

Mobilisierung privater Eigentümer von Wohnimmobilien für den Stadterneuerungs- prozess“ – Entwurf einer Handreichung



Inhalt

1. Einleitung	2
2. Die Bedeutung privater Eigentümer von Wohnimmobilien für den Stadterneuerungsprozess	4
3. Eigentümercategorisierung und Motivationsanliegen	4
4. Vorgehen in der Mobilisierung	6
5. Erfolgsfaktoren der Mobilisierung	7
6. Hinweise für die Umsetzung der Mobilisierung ...	10



1. Einleitung

Die Bedeutung von privaten Haus- und Grundeigentümern für die Stadterneuerung ist in den letzten Jahren immer deutlicher geworden, denn der Großteil der Immobilien ist nicht im Besitz eines großen Unternehmens, sondern verteilt sich auf eine Vielzahl von einzelnen Eigentümern. Umfassende Erfolge lassen sich in den allermeisten Programmgebieten deshalb nur erzielen, wenn private Einzeleigentümer mit eingebunden sind. Allein aufgrund der großen Zahl der Eigentümer sowie der unterschiedlichen Motivationen und finanziellen Möglichkeiten, ist es naturgemäß nicht einfach, privates Engagement und private Investitionen anzuregen. Die vorliegende Broschüre stellt eine Methodik vor, mit der die Animation privater Eigentümer zur aktiven Mitwirkung an Stadterneuerungsprozessen gelingen kann.

Diese Broschüre richtet sich an kommunale Mitarbeiter, die enge Berührungspunkte mit Stadterneuerungsprozessen haben, wie z.B. die Stadtplanung, Wohnungsbauförderung etc. Es sind aber auch explizit kommunale Mandatsträger angesprochen.

Die hier beschriebene Methodik dient dazu, die Einzeleigentümer auf die Ziele der Stadterneuerung einzuschwören und privates Engagement und letztendlich auch privates Kapital für eine erfolgreiche und dauerhafte Stadterneuerung rege und wirksam zu machen. Hierbei stehen kommunikative Verfahren und Instrumente im Vordergrund. Die bisherige Planungspraxis hat gezeigt, dass die aktive Einbindung der Betroffenen eine grundlegende Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Stadterneuerungsprozessen darstellt. Die Methodik integriert darüber hinaus Erkenntnisse, die in Unternehmen im Zuge der Durchführung des so genannten „Veränderungsmanagements“ (Change Management) gewonnen wurden. Hintergrund ist die Überzeugung, dass für die Bewältigung von Stadterneuerungsaufgaben unter den aktuellen Rahmenbedingungen letztendlich eine Verhaltens- und Bewusstseinsänderung bei allen Akteuren eintreten muss.

Fünf wesentliche Aspekte beschreiben den Kern der etwas anderen Methodik:

1. Perspektive der Eigentümer einnehmen: Die wesentlichen Adressaten im Stadterneuerungsprozess sind die Eigentümer selbst. Stadterneuerung muss daher mit dem Blickwinkel der Eigentümer erfolgen. Hierzu bedarf es einer entsprechenden Neugierde und Offenheit, um Eigentümer mit ihren Ansprüchen und Wünschen zu Wort kommen zu lassen. Private Einzeleigentümer müssen als Investoren aktiv angesprochen werden.

2. Den Eigentümern Zuversicht geben: Unter den Eigentümern muss eine neue Zuversicht entstehen, muss der Glaube an den Standort wachsen. Die Grundlage hierfür ist eine gemeinsam mit allen relevanten örtlichen Akteuren entwickelte, und von allen als Leitmotiv für weiteres Engagement akzeptierte, tragfähige Zukunftsperspektive. Man könnte in diesem Zusammenhang auch von einer Standort-Vision sprechen. Die Eigentümerinteressen dürfen dabei nicht unter den Tisch fallen. Sie sind vielmehr entscheidender Bestandteil.

3. Gemeinsam agieren: Auch wenn es abgegriffen klingt: nur gemeinsam entsteht die notwendige Stärke. Durch Zusammenführung der Einzeleigentümer und weiterer, am Standort interessierter Akteure lassen sich nachhaltiger Erfolge eher erzielen, als durch einzeln motivierte und in der Sache richtige Einzeltaten.

4. Die Eigentümer handlungsfähig machen: Die Mehrzahl der Einzeleigentümer geht der Immobilienbewirtschaftung nicht im Hauptberuf nach. Ihnen fehlt häufig das Wissen, wichtige Entscheidungen strategisch richtig zu fällen. Durch umfassende Beratungsangebote und zielgerichtete Unterstützung werden Eigentümer entsprechend befähigt im Sinne des Standortes zu agieren.

5. Die willigen Eigentümer zuerst: Anstatt sich an den

„Problemimmobilien“ die Zähne auszubeißen, erfolgt zunächst eine Konzentration auf die vergleichsweise schneller zu hebenden Potenziale. Das bedeutet eine Umsetzung von ersten, erfolg versprechenden Projekten zu allererst mit den aufgeschlossenen Eigentümern. Nach ersten erkennbaren Erfolgen können schwieriger zu mobilisierende Eigentümer dann leichter zu Investitionen bewegt werden.

Mobilisierung kann nur anregen, nicht veranlassen!

