

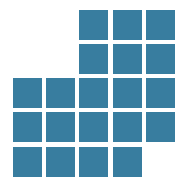
## Neue Wege zur Stärkung der lokalen Wirtschaft

### Projektleitung

Dr. Peter Jakobowski

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn

Ein Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“ (ExWoSt) des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR).



**ExWoSt**

## Werkstatt: Praxis

In der Schriftenreihe Werkstatt: Praxis veröffentlichen das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) praxisorientierte Ergebnisse zu den Themen Raumordnung, Städtebau, Wohnungswesen und Bauwesen.

### IMPRESSUM

#### Herausgeber

Bundesministerium für Verkehr,  
Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)  
Invalidenstraße 44  
10115 Berlin  
[www.bmvbs.bund.de](http://www.bmvbs.bund.de)

Bundesamt für  
Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31–37  
53179 Bonn  
[www.bbr.bund.de](http://www.bbr.bund.de)

#### Gestaltung und Satz

BBR, Bonn

#### Druck

BBR, Bonn

#### Verlag

Selbstverlag des Bundesamtes  
für Bauwesen und Raumordnung  
Deichmanns Aue 31–37  
53156 Bonn

#### Bestellungen

Frau Gabriele Bohm  
E-Mail: [gabriele.bohm@bbr.bund.de](mailto:gabriele.bohm@bbr.bund.de)  
Stichwort: Werkstatt: Praxis Heft 45

#### Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist  
nicht unbedingt mit der des Herausgebers identisch.

**ISSN 1436-0063** (Schriftenreihe)  
**ISBN 3-87994-945-X**

Werkstatt: Praxis Heft 45  
Bonn 2006

## Partnerschaften für ökonomische Stabilität und nachhaltige Stadtentwicklung



Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel vollzieht sich vor allem in Städten. Mehr als 75 % der Bevölkerung des Bundesgebietes leben in Städten, fast die Hälfte davon in Mittel- und Kleinstädten. Gut 47 % aller abhängig Beschäftigten haben ihren Arbeitsplatz in einer Mittel- oder Kleinstadt, etwas mehr als 38 % in einer Großstadt. In den Städten wird jene Wertschöpfung erzielt, die ein Land im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig macht. Darüber hinaus sind in den Städten in erheblichem Umfang Immobilien- und Sachwerte akkumuliert. Das betrifft zum einen die öffentliche Infrastruktur, zum anderen aber auch immense private Immobilienwerte. Ökonomisch betrachtet, sind die Städte die Hauptquelle des Wachstums. Städtebaupolitik muss daher immer zugleich auch kommunale Wirtschaftspolitik sein.

Der absehbare wirtschaftliche und demographische Wandel führt zu erheblichen Veränderungen bei Bevölkerung und Arbeitsplätzen, bei Kauf- und Realsteuerkraft. Bevölkerungsrückgänge werden – zumindest teils räumlich – gravierende Nachfragerückgänge mit sich bringen. Gehen Wirtschaftswachstum und Wohlstand an einigen Teilgebieten vorbei, konzentrieren sich dort negative Symptome wie bauliche Leerstände, fehlende Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen bis hin zu Vandalismus und Kriminalität.

Diese Entwicklungen können – zusammengefasst – bisher noch funktionsfähige Kreisläufe in der Stadt- und Immobilienentwicklung gefährden. Im schlechtesten Falle

setzen sich Negativspiralen in Gang, die zu einer Abwertung von Immobilienwerten, zu einer Entwertung von öffentlichen Infrastrukturinvestitionen bis hin zur sozialen Destabilisierung führen könnten. Die öffentlichen Haushalte, die in der Vergangenheit noch dazu beitragen konnten, regionale und soziale Disparitäten auszugleichen, werden dazu in Zukunft kaum mehr wie gewohnt in der Lage sein.

Für das Kreditgewerbe könnte diese Entwicklung bedeuten, dass bereits ausgereichte Immobilienkredite möglicherweise in Gefahr geraten und dass für die Ausreichung neuer Kredite zu angemessenen Konditionen wenig Spielraum besteht.

Positiv formuliert bedarf es für Stadtteile, die aus sich heraus zu wenig eigene ökonomische Dynamik entwickeln, neuer Impulse mit dem Ziel, die Kreisläufe der Eigeninitiative der dort gewerblich Tätigen anzuregen. Für derartige Ansätze und Handlungsstrategien gibt es bereits zahlreiche funktionierende Vorbilder in Nordamerika – wie z. B. Business Improvement Districts –, aber auch in Deutschland – z. B. Immobilien- und Standortgemeinschaften, Mieterpools, Entwicklungsgesellschaften in Stadtteilen der Sozialen Stadt. Ziel ist dabei, die Handlungsfähigkeit der in diesen Gebieten tätigen Gewerbetreibenden, Einzelhändler, Dienstleister und Immobilieneigentümern zu stärken, deren Handlungsmöglichkeiten zusammenzufassen und letztendlich ein selbst tragendes wirtschaftliches Wachstum zu induzieren. Von traditionellen Ansätzen zur Wirtschaftsförderung unterscheidet

sich dieser Ansatz dadurch, dass es nicht um Förderung eines einzelnen Betriebes, sondern um die koordinierte Entwicklung eines gesamten Standortbereiches geht.

Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung will daher – in Ergänzung zu Rechtsetzung und Förderung – die Tragfähigkeit einer dritten Säule testen: Ein Konzept zur Stärkung der lokalen Wirtschaft, das Eigeninitiative mobilisieren möchte und neue Instrumente zur Förderung von lokalen Unternehmen im Blick hat. Quartiersimpulse sollen zum einen vom Engagement privater Unternehmen ausgehen. Zum anderen werden Kleinunternehmen durch neue Finanzinstrumente und Wirtschaftsstrategien für das Quartier als integrativer Faktor der Quartiersentwicklung aufgewertet. Importe und Abhängigkeiten des Quartiers sollen reduziert und

Konzepte und Ideen erarbeitet werden, die Exporte über die Quartiersgrenzen hinweg ermöglichen. Hierzu ist es erforderlich, dass über neue, verantwortungsbewusste und kraftvolle Kooperationen zwischen Stadt und Wirtschaft eine zukunftsfähige Stadtentwicklungspolitik entwickelt wird. Neue Rollen müssen erkannt und auf ihre Tragfähigkeit geprüft werden. Die private Wirtschaft kommt ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nach, indem sie aus wohlverstandenen Eigeninteresse Ressourcen und Know-how zur Stärkung von Stadtquartieren einbringt – Wirtschaft klinkt sich verstärkt in die Angelegenheiten der Stadt ein. Zugleich muss sich die öffentliche Hand neu aufstellen, weil sie in ihrer Organisations- und Planungspraxis privatwirtschaftliche Initiativen und Konzepte ernst- und aufnehmen muss.



Engelbert Lütke Daldrup

## Partnerships for economic stability and a sustainable urban development

Social and economic change first of all happens in cities. More than 75 % of the population of Germany live in cities, nearly half of them in medium-sized and small towns. Well above 47 % of all gainfully employed persons have their jobs in a medium-sized or small town, slightly more than 38 % work in a large city. The value added, which makes a country competitive in the international comparison, is achieved in cities. Real property and real values as well are accumulated to a considerable extent in cities. They include both public infrastructure and large private real property values. From the economic point of view, cities are the main source of growth. Urban policy must therefore always include local economic policies as well.

The emerging economic and demographic change leads to considerable shifts with regard to population and jobs, purchasing power and real tax-paying ability. Population declines will entail serious decreases in demand – at least in some subareas. If economic growth and prosperity pass some subareas by, negative symptoms, ranging from building vacancies, lacking demand for goods and services to vandalism and crime, concentrate there.

These developments – altogether – may endanger still functioning cycles as regards the development of cities and real property. If the worst comes to the worst, they may launch a negative spiral resulting in a devaluation of real property and an increasing need for readjustment of public infrastructure culminating in social destabilisation. Public budgets, which in the past were able to contribute to compensating regional and social disparities, will hardly be able to do so in the future.

For the banking sector this trend might mean that already granted property credits run into mischief and that there will be little scope for granting new credits at adequate conditions.

Positively worded, urban districts, developing too little economic dynamics on their own, need new incentives aiming to stimulate the cycles of initiative of local

tradesmen. There do already exist numerous functioning models for such approaches and action strategies in North America – e.g. Business Improvement Districts – but also in Germany – e.g. real estate associations (“Immobilien- und Standortgemeinschaften”), tenant pools, development companies in urban districts funded under the Socially Integrative City programme which is financed by the Federation and the Länder. Their aim is to strengthen the capacity to act of local tradesmen, retail traders, service providers and property owners, to combine their capacities thus producing self-supporting economic growth. This approach differs from traditional approaches on business development as it does not only support individual companies but also the economic development in neighbourhoods and districts.

Additionally to legislation and funding, the Federal Ministry of Transport, Building and Urban Affairs therefore wants to test the sustainability of a third pillar: a concept to strengthen the local economy mobilising one's own initiative and concentrating on new instruments to support local companies. Impetus is to be given to districts by private companies. However, the value of small companies using new financial instruments and business strategies serving as an integrative factor for district development is also increased. Imports and dependencies of a district are to be reduced and concepts and ideas to be developed enabling exports beyond district borders. It is therefore necessary to create a sustainable urban development policy through new, responsible and powerful cooperations between cities and businesses. New roles must be identified and checked with regard to their sustainability. The private industry meets its social responsibility by using resources and know-how to strengthen urban districts for reasons of self-interest, i.e. the economy increasingly intervenes in city matters. At the same time, the public sector has to change its organisation and planning practice as it has to adopt private industrial initiatives and concepts and to take them seriously.

Engelbert Lütke Daldrup

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Corporate community involvement – Chancen und Grenzen in Deutschland</b>	<b>1</b>
	Utz Ingo Küpper, Ulrich Pfeiffer	
	Ausgangslage: Plädoyer für eine direkter auf ökonomische Impulse zielende Stadtentwicklungspolitik	1
	Ein erweiterter Ansatz: Direkte Adressierung der „Lokalen Ökonomie“ und der CSR-Aktivitäten von Unternehmen	2
	CSR-Erfahrungen in der Stadtentwicklung und Vorschläge zu einer Initiative der Stadtentwicklungspolitik des Bundes	4
	Erfahrungen aus Großbritannien	5
	Vorschläge für Modellvorhaben/Pilotprojekte	7
	Anhang	10
<b>2</b>	<b>Corporate community involvement and corporate social responsibility in run down urban areas in the UK</b>	<b>23</b>
	Michael Parkinson, Richard Meegan, Richard Evans	
	Introduction	23
	The nature of business involvement	23
	Policy background	24
	The case for involving business	26
	Helps and hindrances	27
	Policy lessons	27
	Appendix: Selected Case Studies	30
<b>3</b>	<b>Innovativer Einsatz von Strukturfondsmitteln über Fondslösungen – Ein Instrument zur Finanzierung von Stadtentwicklungsvorhaben?</b>	<b>45</b>
	Anja Bukowski, Stephan Opitz	
	Einleitung	45
	Innovativer Einsatz von EU-Strukturfondsmitteln	46
	Übertragbarkeit von KMU-Fonds auf Stadtentwicklungsfonds	48
	Fazit	50
<b>4</b>	<b>Mikrofinanzierung als neues Instrument für die Stadtentwicklung?</b>	<b>51</b>
	Peter Jakubowski, Brigitte Maas	
	Einleitung	51
	Diagnose – Finanzierung lässt Existenzgründungen noch zu häufig scheitern	51
	Der Community Reinvestment Act – Vorbild und Lehren aus den USA?	53
	Community Development Finance in Großbritannien – Impulse für Deutschland?	54
	Social Banking – ausbaufähig zum Stadtteil-Banking	55
	Begrenztes Lösungspotenzial bei den Sparkassen	56
	Mikrofinanzierung – ein neues Instrument für die Stadtentwicklung	57
	Modellansätze zur Mikrofinanzierung im Stadtteil	58
	„Quartiers-Impulse“ – Neuer Ansatz im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau	60
<b>5</b>	<b>Quartiers-Impulse: Neue Wege zur Stärkung der lokalen Wirtschaft. Ein neues Forschungsfeld im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau</b>	<b>61</b>
	Uwe Neumann, Peter Jakubowski	
	Ausgangssituation	61
	Zielsetzung, Fragestellung und Konzept des Forschungsfelds	63
	Vorbereitungsphase: Auswahl geeigneter Modellvorhaben	68

# 1 Corporate community involvement – Chancen und Grenzen in Deutschland

*Utz Ingo Küpper, Köln  
Ulrich Pfeiffer,  
empirica AG, Berlin  
unter Mitarbeit von  
Eva Korinke*

## **Ausgangslage: Plädoyer für eine direkter auf ökonomische Impulse zielende Stadtentwicklungspolitik**

Die Stadtentwicklungs- und Städtebaupolitik von Bund und Ländern fördert seit Jahrzehnten die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in den Städten, seit 1990 auch mit jeweils besonderen Akzenten im Stadtumbau West bzw. Ost und mit Förderprogrammen wie „Soziale Stadt“. Eine der Grundannahmen war dabei, dass intakte städtebauliche Strukturen („harte und weiche Standortfaktoren“) notwendige Voraussetzungen für ein investives Engagement der Wirtschaft in erneuerungsbedürftigen Stadtbereichen abgeben und dass durch positive öffentliche Interventionen (Städtebauförderung, Wohnumfeldverbesserung, Stadtteilmanagement etc.) eine Umkehr der negativen Absinkungsprozesse und eine ökonomische Revitalisierung erreichbar würden.

Die ökonomischen Ziele dieser Strategie wurden fast ausnahmslos verfehlt oder nur mit kaum vertretbarem öffentlichem Aufwand erreicht. Die Kennzeichen wirtschaftlicher Schwäche und einer räumlichen Konzentration von Arbeitslosigkeit, Unterqualifizierung der Erwerbsbevölkerung und Unterauserschöpfung lokaler Marktpotenziale zeigen sich auch weiterhin in vielen städtebaulich „sanierten“ und mit sozialem Netzwerkmanagement überzogenen Stadterneuerungsgebieten. Es ist offenkundig, dass die Förderpolitik „die Wirtschaft“ nicht wie erwartet anspricht und mobilisiert – weder die lokalökonomischen Akteure noch die standortungebundenen Investoren.

