



Svenja Grzesiok, Verena Ast, Jan-Christian Sweers

# Wohnungsunternehmen und der Preis Soziale Stadt

## Die Rolle der Wohnungswirtschaft im Rahmen von Best-Practice-Beispielen der integrierten Quartiersentwicklung



„2014 ist ein Jahr zum Feiern für die Soziale Stadt“ lautete die Aussage des Parlamentarischen Staatssekretärs Florian Pronold im Bundesbauministerium während der Preisverleihung im Wettbewerb Preis Soziale Stadt 2014 am 1. Juli 2014 in Berlin. Dabei wurden lange Zeit die Kürzungen der Fördermittel des Bundes für das Städtebauförderungsprogramm „Soziale Stadt“ kritisiert, da sie ein effektives und konstruktives Handeln im Bereich der integrierten Stadt(teil)entwicklung erschwerten. Nach weitreichenden Protesten gegen diese Kürzungen erfolgte 2014 schließlich eine enorme Aufstockung der Bundesmittel auf 150 Mio. Euro (vgl. Abb. 1). Wie auf dem 8. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik einstimmig konstatiert wurde, ist es an der Zeit, die Diskussion um die Erhöhung der finanziellen Mittel abzulösen und das Rekordhoch des Fördervolumens zielführend auf die operative Ebene der Stadt(teil)entwicklung zu übertragen. Dabei gilt es nach wie vor auch die Frage nach der langfristigen Verstetigung mitzudenken.

Angesichts anhaltend sinkender öffentlicher Ressourcen liegt die Herausforderung darin, Akteure zu finden, die langfristig Verantwortung in den jeweiligen Quartieren übernehmen und Initiative zeigen. Hier richtet sich der Blick zunehmend auf Wohnungsunternehmen, da diese sowohl allokativ als auch autoritativ als stark gelten (vgl. Hopfner/Simon-Philipp 2013, S. 200; Duvigneau o. J., S. 2 ff.) und gleichzeitig durch ein entsprechendes Engagement in den Quartieren langfristige Synergien erzielen können<sup>1</sup>.

Trotz des erkannten Potenzials fehlt es im fachlichen Diskurs an einer strukturierten Auswertung der Formen und Möglichkeiten eines solchen wohnungswirtschaftlichen Engagements. Es stellt sich demnach die Frage, welche Rolle Wohnungsunternehmen im Kontext integrierter Quartiersentwicklung über ihre eigentlichen wohnungswirtschaftlichen Kernkompetenzen hinaus (vgl. Beck/Ziervogel 2010, S. 174; Eizenhöfer/Sinning 2010, S. 81) einnehmen können und wie dieses Engagement aktiviert und eingesetzt werden kann.

### Der Wettbewerb „Preis Soziale Stadt“

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen richtet der Beitrag seinen Fokus auf die Analyse bereits prämiierter Projekte der

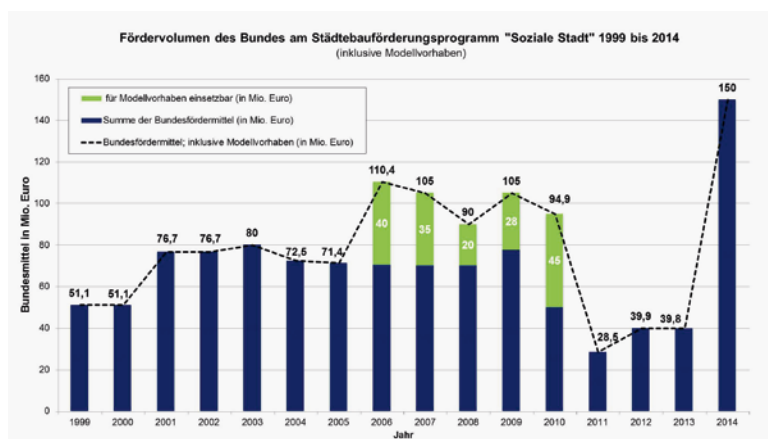


Abb. 1: Fördervolumen des Bundes am Städtebauförderungsprogramm „Soziale Stadt“ 1999 bis 2014 (eigene Darstellung auf Grundlage von WISO 2011; BMUB o.J.)