Erfolgreiche Mobilisierung setzt eine „passende“, zu den Zielen des Standortes kongruente Einstellung bei möglichen Investoren voraus. So muss etwa der Glaube an die Zukunftsfähigkeit des Standortes als Voraussetzung für Investitionen vorhanden sein. Ist dies nicht der Fall, wird mobilisierende Kommunikation für die Veränderung der „unpassenden“, d.h. inkongruenten Einstellungen werben. Denn letztlich lässt sich das entsprechende und gewünschte Verhalten (Investition) nur auf der Basis passender (Standort bejahender) Einstellungen erreichen. Übersetzt auf die Mobilisierung privater Eigentümer bedeutet dies, dass die Gebäude- und Grundstückseigentümer zuerst die Notwendigkeit und den Nutzen von Investitionen in die eigene Immobilie erkennen und als eigene Handlungsmaxime übernehmen müssen. Auf dieser Grundlage können sie angeregt werden, mit Investitionen in den eigenen Hausbestand im Sinne der Stadterneuerung zum Gesamterfolg beizutragen. Eine grundlegende Voraussetzung dazu ist der Dialog mit den privaten Hauseigentümern. Genau dieser Dialog muss zielgerichtet initiiert werden, um ihn dann mit den richtigen Argumenten und der notwendigen emotionalen Qualität in Gang zu halten. Die Möglichkeiten, die sich durch eine systematische Kommunikation ergeben, dürfen nicht unterschätzt werden. Es ist aber andererseits nicht davon auszugehen, dass sich allein durch den Einsatz von Kommunikation Projekterfolge einstellen.

Stufen der Mobilisierung

1. Stufe der Mobilisierung: aktiv ansprechen; Aufmerksamkeit bei den Eigentümern erreichen und das Thema „wichtig“ machen
2. Stufe der Mobilisierung: aktiv überzeugen; durch passende und relevante Argumente Bereitschaft erzeugen
3. Stufe der Mobilisierung: Verhalten anregen; auch über Beratungs- und Unterstützungsangebote Eigentümer an der Stadterneuerung beteiligen

2. Die Bedeutung privater Eigentümer von Wohnimmobilien für den Stadterneuerungsprozess

- Für eine erfolgreiche Stadterneuerung müssen privates und öffentliches Engagement Hand in Hand gehen.
- In Innenstadtbereichen und Quartieren aus der Gründerzeit erschwert allein die kleinteilige Eigentümerstruktur oftmals die Aktivierung privaten Engagements.
- Insgesamt befinden sich in Deutschland drei Viertel aller Wohnungen im Besitz von Einzeleigentümern.

Angesichts zunehmend knapper werdender öffentlicher Haushalte sind umfassende, öffentlich finanzierte Sanierungen heute undenkbar. Die öffentliche Hand kann durch Investitionen in Infrastruktur und Freiraum nur einen Rahmen für die positive Entwicklung eines erneuerungsbedürftigen Standortes schaffen, der durch privates Engagement ausgefüllt werden muss. Fakt ist daher, dass für städtebauliche Erneuerungsmaßnahmen innerhalb von Förderkulissen der Städtebauförderprogramme „Stadtumbau West“, „Soziale Stadt“ oder neuerdings „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ ohne die inhaltliche und finanzielle Beteiligung privater Eigentümer keine umfassende Erfolgsbilanz gezogen werden kann.

Kleinteilige Eigentümerstrukturen stellen große Herausforderungen

Bislang konnten in den zahlreichen Erneuerungsgebieten in Nordrhein-Westfalen nachahmenswerte Erfolge durch die Zusammenarbeit mit großen Wohnungsgesellschaften erzielt werden. In den gewachsenen Stadtquartieren aus der Gründerzeit oder Innenstadtbereichen sind die Eigentumsverhältnisse zumeist vielfältig aufgesplittet. Dies erschwert die Ansprache und die Einbindung der privaten Eigentümer allein aufgrund der Anzahl der Gesprächspartner. Dennoch müssen, um auch in diesen Quartieren Erfolge in der Stadterneuerung zu erreichen, Mechanismen zur Zusammenarbeit mit der Vielzahl privater Eigentümer entwickelt werden. Denn insgesamt sind etwa drei Viertel aller Wohnungen im Besitz privater Eigentümer, die ihre Immobilien entweder selbst nutzen oder vermieten. Von professionellen Anbietern werden in Deutschland demnach nur rund ein Viertel aller Wohnungen verwaltet. Die oft anzutreffende Perspektivlosigkeit der Immobilien- und Grundstückseigentümer in Stadterneuerungsgebieten bremsst meist das Investitionsverhalten. Schließlich sehen sich die Eigentümer häufig einer stetigen Abwärts Spirale gegenüber, in der sich Modernisierungsstaus, Funktionsverluste, zunehmende Leerstandszahlen und ein schlechtes Standortimage gegenseitig bedingen.

3. Eigentümertypisierung und Motivationslagen

- Die Kriterien, nach denen private Einzeleigentümer die Bewirtschaftung ihrer Immobilie vornehmen, sind sehr unterschiedlich.
- Die Motivlage der Eigentümer ist ein wesentliches Kriterium für die Ansprache in Mobilisierungsprozessen.
- Eine Typisierung der Eigentümer auf Basis der Motivationslagen kann die Arbeit erleichtern.

