Gemeinde schont ihre investiven Mittel und hat über die Miete „nur“ die laufenden Kosten zu übernehmen.

Und die Bürgergruppe? Der Gedanke ist ungewohnt, aber sie ist eine Unternehmergruppe. Mut, Idee und Vision sind vorhanden. Meist reicht die Vorstellung über das Vorhaben sogar deutlich über die des klassischen Investors hinaus. Man

kennt seine Stadt, das Quartier, die Bedürfnisse. Ideen, wie Sozialstruktur und Ökologie, sind fast schon selbstverständlich mit dabei. Eingesetzt wird viel Eigenleistung und auch eigenes Geld. Ein Verein, vielleicht eine Genossenschaft, sind zu gründen. Eigenkapital aufbringen, Fördermittel besorgen, mit der Bank sprechen. Für Institute wie die GLS Bank in Bochum oder die Umweltbank in Nürnberg Tagesgeschäft. Von allein kommen ca. 10 Milliarden Euro Bilanzsumme dieser beiden Institute nicht.

Inzwischen werden auch Vorhaben von mehreren Millionen Euro durch solche zivilgesellschaftlichen Gruppen „gestemmt“. Mehrere Jahrzehnte Erfahrung haben bewiesen, dass die Ausbildung, Erfahrung und Beziehungen eines klassischen Einzelunternehmers in gleicher Weise von einer Gruppe bereitgestellt werden können. Vielleicht sogar mehr. Der Begriff „Schwarmintelligenz“ ist etwas überanstrengt, trifft aber zu. Was die Aktiven selbst nicht an Fähigkeiten vorhalten, können sie über eine Vielzahl von Beziehungen heranziehen. Auch eine professionelle Berater-Szene hilft, wo das Ehrenamt allein nicht mehr ausreicht.



### Die Angst vor dem Scheitern

Immovielenmachern wird oft die gleiche Frage gestellt: „Schafft ihr das? Haltet ihr durch?“ Die Frage ist berechtigt und notwendig. Gleiches sollte aber auch für konventionelle Investoren gelten. Nicht wenige Zeitungsmeldungen verkünden, wie sehr sich Städte hier schon auf den äußeren Schein verlassen haben. Es geht nicht darum, dass Immovielen-Projekte nicht scheitern könnten, denn sie tragen ähnliche unternehmerische Risiken wie klassische Investoren: mangelnde Genehmigungen, Mehrkosten, Finanzierungsprobleme. Das alles kann sowohl dem Kaufmann als auch der Projektgruppe passieren. Es ist allein eine



Frage der Leistungskraft und Belastbarkeit, ob das Vorhaben gelingt oder scheitert.

## Mehrwert Zivilgesellschaft

Die Vorhaben bürgerschaftlicher Gruppen zeichnen sich in aller Regel durch Konzepte aus, die deutlich besser auf die Rahmenbedingungen und Bedürfnisse einer Stadt eingehen, als es von außen kommende Investoren vermögen. Im Wohnbereich fällt dann schon einmal ein Satz wie „Wir bauen keine Häuser, sondern ein Stück Stadt“. Vor dem Hintergrund des knappen Gutes „Boden“ und vielfältiger Ansprüche der Stadtgesellschaft ist es deshalb nicht nur zulässig, sondern geradezu notwendig, nicht die Lösungen zu finden, die den meisten Immobilienertrag versprechen, sondern dem Gemeinwesen in der Stadt in bester Weise „dienen“.

Darüber hinaus heben Immobilienmacher Engagement-Potenziale, die nicht nur vom konkreten Projekt ausgehen, sondern in aller Regel darüber hinaus reichen. Solche Projekte beweisen sich oft genug als „unternehmerische Schule“. Nach dem eigenen Kindergarten wird die freie Schule gegründet oder die Initiative setzt sich für den Erhalt des Schwimmbades ein. Was kann einem Bürgermeister bzw. einem Gemeinwesen Besseres passieren als eine aktiv anpackende Bürgerschaft? Die Kommune schafft oder erhält sich somit Qualitäten bei der Errichtung oder nicht zuletzt auch im Betrieb von Einrichtungen, die andernfalls meist unwiederbringlich verloren gingen und die Stadtqualität verarmen ließen.