integrierten Quartiersentwicklung, die im Rahmen des Wettbewerbs „Preis Soziale Stadt“ seit dem Jahr 2000 ausgezeichnet wurden. Diese Fokussierung legt die Annahme zugrunde, dass – sofern Wohnungsunternehmen beteiligt waren bzw. sind – sich dieses Engagement als besonders synergiefördernd erwiesen hat. Die folgenden Ergebnisse basieren auf der Analyse von bisher veröffentlichten Dokumentationen (vgl. GdW 2000–2014) zum „Preis Soziale Stadt“ und ergänzenden Experteninterviews mit beteiligten Akteuren.

### Räumliche Verteilung und Quartierstypen

Von 1.424 eingereichten Projekten (Zeitraum 2000–2014) des „Preis Soziale Stadt“ sind bislang 78 Projekte prämiert

<sup>1</sup> Über die Möglichkeiten von wohnungswirtschaftlichen Engagement im Bereich von Bildungsinfrastrukturen vgl. Grzesiok/Hill 2014.



worden. Als Initiator des Programms Soziale Stadt im Jahr 1993 verfügt das Bundesland Nordrhein-Westfalen (NRW) mittlerweile mit 13 prämierten Projekten (vgl. Abb. 2) und 270 Bewerbungen über den höchsten Wert. 43 der bislang ausgezeichneten Projekte (55%) haben unter der Beteiligung von insgesamt 57 Wohnungsunternehmen stattgefunden. Folgende Ausführungen konzentrieren sich ausschließlich auf diese 43 Projekte. Rund die Hälfte dieser Projekte legt ihren Handlungsschwerpunkt auf Großwohnsiedlungen. Begründen lässt sich dieser hohe Anteil u. a. mit dem darauf gelegten Handlungsschwerpunkt der „Sozialen Stadt“ sowie dem darin vorherrschenden Handlungsdruck, der sich insbesondere dort für die wohnungswirtschaftlichen Akteure aufgrund unzeitgemäßer Wohnungsangebote und Sanierungsstaus ergibt (vgl. BMVBS 2009, S. 7). Weitere Quartierstypen sind Arbeitersiedlungen (12%), Altbauquartiere (9%) und Neubaugebiete, Letztere nehmen mit 5% eine eher marginale Rolle ein. Weitere 14% der Quartiere weisen gemischte Bebauungsstrukturen auf und knapp 10% beziehen sich auf gesamte Stadtteile.

## Kooperative Quartiersentwicklung unter Beteiligung von Wohnungsunternehmen

Insbesondere kommunal(nah)e Wohnungsunternehmen und Genossenschaften stellen im Rahmen der integrierten Quartiersentwicklung wichtige Partner und Treiber dar (vgl. u. a. Duvigneau o. J., S. 2 ff.). Dies bestätigen auch die Ergebnisse dieser Studie. So sind insgesamt 36 kommunal(nah)e und 16 Genossenschaften an den prämierten Projekten beteiligt, während sich lediglich fünf private Wohnungsunternehmen initiativ zeigen. Aufgrund des Potenzials und der zu erzielenden Synergien im Bereich des wohnungswirtschaftlichen Engagements im Rahmen integrierter Quartiersentwicklung gilt es, v. a. das Engagement dieser privaten Wohnungsunternehmen weiter zu fördern und die gemachten Erfahrungen im Rahmen des „Preis Soziale Stadt“ als Multiplikator auf andere Quartiere zu projizieren.