Es gibt nicht „den“ Eigentümer, denn verschiedenartige Kriterien führen dazu, dass jede Person die Bewirtschaftung der Immobilie unterschiedlich vornimmt. Wichtige Kriterien sind hierbei vor allem die Nutzung der Immobilie (Vermietung oder Selbstnutzung), die Eigentumsart (Einzeleigentümer oder Eigentümergemeinschaften), der Wohnort des Eigentümers und seine Verbundenheit mit dem Standort sowie die Herkunft und Bildung. Weitere mobilisierungsrelevante Kriterien, die für die eigentliche Investition von erheblicher Bedeutung sein können, sind insbesondere die Ziele der ökonomischen Verwertung der Immobilie (z.B. Erwirtschaftung von Mietüberschüssen oder Entschuldung) und die Bonität der Eigentümer. Die wirksamste Vorgehensweise zur Mobilisierung der Einzeleigentümer wäre eine persönliche Ansprache, welche die jeweiligen Kriterien, an denen sich die Eigentümer orientieren und nach denen sie handeln, berücksichtigt. Dies ist jedoch in Stadterneuerungsquartieren mit einer Vielzahl von Einzeleigentümern und unterschiedlich ausgeprägten Orientierungen sehr (zeit)aufwändig, kostenintensiv und daher kaum möglich.

Eine Gruppe von Eigentümern ist sofort im Boot!

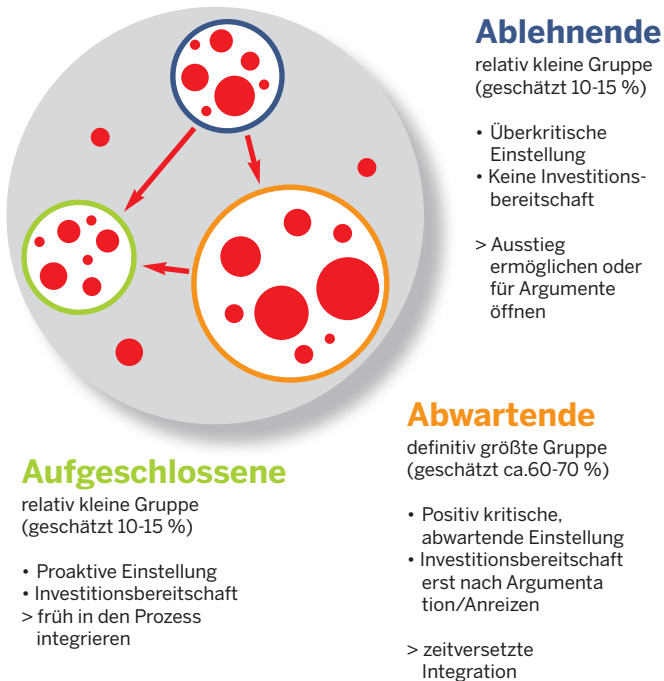
Um trotz der Unterschiedlichkeit zielgerichtet auf die Eigentümer zugehen zu können, ist es hilfreich, eine Unterscheidung nach den Basismotivationen der Eigentümer vorzunehmen.

Angelehnt an der Methodik und den Erfahrungen aus Veränderungsprozessen (Change Management) werden drei Gruppen unterschieden: Die „Aufgeschlossenen“, die „Abwartenden“ und die „Ablehnenden“. Dieser Ansatz lässt sich auch auf die Einstellung der Eigentümer gegenüber der Stadterneuerung sowie die Bereitschaft zu eigenen Investitionen übertragen:

Die Gruppe der „**Aufgeschlossenen**“ spricht auf die Ziele der Stadterneuerung direkt an, da diese ihrer eigenen Einstellung entspricht. Diese Eigentümer sind daher leicht für einen Dialog zu gewinnen. Durch zusätzliche Anreize, die nicht nur finanzieller Art sein müssen, können sie früh und vergleichsweise einfach mobilisiert und zu Investitionen angeregt werden.

Die Gruppe der „**Abwartenden**“ nimmt zunächst eine zurückhaltende, teilweise auch leicht kritische oder gleichgültige Position ein. Diese Eigentümer beobachten zu-

Private Eigentümer



nächst, wer sich am Prozess beteiligt und ob Ergebnisse erzielt werden. Diese Gruppe muss gezielt und aktiv über Nutzenargumente angesprochen werden, um sie für den Dialog zu gewinnen. Berichte über erste Maßnahmen und Projekterfolge sind dabei hilfreich.

Die Gruppe der „**Ablehnenden**“ steht dem Stadterneuerungsprozess grundsätzlich kritisch gegenüber. Sie nimmt eine Kontraposition ein. Diese Eigentümer sind nur schwer und vielfach auch gar nicht zu überzeugen. Einige können sogar als „Gegenaktivisten“ auftreten und den Stadterneuerungsprozess behindern.