Hierfür lassen sich rückblickend eine Reihe von Gründen benennen, die in ihrem Zusammenwirken in jeweils regionalspezifischer Weise zu diesen unbefriedigenden Ergebnissen führten: sozioökonomische Polarisierungstendenzen verstärkt durch Ausbildungsdefizite großer Gruppen, die unkonsequente Einwanderungspolitik unserer Gesellschaft (große nicht arbeitsberechtigte Gruppen, bildungsferne Heranwachsende, zu enge Berufsvoraussetzungen und deshalb Arbeitschancen), die demografischen Trends, das langjährig schwache Wirtschaftswachstum in vielen Regionen Deutschlands, die Folgen der Globalisierung

industrieller Märkte und neuerdings auch einzelner wissensbasierter Dienstleistungen, die zunehmende Standortkonkurrenz zwischen den Städten etc.

Viele Rückmeldungen von wirtschaftsnahen Akteuren geben aber auch Anlass zu ernsthaften Zweifeln, ob die bisherigen Politik- und Förderangebote, soweit sie auf die Mobilisierung von Wirtschaftskraft zielten, aufgrund ihrer planerischen und verfahrensbezogenen Programmierungen überhaupt geeignet waren, die Zielgruppe (Unternehmen, Unternehmer) in integrative Entwicklungsstrategien „einzubinden“ und zu besonderen Anstrengungen zum Wohle eines Gebietes oder Standortes zu veranlassen. Darüber hinaus wird von Praktikern auch die Fähigkeit vieler Akteure in Politik und Planung bestritten, die Sprache der Wirtschaft zu sprechen und diese motivierend adressieren zu können, sodass auch aufgrund fehlender Kommunikations- und Verfahrenskompetenzen manche gut gemeinten Angebote an die „Lokale Ökonomie“ ins Leere zielen.

Geht man von den Bedarfen der Akteure in der Wirtschaft aus, ist eine Stadtentwicklungspolitik, die die Ressourcen der Betriebe und der Unternehmer für stärkere ökonomische Impulse in bestimmten Stadtbereichen bzw. Standortregionen nutzen will, an zwei sehr verschieden zu adressierenden Handlungsfeldern zu orientieren:

1. an den Potenzialen in den Erneuerungsgebieten einerseits
2. an den Aktivitäten der Unternehmen zur allgemeinen Standortsicherung und zur Wahrnehmung von Verpflichtungen gegenüber dem Unternehmensumfeld andererseits (Corporate Social Responsibility, CSR)

Mit Blick auf die Evaluationsliteratur zu den Ergebnissen der bisherigen Revitalisierungsprogramme für belastete Stadtbereiche erscheint noch folgende grundsätzliche Anmerkung angebracht:

Alle räumlich fokussierten Entwicklungsstrategien laufen Gefahr, in ihren Wirkungen überschätzt zu werden, wenn lokale Erfolge mehrmals angerechnet werden oder zu Lasten anderer Gebiete gehen (z. B. bei Betriebsverlagerungen). Aufwertungseffekte

können auch dadurch entstehen, dass Unternehmen durch ihre Verfahrensbeteiligung ihr Verhalten ändern mit dem Ergebnis, dass zusätzliche Aufwertungen ausgelöst werden. Diese zusätzlichen Impulse im Sinne einer Netto-Expansion der „Lokalen Ökonomie“ können unter folgenden Bedingungen gefördert bzw. erwartet werden:

- Verringerung von Risiken und Unsicherheiten für Unternehmen
- Steigerung der Effektivität von Unternehmen durch Erleichterung der Kooperation untereinander (Cluster Bildung) sowie der Kooperation mit dem öffentlichen Sektor durch beschleunigten Wissenstransfer
- Verbesserung der (kommunalen) Inputleistungen zu Gunsten von Unternehmen, insbesondere auch durch Verbesserung der Kooperationsverläufe und der Qualifikation von Schulabgängern und der Bildungsangebote für Arbeitskräfte
- Beteiligung privater Unternehmen an Aufwertungsstrategien mit den kooperierenden öffentlichen Stellen und den dadurch ausgelösten Anreizen zur Steigerung der Effektivität des öffentlichen Sektors.

Die Einbeziehung von zunächst oft gebietsunabhängig von den Unternehmen angebotenen Maßnahmen im Kontext ihrer Corporate Social Responsibility Aktivitäten (CSR) kann deshalb auch wegen der Ausstrahlungseffekte auf die kooperierenden öffentlichen Stellen spezifische Wachstums- und Beschäftigungseffekte hervorrufen. Als besonderes Ergebnis können auch die Voraussetzungen für die Funktionsweise von Märkten verbessert werden.

### **Ein erweiterter Ansatz: Direkte Adressierung der „Lokalen Ökonomie“ und der CSR- Aktivitäten von Unternehmen**

Das Schema „Wirtschaft in der Stadtentwicklung“ (siehe Abb. 1) stellt den Versuch dar, eine neue Orientierung und die Integration eines neuen Programmfeldes („3. Säule“) in die im Übrigen durchaus bewährten Programme von Bund und Ländern (Städtebauförderung bzw. Soziale Stadt) abzubilden.

Dabei soll einerseits an den Grundprinzipien integrativer Stadtentwicklung und demokratisch legitimierter, aber auch effi-

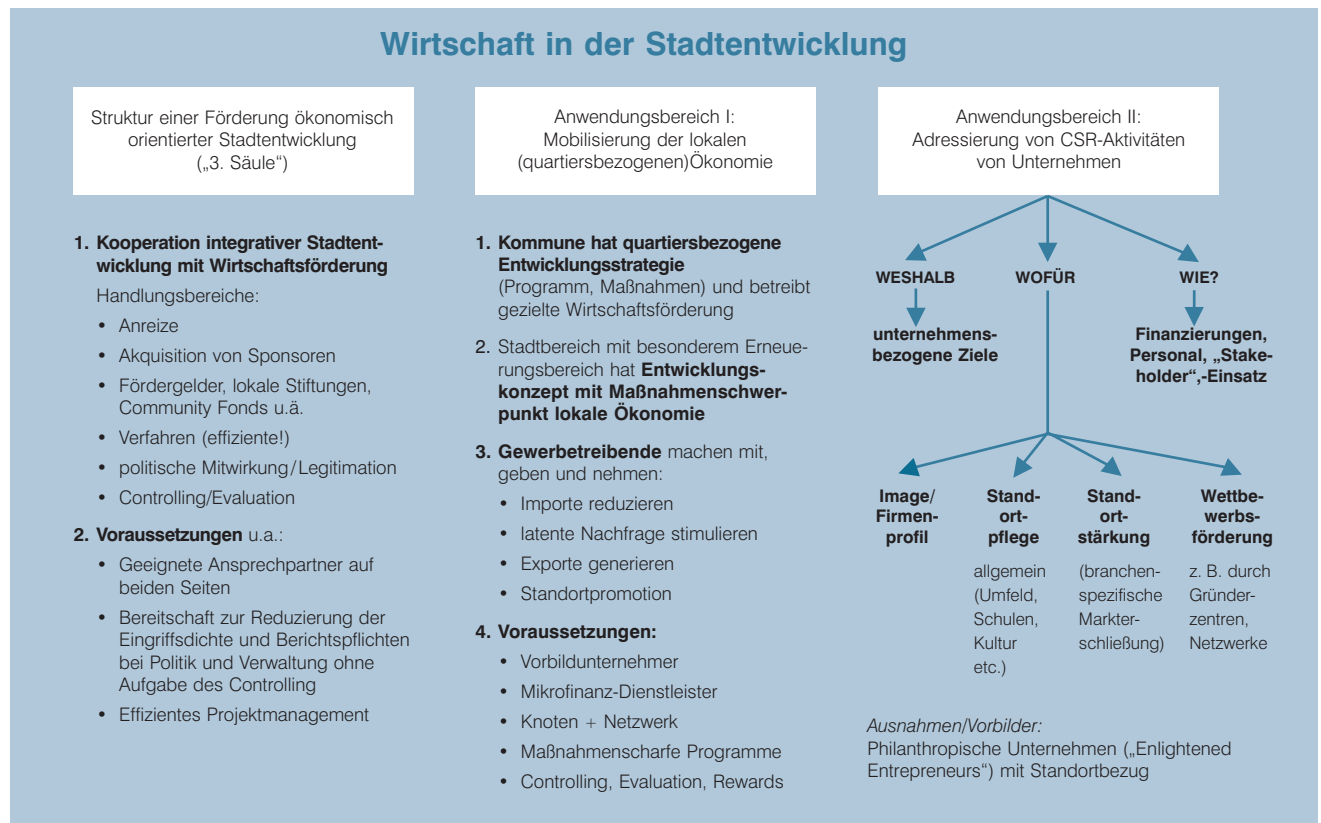
zienter Planungsverfahren und Förderprogramme festgehalten werden. Es soll aber andererseits den Akteuren der Wirtschaft ein auf ihre Zielorientierungen und Verhaltensweisen passendes Mitwirkungsangebot gemacht werden.

Im Kontext von integrativen Programmen für die Standortentwicklung muss es vor allem zu qualifizierter Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsförderern und zur Ansprache geeigneter Partner auf der Wirtschaftseite kommen. Der Zugang zu potenziellen „Stakeholdern“ muss im Rahmen von fachlich und kommunalpolitisch abgesicherten Stadtentwicklungskonzepten für Maßnahmen mit Gebietsbezug (Anwendungsbereich I) wie für unternehmensbezogene Aktivitäten (Anwendungsbereich II) gefunden werden. Dies wird im größeren Umfang als bisher nur möglich sein, wenn Politik und Verwaltungen bereit sind, die Verfahren effektiver zu gestalten und ihre Regulierungs- und Eingriffsdichte deutlich zu reduzieren, ohne auf Maßnahmen zu Legitimation und (Erfolgs-)Controlling zu verzichten, die bei der Gestaltung öffentlicher Aufgaben und dem Einsatz öffentlicher Mittel notwendig sind. Bemühungen in dieser Richtung finden sich beispielsweise bei neueren Förderprojekten mit Gebietsbezug (z. B. URBAN II). So zielen z. B. die Projekte zur Stärkung der Dortmunder Nordstadt, zur Entwicklung des Weißeritz-Gebietes in Dresden, in Köln-Mülheim wie in der Nürnberger Südstadt ausdrücklich auf die Stärkung der Stadtteil-Ökonomie; alle diese Projekte sind aber weiterhin eingebunden in sehr komplexe Entwicklungskonzepte mit hoher politisch-administrativer Eingriffsdichte. Anstoß hierzu gaben in der Regel kommunale Aktivitäten, kaum die Unternehmen selbst.

### **Anwendungsbereich I: Mobilisierung der Lokalen (gebietsbezogenen) Ökonomie**

Zur Entwicklung belasteter Nachbarschaften in den Städten soll künftig das Potenzial der dort ansässigen Betriebe und das Marktpotenzial des Gebiets besser ausgeschöpft und erweitert werden. Dies soll in Pilotprojekten gezielt in Kommunen angegangen werden, die entsprechende Programme mit Gebiets- und Maßnahmenbezug und die nötigen politischen Entscheidungen zur Priorisierung des zu unterstützenden Gebiets vorweisen können. Erfolge hieraus werden von der Verknüpfung unternehmerischer Initiative und kommunalen Handelns abhängen.

Abbildung 1  
Anwendungsbereich II: Adressierung von CSR-Aktivitäten von Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Die Maßnahmen und Konzepte müssen weit über die städtebaulich inspirierten Aufwertungsstrategien zur Verbesserung hinausgehen und vor allem durch eine Stärkung der lokalen Wirtschaft inklusive der verbesserten Ausbildung der örtlichen Erwerbspersonen zu einer Verbesserung der Lebenschancen im Gebiet führen. Dabei muss deutlich werden, in welchen Formen und mit welchen Inhalten eine Mobilisierung von unternehmerischer Unterstützung angestrebt wird. Die Kommune müsste im Interesse einer besseren Ansprache und Aktivierung von Unternehmen im Rahmen der vom Rat beschlossenen Entwicklungskonzeption zur Reduzierung der zentralen Eingriffsdichte und zur Autorisierung einer dezentralen Entscheidungsstruktur für das operative Geschäft in diesem Gebiet bereit sein; dies würde die Chancen einer erfolgreichen Einwerbung unternehmerischer Beteiligung sicher erhöhen. Trotz aller planerischer und bürokratischer Einbindungen und Absicherungen muss den Unternehmen, die bei Investitionen wie bei Image- und Sponsoring-Aktivitäten (monetäre, reale Leistungen zugunsten von Unternehmen

und sonstigen Akteuren des Gebiets), i. d. R. gradlinige und konkrete Ziele verfolgen, ein ebenfalls unternehmerisch agierender und kommunizierender Partner vor Ort angeboten werden.

Internationale Unternehmen weisen vielfach – wie in den USA üblich – einen Arbeits- und Budgetbereich für Corporate Citizenship bzw. Corporate Social Responsibility (hier und im Folgenden als CSR zusammengefasst) aus, aus dem Maßnahmen der Standort- und Imagepflege, aber auch der Verbesserung des Umfelds zur Stärkung des Fachkräfteangebots und der Produktmärkte finanziert werden. Manche Unternehmen halten als Teil ihrer Personalentwicklungsstrategie ihre Manager auch an, sich in CSR-Projekten persönlich vor Ort zu engagieren, etwa in Schulen, im Kultur- oder Sportleben der Stadt oder in angewandter Forschung und Ausbildung.

In den letzten Jahren ist dieses Handlungsfeld auch für deutsche Unternehmen immer wichtiger geworden. Sie knüpfen dabei vielfach an den meist vorhandenen Aktivitäten zur Unternehmenskommunikation, zum

Umweltschutz und/oder zum Sponsoring an. Dabei übernimmt die deutsche Wirtschaft – vor allem im Bereich der Großunternehmen – Impulse aus den USA, die in Großbritannien bereits einige Jahre früher ankamen, sie entwickelt aber deutsche Varianten des Unternehmensengagements, die die hier gegebenen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Beispielhaft stehen dafür die Aktivitäten der „Initiative Freiheit und Verantwortung“ zum Thema „Corporate Citizenship“ bzw. „Gesellschaftliche Verantwortung – Herausforderung für Unternehmen“ und die von BDA und BDI gemeinsam angeregte Zusammenstellung „Deutsche Standards – Unternehmerische Verantwortung“, herausgegeben von Florian Langenscheidt 2006.