Gemäß der Zielsetzung des Wettbewerbs, v. a. integrierte und kooperative Projekte der Quartiersentwicklung zu honorieren, zeigt sich dies insbesondere in den Akteurskonstellationen: An 34 der insgesamt 43 analysierten Projekte sind neben den Wohnungsunternehmen – entsprechend dem integrierten Handlungsansatz – sowohl weitere Akteure aus der Wirtschaft als auch der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Hand beteiligt. Klar im Fokus – und an allen Projekten beteiligt – stehen dabei die zivilgesellschaftlichen Akteure. Hierzu zählen sowohl die Quartiersbewohner selbst als auch deren Organisationsformen, wie bspw. Vereine oder Stiftungen (vgl. Potz/Thies 2010, S.11). Während zum einen bei insgesamt 31 Projekten eine Zusammenarbeit von Wohnungsunternehmen und sozialen Dienstleistern (AWO, Diakonie) zu beobachten ist, kommt es zum anderen bei sechs Projekten zu einer Gründung von gemeinnützigen Vereinen. Diese bieten den Quartiersbewohnern geeignete Beteiligungs- und Organisa-

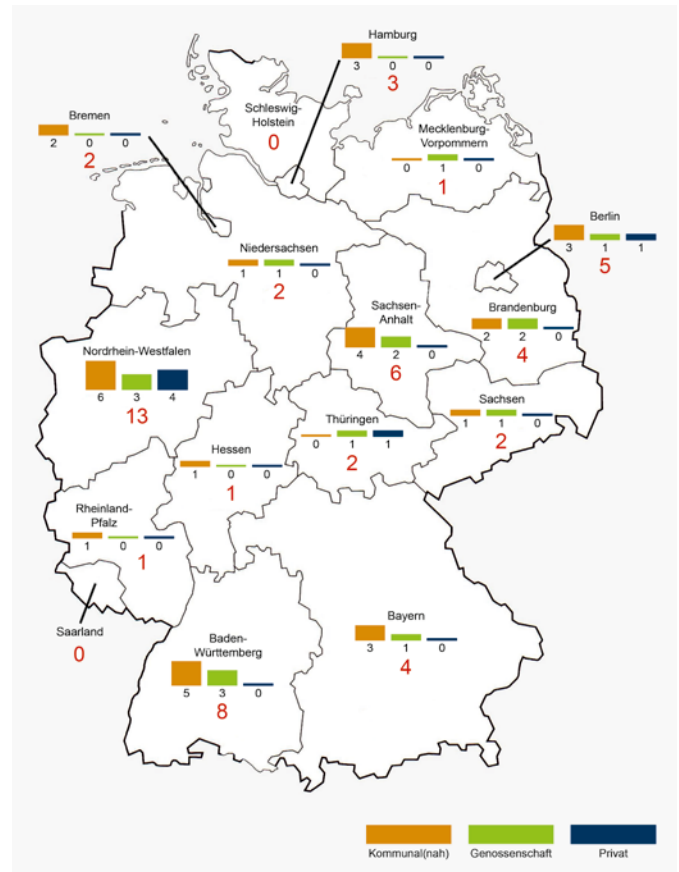


Abb.2: Ausgezeichnete Projekte des „Preis Soziale Stadt“ 2000–2014 unter Beteiligung von Wohnungsunternehmen, aufgeteilt nach kommunal(nah)en, privaten Wohnungsunternehmen sowie Genossenschaften (eigene Darstellung auf Grundlage von GdW „Preis Soziale Stadt“ 2000–2014)

tionsplattformen und ermöglichen die umsetzungsorientierte Bündelung von Interessen sowie finanziellen Mitteln. Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass sich Kooperationen von Wohnungsunternehmen und den Vereinen oftmals aufgrund unterschiedlicher finanzieller und personeller Ressourcen, Know-how sowie ungeklärter und nicht artikulierter Zielvorstellungen (vgl. Grzesiok 2013) als äußerst zeitintensiv erweisen. Dass es bei nur drei Projekten ausschließlich zu einer Kooperation von Wohnungsunternehmen und Zivilgesellschaft gekommen ist, zeigt diese besondere Herausforderung. So ist es notwendig, weitere Unterstützung einzubinden. Als wesentlicher Partner erscheint hier die öffentliche Hand, die eine moderierende und intermediäre Rolle einnehmen und finanzielle Anreize setzen kann. Sie ist daher – abgesehen von den drei genannten – an allen Projekten beteiligt, bei denen Wohnungsunternehmen und Zivilgesellschaft kooperiert haben.