Eine Eigentüمرتypisierung kann die Arbeit erleichtern

Für eine zielgerichtete Ansprache und für die Organisation von Unterstützungsangeboten bietet sich vor dem Hintergrund der Vielschichtigkeit der privaten Haus- und Grundeigentümer eine grobe Einteilung der Eigentümer in Typen an. Aufbauend auf der grundlegenden Unterscheidung nach Motivation im Hinblick auf die Mitwirkung im Stadterneuerungsprozess können weitere Merkmale hilfreiche Hinweise für die Zusammenarbeit mit den Eigentümern liefern. So ist davon auszugehen, dass es unter den Aufgeschlossenen Eigentümer gibt, die ohne eine starke Beachtung der Wirtschaftlichkeit investieren und stark mit dem Standort verbunden sind. Gerade am Anfang eines Prozesses, lassen sich erste Investitionen, die durch die positive Signalwirkung den Prozess verstärken sollen, am ehesten durch die Zusammenarbeit mit dieser Eigentümergruppe realisieren.

Daneben gibt es Eigentümer, die insbesondere die positive Wertentwicklung ihrer Immobilie im Blick haben und umfangreiche Erhaltungs- und Modernisierungsinvestitionen ganz bewusst zur Werterhaltung tätigen. Beide Eigentü-

mertypen sind sehr rege und stehen auch neuen Entwicklungen offen gegenüber.

In der Gruppe der Abwartenden existieren z.B. Eigentümer, die zwar am Werterhalt ihrer Gebäude interessiert sind und notwendige Erhaltungsinvestitionen regelmäßig durchführen. Diesen Eigentümern fehlt aber das Wissen über Zusammenhänge und Entwicklungen auf dem Wohnungsmarkt. Sie investieren dadurch oft zu wenig oder sogar am Bedarf vorbei. Ihnen muss deshalb Unterstützung durch gezielte Beratung angeboten werden.

Die Ablehnenden setzen sich aus Eigentümern zusammen, die den Standort aufgegeben haben und aus diesem Grund nicht mehr investieren. Oder auch aus Eigentümern, die aus der vermeintlichen Perspektivlosigkeit des Standortes ein Geschäftsmodell gemacht haben und versuchen, die letzten positiven Einnahmen mit der Immobilie zu erwirtschaften. Im Sinne des Stadterneuerungsprozesses wäre es hilfreich, diesen Eigentümern den Ausstieg aus der Standortgemeinschaft zu ermöglichen. Denn die weitere Immobilienentwicklung ist bei diesen Eigentümern auf Stillstand programmiert, was für den Stadterneuerungsprozess nicht hilfreich ist. Unterstützung könnte etwa bei der Suche nach Kaufinteressenten angeboten werden.

Darüber hinaus wird es aber auch Eigentümer geben, die der Gruppe der Aufgeschlossenen oder Abwartenden zuzuordnen sind und aus verschiedenen Gründen nicht investieren können. Diese Immobilienbesitzer stehen dem Stadterneuerungsprozess teilweise aufgeschlossen gegenüber, sind aber nicht in der Lage, sich aktiv einzubringen. Hier kann über den angestoßenen Dialogprozess und der sich im Laufe der Zusammenarbeit einstellenden Vertrauensbasis mit konkreten Hilfsangeboten gemeinsam ein Ausweg gesucht werden.

Darüber hinaus bestehen noch drei besondere Eigentümergruppen:

Eigentümergeinschaften sind aufgrund der Vielzahl der Ansprechpartner und der dadurch häufig langwierigen Abstimmungsprozesse eher schwierig zu handhaben. Schnelle Erfolge sind daher selten zu erzielen. Die **Gruppe der Migranten** kann als grundsätzlich vielversprechend angesehen werden. Zumindest ist davon auszugehen, dass ein großes Potenzial in der Zusammenarbeit mit dieser Eigentümergruppe vorhanden ist, die aber behutsamer und häufig auch durch eine individuellere Ansprache, etwa in der Muttersprache oder über die Mitwirkung von Vertrauenspersonen, für den Stadterneuerungsprozess zu aktivieren ist. Ein besonders Augenmerk verlangen **Eigentümer mit Schlüsselimmobilien**. Deren Gebäude sind prägend für das Stadtbild und/ oder das Image des Programmgebietes. Diese Eigentümer müssen durch eine besonders engagierte Einzelansprache für die Mitwirkung am Stadterneuerungsprozess gewonnen werden.

4. Vorgehen in der Mobilisierung

Wichtige Schritte auf dem Weg zur Mobilisierung:

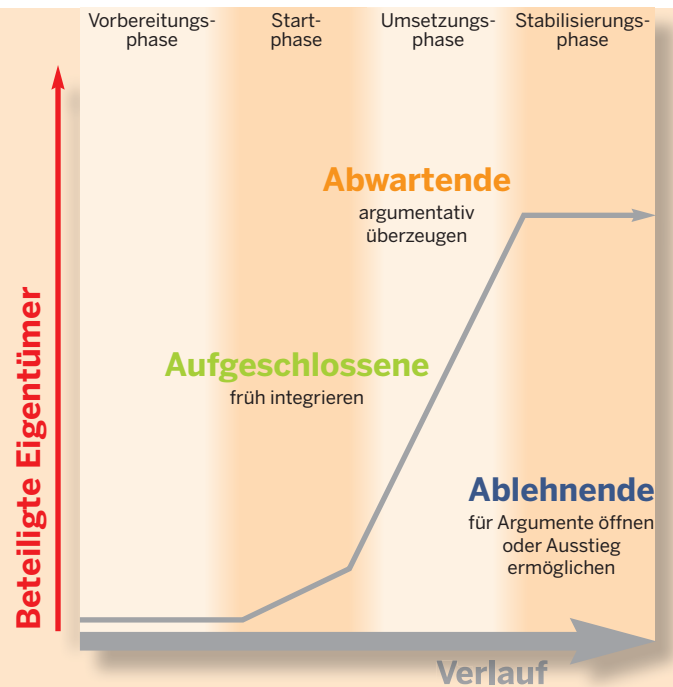
- Bedarfe im Stadterneuerungsgebiet und bei den Eigentümern analysieren
- Tragfähige Zukunftsperspektive als gemeinsame Zielsetzung formulieren
- Notwendige Umsetzungsstrukturen entwickeln
- Einstellungen und Mitwirkungsbereitschaft der Eigentümer eruieren und Verantwortliche zur Unterstützung einbinden
- Wichtigkeit des Prozesses darstellen
- Alle Eigentümer und Betroffenen einbeziehen
- Glaubwürdigkeit vorleben
- Erfolge kommunizieren
- Beständigkeit sichern

Mobilisierung ist als **Gesamtprozess** zu verstehen und geht deutlich über die Umsetzung einer Marketing- oder auch Informationskampagne hinaus. Die Mobilisierung ist als dauerhafte Aktivität zu organisieren und damit Teil der Gesamtstrategie des Stadterneuerungsprozesses. Wichtige Weichen für einen erfolgreichen Ablauf sollten schon in der Vorbereitung der Stadterneuerungsmaßnahme gestellt werden. Eine erfolgreiche Durchführung basiert immer auch auf einer guten Vorbereitung des Prozesses.

Mobilisierung ist mehr als ein gut gestalteter Flyer!

Die **Mobilisierung** teilt sich idealtypisch in vier Phasen auf: Vorbereitung, Start, Umsetzung und Stabilisierung. Um einen optimalen Mobilisierungserfolg zu erlangen, sollten alle vier Phasen komplett durchlaufen werden. Die zeitliche Länge der Phasen hängt vom Projektverlauf und den jeweiligen Standortbedingungen ab. Die einzelnen Phasen sind nicht eindeutig abzugrenzen und werden sich im Prozessverlauf überschneiden.

In der **Vorbereitungsphase** soll für alle Beteiligten grundsätzlich Orientierung geschaffen werden. Es gilt eine Strategie zu entwickeln und den Rahmen für das weitere Vorgehen zu setzen. Besonders wichtig ist dabei die engagierte Herausarbeitung einer tragfähigen und von der Mehrheit mitgetragenen Zukunftsperspektive. Diese gemeinsame Zielsetzung ist die notwendige Basis für Investitionen. Es ist daneben von großer Bedeutung, die relevanten Standortakteure für den Prozess zu gewinnen: Der Stadterneuerungsprozess muss schließlich von vielen Schultern getragen werden. Daher sollte eine Multiplikatorengruppe gebildet werden, die mit Überzeugungskraft und Kompetenz in der Lage ist, den Veränderungsprozess zu gestalten und glaubwürdig zu kommunizieren (s. auch „Chancengemeinschaft bilden“).



In der **Startphase** ist es ein Ziel, über eine gemeinsame Aufbruchstimmung Bewegung im Stadterneuerungsgebiet zu erzeugen. In dieser Phase wird der Stadterneuerungsprozess erstmals erkennbar öffentlich. Erster Adressat ist die Gruppe der „Aufgeschlossenen“. Mit diesen Eigentümern können und müssen durch die erfolgreiche Umsetzung erster Projekte wichtige Impulse für das Gebiet gesetzt werden. Erst danach und im Zuge der positiv wahrgenommenen Bewegung und Veränderung am Standort, wird der Dialog zu den schwieriger zu mobilisierenden Gruppen intensiviert und werden diese in den Prozess einbezogen. Die Umsetzung der Maßnahmen wird im optimalen Fall an ein „Vor-Ort-Büro“ gekoppelt, welches Projekte, Vorgehensweisen und Maßnahmen koordiniert und steuert.

Die **Umsetzungsphase** dient dem verstärkten Beziehungsaufbau und den intensiven Dialoganstrengungen, um die Anzahl der involvierten Eigentümer, etwa über positive Beispiele oder die verstärkte Nutzenargumentation, zu vergrößern. Es sollten insbesondere weitere Projekte realisiert werden, die eine Signalwirkung entfalten können und somit den Erneuerungsprozess vorantreiben.

In der **Stabilisierungsphase** gilt es, Selbstverständlichkeit zu erzeugen. Der Prozess muss sich an neue Gegebenheiten anpassen, aber weiterhin mit der grundsätzlichen Aussage der Zukunftsperspektive übereinstimmen. Werden Abweichungen festgestellt, so könnte z.B. das Thema Energiesanierung an Bedeutung verloren haben, müssen entsprechend die dann aktuellen Handlungsfelder und Themen besetzt werden. Die mit viel Arbeit und Engagement aufgebaute Kommunikation mit den Eigentümern sollte auf alle Fälle aufrecht erhalten werden, auch wenn diese weniger intensiv ausgestaltet sein muss.