Politik und Verwaltungen sollten diesen Aktivitätenbereich systematisch adressieren, thematisieren und fördern, vor allem auch durch Schulung der Ansprechpartner und Prämierung neuer Ideen und engagierter Personen. Allerdings müsste eine politische Initiative so gestaltet werden, dass Unternehmen für die angebotenen Projekte neue Beteiligungsmotive über ihre bisher bereits gepflegten CSR-Aktivitäten hinaus erkennen.

### **CSR-Erfahrungen in der Stadtentwicklung und Vorschläge zu einer Initiative der Stadtentwicklungspolitik des Bundes**

Am Ende dieses Kapitels findet sich eine Auflistung und Kurzbewertung beispielhafter Engagements von Unternehmen bzw. Firmen in Nachbarschaft, Stadt und/oder Standortregion. Ergänzend zu den Materialaetcertungen wurden mit Vertretern von ca. 25 Unternehmensleitungen Interviews zum Themenkreis und zu möglichen Vorschlägen für eine Bundesinitiative („3. Säule“) geführt.

Eine solche Übersicht kann im Rahmen dieses begrenzten Einstiegsprojektes nur exemplarisch, aber nicht auch nur annähernd vollständig sein. Es wird deshalb in Kapitel „Vorschläge für Modellvorhaben“ ein Vorschlag zur künftig systematischen Erfassung der Unternehmensaktivitäten in diesem Feld gemacht, die Grundlage einer periodischen Evaluation und Öffentlichkeitsarbeit zu diesem Politikfeld werden sollte.

Entsprechend der Unterscheidung im vorangehenden Abschnitt werden die Good-

Practice-Beispiele danach gegliedert, ob sie

- von einem gebietsbezogenen Maßnahmenprogramm ausgelöst und gefördert werden,
- primär von Unternehmen in ihrem Selbstverständnis als Corporate Citizen initiiert und gefördert werden (CSR-Aktivitäten), oder ob sie
- im Kontext regionaler Kooperationen von Wirtschaft und Gebietskörperschaften bzw. regionaler Unternehmensnetzwerke entstehen.
- Die von den Unternehmen und von kommunalen Partnern benannten Einschätzungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Unstrittig ist, dass die Unternehmen aus Eigeninteresse an ihren Lebens- und Arbeitsräumen und ihren Märkten gesellschaftliche Verantwortung für ihren oder an ihrem Standort übernehmen sollten. In der Wirtschaftswissenschaft und zunehmend auch bei Unternehmern wird überdies klar, dass CSR keine Schönwetterveranstaltung nur für gute, gewinnträchtige Zeiten ist, sondern dass nachhaltig wirkungsvolle Aktivitäten hierzu auch in ihrem ureigensten Interesse liegen. Unternehmerische Ziele sind dabei insbesondere:

- Pflege gutnachbarschaftlicher Beziehungen zum betrieblichen Umfeld bzw. Verbesserung der Standortfaktoren im Einzugsbereich der Betriebe,
- Pflege des (kommunal-)politischen Umfeldes,
- Förderung der Mitarbeiter in ihrer sozialen Kompetenz (durch Projektmitwirkung) und Erhöhung ihrer Zufriedenheit mit dem Standort ihres Betriebes,
- Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens oder bestimmter Produkte,
- Expansionsziele, durch Kooperation im Umfeld oder durch bessere Marktausschöpfung.

Die meisten Gesprächspartner fordern einen direkten Unternehmens- oder Themenbezug für vorzuschlagende CSR-Aktionen (wenn auch das tatsächliche Verhalten der Firmen meist nicht widerspruchsfrei ist, weil viele Kompromisse gemacht werden).

Sponsoring und philanthropische Aktivitäten einzelner Unternehmer (ohne direkten Unternehmensbezug) sind am ehesten bei personengeführten größeren Firmen

und bei Mittelständlern mit Standortbezug anzutreffen. Ihre gezielte Ansprache und Nutzung setzt den lokalen Fokus (Beispiel Dortmund-Stiftung) und eine hochwertige Vernetzung der Akteure voraus. Der Goodwill für Sponsoring im Allgemeinen ist sicher auch abhängig von der konjunkturellen Situation und dem lokalen „Klima“.

Mit Initiativen der Kommunen machen die Unternehmen (auch wenn man die ideologischen oder verbandlichen Spitzen wegreuschert) recht „gemischte“ Erfahrungen:

- Die Informationslage bei den Unternehmen über die wirtschaftliche Relevanz kommunaler Aktivitäten ist vielfach schlecht. Sie wird bei Projekten, die kommunalpolitisch strittig sind, durch die Art der Kommunikation der Wirtschaftsverbände und der Parteien oft nicht besser, sodass die Beziehungen zwischen Stadt und Wirtschaft oft von unzureichender gegenseitiger Kenntnis geprägt sind.
- Bei gebietsbezogenen Planungen sind die Erfahrungen der Unternehmen oft abschreckend, vor allem aufgrund der Vielfalt der Ansprechpartner und Mitentscheider, aufgrund der Zeitdauer und Komplexität der Maßnahmenumsetzung, und der „gefühlten“ Ineffizienz des Mitteleinsatzes (diese Beurteilungen werden von manchen engagierten Mitarbeitern der Verwaltungen, die diese Projekte voranbringen wollen, geteilt).
- Bei fokussierten und von der Wirtschaft mitgetragenen Projekten, z. B. bei Projekten zur Standortpromotion, zum Übergang Schule-Beruf, oder bei „geplanten“ Brancheninitiativen oder Standortgemeinschaften machen Unternehmen oft positive Erfahrungen.

Gewünscht werden effiziente Kommunen, unternehmerisches Verhalten und Denken, Anbieten von Win-win-Situationen mit Unternehmensbezügen, also: das „Abholen“ der Unternehmen bei ihren eigenen Interessen und das Adressieren und Verabreden in einer für die Wirtschaft verständlichen Sprache und Umgangsform. Dazu gehören auch eindeutige Regeln zu Einstieg, Dauer, Ausstiegsmöglichkeiten, Evaluation und (auch politischer) Ergebnisverwendung. Ferner wird die mittel- und langfristige Planbarkeit der CSR-Aktivitäten vor allem von größeren Unternehmen gewünscht.

Die Adressierung und Nutzung der Ressourcen der Unternehmen und deren Motivierung zur Mitarbeit an der Stadtentwicklung

setzt voraus, dass als Kooperationspartner seitens der Stadt entsprechend erfahrene und durch das politisch-administrative System entsprechend autorisierte und ausgestattete Mitarbeiter angeboten werden können. Diesbezüglich bestehen Probleme schon aufgrund der Ausbildungsprofile für die Mitarbeiter in den Bereichen Stadtentwicklung, Planung und Wirtschaftsförderung, die diese Anforderungen bisher kaum berücksichtigen.

Darüber hinaus ist unabdingbar, dass die Führungspersonen von Großunternehmen, die für die Unterstützung von CSR-Maßnahmen gewonnen werden sollen, über die Führungskräfte aus Politik und Verbänden kontaktiert und frühzeitig angefragt werden und dass die politische Steuerung einer Kampagne auf die Bildung hochwertiger Kooperationsmilieus mit nationalem Profil und regionaler Unterfütterung abzielt.

### **Erfahrungen aus Großbritannien**

CSR ist im UK ein vor allem in großen Unternehmen verbreitetes Handlungsfeld, das in den Geschäftsleitungen der Firmen (Führungsressort, Budget, oft in Verbindung mit der Betreuung von Unternehmenskommunikation und Politik) vertreten ist. Führend sind die internationalen Unternehmen, deren Engagement in Entwicklungsprojekten vor Ort zunehmend von regionalen nachgefordert bzw. ergänzt wird.

Nachhaltiges Engagement von Unternehmen im Kontext integrativer Gebietsentwicklung macht sich am ehesten fest, wenn konkret unternehmerisch organisierte Ansprech- und Entscheidungspartner seitens des Gebietsmanagements zur Verfügung stehen, wie z. B. Local Development Companies Ltd. oder „Broker“ in Local Strategic Partnerships. Es wird darauf hingewiesen, dass die Einwerbung finanzieller Beteiligung von Firmen oder die persönliche Beteiligung von Managern voraussetzt, dass diese auf ihre Eigeninteressen (Where is the benefit?), in ihrer Sprache (Make it easy. Can we get out?) und in Respektierung ihrer eigenen Verhaltensstrukturen (We want to be fast. Who takes the decisions?) adressiert werden. Da dies den bürokratischen Arbeitsprozessen der Kommunalplanung in der Regel nicht entspricht, sind der zielführende wie auch korrekte Umgang der Vertreter öffentlicher Interessen mit Unternehmern oft wenig geübt und Erwartungshaltungen wie Erfolge relativ gering.

### Instrumente der aktuellen Politik in UK

1. Corporate Challenge (2002): Reduzierungen und Vereinfachungen im Steuersystem
2. Community Investment Tax Relief und Community Development Finance Institutions: Subventionierung von Finanzierungen in belasteten Gebieten (2000); führt z. T. zur Umgehung von Kreditlimits der öffentlichen Haushalte.
3. Inner City 100 Programme: Eine Best-Practice-Kampagne mit Firmen, die in belasteten Gebieten investieren; jedes Jahr eine neue 100-Liste.
4. Enterprise Areas (2002) für etwa 2000 besonders benachteiligte Gebiete.
5. Local Enterprise Growth Initiative (2005): Finanzhilfen für 88 Neighbourhood Renewal Fund Areas.
6. Business Brokers (2002): auf Zeit in bestimmten Gebieten eingesetzte Manager, die Local Strategic Partnerships aushandeln und Aktionsprogramme vereinbaren.
7. Underserved markets demonstration project (2002): Pilotprojekte mit Tesco und Sainsbury in 12 Gebieten.
8. Privatwirtschaftliches Beratungsgremium zur Nachbarschaftsentwicklung (PSAP, ab 2003). Dies begutachtet und richtet Empfehlungen an die Politik. Hauptaussagen des Berichts vom Dez. 2004:
  - Vereinfachung der Anreizsysteme und Reduzierung der Planungs- und Beratungsstrukturen. Die Regierung plant hierzu nun den Local Area Agreements Act.
  - Vorschlag für mehr Kommunikation/für eine Kampagne zu Best Practice der Local Strategic Partnerships. Regierung will hierzu ein Performance Management Framework für die Local Strategic Partnerships einführen und die Business Broker unterstützen. Nationale Unternehmen sollen angesprochen werden.
  - Best Practices bei örtlichen Initiativen sollen identifiziert und für sie ein Geschäftsmodell entwickelt werden. Gegenüber der Wirtschaft soll eine Beteiligungskampagne starten für das von der PSAP-Kommission vorgelegte „Menu for Opportunities“ für Unternehmen, die Local Strategic Partnerships unterstützen.
9. Nationale Pilotprojekte für BIDs (Business Improvement Districts, ab 2003): um langfristig stabilere Cityentwicklungen zu erreichen und den Privatsektor in Finanzierung und Management einzubinden. Anwendung auch auf Gewerbegebiete. Die Umlagen können alle Eigentümer im Gebiet oder Gruppen daraus betreffen.
10. Einführung des neuen Unternehmenstyps Community Interest Company (2005). Sie sollen erleichterten Zugang zu Finanzierungen haben, Überschüsse für soziale Zwecke verwenden können und künftig auch Träger von CSR-Aktivitäten anderer Unternehmen werden können

### Aktivitäten aus dem Privatsektor

1. Business Improvement Districts (BID): werden von Wirtschaft und Grundeigentümern getragen (s. o.).
2. London Benchmarking Group und Corporate Responsibility Group (seit 1996): Zusammenschluss von inzwischen ca. 100 führenden UK-Firmen, die CSR bzw. CCI (bzw. Corporate Citizenship, der US-Begriff) verpflichtet sind und ein London Benchmarking Model zur Messung und Veröffentlichung der CSR-Aktivitäten und ihrer Wirkungen definiert haben.
3. Business in the Community (BiTC): über 750 Firmen sind weltweit angeschlossen, darunter 71 der 100 FTSE Companies, Vorsitz: KPMG. Die BiTC erstellt jährlich den CSR-Index, unterstützt/finanziert Aktionsprogramme der All Party Parliamentary Group on Social Responsibility und seit 2005 auch eine Partnership Academy. Fallbeispiele auf [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk).

Einen besonders interessanten Ansatz stellen die Community Interest Companies (CIC, seit 2005) bzw. die schon seit den 90er Jahren erprobten Community Development Companies (CDC) dar; diese Unternehmen neuen Typs werden zusammen mit den Non Government Organisations (NGOs) in Großbritannien inzwischen als der Third Sector bezeichnet. Die CDCs sollen als Unternehmen Geschäftsmodelle für Aufgaben abgeben, die traditionell kommunal angelegt waren. Die CICs können Profite aus gewerblichen Aktivitäten zur Finanzierung von gemeinnützigen Aufgaben verwenden und auch CSR-Aktivitäten „normaler“ Firmen übernehmen. Zurzeit werden mit den CICs Erfahrungen gesammelt. Die Arbeit der LDCs wird als nützlich, aber nicht immer als effizient eingeschätzt. „They find it too easy to get money“ (Prof. Turok, University of Glasgow, Dez. 2005).

Ein weiterer Ansatz ist die Ansprache philanthropisch gesinnter Unternehmer, die ihr geschäftlich erworbenes Vermögen in neue Engagements zur Förderung der Stadt oder ihrer Firmenstandorte einbringen, z. T. auch über Stiftungen, die im Ausland eine größere Rolle spielen als bei uns. Dabei sollte die Ansprache nicht auf einzelne herausragende Namen fokussiert sein, sondern nach der größeren Zahl „unentdeckter“, nicht aktivierter Unternehmer mit Interesse am Wohlergehen ihres eigenen Standortes suchen.

Ein besonderer Erfolg ist es, wenn es gelingt, ein Förder- und Kooperationsnetzwerk mit den zu Engagements bereiten Unternehmen in einer Standortregion aufzubauen. Immer mischen sich dabei philanthropische mit firmenbezogenen Motiven (Image, Marketing, Managertraining, Netzwerkarbeit zum Ausbau der Marktposition etc.).

Folgende Good-Practice-Beispiele seien hier genannt:

- Beispiel für eine gebietsbezogene Aktivität in stark belasteten Stadtbereichen: Community Learning Academies in Glasgow. Ausbildungszentren für Jugendliche hinsichtlich der Entwicklung von IT-Kompetenz, die zunächst unter erheblicher Mitfinanzierung von Cisco entstanden und inzwischen auch von britischen Unternehmen mitfinanziert werden.
- Beispiel für neue unternehmerische Impulse aufgrund neuer Kooperationsformen mit den Kommunen: Urban Splash in England; ein neuer Immobilienentwickler für „schwierige“, in PPP zu definierende und in Wert zu setzende Grundstücke.