Die Frage ob es sich um eine formelle oder informelle Kooperation handelt, konnte für 27 Projekte beantwortet werden. Während die Anteile zwischen formellen und informellen Kooperationsformen gleich verteilt sind, kam es bei sieben Projekten zu einem Mix dieser beiden Kooperationsformen. Dies ist vor allem damit zu begründen, dass sich der Großteil



der ausgezeichneten Projekte in übergeordnete Programmstrukturen der „Sozialen Stadt“ einordnen lässt. Verschiedene (Teil-)Projekte verlangen aufgrund der Komplexität des Gesamtprogramms flexible/informelle Kooperationsformen, die den jeweiligen Ausprägungen und Anforderungen Rechnung tragen. Formale Kooperationsstrukturen würden die Flexibilität dieser Formate enorm einschränken und die so entstandenen Governance-Strukturen erheblich beeinträchtigen vgl. Grzesiok 2013.

## Engagement Wohnungsunternehmen! – Aber wie?

Sofern das Engagement von Wohnungsunternehmen im Kontext der ausgezeichneten Best-Practice-Beispiele auch auf andere Quartiere übertragen werden soll, stellt sich zunächst die Frage nach dessen konkreter Ausgestaltung. Die Studie zeigt, dass sich dieses wohnungswirtschaftliche Engagement im Wesentlichen auf die Ertüchtigung der eigenen Wohnungsbestände in Form von Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen konzentriert. Aufgrund der positiven Effekte, die ein entsprechendes Engagement der Wohnungsunternehmen auch über die eigenen Kompetenzfelder hinaus erzielen kann, scheint diese Erkenntnis zunächst ernüchternd. Hervorzuheben ist jedoch, dass sich diese Investitionen insgesamt in eine integrierte Strategie zur Entwicklung dieser Quartiere einbetten und somit gleichermaßen für die Quartiere als auch die Wohnungsunternehmen selbst Synergien erzielt werden können.

So reihen sich diese Maßnahmen – je nach Projekt – in unterschiedliche Finanzierungsstrategien ein und ergänzen dabei bspw. die Mittel der Städtebauförderung.

Ein ebenfalls großer Bereich des Engagements ist das kostenlose Bereitstellen von (Wohn-)Räumen sowie der Erlass von Nebenkosten für gemeinnützige Projekte und Einrichtungen. Diese Räumlichkeiten werden dann – dank der Inkaufnahme von Opportunitätskosten – bspw. für Nachbarschaftstreffs, Cafés oder auch als Räume für das Quartiersmanagement genutzt und teilweise ebenfalls von den Unternehmen finanziell unterstützt. Punktuell wurden zudem (halb)öffentliche Räume aufgewertet und bspw. Spielplätze (neu) gestaltet, sodass es insgesamt zu einer Aufwertung des Wohnumfeldes kommt.

In der Summe bleibt festzuhalten, dass sich das Engagement der Wohnungsunternehmen in erster Linie auf die eigenen traditionellen Kompetenzfelder fokussiert. Ein innovatives Engagement, bspw. bei der Bereitstellung von Bildungsinfrastrukturen, und ein Verlassen des eigenen Kompetenzfeldes, wie es u. a. von der SAGA GWG in Hamburg betrieben wird (vgl. Grzesiok/Hill 2014), kann bisher im Rahmen des „Preis Soziale Stadt“ nur marginal beobachtet werden.