## Rahmenbedingungen richtig setzen

Ein probates Mittel, mehr Stadtqualität zu erreichen, ist der sehr bewusste Umgang mit städtischen (Rest-)Immobilien. Das kann die gezielte Direktvergabe an eine engagierte Gruppe sein oder aber eine „Konzeptausschreibung“. Hier zählt nicht der zu erzielende Preis, sondern die beste Qualität. Die Ausschreibung muss dann aber auch so gestaltet sein, dass sowohl hinsichtlich der Zeitabläufe als auch der Kosten Projektgruppen in der Lage sind, sich zu bewerben. Gerade für Immobilien- und Stadtgestaltung mit jahrzehntelangen Konsequenzen für Quartier und Stadt sollte Qualität vor ein paar Monaten Zeiteinsparung gehen.

Das **Netzwerk Immobilien e. V.** ist aus den Ansätzen für zivilgesellschaftliche Vorhaben entstanden. Das Netzwerk Immobilien ist ein Bündnis von Akteuren aus Zivilgesellschaft, Öffentlicher Hand, Wirtschaft, Wohlfahrt und Wissenschaft, die sich für eine Gemeinwohlorientierung in der Immobilien- und Quartiersentwicklung einsetzen. Es fordert:

- **mehr Boden** für eine gemeinwohlorientierte Immobilienentwicklung;
- **gutes Geld**, um die Finanzierung von Vorhaben zu ermöglichen;
- **andere Förderungen** – dazu gehört auch Beratung und Eigenkapitalunterstützung;

- **passendes Recht**, weil Gemeinwohlorientierung und Gemeinnützigkeit nicht deckungsgleich sind und manchmal tatsächlich keine geeignete Rechtsform für bestimmte Vorhaben vorhanden ist;
- **eine Verbesserung von Rahmenbedingungen** für eine gemeinwohlorientierte Stadt- und Immobilienentwicklung;
- **mehr Augenhöhe in der Zusammenarbeit mit der Öffentlichen Hand** – Oft fehlt es z.B. an Ansprechpartnern und Ernsthaftigkeit in der Kommune.

Durch Vernetzungsarbeit und Bildungsarbeit versucht das Netzwerk Immobilien selbst dazu beizutragen, Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern. Investoren werden gesucht für Kindergarten, Jugendzentrum und anderes. Manchmal müssen die Verantwortlichen lediglich bereit sein, den Begriff des Investors zu erweitern. Im Gegenzug kann eine Erweiterung des Spektrums dann auch zu Qualitäten führen, die so gerne gefordert werden: eine aktive, sich einbringende Bürgerschaft, die unternehmerisch „mit anpackt“, statt Konsum- und Anspruchshaltung zu zeigen.



Abb. 1: Alte Schule Karlshorst

## Best Practice oder: schon lange keine Nische mehr!

### ■ Die Alte Schule Karlshorst

„Mehr kann man aus einer Immobilie eigentlich nicht machen.“ Diese Satz fiel in der Laudatio, als die Mietergenossenschaft SelbstBau e.G. den Nachhaltigkeitspreis der Bundesregierung für dieses Vorhaben erhielt. Was ging der Preisverleihung voraus?

Die ca. 1990 errichtete Gemeindeschule Berlin-Friedrichsfelde wurde zu DDR-Zeiten als Schule für sowjetische Offizierskinder genutzt. Danach stand sie leer und war trotz der schmucken Fassade eher eine Problem-Immobilie. Ein von dem Gebäude begeistertes Mitglied der „SelbstBau“ fand einen Architekten, der auch mit, nicht gegen den Denkmalschutz, die richtige Idee zur Umnutzung hatte. Es bedurfte dann aber noch der ökonomischen und immobilienwirtschaftlichen Erfahrung seines Genossenschaftsvorstands, um daraus ein „Projekt“ zu machen.