- Tom Hunter, Strathclyde, als Beispiel für einen „philanthropischen“ Unternehmer, der nach erfolgreicher Geschäftstätigkeit in „konventionellen“ Feldern erhebliche Teile seines Vermögens in die Förderung von Existenzgründungen und ein diesbezügliches Forschungsumfeld in der Region Glasgow investiert.

Die Übersicht über die britischen Entwicklungen in den letzten 15 Jahren, sowohl die Fokussierung der politischen Eingriffe auf einfache Tatbestände und begrenzte Gebietstypen wie auch die zunehmende Mitwirkung der Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen geben wichtige Hinweise auf die Formulierung einer stärker an ökonomischen Effekten in der Stadtentwicklung orientierten Bundespolitik in Deutschland.

### **Vorschläge für Modellvorhaben / Pilotprojekte**

#### **Stärkung der Verfahrenseffizienz und der Unternehmensmitwirkung in Projekten mit Gebietsbezug („Lokale Ökonomie“)**

Zur Festlegung möglicher Pilotprojekte muss auf lokale Vorarbeiten aufgebaut werden. Deshalb wird die Kooperation mit Städten vorgeschlagen, in denen bereits festgelegte Stadterneuerungsgebiete oder Gebiete des EU-URBAN-Programms existieren. Dort kann erwartet werden, dass

1. Ratsbeschlüsse zur Gebietserneuerung,
2. Maßnahmenprogramme mit Zielstellungen zur Stärkung der Lokalen Ökonomie,
3. Ansätze zu gebietsbezogenem Maßnahmenmanagement, und hoffentlich auch
4. Aufgeschlossenheit der örtlichen Wirtschaft mit einigen Meinungsführern

vorhanden sind.

Angesprochen auf ihre Erfahrungen wurden bisher Vertreter aus Dresden, Kassel, Leipzig, Nürnberg, Dortmund und Köln.

Die Teilnehmerstädte sollten in Fortsetzung bzw. Ergänzung ihrer bisherigen Arbeiten und Beschlusslagen folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Konkrete Benennung mitwirkungsbereiter Unternehmen/Unternehmer (Stakeholder des Ansatzes Lokale Ökonomie), sowie mindestens eines gebietsnah agierenden Finanzinstituts.

- Bereitschaft von Politik und Verwaltung zur Reduzierung der Regelungs- und Eingriffsdichte in den Pilotgebieten: Vereinbarungen mit Unternehmen über Kooperationen und Investments bzw. Sponsoring, die im Rahmen der beschlossenen Entwicklungsziele für das Gebiet liegen, werden gebündelt mit einer ebenfalls unternehmerisch aufgestellten und legitimierten Stelle getroffen. Diese ist dem Entwicklungskonzept und korrekten Abläufen und Rechnungslegungen verpflichtet, kooperiert aber mit den wirtschaftlichen Partnern unmittelbar und entlastet letztere von einer Mitwirkung an Politik- und Bürokratie-internen Abläufen und Legitimationen. Vorhandene Stellen des Quartiersmanagement müssten ggf. in selbstständige Firmen/Eigenbetriebe mit Entscheidungs- und Budgetrechten umgewandelt werden.

- In den Pilotprojekt-Gebieten sollten Selbstorganisationen der gewerblichen Wirtschaft (solche mit Standortbezug bzw. solche mit Bezug zu spezifischen Angebotsstärken und Wachstumspotenzialen) und eine Selbstorganisation der privaten Immobilienbesitzer bereits aufgestellt sein und mit dem Gebietsmanagement kooperieren; oder aber es besteht die Bereitschaft zu entsprechenden Kooperationen.

- Regelungen wie die zu den Business Improvement Districts (BID) könnten hierzu den Anstoß geben. Die Mobilisierung der Grundstücksreserven und ein Nutzungsmanagement für Leerstände und Missstände stützt die wirtschaftliche Stärkung des Quartiers; es muss um diskriminierungsfreie neue Finanzierungsangebote ergänzt werden (das „Red Lining“-Problem gibt es auch in den deutschen Städten).

- In den Pilotgebieten sollten (dezentral) unternehmerisch gestaltete Organisationen geschaffen werden, welche die für die Programmumsetzung verfügbaren Mittel, Entscheidungskompetenzen und Kommunikationsmöglichkeiten erhalten und einer Projektsteuerung berichteten, in der Wirtschaft und Stadt zusammenwirken.

- Die Städte sagen eine enge Zusammenarbeit von Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung vor Ort (Gebietsbezug!) zu, da die Förderung der Lokalen Ökonomie ein zentrales Ziel beider Aufgabenbereiche werden muss, und weisen als federführend für das Pilotprojekt Vertreter aus, die einen einschlägigen und erfolgreichen Umgang mit Wirtschaftsvertretern vorweisen kön-

nen und diesbezüglich besonders weiterbildungsbereit sind. Die Kosten der Umwandlung von Quartiersmanagementkernen und Transaktionskosten zwischen Wirtschaft und Politik könnten Fördergegenstand sein.

### **Hilfen zur Überbrückung von Finanzierungslücken, insbesondere durch Kleinkredite**

In den belasteten Nachbarschaften begegnet man unterschiedlichen Schwierigkeiten in der Gewährung von Krediten:

- In Gebieten mit privaten Einzeleigentümern (Kleinvermietern) in innerstädtischen Lagen führen geringe Finanzierungskapazität und kritische Bankenprüfungen dazu, dass auch rentable Investitionen oft nicht befriedigend finanziert werden können und auf diese Weise Instandhaltungen und Immobilienwerte hinter einem Optimum zurückbleiben.

- Klein- und Kleinstunternehmer, die Betriebsmittelkredite oder Finanzierungen von oft geringen Investitionen benötigen, stoßen auf Schwierigkeiten, weil die Bearbeitungskosten gemessen am Kreditvolumen zu hoch sind und sie auch nicht über ausreichende Sicherheiten verfügen.

Dem ersten Problem kann mit einer professionellen Beratung begegnet werden. Der zweite Engpass ließe sich überwinden, wenn professionelle Berater Kreditkonten bündeln und so eine Kreditgewährung erleichtern. Der Aufbau einer Beratungs- und Vermittlungskompetenz und einer Stärkung der Bereitschaft regional orientierter Finanzierungsinstitute wäre ein Gegenstand von Erfolg versprechenden Kooperationen. Zusätzliches ließe sich über gebietliche revolvingende Mikrokreditfonds entwickeln.

Die Bewältigung dieses Themas steht erst am Anfang, weil sowohl thematische Lückenanalysen wie auch erfolgserprobte Gegenstrategien fehlen. Hier wäre eine Kooperation mit Sparkassen und Volksbanken sinnvoll, die aus ihren Arten- und ihrem Erfahrungswissen wichtige Beiträge für eine Lösung erbringen könnten.

In enger Zusammenarbeit mit der (gebietsbezogenen) Managementstelle, bei der die Maßnahmen zur Stärkung der Lokalen Ökonomie zusammenlaufen, sollte in geeigneten Pilotprojekten eine Mittlerstelle gefördert werden, die den notwendigen Informations- und Bedarfsabgleich zwischen lokalem Gewerbe und dem Kreditgewerbe

ermöglicht. Erste Ansätze in Deutschland, gute Erfahrungen aus der Entwicklungspolitik hierher zu übertragen, etwa bei GLS/DMI, könnten unterstützt werden; Paralleltäten könnten sich entwickeln zu dem (seit 2002) erfolgreichen britischen Modell der „Business Brokers“.

Dabei sollten zwei Ziele vorrangig verfolgt werden:

*Ziel 1:* vor Ort der Aufbau einer Beratungs- und Vermittlungskompetenz und eine Stärkung der Bereitschaft der regional orientierten Finanzinstitute zur Begebung von Mikrokrediten

*Ziel 2:* überregional der Aufbau von revolvingenden Mikrokredit-Fonds

### **Stimulierung von CSR-Aktivitäten von Unternehmen mit Standortbezug**

Anstöße für förderwürdige Projektideen:

- Eine systematische und bundesweite Erfassung der CSR-Aktivitäten der Unternehmen durch das Deutsche Institut für Urbanistik, Bereich Wirtschaft und Stadtentwicklung, und jährliche Präsentation der Befunde in einem Kongress, den BMVBS und BMWT ausrichten und in dem das Politikfeld „Ökonomie in der Stadtentwicklung“ fortgeschrieben wird. Es entstehen ständig neue Projekte und Initiativen, die auf Imitation „warten“. Sie müssen für die Verantwortlichen in den Kommunen und Unternehmen leicht nachvollziehbar aufbereitet werden. Neben dem Nutzen einer Imitation erzeugt ein ständiger Überblick auch Motivation.

- Ausschreibung eines Förderpreises, der jährlich im gleichen Kongress verliehen wird, an Unternehmen mit besonderen Verdiensten bei der Kooperation mit Städten und regionalen Netzwerken in Fragen der Standortqualifizierung und Infrastrukturentwicklung. Besonderes Augenmerk soll dabei Verstetigungsansätzen gelten (nachhaltige Engagements für standortqualifizierende Projekte und stadtökonomische Investments). Bei Konzipierung und Durchführung des Wettbewerbs um den Förderpreis könnte das BMBVS mit vorhandenen Initiativen der Wirtschaft kooperieren.

- Die Städte sollten angeregt werden, analog den neuen Organisationsformen zur Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements ihrer Bürger auch eine CSR-Kooperationsstelle in Verbindung mit der Wirtschaftsförderung zu schaffen. Diese Stelle

müsste – analog zu ihren Partnern in den Unternehmen – einen „kurzen Draht“ zum Stadtvorstand haben, Förderanliegen und Angebote von Kooperationsprojekten koordinieren und stadtpolitische Prioritäten benennen können; denn viele Firmen mit CSR-Aktivitäten wünschen sich in dieser Hinsicht besser aufgestellte Kommunen.

#### **Weiterbildungsbedarfe für CSR-Kooperationspartner**

Es sollte eine institutionalisierte Aus- und Fortbildung für Menschen eingerichtet werden, die Mittleraufgaben zwischen dem öffentlichen und dem privatwirtschaftlichen Bereich unserer Gesellschaft wahrnehmen (sollen) (Beispiel: Leeds Academy, zitiert von Dr. Döhne). Die gegenseitige Unkenntnis über die Ansprache- und Entscheidungsstrukturen und das weitgehende Fehlen von gemeinsamen Projekt- und Erfahrungslernen legen hierzu den Neuaufbau eines Qualifizierungsangebots unter der Leitung von Managementtrainern nahe. Ein Engpass sind Personen in der Kommunalverwaltung mit „Insiderverständnis“ für die Funktionsweise von Unternehmen und die Anforderungen ihrer Kooperation. Systematisches Training in einer Management School könnte Engpässe überwinden helfen. Eine Nutzung britischer Erfahrungen wäre hilfreich.

#### **Initiative Wirtschaft in der Stadtentwicklung**

Wir empfehlen eine Initiative zu starten für eine Zusammenarbeit aller Akteure über die Ressort-, Partei- und Verbandsgrenzen hinweg, die für die wirtschaftliche Revitalisierung unserer Städte und für eine Verbesserung der Wettbewerbschancen der Standorte und ihrer Wohn- und Arbeitsbevölkerung erforderlich sind. Die Initiative, die von den Führungspersonen aus Wirtschaft und Politik initiiert und getragen sein muss, sollte nachhaltig und als Kampagne, also mit hoher Informations- und Mobilisierungswirkung angelegt sein.

Dazu muss sie einen regionalen Unterbau haben, an dem sich zunächst besonders engagierte Regionen beteiligen. Sie bringen gebiets- und unternehmensbezogene Projektvorschläge ein, die bewertet und im Rahmen der verfügbaren Mittel auf den Weg gebracht werden. Die Evaluation wie auch die Finanzierung der Aktivitäten erfolgt wesentlich durch Vertreter der Wirtschaft, welcher durch die qualifizierte Betreuung der Good-Practice-Projekte und durch die Kommunikation von Ergebnissen und Verdiensten (CSR!) auch ein guter Gegenwert für ihre finanziellen Beiträge geboten wird. Dabei sollte mit den CSR-sensiblen Wirtschaftsverbänden und gesellschaftlichen Partnern wie der „Initiative Freiheit und Verantwortung“ zusammengearbeitet werden.

Die Bewertung der Projekte in Verbindung mit einer Bestandsaufnahme der CSR-Aktivitäten der Wirtschaft für Aufgaben der Stadtentwicklung sollte jährlich in einem thematisch fokussierten Kongress erfolgen.

## Anhang

### Ausgewählte Beispiele für Unternehmensengagement für die Stadtentwicklung

#### Ausgewählte gebietsbezogene Aktivitäten in Deutschland (belastete Nachbarschaften)

Berlin Wedding/Brunnenviertel – Deutsche Welle	
Engagement	Gründung der Initiative „Der Wedding lebt!“, welche erstmals ein Netzwerk und einen Austausch der zentralen Gebietsakteure realisiert. Erfolgreiche Initiierung einer lokalen Infrastruktur (z. B. Gastronomie), Einwerbung von Sponsorengeldern, Organisation eines jährlichen Stadteifestes.
Hintergrund/ Motive	Verankerung der Deutschen Welle in dem Gebiet, Akzeptanzförderung der als unsicher empfundenen Arbeitsplatzumgebung von Seiten der Mitarbeiter

Berlin Wedding – DEGEWO Berlin	
Engagement	Initiierung eines Bildungsverbundes im Stadtteil Wedding: Schulen erarbeitengemeinsame Lösungsstrategien und Ziele im Bereich Sprachentwicklung, Elternaktivierung, Unterrichtsqualität und Lernmotivation.
Hintergrund/ Motive	Bildungspolitik wird hierbei als Schlüssel zur Entwicklung sozial belasteter Stadtteile instrumentalisiert. Soziale Aufwertung verbessert Vermietungssituation für das Wohnungsunternehmen.