## Für wen? – Die Zielgruppe

Entsprechend des integrierten Handlungsansatzes widmet sich etwa die Hälfte der ausgezeichneten Projekte keiner

spezifischen Zielgruppe, sondern richtet sich an alle Quartiersbewohner. Jedoch ist die zweite Hälfte der analysierten Projekte auf bestimmte Alters- oder Bevölkerungsgruppen zugeschnitten, sodass durch eine gezielte Ansprache versucht wird, mögliche sozio-demografische Brennpunkte effektiv zu bearbeiten. Eine wichtige Zielgruppe sind in diesem Bereich Kinder und Jugendliche (14%), die durch eine frühe Einbeziehung und Empowerment auch künftig für stabile Strukturen in den Quartieren sorgen können. Zudem richten 5% der ausgezeichneten Projekte ihren Fokus auf alleinerziehende Mütter und deren Kinder. Weitere wichtige Zielgruppen, die im Projektfokus der integrierten Quartiersentwicklung besondere Aufmerksamkeit erfahren, sind Senioren (7%), Arbeitslose (7%), Migranten (9%) und Wohnungslose (5%).

## Zielsetzung:

### Soziales Engagement und Imageaufwertung

Mit dem Engagement im Rahmen der integrierten Quartiersentwicklung bezwecken Wohnungsunternehmen in erster Linie eine Stabilisierung und Aufwertung benachteiligter Quartiere. Eine damit einhergehende Imageverbesserung dieser Standorte schlägt sich wesentlich in der Qualität und Nachfrage der eigenen Wohnungsbestände nieder. Zudem bewirken die Maßnahmen bestenfalls eine höhere Mieterzufriedenheit, was sich in der Folge positiv auf die Fluktuation auswirkt, wodurch es zu Einsparungen auf der Kostenseite kommt. Der Auszeichnung im Rahmen des „Preis Soziale Stadt“ kommt in dieser Hinsicht eine Multiplikatorfunktion zu, in dem das Engagement öffentlichkeitswirksam dargestellt wird. Durch diese Signalwirkung können weitere Impulse in den jeweiligen Quartieren gesetzt und durch das öffentliche Interesse im Idealfall Folgeinvestitionen initiiert werden. Ein entsprechendes Engagement ist somit eine unmittelbare Reaktion auf die Mehrwerte, die ein quartiers- gegenüber einem bestandsorientierten Handeln mit sich bringt.

Auch wenn die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass das Generieren von Renditen im Rahmen des Engagements nicht als primäre Zielsetzung formuliert worden ist, lassen sich in diesem Zusammenhang dennoch positive Auswirkungen auf die Renditewirksamkeit vermuten.

### Zwischen kurzzeitigem Erfolg und Verstetigung<sup>2</sup>

Zentrales Ziel integrierter Quartiersentwicklung ist „die Fortsetzung der im Förderzeitraum begonnenen positiven Entwicklungen“ (MWEBWV 2011, S.14) – die Verstetigung der durch die Projekte initiierten bzw. daraus abgeleiteten Maßnahmen. Dieses Ziel ist, laut Expertenmeinung, bei der deutlichen Mehrheit der ausgezeichneten Projekte erreicht. In der Summe sind demnach bleibende Strukturen und Aufwertungsprozesse in den Quartieren geschaffen bzw. angestoßen worden.

<sup>2</sup> Aus forschungspragmatischen Gründen werden hier nur die Projekte aus den Jahren 2000 bis 2012 untersucht.



Dieser Erfolg ist jedoch kritisch zu reflektieren, denn die prämierten Vorhaben stellen zumeist Teilprojekte innerhalb des Programmes „Soziale Stadt“ dar. Demnach ergibt sich die Frage nach der Persistenz insb. nach Auslaufen der Städtebauförderung (MBWSV 2011, S. 6).