Strategischer Einsatz bekannter Instrumente und Maßnahmen

Die Koppelung dieser einzelnen Phasen mit einer gezielten Kommunikationsstrategie ist das Fundament für eine erfolgreiche Mobilisierung. Unterschiedlichste Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen können dabei pro Phase durchgeführt werden. Entscheidend ist, unter den oftmals restriktiven Rahmenbedingungen im Hinblick auf Zeit und Geld den jeweils geeigneten Mix von Aktionen und Maßnahmen zu gestalten, zu koordinieren und in einem fortschreitenden Prozess weiter zu entwickeln. Es geht damit weniger darum, neue und überaus innovative Instrumente oder Maßnahmen einzusetzen. Wichtig ist vielmehr, dass die eingesetzten Medien und die umgesetzten Maßnahmen der Zielsetzung entsprechen und so etwa die Standortziele erfolgreich kommunizieren.



5. Erfolgsfaktoren der Mobilisierung

- Nutzen vermitteln (Kommunikation aus Sicht der Adressaten mit den für diese relevanten Argumente)
- Bildung einer Chancengemeinschaft
- Konsequente und engagierte Kommunikation einer tragfähigen Zukunftsperspektive
- Dauerhafte, verlässliche Begleitung
- Konkrete Beteiligung an der Umsetzung
- Alle Betroffenen im Blick, die Eigentümer im speziellen Fokus

Den Nutzen für die Eigentümer verdeutlichen

Eigentümer lassen sich vor allem über den für sie konkreten **Nutzen** argumentativ für ein Engagement im Stadterneuerungsprozess gewinnen. Dabei dominieren wirtschaftliche Argumente, wie z.B. die langfristige Wertsteigerung der Immobilie, langfristig sichere Mieteinnahmen, Sicherung der Altersvorsorge durch die Immobilie oder der Zugang zu Finanzierungs- und Fördermitteln. Diese Argumente werden deshalb im Vordergrund stehen und fungieren oftmals als „Türöffner“.

Das Vorgehen basiert auf einem Perspektivenwechsel, wodurch der Prozess aus Sicht der notwendig einzubindenden Akteure gestaltet wird. Das vielfach schwer zu vermittelnde Ziel der Stadterneuerung bleibt dabei natürlich im Blickfeld, wird aber aus einem anderen Winkel kommuniziert. Betont werden Inhalte und Argumente, welche geeignet sind, die als „private Investoren“ anzusprechenden privaten Eigentümer für ein Engagement zu gewinnen.





Chancengemeinschaft bilden

Der Stadterneuerungsprozess muss von vielen Schultern getragen werden. Neben der Stadtverwaltung, der Politik, den Vor-Ort-Akteuren, den Einwohnern, Gewerbetreibenden, den Eigentümern sollten auch Institutionen wie die örtlichen Kreditinstitute, der Mieterverein, Verbände und Vereine, eingebunden werden. Die Bezeichnung „**Chancengemeinschaft**“ definiert den nach vorn gerichteten Sinn dieses Zusammenschlusses: Trotz der so wahrgenommenen schwierigen Rahmenbedingungen schließen sich die Akteure vor Ort zusammen. Gemeinsam erkennen sie die positiven Seiten und die natürlichen Begabungen des Standortes, kommunizieren diese und entwickeln und beschließen Maßnahmen, um „ihren“ Standort für die Zukunft fit zu machen.

Gleich zu Beginn sollten die für den Prozess vor Ort entscheidenden Akteure die gemeinsame Aktivität für den Standort verabreden. Dabei müssen die Rollen und Verantwortungen klar verteilt und die Mitglieder entsprechend ihren Erwartungen und Möglichkeiten eingebunden werden. So kann ein bekannter und wirtschaftlich erfolgreicher Eigentümer als Sprachrohr genutzt werden. Denkbar ist auch, dass ein örtliches Kreditinstitut den Prozess mit maßgeschneiderten Finanzierungs- und Beratungsangeboten unterstützt. Die Gemeinschaft ist nicht zwingend formal zu gründen. Sie wird eher im Sinne eines losen Zusammenschlusses zu bilden sein, der sich in der Sache einig ist und in welchem über die Ziele des Standortes weitgehend Konsens herrscht. Die Zusammensetzung der Chancengemeinschaft wird sich auch in Abhängigkeit der jeweils aktuell gestellten Aufgaben im Prozessverlauf leicht verändern. Über eine breite kommunikative, auch medial wirksame Einbindung aller Akteure wird das Motiv des Erneuerungsprozesses besser transportiert. Die Koordination der Aktivitäten der Chancengemeinschaft wird insbesondere anfangs ein wesentlicher Aufgabenbereich des Vor-Ort-Managements sein.

Tragfähige Zukunftsperspektive kommunizieren und Standortimage aufwerten

Grundlegend für die Mobilisierung ist eine, **von allen mitgetragene tragfähige Zukunftsperspektive** für den Standort. Diese ist das gemeinsame Ziel und Leitmotiv für das Engagement aller Akteure. Sie schafft für die Eigentümer neue Zuversicht und bildet eine verlässliche Grundlage für Investitionen.