Dortmund Nordstadt – Arbeits- und Wirtschaftsbüro Dortmunder Nordstadt	
Engagement	Stimuliert Promotoren, wiederbelebt Gewerbevereine, initiiert Wirtschaftsförderungsprojekte und neue Standortgemeinschaften, arbeitet an gebietsbezogener Imageverbesserung und Markterweiterung der Nordstadt-Ökonomie.
Hintergrund/ Motive	Beauftragt mit dem Management des Büros ist die Agiplan (Mühlheim), Maßnahmen stehen im Kontext des Großprojekts URBAN II, werden aber z. T. auch von Agiplan unmittelbar im laufenden Beratungsgeschäft für die Nordstadt entwickelt. Federführend in Dortmund: Stadtplanungsamt. Finanzierung aus URBAN, zurzeit befristet bis 2006.

Wiesbaden West – Gewerbeverein „Wellritz e.V.“	
Engagement	Gründung einer Interessengemeinschaft zur Förderung des Standortes Wellritzstraße, in der v. a. kleinere ethnische Einzelhandels- und Dienstleistungsgeschäfte organisiert sind. Aktionsprogramme umfassen die Realisierung einer eigenen weihnachtlichen Straßendekoration, verlängerte Öffnungszeiten, Legalisierung von Arbeitsstellen, eine Gewerbestellenbörse (in Planung).
Hintergrund/ Motive	Aufwertung des Geschäftsumfeldes und allgemeine Imageverbesserung durch Marketingstrategien, Beseitigung der Leerstände und baulich-visuelle Umfeldverbesserungen (unterstützt durch Kubis Ltd. Quartiersmanagement)

Ansätze in Klein- und Mittelstädten – Engagements von lokalen Unternehmern	
Engagement	Beispiel aus Bodolz, Lindau & Donauwörth: Gastronome initiieren bzw. stellen Räumlichkeiten für einen Stadtteil-Mittagstisch zur Verfügung, geben Tagesschulungen für freiwillige Köchinnen, offerieren die Übernahme der firmeneigenen Kantine an eine Mitorganisatorin des Mittagstisches ohne Schul- und Berufsausbildung; Praktika- und Ausbildungsstellen werden gezielt für benachteiligte und ansonsten schwer vermittelbare Jugendliche aus dem Stadtteil vergeben; ein Wohnungsunternehmen bietet unentgeltlich leer stehende Räume für Existenzgründer an; eine Firma verpflichtet sich über vier Jahre hinweg, eine bereits erfolgreich angelaufene Stadtteilaufwertung (ehem. Problemviertel) mit fünfstelligen Summen zu unterstützen etc.
Hintergrund/ Motive	Gezielte Ansprache für ein Engagement durch den Bürgermeister oder andere lokale Autorität, starkes Verantwortungsgefühl durch eigene Verwurzelung, philanthropische Gesinnung, Stärkung des Bekanntheitsgrades und guten Images örtlicher Arbeitgeber, Aktivierung von Existenzgründungen und Entwicklungsimpulse für benachteiligte Stadtquartiere

*Unternehmensbezogene Engagements (CSR)*

<b>BMW Group Deutschland</b>	
<b>Engagement</b>	<p><i>Programm Nachbarschaftsaktivitäten/community relations</i> an den einzelnen Produktionsstandorten: z. B. kontinuierliche Kooperation mit dem Verein „ghettokids – Soziale Projekte e.V.“ in München (Entwicklungsbeitrag zu Eigeninitiative und Verantwortung für Jugendliche in sozialen Problemvierteln).</p> <p><i>Kulturelles Engagement</i>: z. B. gemeinsame Partnerschaft mit der HCI Capital AG zum Sponsoring der Laeiszhalle – Musikhalle Hamburg</p>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Ergänzung des traditionellen Sozial- und Kultursponsorings an den Niederlassungsstandorten und Aufbau einer strategischen CSR-Unternehmensphilosophie (z. B. Lis-tung im Nachhaltigkeitsindex des Dow Jones)

<b>DATEV eG</b>	
<b>Engagement</b>	<p><i>DATEV-Belegschaftshilfe</i>: als Selbsthilfeeinrichtung für eine schnelle und unbürokratische Hilfe für Mitarbeiter, Ehemalige und Angehörige gegründet. Monatliche Beitragsleistungen von ca. 1 300 Mitgliedern z. B. für finanzielle Unterstützungen, Beratungen etc.</p> <p><i>Beteiligung und aktive Mitwirkung an regionalen und überregionalen CC-Aktivitäten</i>: regional engagiert in der <i>NIK-Initiative</i> (s. u.) sowie im Bereich Nachwuchsförderung und Vernetzung Wissenschaft – Praxis. Sach- und Finanzspenden an Schulen, soziale und karitative Einrichtungen und Projekte wie beispielsweise die Mitfinanzierung eines Kindergartenneubaus.</p>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Unternehmensphilosophie und -standpunkt ist, dass verantwortliches Wirtschaften auf Managerebene wieder langfristige Orientierung bekommen muss und das Engagement von Unternehmen zugleich eine Investition in den eigenen Betrieb sowie eine Investition in die Community ist.

<b>Signal Iduna</b>	
<b>Engagement</b>	<i>Standortpromotion</i> mit den Schwerpunkten Hamburg und Dortmund; z. B. Übernahme der Vermarktung des Westfalenstadion (Signal Iduna Park).
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Motive: positive Beeinflussung von Wert und Umfeld der eigenen Immobilien, weil ein schlechtes Umfeld negativ auf das Unternehmen ausstrahlt; positive Beeinflussung von Mitarbeiterzufriedenheit und sozialer Kompetenz, da im Qualifizierungsniveau ein zukünftig standortprägender Faktor gesehen wird; Interesse an einer gut funktionierenden Kommune.

<b>Henkel KGaA</b>	
<b>Engagement</b>	<p>Im <i>Henkel Smile Programm</i> Bündelung sehr heterogener, vor allem internationaler CSR-Aktivitäten wie die Förderung ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter und Pensionäre, Spenden an soziale und gesellschaftliche Initiativen und Projekte sowie die konkrete Projektunterstützung vor Ort.</p> <p>Einzelne Bausteine u. a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Community Involvement Programm</i>: nachbarschaftsorientierte Projekte an den einzelnen Standorten, insbes. in Düsseldorf, untergliedert nach den Themenbereichen Schule/ Bildung, Kunst/ Kultur, Gesundheit, Umwelt und Sport.</li> <li>• <i>Initiative MIT „Miteinander im Team“</i>: seit 1998 wurden mehr als 2000 gemeinnützige Projekte ehrenamtlich betreut bzw. fördert. Im MIT-Netzwerk haben Mitarbeiter auch eigene Initiativen gestartet. Eine MIT-Datenbank bietet umfassende Informationen und Tipps zum ehrenamtlichen Engagement an.</li> </ul> <p>Grundsätzlich fördert Henkel Projekte nur, wenn sie von Mitarbeitern initiiert, betreut oder begleitet, auf jeden Fall beantragt werden.</p>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Übernahme von Mitverantwortung an traditionsreichen und neueren Standorten. Der Zusammenhang der Werksentwicklung mit der Nachbarschaftsentwicklung und der Infrastrukturpflege seitens der Stadt wird deutlich gesehen, ebenso wie die Bedeutung einer Organisationskompetenz für den Erfolg einer Region bzw. eines Standortes.

<b>RAG Ruhrkohle AG</b>	
<b>Engagement</b>	<p>Beteiligungen am „Netzwerk Wissensfabrik“ mit über 100 Unternehmen und an der Kampagne „Kulturhauptstadt Europa 2010“; Stiftungen im Kultur- und Bildungsbe- reich; Investitionen in die Stadtteil- und Nachbarschaftsentwicklung z. B. im Essener Stadtteil Vogelheim; im Duisburg-Hamborner „Dichterviertel“ wurden die Modernisie- rungsmaßnahmen durch die Errichtung eines Literaturcafés und mehrerer Schreib- werkstätten bereichert.</p> <p>Zur Bewältigung des Anpassungsprozesses im deutschen Steinkohlenbergbau wur- de mit den Sozialpartnern ein <i>Bündnis für Arbeit</i> vereinbart, in dem die RAG u. a. mit einem innovativen Konzept zur Existenzgründung einen aktiven Beitrag zur Unterstüt- zung des Strukturwandels leistet.</p>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Das Interesse an lokalen Engagements speist sich v. a. aus dem Immobilienbezug (Tochter RAG Immobilien) und dem Corporate Citizenship-Bewusstsein des Konzerns in bergbaunahen Umfeldern, schwerpunktmäßig im Ruhrgebiet, wo an verschiede- nen Unternehmens-Standorten über 50 % der RAG-Mitarbeiter leben.

<b>National-Bank</b>	
<b>Engagement</b>	<p>Engagiertes Mitglied im Initiativkreis Ruhrgebiet (s. u.) und den Fördervereinen Es- sener Philharmonie, Folkwang Museum und „Essens Beste“. Auf Initiative der Na- tional-Bank wurde 2002 die Interessengemeinschaft „Rund um `s Grillo“ gegründet, in der sich einige Einzelhandelsunternehmen und Gastronomiebetriebe im Umfeld des Grillo-Theaters zusammenfanden, um gemeinsame Standortmarketingaktionen durchzuführen. Der Stiftungsfonds National-Bank AG (Stiftungsvermögen über 1 Mio. Euro) wird von der Stadt Essen verwaltet und fördert seit 1988 kulturelle Pro- jekte wie Konzerte und Operninszenierungen, Museumsausstellungen, Anschaffung von Kunstobjekten sowie wissenschaftliche Arbeit im Ruhrgebiet, insbesondere aber im Gebiet der Stadt Essen.</p>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Als regional orientiertes Institut mit dem Schwerpunkt Ruhrgebiet versteht sich die National-Bank auch als Partner der Stadt Essen und als Sponsor des kulturellen und sozialen Lebens in der Region.

<b>Ford Werke GmbH Köln</b>	
<b>Engagement</b>	<p><i>Community Involvement Programm</i> (an allen europäischen Standorten): Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich für ein gemeinnütziges, standortbezogenes Engagement für zwei Arbeitstage im Jahr freistellen zu lassen. Beispiel: Organisation und Betreuung eines viertägigen Feriensport-Programms für ca. 150 Kinder. <i>Spendenkommitee</i>: Unterstützung von Spenden- oder Community Involvement Vor- haben durch drei Vorstände; Ansätze sollen in Zukunft zusammengeführt werden.</p>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	<p>„Corporate Citizenship“ wird als eigener Konzernbereich im Jahr 2000 aus US-Richt- linien übernommen (ehem. Bereich „Nachhaltigkeit“) und mit einem Budget von 50 000 Euro p. a. ausgestattet. Motive: Weiterentwicklung von Mitarbeiterkompetenzen und Vermittlung neuer Erfah- rungen, Medienresonanz und Imagegewinn durch Unterstützung von Projekten durch Ford-Repräsentanten, Positionierung als „good corporate citizen“.</p>

<b>Sparkasse KölnBonn</b>	
<b>Engagement</b>	<p><i>Starkes, auch investives Engagement für die positive Entwicklung</i> der Gesamtregion. Projekte regionaler Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung – auch durch Firmen- bindungen – wie ExGründungssupport, NUK-Wettbewerbe, TechZentren, Gutachten, Medienstandortförderungen etc. Besonders augenfällige Standortpromotion bei der Entwicklung der Medienwirtschaft am Schwerpunkt Köln (Ansiedlungen RTL, Filmpro- duzenten), von branchenspezifischen Technologiezentren (BioGenTechnik) sowie im Bereich Kunst- und Kulturförderung (Stiftungen, Sammlungsankäufe, Events). Weitere Aktivitäten in Corporate Foundation, Corporate Giving, Corporate Volunteering.</p>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Nach der Unternehmensphilosophie von Sparkassen besitzt ein Verantwortung für das Gemeinwohl zeigende Verhalten eine hohe Priorität. Ziele dieser Geschäftspolitik sind u. a. die Förderung eines wirtschaftlich dynamischen Standortes und attraktiver Rahmenbedingungen für Unternehmensansiedlungen (auch durch „weiche“ Stand- ortfaktoren wie eine hohe Lebensqualität) sowie eine Stärkung der gemeinsamen Wirtschaftsregion Köln/Bonn.

<b>Vodafone D2 GmbH</b>	
<b>Engagement</b>	<p>Generell sehr breite CSR-Förderung, mit zwei strikt voneinander getrennten Förderlinien, die mit jeweils 2 bis-3 hauptamtlichen Mitarbeitern besetzt sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konzernbezogene CR-Aktivitäten (in Abgrenzung zur CSR beinhaltet dies auch Umweltschutz, Imageprojekte u. Ä.) mit klarem Unternehmensbezug der geförderten Projekte sowie</li> <li>• allgem. Sponsoring und Aktivitäten der Stiftungen von Vodafone (z. T. gemeinnützig). Besonders engagiert im Themenfeld Schule &amp; Wirtschaft, z. B. Hauptsponsor bei „Jugend denkt Zukunft“. Fördergelderabgabe der Vodafone Stiftung Deutschland GmbH 2004: 2,4 Mio. Euro.</li> </ul>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Die britische Konzernzentrale legt die Vorgaben einer relativ breiten Förderpalette fest. Für gebiets- und stadtbezogene Projekte sieht man Bedarf nach einem „unternehmerischen“ Koordinator. Bevorzugt werden jene Projekte gefördert, die Koordinations- und Professionalisierungseffekte bei der Kommune bewirken.

<b>Kaufhof Warenhaus AG</b>	
<b>Engagement</b>	<p><i>Aufbau von dauerhaften Lernpartnerschaften</i> mit weiterführenden Schulen in versch. Städten. Die Aktivitäten umfassen Firmenpräsentationen, Betriebsbesichtigungen, Expertenbesuche, Bewerbertrainings etc. und integrieren sich stets in die Themen des Unterrichts. Bis Ende 2004 wurden 18 solcher Kooperationen zwischen Kaufhof Filialen und lokalen Schulen vereinbart. Geplant ist, mit Unterstützung der zuständigen staatlichen Stellen bis 2007 ein bundesweites Netzwerk von rund 70 Lernpartnerschaften aufzubauen.</p>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Das unternehmerisch-pädagogische Konzept ist Investition in Nachwuchssicherung und -qualifizierung und zugleich Training von Sozialkompetenz und Wissensvermittlung der Mitarbeiter. Der praxisnahe Unterricht und die Auseinandersetzung mit der Betriebsrealität soll einen frühzeitigen Kontakt zwischen Schule und Arbeitswelt herstellen und für das Berufsfeld „Einzelhandel“ begeistern.