Das Engagement durch ressourcenstarke Akteure, wie das der Wohnungsunternehmen, stellt dabei eine hoffnungsvolle Voraussetzung dar. Durch den Besitz von Wohneinheiten kann ihnen demnach auch nach Auslaufen der Städtebauförderung ein langfristiges Interesse an der Qualität der Quartiere unterstellt werden, weshalb ein langfristiges Engagement sinnvoll erscheint.

## Fazit

Die Beteiligung von Wohnungsunternehmen an über der Hälfte aller ausgezeichneten Projekte des „Preis Soziale Stadt“ zeigt die Relevanz dieser Akteursgruppe im Kontext der integrierten Quartiersentwicklung (Pfeiffer 2011, S. 16). Sie stellen für die Kommunen kompetente Partner in der Stadtentwicklung dar und haben zudem ein eigenes Interesse an der langfristigen Stabilisierung ihrer Quartiere (Sinning/Ziervogel 2010, S. 23 f.).

Bis dato leisten kommunal(nah)e Wohnungsunternehmen und Genossenschaften in diesem Zusammenhang den größten Beitrag. Perspektivisch gilt es auch die Rolle von privaten Wohnungsunternehmen im Rahmen der integrierten Quartiersentwicklung stärker in den Fokus zu rücken und dafür potenzielle Synergien aufzuzeigen und zu nutzen. Der „Preis Soziale Stadt“ leistet hier einen wesentlichen Beitrag, indem er die Möglichkeiten des quartiersbezogenen und integrierten Engagements von Wohnungsunternehmen beispielhaft honoriert.

Ferner muss die Frage nach weiteren synergiebringenden Handlungsfeldern für wohnungswirtschaftliches Engagement, den künftigen Möglichkeiten aber auch Grenzen gestellt werden. An dieser Stelle ist es notwendig, die Frage nach der Innenschicht der jeweiligen Governanceform zu stellen und gleichzeitig sowohl die Motivationen als auch die Zielsetzungen der beteiligten Akteure zu untersuchen. Nur so kann es gelingen, auch private Wohnungsunternehmen effektiv in die integrierte Quartiersentwicklung einzubinden und für beide Seiten – für die Quartiere als auch für die Unternehmen selbst – mittel- bis langfristige Synergien bzw. Synergieeffekte zu erzielen.

Svenja Grzesiok M.Sc., Verena Ast M.A.

Wiss. Mitarbeiterinnen am Geographischen Institut der Ruhr-Universität Bochum

Jan-Christian Sweers B.Sc.

Student Stadt- und Regionalentwicklungsmanagement an der Ruhr-Universität Bochum

## Quellen:

BBSR (o.J.): Soziale Stadt. [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale\\_stadt\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale_stadt_node.html) [10.10.2014].

Beck, Heiko/Ziervogel, Daniela (2010): Komplementäre Dienstleistungsangebote in der Wohnungswirtschaft. In: Röber, Manfred/Sinning, Heidi (Hrsg.): Wohnen im Bestand. Nachfrageorientierung als Perspektive, Anforderungen, Konzepte und Good Practices für Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung, Detmold.

Bielka, Frank (2007): Stadttrendite in der öffentlichen Wohnungswirtschaft und ihr unternehmerisches Handeln. In: Kommunale Wohnungsunternehmen – Tafelsilber oder Kartoffelsalat? Berlin: 63–67.

BMUB – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (o.J.): Programm Soziale Stadt. [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/Programm/programm\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/Programm/programm_node.html) [30.09.2014].

BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hg.) (2009): Energetische Sanierung von Großwohnsiedlungen. Berlin.

Duvigneau, Hans Jörg (o. J.): Die neue Rolle der Wohnungsunternehmen. Vom Instrument der Verteilungspolitik zum wirtschaftlich agierenden Dienstleistungsunternehmen mit sozialem Anspruch – kann das gut gehen? [http://archiv.schaderstiftung.de/docs/bearb\\_wohnwandel\\_duvigneau.pdf](http://archiv.schaderstiftung.de/docs/bearb_wohnwandel_duvigneau.pdf) [10.10.2014].