Die Zukunftsperspektive muss authentisch sein. Sie sollte daher auf den wichtigen Standortbegabungen und -merkmalen basieren, den Dingen also, die einerseits für die Menschen vor Ort attraktiv und wichtig sind, anderer-

seits auch für interessierte Dritte einen Ansiedlungsgrund darstellen könnten. In jedem Falle muss eine Standortperspektive realistisch entwickelt und für die Menschen nachvollziehbar sein. Allein werblich formulierte Versprechungen ohne nachvollziehbare Basis helfen gerade in der Argumentation mit den Eigentümern nicht weiter. Die Zukunftsperspektive sollte zu Beginn des Prozesses gemeinsam mit den Akteuren vor Ort entwickelt werden. Die Eigentümerinteressen dürfen dabei nicht unter den Tisch fallen. Sie sind vielmehr entscheidender Bestandteil. Während des Prozesses muss die akzeptierte Zielsetzung permanent und überzeugend kommuniziert werden.

Die Zukunftsperspektive ist eng verbunden mit dem **Standortimage**, das in Stadterneuerungsgebieten zu meist negativ ist. Eine Verbesserung des Images sollte zunächst von innen, aus dem jeweiligen Stadterneuerungsgebiet heraus, angestoßen werden. Entscheidend ist die Analyse des vorhandenen Images durch Expertengespräche, Befragungen und ähnlichen Methoden. Negative Images, die auf nicht fundierten und falschen Fakten basieren, sind oft schon über eine konsequente und „Richtig stellende“ Kommunikation anzugreifen. Vorurteile können über die Darlegung und Kommunikation von Fakten schnell ausgeräumt werden. Die Richtigstellung kann ein solides Fundament für die dann folgenden positiven Botschaften bilden, über die eine Aufbruchstimmung einsetzen soll. In Verbindung mit einer aktiv kommunizierten, positiven Zukunftsperspektive besteht dann die Chance, ein zunächst negatives Standortimage konsequent von innen heraus positiv zu entwickeln und dieses dann auch über den Standort hinaus zu vermitteln.

„Rund-um-Beratung“ als zentraler Baustein der Mobilisierung

Viele Einzeleigentümer verwalten ihre Immobilie wenig professionell, schließlich wird die Verwaltung der Immobilien häufig „nebenher“ organisiert. Ein wesentlicher Baustein zur Verbesserung der Mitwirkungsbereitschaft der Eigentümer ist daher ein umfassendes Beratungsangebot, das durch das Vor-Ort-Büro gemeinsam mit Standortakteuren (Finanz- und Immobilienwirtschaft, kommunale Behörden, Freiberufliche Akteure, ...) organisiert werden sollte. Hierzu müssen Kooperationspartner mit entsprechendem Know-how eingebunden werden, die ebenfalls ein großes Interesse am Standort haben. So könnte z.B. die Zusammenarbeit mit lokalen Wohnungsunternehmen und Kreditinstituten dazu beitragen, das Beratungsangebot in den Punkten Finanzierung und Gebäudemanagement zu qualifizieren. Folgende Beratungsangebote sollten im Vor-Ort-Büro verknüpft werden:

Beratung für private Haus- und Grundeigentümer

Strategieberatung

Vermittlung von wohnungswirtschaftlichem und immobilienwirtschaftlichem Know-how, z.B. zu Werterhaltungsstrategien, relevanten Zielgruppen und deren Anforderungen an Wohnungsausstattung, -zuschnitte etc. Anreiz z.B. durch Wertermittlung, die zu günstigen Konditionen angeboten wird und verdeutlicht, wie Investitionen in den Bestand den Gebäudewert verändern.

Bautechnische/ architektonische Beratung:

Gezielte Beratung hinsichtlich Sanie-

rungs- und Umbaubedarfen sowie energetischer Erneuerung. Zusätzliche Hilfestellung bei der Umsetzung dieser Maßnahmen, z.B. durch die Vermittlung oder Empfehlung von Handwerkern oder Formulierung eines Leistungsverzeichnisses als Grundlage zur Beauftragung von Handwerkern.

Finanzierungs-/ Fördermittelberatung:

Beratung über unterschiedliche Fördermöglichkeiten (Haus- und Hofflächenprogramm, Bestandsin-

vestitions-Richtlinie, KfW-Kredite etc.) sowie Hilfestellung bei der Antragstellung. Eine Kooperation mit den lokalen Kreditinstituten ist anzustreben, um besondere Konditionen für Kredite in dem jeweiligen Stadterneuerungsgebiet zu entwickeln.

Information auswärts lebender Eigentümer

Information über Entwicklungen im Stadtumbaugebiet und die Beratungs- und Förderangebote (ergänzend durch z.B. Newsletter).

Wieder erkennbarer, kompetenter Außenauftritt

Die erfolgreiche Kommunikation ist für die Mobilisierung ein kritischer Erfolgsfaktor und unverzichtbar. Erfolgreiche Kommunikation setzt dabei auf einen kompetenten wieder erkennbaren Außenauftritt, denn die Adressaten sollen ja den Prozess erkennen und die Botschaften eben diesem Prozess zuordnen können.