<b>Deutsche Telekom AG</b>	
<b>Engagement</b>	<p>Vielfältiges Engagement in unterschiedlichsten Bereichen; Aktivitäten in über 50 nationalen und internationalen Initiativen und PPP-Projekten zur Förderung nachhaltiger Entwicklung (z. B. „Lokale Agenda 21“, „Schulen ans Netz“); Telekom-Stiftung fokussiert die Themen Bildung, Weiterbildung, Forschung und Technologie.</p> <p>Beispiele lokaler Initiativen: Unter dem Motto „Partner.Bürger.Nachbar“ bündelt die Telekom seit Ende 2004 alle Projekte am Standort der Konzernzentrale in Bonn, die in den Bereichen Bildungsförderung, Kultur und Soziales verankert sind. Die Kampagne beinhaltet Schulpartnerschaften ebenso wie den Ideenwettbewerb „Bonner Chancen“ zur Förderung von Erziehungs-, Spiel- und Freizeitangeboten für Kinder (jeweilige Schwerpunktprojekte: sanierungsbedürftige Spielplätze, Förderung von Kindergärten etc.)</p>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Das verstärkte gebietsbezogene Engagement und die Bündelung bisheriger einzelner Aktionen zu einer strategischen Gesamt-Kampagne vermittelt intern das Image eines guten Arbeitgebers und ist überdies eine gezielte Investition in das Lebensumfeld der ca. 12 000 Mitarbeiter am Standort der Konzernzentrale.

*Regionale Netzwerk- und Standortpromotion-Aktivitäten*

<b>Initiativkreis Ruhrgebiet</b>	
Engagement	<i>Gezielte Ansprache und Einbinden der 72 größten deutschen Unternehmen (Gründung 1988). Materielle Beiträge der Unternehmen (Abstellen einer Fachkraft samt Spesenbudget, vertraglich vereinbarte Spendensätze in Abhängigkeit vom Umsatz p. a. etc.), aus deren Ressourcenpool ein Stab gebildet wird, welcher Projekte entwickelt und führt. Beispiele sind die Vortragsreihe Nobelpreisträger, Klavierkonzerte Ruhr, Europäische Kulturhauptstadt Essen/Ruhrgebiet. Zurzeit Aktivitäten ebenfalls in der Nachwuchsförderung sowie eigene Projekte zur Standortentwicklung von Mitgliedsunternehmen (z. B. Heitkamp: Kanalsports; RAG: Schulkooperationen).</i>
Hintergrund/ Motive	Grundidee: Unternehmer übernehmen im sozialen und eigenen Interesse persönliche Verantwortung für die Regionalentwicklung.

<b>Hamburg – Otto Stiftung</b>	
Engagement	<i>Hamburger Hauptschulmodell: Koordinierungsstelle, getragen von der Otto Stiftung, bringt ein Unternehmensnetzwerk (über 60 Betriebe) und Hauptschüler zwei Jahre vor dem Schulabschluss zusammen. Ermöglichung individueller Beratung und Vermittlung für Praktika und Ausbildungen sowie gezielter Bewerbungstrainings. Das Modell wird nun nach Berlin „exportiert“.</i>
Hintergrund/ Motive	Schwerpunkt CSR-Profil u. a. im Bereich Bildung, aktiver Einfluss der beteiligten lokalen Unternehmen auf die Qualifizierung potenzieller Mitarbeiter vor Ort, nachweisbare Steigerung der Vermittlungsquote von Schulen, Eindämmung der Jugendarbeitslosigkeit benachteiligter Stadtquartiere.

<b>Nürnberger Initiative für die Kommunikationswirtschaft (NIK)</b>	
Engagement	<i>NIK startete 1994 als Standort-Interessengemeinschaft der IT-Branche und verfügt derzeit über eine Mitgliedschaft von 90 Firmen sowie städtische und universitäre Institutionen. NIK leistet Netzwerkarbeit und richtet Veranstaltungen aus (z. B. im Jan. 2006 den ersten deutschen <i>Open Source Meets Business</i>-Kongress auf der Nürnberger Messe), unterhält Angebote für die Fachkräftequalifizierung und initiiert innovative Projekte. Vernetzung mit dem regionalen „Wirtschaftsforum Nürnberg-Fürth-Erlangen“ und darüber mit der Strukturpolitik. Die Finanzierung erfolgt über Mitgliederbeiträge (300 000 Euro p. a.) und Dienstleistungen für Kunden.</i>
Hintergrund/ Motive	Der neue, programmatische Name lautet „ <b>Netzwerk für Innovation und Kooperation</b> “. Als eine solche Plattform und Standortpromotor für die wirtschaftlich bedeutende I&K-Technik-Branche in der Region versteht sich die Initiative. Künftig wird beabsichtigt, das Know-how auch für andere Branchen-Netzwerke anzubieten.

<b>dortmund-project/-Dortmund-Stiftung</b>	
Engagement	<i>Ein auf 10 Jahre angelegtes, ökonomisch orientiertes Stadtentwicklungsprojekt mit starker PPP-Komponente. Von der Stadt Dortmund, Thyssen Krupp und McKinsey 2000 gestartet, seit 2002 ohne die beiden Unternehmen weitergeführt. Unterstützende Ressourcen kommen aus der gegründeten Dortmund-Stiftung (2 Mio. Euro Stiftungskapital von ca. 120 privaten Stiftern), Landes- und EU-Förderprogrammen (Ziel-2-Region) und werden durch ca. 550 ehrenamtliche Berater erbracht.</i>  <i>Zentrale Schwerpunkte des Leitkonzeptes sind: Fokussierung auf die Zukunftsbranchen I&amp;K-Technologie, Mikrosystemtechnik und Logistik, Entwicklung von Konversionsstandorten mit spezifisch darauf ausgerichteten Infrastrukturen, systematische Förderung von Unternehmensgründungen und Wachstumsinitiativen (<i>start2grow</i>-Initiative) sowie Qualifizierungs-, Forschungs- und Arbeitsvermittlungsinfrastrukturen für diese Branchen. Intensive Standort-Binnenpromotion und Außenmarketing (Imagewandel) sind weitere strategische Ziele.</i>
Hintergrund/ Motive	Nach dem Niedergang der Montanindustrien setzt Dortmund im Zuge des Strukturwandels auf eine stark fokussierte Wirtschaftsförderung und ein ganzheitliches Gesamtkonzept zur wirtschaftlichen Stärkung durch einen gezielten Aufbau von Wachstumsclustern.

<b>Spangenberg (Hessen) → Kooperationsnetzwerk von Unternehmen</b>	
<b>Engagement</b>	<i>Finanzielles und personalbezogenes Engagement ortsansässiger Unternehmen, durch öffentliches Förderprogramm („Ab in die Mitte“) angeregt. Beispiele der Initiativen: schulbegleitendes Berufspatenmodell, Organisation eines „Pre-Christmas-Shopping“, Gründung einer Arbeitsgruppe „Lokale Ökonomie“.</i>
<b>Hintergrund/ Motive</b>	Nachhaltige Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Spangenberg, Standortpromotion für den Einzelhandel, Entwicklung eines tragfähigen Stadtprofils. Anlaufstelle und Mediatorenrolle: Stadtentwicklungsgesellschaft MIT Spangenberg GmbH.

### **Kurzprofile zu britischen Ansätzen und Initiativen zur Unterstützung von Stadtentwicklung und lokaler Wirtschaft**

<b>Das Inner City 100 Programme</b>	
<b>Schlüssel- aspekte</b>	Gegründet 2001 von der new economics foundation (nef) und HM Treasury; finanzielle Unterstützung durch die Royal Bank of Scotland und Natwest.  Ziele des Programms liegen u. a. darin, das Image der oftmals als „no-go-areas“ für eine Unternehmensansiedlung wahrgenommenen innerstädtischen Standorte zu verbessern und den vielfältigen wirtschaftlichen Beitrag von innerstädtischen Unternehmen für die Lokale Ökonomie und die Stadtteilentwicklung aufzuzeigen. Es sollen Anregungen geben werden für neue „Entrepreneurial Role Models“ in Innenstädten sowie ein intensiver Austausch innerhalb des Privatsektors initiiert werden.
<b>Aktivitäten</b>	Von 2001 bis 2004 jährliche Aufstellung eines Index ( <i>Inner City 100 Index</i> ) von 100 wachstumsstarken, unabhängigen und besonders nachhaltig agierenden Unternehmen an City-Standorten (fokussiert auf benachteiligte Stadtquartiere).
<b>Entwicklung und Wirkung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer einzigartigen Datenbank von Unternehmensaktivitäten im innerstädtischen Raum.</li> <li>• Aufzeigen von erfolgreichen Beispielen und den Vorteilen dynamischer und mit dem Standort verbundener Firmen (z. B. innenstadtnahe Arbeitsplätze für die lokale Bevölkerung, überdurchschnittliche Ausgaben für Qualifizierungsmaßnahmen, der hohe Anteil direkter Engagements in der community durch Sponsoring von sozialen und Umwelt-Aktivitäten).</li> <li>• Inner City 100 Firms tragen ein positives „Enterprising Role Model“ nach außen und engagieren sich stark als Mentoren für andere Unternehmer.</li> <li>• Gleichzeitig erfuhren die teilnehmenden Firmen direkte unternehmerische Nutzen z. B. eine verbesserte Marktpositionierung und Motivation der Mitarbeiter durch die Aufwertung.</li> <li>• An der positiven Profilierung der Inner City Businesses partizipieren auch die betroffenen Stadträume.</li> </ul>
<b>Lektionen für die Politik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Identifikation und öffentlichkeitswirksame Zelebrierung von Erfolgen innerstädtischer Unternehmen erzielt eine veränderte Wahrnehmung benachteiligter Viertel und generiert Vorzeige-Modelle für den lokalen Gebrauch.</li> <li>• Der Erfolg von innerstädtischen Unternehmen hängt maßgeblich von Networking und unterstützendem Mentoring ab.</li> <li>• Identifizierte Barrieren der Wachstumspotenziale sind u. a. der Zugang zu qualifiziertem Personal und zu Kapital.</li> <li>• ca. 10 % aller Firmen auf dem Index kamen aus Social Enterprises Sektor (Bedeutung für innerstädtische Revitalisierung).</li> <li>• Die Bereitschaft zur Einbindung von lokalen Unternehmen in lokale Initiativen ist hoch, scheitert aber oft an der konkreten Umsetzung und der Kooperation mit kommunalen Stellen oder sonstigen zuständigen Netzwerken.</li> <li>• Wichtig sind einfache und fokussierte Unterstützungsprogramme für kleine Unternehmen auch in der „zweiten Wachstumsphase“ und bereits etablierte Firmen anstelle einer zu starken Ausrichtung auf Business Start-ups.</li> </ul>

<b>City Growth Strategy Initiative</b>	
<b>Schlüsselaspekte</b>	<p>Im Juli 2001 gegründet und finanziert durch Small Business Service unter Projektleitung der neun Regional Development Agencies (RDAs). Die Regierung trägt 75 % der Forschungs-, Projektmanagement- und Verwaltungskosten. Die Idee basiert auf einem Modell von Prof. Michael Porter und ist in den USA unter dem Namen <i>Initiative for a Competitive Inner City</i> (ICIC) bekannt.</p> <p>Die Initiative ist kein eigenständiges Programm, sondern baut vielmehr auf existierende Programme, Richtlinien und Privatinitiativen auf lokaler Ebene auf und versucht, diese in ihrer Wirkungskraft zu stärken. Zentraler Ansatzpunkt ist die Förderung unternehmerischen Wachstums im Privatsektor. Die Initiative zielt darauf ab, den Privatsektor einzubinden und zu verpflichten, Hauptakteure sektorenübergreifend miteinander zu vernetzen, neue Marktchancen aufzudecken bzw. bewährte strategisch weiter zu entwickeln. Unternehmer sollen darin bestärkt und befähigt werden, Partnerschaften mit dem Öffentlichen und Freiwilligen-Sektor zu erschließen und die lokale Ökonomie über diesen Weg nachhaltig zu stärken.</p>
<b>Aktivitäten</b>	<p>In sieben Pilotgebieten konnten sog. „Regeneration Strategies“ erprobt werden, die sich hauptsächlich auf das Modell von Cluster-Developments im Sinne von Erfolg versprechenden Wachstumskernen stützen. Begleitend und unterstützend wurden in den Pilotgebieten Aktionspläne, Evaluierungskonzepte und Indikatorensysteme getestet.</p> <p>Good-Practice-Beispiel: <i>Heathrow City</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwerpunkt auf Entwicklung der multi-ethnischen, v. a. asiatischen Communities</li> <li>• Das <i>Gateway Asian Project</i> fokussiert daher die Entstehung eines kommerziellen und kulturellen „Gateway“ von und nach Südasien, z. B. durch die Ansiedlung eines Incubation Space für asiatische Unternehmen, die einen Firmensitz in Großbritannien anvisieren (speziell KMUs) oder die Entwicklung eines <i>Gateway Asian Hub and Portal</i>, um auf beiden Seiten den unternehmerischen Austausch zu unterstützen und erleichtern.</li> </ul>
<b>Entwicklung und Wirkung</b>	<p>Für eine zusammenfassende Bewertung der Resultate ist es noch zu früh. Nichtsdestotrotz kann der City Growth Prozess als solcher bereits als Erfolgsmodell charakterisiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wurden neue Politik-Wege auf lokaler Ebene beschritten und neue Kapazitäten bzw. Handlungsfelder erschlossen.</li> <li>• Die Identifizierung strategischer Ziele hat allen Stakeholdern klare Strukturen und Transparenz übermittelt sowie klare Verantwortlichkeiten zugewiesen.</li> </ul>
<b>Lektionen für die Politik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Stärken des Ansatzes liegen in der gesteigerten Wahrnehmung innerstädtischer Vorzüge, PPP und der Priorisierung von Maßnahmen durch Cluster-Development.</li> <li>• Die Schwächen liegen in nicht klar zugewiesenem Funding und Bedenken bzgl. der Nachhaltigkeit (Auslaufen der öffentlichen Förderung) sowie eventueller Überbetonung der Cluster-Strategie.</li> <li>• Erfolgsfaktoren sind u. a. die aktive Unterstützung von Seiten der RDAs, die frühe Formation einer auf lange Sicht angelegten Kooperative sowie die Ernennung eines verantwortlichen Projektmanagers.</li> </ul>