Eizenhofer, Rebecca/Sinning, Heidi (2010): Wohnumfeld und quartiersbezogene Infrastruktur. In: Röber, Manfred/Sinning, Heidi (Hrsg.): Wohnen im Bestand, Nachfrageorientierung als Perspektive, Anforderungen, Konzepte und Good Practices für Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung, Detmold.

Franke, Thomas et al. (2013): Gutachten Versteigerungsmöglichkeiten Berlin Quartiersmanagementverfahren. Berlin.

Franzen, Jörg (2008): Kommunale Wohnungsunternehmen – zwischen Rendite und sozialer Verantwortung. In: vhw – Forum Wohneigentum 2/2008, S. 85–88.

Fürst, Dietrich/Lahner, Marion/Zimmermann, Karsten (2004): Neue Ansätze integrierter Stadtteilentwicklung: Placemaking and Local Governance. Erkner.

GdW (Hg.) (2014): Preis Soziale Stadt 2014 in Berlin vergeben. <http://web.gdw.de/pressecenter/pressemitteilungen/2279-preis-soziale-stadt-2014-in-berlin-vergeben-soziales-engagement-in-den-stadtquartieren-braucht-starkes-programm-soziale-stadt> [10.10.2014].

Grzesiok, Svenja/Hill, Alexandra (2014): Wohnungswirtschaftliches Engagement für Bildungsinfrastruktur – Herausforderungen und Mehrwerte neuer Kooperationen einer integrierten Quartiersentwicklung. In: Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis (ZIWP) 2 (1), S. 6–20.

Grzesiok, Svenja/Hohn, Uta/Meisel, Ulli (2014): Kooperative Quartiersentwicklung als Experiment. Der Wohndialog der KALKschmiede\* in Köln. In: RaumPlanung 174 (3/4), S. 29–35.

Grzesiok, Svenja (2013): Quartiersentwicklung durch innovative Governance: Die KALKschmiede\* in Köln (unveröffentlichte Masterarbeit am Geographischen Institut der Ruhr-Universität Bochum).

Hopfner, Karin/Simon-Philipp, Christina (2013): Das Wohnungsbauerbe der 1950er bis 1970er Jahre. Perspektiven und Handlungsoptionen für Wohnquartiere. Berlin.

MWEBWV – Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2011): Versteigerung integrierter Quartiersentwicklung in benachteiligten Stadtteilen in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

Potz, Petra/Thies, Reinhold. (2010): Zivilgesellschaftliche Netzwerke in der Sozialen Stadt stärken. In: RaumPlanung 148 (2010), S. 11–16.

Pfeiffer, Ulrich (2011): Stabile Nachbarschaften – Gesamtgesellschaftliche Bedeutung. In: Die Wohnungswirtschaft (10/2011), S. 16.

Schmalfeld, Andreas (2011): Das Wohnumfeld ist viel mehr als nur Identitäts- und Imagerträger. In: Die Wohnungswirtschaft (5/2011), S. 28–30.

Sinning, Heidi/Ziervogel, Daniela (2010): Governanceansätze in der Wohnungsbestands- und Stadtteilentwicklung. In: Röber, Manfred/Sinning, Heidi: Wohnen im Bestand: Nachfrageorientierung als Perspektive. Anforderungen, Konzepte und Good Practices für Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung, S. 121–139.

WISO Diskurs (2011): Auswirkungen der Mittelkürzungen im Programm Soziale Stadt. Sind die Entwicklungen benachteiligter Stadtteile und lokale Integrationsprozesse gefährdet? Gesprächskreis Migration und Integration. <http://www.library.fes.de/pdf-files/wiso/08707.pdf>

Den Analysen liegen die Dokumentationen „Preis Soziale Stadt“ unter Herausgeberschaft des GdW der Jahre 2000 bis 2014 zugrunde.