Der Außenauftritt der für die Stadterneuerung und Eigentümermobilisierung zuständigen Mitarbeiter (i.d.R. des

Vor-Ort-Büros) sowie eine einheitliche, wieder erkennbare Kommunikation des Stadterneuerungsvorhabens ist deshalb von großer Bedeutung. Ein Logo und ein dazu gehöriger Slogan (Appell oder auch Claim) können helfen, die Inhalte des Gesamtprozesses zu transportieren und immer wieder zu präsentieren. Der kompetente Außenauftritt hilft nicht nur dabei, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und eine gewisse Verbundenheit zu initiieren. Darüber hinaus muss die eingesetzte Kommunikation auch Verlässlichkeit dokumentieren und Kompetenz beweisen.



6. Hinweise für die Umsetzung der Mobilisierung

1. Mobilisierung ist aufwändig

Die Mobilisierung privater Eigentümer kann nur erfolgreich verlaufen, wenn vor Ort eine Kontaktstelle vorhanden ist, die Bedürfnisse, Hinweise und Klagen direkt aufnehmen kann. Mobilisierung bedeutet nicht nur kompetente, sondern auch vertrauensvolle Unterstützung der Eigentümer. Insbesondere „hartnäckige Fälle“ müssen teilweise persönlich eng betreut werden. Dies bedeutet im Endeffekt, dass die Mobilisierung (zeit)aufwändig ist.

2. Mobilisierung ist lang andauernd

Da Vertrauensaufbau ein wesentliches Merkmal einer erfolgreichen Mobilisierung ist, kann ein Mobilisierungsprozess nicht als ein einmaliger Impuls gestaltet werden. Nur wenige Eigentümer schließen sich direkt dem Stadterneuerungsprozess an. Die Mehrzahl muss längerfristig überzeugt werden. Mobilisierung ist damit eine lang andauernde Aufgabe, die parallel zur gesamten Laufzeit des Stadterneuerungsprozesses mit entsprechender Priorität durchgeführt werden muss.

3. Mobilisierung lebt durch Vorbilder

Überzeugungsarbeit funktioniert insbesondere dann gut, wenn positive Beispiele zur Nachahmung animieren. Das vorgestellte Konzept der Mobilisierung folgt auch der Grund-

idee, dass durch die Einbeziehung positiv eingestellter Eigentümer schon kurz nach Beginn der Programmumsetzung erste Umsetzungserfolge präsentiert werden können. Die schnell realisierten Maßnahmen haben dann eine Signalwirkung auf das gesamte Programmgebiet und wirken im Prozess förderlich. Mit den sichtbaren Veränderungen lassen sich dann auch zunächst zögerliche Eigentümer leichter mitreißen. Die Vorbildfunktion der „Aufgeschlossenen“ ist deshalb ein großes Kapital und sollte deshalb offensiv genutzt werden.

4. Die Einbindung externen know hows ist hilfreich

Mobilisierung erfordert ein breites Spektrum an Fachwissen, Erfahrungen und Fertigkeiten. Das umfasst neben Marketingwissen und Erfahrungen in der Öffentlichkeitsarbeit auch Wissen in Fragen der Finanzierung, der Immobilienbewirtschaftung und in Themengebieten, die sich wahrscheinlich erst im Verlauf des Mobilisierungsprozesses ergeben. Aus diesem Grund ist es sinnvoll und hilfreich, sich fachliche Unterstützung durch externe Dienstleister zu sichern.

5. Einzelne Bausteine der Mobilisierung sind förderfähig

Das Vorgehen zur Mobilisierung von privaten Eigentümern ist über Städtebaufördermittel in Abstimmung mit dem Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen förderfähig. Die Finanzierung von Maßnahmen der Öffentlichkeit oder die Beauftragung von externen Dienstleistern ist dabei abhängig von der geplanten Vorgehensweise.



Impressum

Herausgeber

Ministerium für Bauen und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen (MBV NRW)
Jürgensplatz 1, 40219 Düsseldorf
Fon: +49 (0)211 3843-0, Fax: +49 (0)211 3843-9005

Redaktion

Sabine Nakelski

Bearbeitung und Gestaltung

PLANUNGSGRUPPE STADTBÜRO
Huckarder Straße 8-12, 44147 Dortmund, www.stadtbuero.com
C4C creative GmbH
Am Bugapark 1, 45899 Gelsenkirchen, www.c4c.com

Bildnachweis

Fotos von Sebastian Niehoff - www.propeller-images.de
und Stadt Gelsenkirchen

Langfassung

Die Langfassung der Untersuchung „Mobilisierung privater Eigentümer von Wohnimmobilien für den Stadterneuerungsprozess“ kann als pdf-Dokument angefragt werden bei:

Ministerium für Bauen und Verkehr, Referat V3
„Integrierte Stadterneuerung und Demografischer Wandel, Soziale Stadt, Stadtumbau West“, Frau Sabine Nakelski,
Tel. 0211 3843-5206, email: sabine.nakelski@mbv.nrw.de
PLANUNGSGRUPPE STADTBÜRO, Herr Carsten Schäfer,
Tel. 0231 9732073, email: c.schaefer@stadtbuero.com
C4C GmbH, Herr Uwe Jung,
Tel. 0209 590330, email: uwe.jung@c4c.com

Der Inhalt der Broschüre steht auch im Internet unter: www.mbv.nrw.de
unter der Rubrik Service/Broschüren.

Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes
Nordrhein-Westfalen
Jürgensplatz 1
40219 Düsseldorf
Telefon: 0211-3843-0

www.mbv.nrw.de