<b>Business Brokers Pilot Programme</b>	
<b>Schlüsselaspekte</b>	<p>Startete 2002 als dreijähriges Teilprogramm im Rahmen der National Strategy for <i>Neighbourhood Renewal</i>. Ziel ist es, Modelle für einen effektiven unternehmerischen Beitrag zur Entwicklung der problembehaftetsten britischen Stadtviertel zu finden. Im Jahr 2002 wurden <i>Business Broker</i> in 10 verschiedenen Gebieten rekrutiert (u. a. Hastings, Sheffield, Nottingham).</p> <p>Die Arbeit eines Business Brokers besteht darin, der lokalen Wirtschaft die Vorteile eines Engagements nahe zu bringen und sie zur Zusammenarbeit mit der jeweiligen <i>Local Strategic Partnership</i> (LSP). Auf diese Weise sind die Unternehmen direkt in Projekte und Organisationen eingebunden und haben Einfluss auf die Entwicklung kommunaler Strategien. <i>Business Broker</i> werden von diversen Agenturen eingestellt, z. B. von der Chamber of Commerce, örtlichen Behörden, privatwirtschaftlichen Agenturen oder auch von BiTC (s. u.). Trotz des unterschiedlichen Backgrounds unterliegt die Arbeit aller Broker gemeinsamen Zielen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der lokalen Beschäftigung und Wirtschaft</li> <li>• Aufruf zu Corporate Volunteering</li> <li>• Der „Stimme von Unternehmen“ ein stärkeres Gewicht in den LSPs zu verleihen</li> </ul> <p>Es erfolgt entweder eine Vermittlung interessierter Unternehmen zu bereits existierenden Initiativen oder von den Brokern werden neue Aktionen wie z. B. Business Foren ins Leben gerufen.</p>
<b>Aktivitäten</b>	<p>Die Mehrzahl der Aktivitäten spielt sich im Bildungsbereich, bei der Unterstützung von Unternehmen und den Zugangsmöglichkeiten zu Arbeitsplätzen ab:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Partnerschaftsprojekte zwischen lokalen Agenturen</li> <li>• Mentorenprojekte für Headteacher oder Social Enterprises</li> <li>• Entwicklung von verbesserten Business Support Services</li> <li>• Rekrutierungs-Agenturen zur Vermittlung von Ausbildungsstellen, Praktika etc.</li> <li>• Business-Foren etc.</li> </ul>
<b>Entwicklung und Wirkung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die gegründeten Business Foren sind teils kleinräumig auf Nachbarschaftsebene, teils regional implementiert und haben vielerorts eine tragende Bedeutung für ein aktives und dauerhaftes Business Involvement erlangt (als Kommunikationskanal, Beratungsplattform, Kontaktbörse ...).</li> <li>• Unternehmerisches Engagement in LSPs hat sich seitdem verdreifacht.</li> <li>• Die Zahl von aktiv engagierten Firmen hat sich mehr als verdoppelt.</li> <li>• Die Zahl von Community-Organisationen, die Unterstützung von Firmen erhalten, hat sich vervierfacht.</li> <li>• Unternehmen partizipieren an Entscheidungsprozessen und Strategieentwicklung.</li> <li>• Zu den strategischen Gewinnen zählen u. a. die in Unternehmerkreisen erzielte Aufklärung über die Arbeit und Bedeutung der LSPs und der gegenseitige Profit von Kooperationen (z. B. verbesserte regionale Wettbewerbsfähigkeit).</li> <li>• Durch die Broker erwarben Community-Organisationen einen effektiveren, weil gezielteren Zugang zu unternehmerischer Unterstützung.</li> <li>• Der Einsatz der Broker verhalf in vielen Fällen zu individuell angepassten Unterstützungsmöglichkeiten und förderte innovative Ideen zu Tage.</li> </ul>
<b>Lektionen für die Politik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als Mediatoren und Promoter sind Business Broker ein erfolgreiches Instrument, weil sie in der Lage sind, die lokalen Bedürfnisse zu erkennen und den richtigen Unternehmen passende Optionen zur Mitwirkung zu unterbreiten.</li> <li>• Um den Beitrag von Unternehmensengagements nutzenmaximierend einsetzen zu können, sind die LSPs auf ein breite, flexible „Angebotspalette“ angewiesen (praktisches Engagement, repräsentative Tätigkeiten, strategische und visionäre Unterstützung etc.).</li> </ul>

<b>Underserved Market Projekt</b>	
<b>Schlüssel- aspekte</b>	<p>Basis für das Projekt ist die Annahme, dass der Einzelhandel als Katalysator für ein weitergehendes Investment in benachteiligten Stadtquartieren fungieren kann. Viele innerstädtische Standorte in belasteten Nachbarschaften zeichnen sich durch eine lückenhafte Versorgungslage aus. Dieses Projekt soll u. a. zu Tage fördern, welche Marktpotenziale dadurch brachliegen und wie der Einzelhandel diese Potenziale erschließen kann.</p> <p>Die Wurzeln des Ansatzes, verbunden mit einer erfolgreichen Anwendung für eine Regeneration der innerstädtischen „no-go-areas“ finden sich in Harlem/ New York. Es stellte sich heraus, dass der Einzelhandel das Kaufkraftniveau in etlichen Quartieren in Downtown weit unterschätzte – ebenso wie das Ausmaß von Kriminalität im Vergleich zu den umgebenden Stadtteilen.</p> <p>Die Investment-Strategie in UK stützt sich vornehmlich auf eine Gruppe nationaler Einzelhändler und Entwickler – erfahrene Unternehmern in der Immobilien-, Einzelhandels- und Finanzbranche –, die in Kooperation mit den lokalen Behörden arbeiten. Eine Arbeitsgruppe aus Einzelhändlern und Entwicklern soll die Federführung übernehmen. Das Programm begann Ende 2002 und wird durch das <i>Office of the Deputy Prime Minister's Neighbourhood Renewal</i> gefördert.</p> <p>Zentrale Anliegen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marktchancen innerhalb der 88 „deprived areas“ zu identifizieren und zu bemessen sowie potenzielle Investment-Hemmnisse zu analysieren.</li> <li>• Vier Pilotprojekte mit wirtschaftlicher Überlebensfähigkeit zu selektieren.</li> <li>• Einzelhandels-Unternehmen für das Projekt zu gewinnen und die Potenziale aufzuzeigen, die sich durch das gezielte Investment für die gebietsbezogene Revitalisierung ergeben.</li> </ul>
<b>Aktivitäten</b>	<p>Die erste Phase des Projekts diente der Erforschung und Spezifizierung der Marktchancen, dem Aufbau von Arbeitsgruppen auf einer Entwicklerebene sowie einer behördenübergreifenden Ebene. Unentgeltlich wurden zunächst von einem renommierten Marktforschungsunternehmen in 12 verschiedenen Zielgebieten (local authority areas) Marktchancen identifiziert. Die Untersuchungen innerhalb der Zielgebiete konnten vorhandene Lücken in der Markterschließung nachweisen.</p> <p>In der zweiten Phase (seit Januar 2005) stehen die Auswahl der vier Pilot-Investment-Projekte sowie deren praktische Implementierung im Mittelpunkt. Aus den Erfahrungen mit diesen Piloten sollen Erkenntnisse gewonnen werden, die Einfluss auf politische Entscheidungen und das Marktverhalten ausüben.</p>
<b>Lektionen für die Politik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Einbindung des Einzelhandels ist ein Schlüsselaspekt.</li> <li>• Mögliche Hindernisse bestehen z. B. in der Standortkonkurrenz zu attraktiveren Lagen, dem Fehlen geeigneter Gewerbestandorte, dem Beharrungsvermögen negativer Images und auch im Kontaktmangel zu assistierenden kommunalen Ansprechpartnern oder Organisationen. Der Öffentliche und der Private Sektor müssen diesen Hemmnissen gemeinsam entgegenwirken.</li> <li>• Die Chancen zur Erschließung brachliegender Marktpotenziale im Handelssektor erfordern oftmals eine umfassende Erforschung der Marktlage und ein Umdenken was die Prioritäten und Strukturen öffentlicher Planung angehen (Eigeninitiative gefordert)</li> <li>• Es existiert kein Vorzeige-Investment-Modell nach einheitlichem Schema oder fokussiert auf einen speziellen Sektor.</li> <li>• Erfolgreiche Modelle basierten auf folgenden Faktoren: Fundierte Identifikation der Stärken und Schwächen spezifischer Standorte, „strong leadership“ der Initiative, Adressierung der Bedürfnisse und Wünsche von Bewohnern ebenso wie der Lebensqualität im Umfeld, Integration der (Einzel-)Handelsstrategien in eine breiter angelegte Revitalisierungs-Strategie.</li> </ul>

<b>Private Sector Advisory Panel on Neighbourhood Renewal</b>	
<b>Schlüssel- aspekte</b>	<p>2003 als Beratungsstelle für das Office of the Deputy Prime Minister durch das BiTC (s. u.) gegründet und mit Repräsentanten etablierter Unternehmen besetzt. Das Panel sollte Wege einer effektiven unternehmerischen Teilhabe an der Nachbarschaftsentwicklung eruieren.</p> <p>Zentrale Untersuchungsthemen waren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Effektivität der National Strategy for Neighbourhood Renewal (NSNR) bzgl. der Einbindung von Unternehmen</li> <li>• Hindernisse für den privaten Sektor zu einem größeren Investment</li> <li>• die Aufstellung eines „Menu of Opportunities“, in dem Firmen beispielhafte Aktivitätenfelder aufgezeigt werden</li> </ul>
<b>Aktivitäten</b>	<p>Ausgesuchte Neighbourhood Renewal Areas wurden vom Panel aufgesucht und die Erfolge und Probleme in einem Report dokumentiert. Unter Berücksichtigung des „Menu of Opportunities“ wurden darüber hinaus Vorschläge für eine verbesserte Performance unterbreitet.</p>
<b>Entwicklung und Wirkung</b>	<p>Das „Menu of Opportunities“ zeigt Aktivitätsmöglichkeiten in versch. Themenbereichen auf (z. B. Bildung, Kriminalität, Beschäftigung, Community Support) und differenziert diese nach drei Intensitätsstufen möglicher unternehmerischer Engagements – je nachdem, was von Seite der Unternehmen geleistet werden kann und möchte.</p> <p>In einem Anhang an den eigentlichen Report veröffentlichte die Regierung ihre positive Resonanz auf die Untersuchungen und Empfehlungen des Panels und stellt damit den zunehmenden Willen zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor heraus. Diese „Response“ beinhaltet konkrete Umsetzungsstrategien der Empfehlungen wie z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vereinfachte Strukturen der Entscheidungsfindung und der Rechenschaftslegung von der Zentralregierung zu den LSPs</li> <li>• Entwicklung eines Schemas, das Best Practice Ansätze identifiziert und mithilfe eines Business Modells incl. nachhaltiger Unterstützungsleistungen und Projektmanagement in die Tat umsetzt).</li> </ul>
<b>Lektionen für die Politik</b>	<p>Sich heraus kristallisierende Hindernisse für die National Strategy for Neighbourhood Renewal sind u. a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Mangel an klaren Strukturen und klaren Verantwortlichkeiten zwischen nationalen, regionalen und lokalen Behörden und Akteuren.</li> <li>• Die unübersichtliche Vielfalt öffentlicher Initiativen und Fördertöpfe.</li> <li>• Aus den analysierten Hemmnissen für privatwirtschaftliches Investment lässt sich z. B. schlussfolgern:</li> <li>• Kriminalität und das Qualifizierungsniveau sowie die räumlich isolierte und sozial-räumlich segregierte Lage von Quartieren sind maßgebliche Negativfaktoren.</li> </ul>

<b>Business Improvement Districts (BIDs)</b>	
<b>Schlüsselaspekte</b>	<p>BIDs wurden nach dem amerikanischen Vorbild in Großbritannien übernommen. Sie definieren sich als Partnerschaften zwischen lokalen Behörden und der lokalen Wirtschaft zur Aufwertung der lokalen Wirtschaftsumfeldes. Ziel ist es, eine qualitativ hochwertige Ausstattung und Bewirtschaftung der umgebenden Infrastrukturen und des öffentlichen Raumes zu gewährleisten. Die Kosten werden anteilig von den ansässigen Unternehmen getragen, da sie von den Aufwertungsmaßnahmen profitieren.</p> <p>Vornehmlich finden BIDs in kernstädtischen Räumen Anwendung, wo sich der Handel einem enormen Druck durch den großflächigen Einzelhandel auf der grünen Wiese und dessen Wettbewerbsvorteile ausgesetzt sieht (z. B. Verkehrsanbindung, Parkplatzangebot, in Shopping Malls inbegriffene Management-Services wie Security und Gestaltung der Außenräume).</p> <p>Der Vorschlag, einen BID zu etablieren, kann entweder von Haus- bzw. Grundstückseigentümern, öffentlichen Behörden oder anderen Stakeholdern eingereicht werden und muss eine räumliche Abgrenzung des Areals sowie Vorschläge zur Leistungsbereitstellung und zum Management beinhalten.</p> <p>Eine Wahl, an der alle betroffenen Unternehmen zu beteiligen sind, entscheidet über die Erhebung des Areals zu einem BID (Mehrheitswahl-Prinzip) – zunächst für die Dauer von fünf Jahren.</p>
<b>Aktivitäten</b>	<p>In einem <i>National BIDs Pilot Project</i> wurden 2003 an 22 Standorten Pilotmodelle lanciert, die über das Erproben dieses neuen Instruments hinaus auch für eine öffentlichkeitswirksame Verbreitung der Ideen sorgen sollten. Seit der Verabschiedung einer entsprechenden Verordnung in 2004 können BIDs in England offiziell gegründet werden.</p> <p>Als unterstützende und prozessbegleitende Agentur wurde der <i>UKBIDS Advisory Service</i> gegründet.</p>
<b>Entwicklung und Wirkung</b>	<p>Das 2005 auslaufende <i>National BIDs Project</i> konnte über 25 000 Unternehmen für eine Mitarbeit mobilisieren, richtete insgesamt über 100 themenbezogene Konferenzen, Workshops und Seminare aus und wartete mit zahlreichen Veröffentlichungen und einem Good-Practice-Guide auf.</p> <p>Von den 22 Teilnehmern sprachen sich 16 letztendlich für die Etablierung eines BID aus (20 Abstimmungen kamen zustande).</p>
<b>Lektionen für die Politik</b>	<p>Erkenntnisse aus dem <i>National Pilot Project</i> sind u. a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf bestehende und zuverlässige Organisationen wie Handels- oder Standortgemeinschaften aufzubauen und Partnerschaften einzugehen.</li> <li>• Die „richtigen“ Repräsentanten mit Glaubwürdigkeit und entsprechendem Einfluss bzw. Kontakten an die Spitze der BIDs zu wählen.</li> <li>• Die Probleme und Mängel von lokalen Wirtschaftsräumen umfassend zu untersuchen und zu identifizieren.</li> <li>• Die Bedürfnisse aller Sektoren zu adressieren und zu priorisieren sowie die Zahlungsbereitschaft für entsprechende Maßnahmen zweckgebunden zu ermitteln.</li> <li>• Die finanziellen Beiträge der Unternehmen sollten Katalysatoren für einen weitergehenden, langfristig angelegten Fördermix sein, der nachhaltiges Investment sichert.</li> </ul>