2005 erwarb die Stiftung trias das Grundstück vom Land Berlin, die Mietergenossenschaft SelbstBau e.G. das Erbbaurecht. Seit ihrer Gründung 1990 übernahm die Genossenschaft ein Gebäude nach dem anderen, um – zusammen mit den vorhandenen und/oder zukünftigen Bewohnern – daraus „Immovielien“ zu machen. Solidarität, Kostenmiete und demokratische, von der Einlage unabhängige Stimmenverhältnisse – die Grundfesten des Genossenschaftswesens – ließen es zu, einen Immobilienbestand aufzubauen, der keine Mietbremse benötigt, oft sogar mit besonderen sozialen Aspekten ausgestattet ist.



Abb. 2: Alte Schule Karlshorst

In der „Alten Schule Karlshorst“ konnten die gesetzten Ziele erreicht werden: Menschen aus dem Quartier sollen sie nutzen. Sozialer Wohnungsbau, ältere Bewohner und viele behinderte Menschen haben ein gutes neues Lebensumfeld gefunden. Als Gemeinschaftsfläche steht den Bewohnern auf dem Gelände das Gartenhaus mit ca. 40 m<sup>2</sup> zur Verfügung. In der ersten Etage hat der Verein Kinderhaus Berlin-Mark Brandenburg e.V. eine betreute Wohngruppe für zehn Kinder und Jugendliche, welche aus verschiedenen Gründen zurzeit nicht in ihren Familien leben können, eingerichtet.

Rolf Novy-Huy

Vorstand der Stiftung trias – gemeinnützige Stiftung für Boden, Ökologie und Wohnen, Hattingen (Ruhr); bis März 2020 Gründungsvorstand des Netzwerk Immovielien e.V.

Nina Böcker, Lars Wiesemann

## Stadtmachen auf digitalen Plattformen

### Einblick in ein aktuelles vhw-Forschungsprojekt

Seit November 2018 forscht urbanista im Auftrag des vhw zu digitalen Plattformen, die auf das Entwickeln und Finanzieren von Bürgerprojekten in der Stadtentwicklung ausgelegt sind. Die Studie untersucht, inwiefern die Plattformen für das Initiieren und Umsetzen eigener Ideen zur Gestaltung von Stadt ein hilfreiches Werkzeug sind. Die Veröffentlichung der Ergebnisse ist für den Sommer 2020 geplant. Vorab geben Dr. Sophie Naue, Anna Wildhack und Sven Kohlschmidt von urbanista einen Einblick in erste Erkenntnisse der Studie. Die Fragen für den vhw stellten Nina Böcker und Dr. Lars Wiesemann.

**vhw: Stadtmachen auf digitalen Plattformen, so lautet der Titel des Forschungsprojekts. Um welche Plattformen geht es hier genau?**

**urbanista:** In der Studie betrachten wir digitale Plattformen, durch die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit erhalten, eigene Vorstellungen zur Gestaltung ihrer Stadt zu entwickeln und selbst Projekte zu initiieren. Das können Plattformen zur

reinen Ideenproduktion sein, aber auch Crowdfunding-Plattformen oder solche, die verschiedene Ansätze von Crowdsourcing bis Crowdfunding kombinieren. In der Regel werden die Plattformen von zivilgesellschaftlichen Initiativen, von kommunalen Verwaltungen oder von kommerziellen Anbietern betrieben.

**vhw: In der Debatte um eine neue Kultur des Stadtmachens erfahren solche Plattformen viel Aufmerksamkeit. Argumentiert wird, dass die Plattformen die Gestaltung unserer Städte offener und partizipativer machen, sie neue Zugänge und Wege zu einer „User-generated City“ eröffnen. Trifft dies tatsächlich zu?**

**urbanista:** Wir beschäftigen uns in der Studie viel mit der Frage, ob die Euphorie um das Stadtmachen auf digitalen Plattformen seine Berechtigung hat. Eine einfache Antwort gibt es darauf nicht. Aber ein Blick auf die Entwicklung der Plattformlandschaft liefert zu diesem Punkt interessante Erkenntnisse. Zwischen 2010 und 2016 ist eine Reihe verschiedener digitaler Plattformen für das Sammeln, Gestalten oder Unterstützen von Bürgerprojekten entstanden (z.B. Frankfurt Gestalten, Next-