<b>London Benchmarking Group(LBG)</b>	
<b>Schlüssel- aspekte</b>	<p>1994 fanden sich sechs britische Unternehmen mit Sitz in London als LBG zusammen, um einen Standard für die Bemessung, das Benchmarking und die Auswertung von <i>Corporate Community Involvement</i> zu entwickeln. Unterstützt wurde die Gruppe von der <i>Corporate Citizenship Company</i> (Spezialist für Research und Consulting), die mittlerweile für das Management der LBG verantwortlich ist.</p> <p>Durch das Anliegen, den LBG-Prozess für einen weiteren Unternehmenskreis zu öffnen, besteht seit 1996 eine Vernetzung mit der Corporate Responsibility Group (CRG: ca. 50 der führenden Unternehmen in UK, erfahren in der Entwicklung von CSR-Initiativen und mit selbst auferlegtem Commitment zu sozial-, ethisch- und umweltverantwortlichem Handeln).</p>
<b>Aktivitäten</b>	<p>Das entwickelte <i>London Benchmarking Model</i> bietet vor allem einen Rahmen zur detaillierten Kosten-Nutzen-Analyse von CCI. Über die Ermittlung des direkt erzielten „Output“ hinaus werden ebenfalls die Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft erhoben und der Frage nachgegangen, welche Veränderungen sich seitdem vollzogen haben.</p> <p>Die LBG hält Ressourcen für Unternehmen bereit, ihre eigenen CCI-Aktivitäten mit denjenigen von Peer Companies zu vergleichen und Best Practice Ideen zu teilen. Der Beitrag der Mitgliedsunternehmen besteht in individuellen Beratungsleistungen, monatlichen Newslettern sowie mehreren allgemeinen und branchenspezifischen Plenarsitzungen pro Jahr. Zudem verpflichten sich die Mitglieder zur Bereitstellung jährlicher Basisdaten an Gruppenmitglieder.</p>
<b>Entwicklung und Wirkung</b>	<p>Bis 2004 hat sich die Mitgliederzahl der Unternehmen von den ursprünglich 6 auf nahezu 100 erweitert. Weltweit wird das LBG Model von 129 Firmen angewandt. Hervorzuheben sind folgende Nutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bessere Ermittlung und Quantifizierung (Kosten-Nutzen-Analysen) von CCI-Programmen</li> <li>• optimierte Kommunikation und Berichterstattung des CCI</li> <li>• Verbesserung des internen Managements</li> <li>• effektivere firmenübergreifende Vergleichsmöglichkeiten</li> </ul>
<b>Lektionen für die Politik</b>	<p>Die LBG ist selbst ein Best Practice Beispiel für einen Zusammenschluss von Unternehmen mit starkem Interesse in CCI, der aus eigener Initiative ein Benchmarking-Modell entwickelte. Es zeigt sich der Bedarf an Instrumenten zur Ermittlung und Auswertung von CCI-Aktivitäten sowie an einer Abgrenzung derselben zu den breiter angelegten CSR-Strategien.</p>

<b>BiTC – Business in the Community</b>	
<b>Schlüsselaspekte</b>	<p>Unabhängiges, von Unternehmen geführtes Wohltätigkeitsprojekt zum Zweck der Förderung von CSR (gegründet 1982; Präsident: Prince of Wales). Die Mitglieder (Firmen, Behörden, NGOs, akademische Instituten, Handelsorganisationen etc.) verpflichten sich zum Benchmarking, zur Förderung und Weiterentwicklung von „Responsible Business Practice“ sowie zur zielgerichteten Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern zum Wohl der am meisten benachteiligten Stadtquartiere. Der jährliche Mitgliedschaftsbeitrag richtet sich nach dem Umsatz, Anlagevermögen und der Zahl der Beschäftigten (zwischen £ 3.000 und 25.000).</p> <p>BiTC operiert über das Netzwerk von entstandenen Partnerschaften (100 in UK und 60 global) in 48 Geschäftsstellen landesweit sowie einem Headquarter in London. Verschiedene Leadership Teams aus diversen Mitglieder-Unternehmen zeichnen sich für die Entwicklung spezifischer Aspekte verantwortlich und delegieren an regionale Teams.</p>
<b>Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertisen und beratende Tätigkeiten zum Thema CSR und Schlüsselinitiativen</li> <li>• jährlicher CR-Index (2005: 150 teilnehmende Unternehmen)</li> <li>• Jedes Jahr wird ein Impact Report mit einer Auflistung aller Aktivitäten erstellt. Zahlreiche der laufenden Programme zielen direkt auf die strategische Entwicklung benachteiligter Nachbarschaften und Gebiete ab, insbesondere das Re-generation Programme zur Förderung von unternehmerischem Investment.</li> </ul> <p>Der wachsende Lernbedarf in Sachen Business Involvement in <i>Neighbourhood Renewal</i> mündete 2005 in der Gründung der Partnership Academy. Ein Pilotprogramm aus dieser Einrichtung ist das beschriebene <i>Business Brokers Pilot Programme</i>.</p>
<b>Entwicklung und Wirkung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittlerweile ist ein weitgreifendes Netzwerk von über 750 Mitgliedern herangewachsen, was 20 % der Beschäftigten im öffentlichen Sektor einschließt.</li> <li>• Zusätzliche 2000 Unternehmen engagieren sich in den einzelnen Programmen und Kampagnen von BiTC.</li> <li>• Das Operating Income aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden, öffentlichen Fördermitteln etc. beläuft sich auf £ 21,3 Millionen.</li> </ul>
<b>Lektionen für die Politik</b>	<p>Zahlreiche von BiTC unternommene Case Studies identifizieren die vielfältigen Vorteile, die Unternehmen durch ihr gebietsbezogenes Engagement gewinnen und geben darüber hinaus nützliche Handlungsempfehlungen für die Implementierung von Business Involvement, wie z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übertragung von Führungsverantwortung und Verantwortlichkeiten auf Unternehmen</li> <li>• „Action Agenda anstelle Meeting Agenda“</li> <li>• Öffentliches Funding funktioniert am Besten durch die Bereitstellung eines einzigen Fördertopfes, der die Kompatibilität mit privatem Investment erleichtert.</li> <li>• Eine fokussierte messbare und effektive Evaluation ist Voraussetzung für den Erfolg der Maßnahmen.</li> </ul>

## 2 Corporate community involvement and corporate social responsibility in run down urban areas in the UK

*Michael Parkinson,  
Richard Meegan,  
Richard Evans  
European Institute  
for Urban Affairs,  
Liverpool*

### Introduction

This report forms part of a larger piece of work that Empirica is undertaking for the research agency of the Federal Ministry for Transport, Building and Urban Affairs which is exploring the effectiveness of policies and mechanisms for inducing private sector investment in urban areas in Germany and possible new approaches. The Empirica study has been prompted by concerns that:

- the private sector in Germany is over-regulated;
- policies have focused excessively on engaging the private sector in social rather than economic development issues;
- related programmes have been overly complex and bureaucratic and therefore off-putting to business;
- some individual businesses feel under-supported;
- there is a need to further explore joint public/private initiatives.

Mirroring wider lines of investigation, this report explores:

- recent UK Government policy attempts to persuade the private sector to invest more in underserved urban neighbourhoods and public services;
- private sector motivations for community involvement and private sector-led attempts to generate more private sector involvement and investment;
- joint public-private initiatives seeking to achieve this goal.

It seeks to provide a summary of good practice in the UK in order to suggest potential new ways forward in Germany.

The report comprises six main sections covering the following areas:

- a brief description of the main forms of private sector involvement in local communities;
- a brief overview of the main phases and tenets of Government and business-led attempt to secure private sector involvement in deprived communities;

- the main motivations for different forms of business involvement;
- the barriers which hinder such involvement;
- a summary of the different approaches being pursued by the current Government and the main organisations involved;
- the major policy lessons to emerge from case studies of recent government initiatives on this subject

Select case studies can be found in the Appendix.

### The nature of business involvement

Private sector involvement in urban communities in the UK has over the last couple of decades taken three main forms:

- financial support (e.g. payroll giving, sponsorship of community projects, events);
- donations of equipment, in kind contributions;
- provision of staff time and expertise via employee volunteering or staff secondments etc.

Businesses have become involved in a wide variety of thematic areas and types of project such as:

- discussion with other public sector, private sector and voluntary and community bodies concerning the future strategy and vision for developing particular urban areas;
- recruitment and training initiatives for disadvantaged groups;
- improving employability of young people via improved business/education partnerships;
- support for local enterprise;
- physical regeneration;
- community safety;
- network building and facilitation.

## Policy background

Over the past 25 years, the UK Government has sought to attract private investment back into run down urban areas but the precise means of doing so have varied. Following the publication of the 1977 White Paper, 'Policy for the Inner Cities', public sector led Inner City Partnerships were established in an attempt to induce investment but these largely foundered because of insufficient private sector engagement and a lack of consensus between partners as to the best way forward.

In the 1980s, corporatist solutions gave way to the creation of special purpose vehicles (e.g. Urban Development Corporations) and grant regimes (e.g. Enterprise Zones and Urban Development Grants) designed to create conditions for commercial investment. This largely property-based approach was, however, criticised because of its narrow scope. The seriousness of the early 1980s recession and associated unrest prompted separate moves by the private sector to become more closely involved with community affairs. The charity Business in the Community was set up to promote corporate social responsibility and enhance the private sector's impact on society. In some urban areas, major companies established local public-private sector partnerships in conjunction with local interests to ameliorate the consequences of restructuring and disinvestment.

In the 1990s, the policy emphasis switched to area-based regeneration programmes such as City Challenge and the Single Regeneration Budget where the private sector was an active partner in a much wider range of regeneration interventions including education, jobs and training. In Scotland, New Life partnerships with a similar philosophy were introduced to deliver comprehensive regeneration and also closely involved in the private sector. Concern about the widening social divide between affluent and deprived areas, the sustainability of temporary area-based measures and whether mainstream programmes were sufficiently addressing the needs of such areas prompted another policy shift in 2000. Government published a National Strategy for Neighbourhood Renewal which sought to resolve the problems of the most disadvantaged areas by requiring local authorities in those areas to set up Local Strategic Partnerships involving public, private, voluntary and community bodies. LSPs have the task of promoting joint

working on strategic issues of common concern and drawing up Local Neighbourhood Renewal Strategies which co-ordinate and integrate area-based and mainstream programmes.

The current Government's approach to promoting business community investment in deprived areas needs to be seen in the context of its wider vision for promoting corporate social responsibility (CSR). It views CSR as far more than philanthropy and as companies taking responsibility for good working practices, engagement with local communities and their economic, social and environmental impacts. Its vision is to:

- promote business activities that bring simultaneous economic, social and environmental benefits;
- work in partnership with the private sector, community bodies, unions, consumers and other stakeholders;
- promote innovation and best practice;
- ensure decent minimum levels of performance regarding health & safety, the environment and equal opportunities;
- promote increased awareness, open constructive dialogue and trust;
- create a policy framework that encourages and enables responsible behaviour by business.

One key strand of CSR is the Government's attempt to promote business involvement and investment in deprived neighbourhoods. Successful economic regeneration is vital to turning around such areas and building strong and healthy communities there. Government policies to encourage business involvement in these areas fall into three main categories:

(1)  
Promoting a culture of volunteering and giving by launching "**Corporate Challenge**," a joint Treasury and Home Office initiative announced in the 2002 Pre-Budget Report, which sought to increase corporate community involvement (via employee giving, employee volunteering and corporate giving) through tax incentives and simplifying the tax regime to make it less burdensome for businesses and charities alike.

(2)  
Acting on the recommendations of Sir Ronald Cohen's Social Investment Task Force which reported in 2000, the introduction since of a variety of policy tools and fiscal

incentives to increase private sector investment in deprived areas such as:

- **Community Investment Tax Relief (CITR)** to support lending to enterprises in disadvantaged communities that are excluded from mainstream sources of finance. The scheme awards tax relief to individuals and corporate bodies investing in accredited **Community Development Finance Institutions (CDFIs)**, which in turn provide finance to qualifying profit-distributing enterprises, social enterprises or community projects. The tax relief available to the investor is 5 % per annum of the amount invested;
- the **Community Development Venture Fund (CDVP)**, managed by Bridges Community Ventures, which seeks to stimulate the provision of venture capital to viable Small and Medium Sized Enterprises in the most deprived areas;
- the **Inner City 100 programme** which challenges pre-conceptions about inner cities as no go areas by showcasing and supporting fast growing inner city enterprises (see Appendix: Case Study 1);
- the **City Growth Initiative** which seeks to hand the private sector the lead role in devising market oriented economic regeneration strategies in conjunction with other local stakeholders (see Appendix: Case Study 2);
- the establishment of **Enterprise Areas** in 2002 in the 2,000 most deprived parts of the UK to tackle market failures and barriers to enterprise using a range of incentives including stamp duty exemptions, enhanced business support from government departments and promotion of CITR, CDFI and the CDVP;
- the launch of the **Local Enterprise Growth Initiative (LEGI)** in 2005, which offers financial support to local organisations operating in the 88 Neighbourhood Renewal Fund areas for innovative measures, which release the productivity and economic potential of those areas.

(3)

Supporting local communities using a variety of mechanisms such as:

- the Business Broker pilot – a cross Government funded project which entails the appointment of **Business Brokers** (2002) in selective areas to enable Local Strategic Partnerships, the new local partnership of public services, business and voluntary and community to work better with business

and also encourage companies to take a long term view of the areas in which they operate and get involved in determining local priorities as well as practical projects (see Appendix: Case Study 3);

- the Under-served Markets demonstration project (2002) that is trialling an innovative approach working with the retail and property sectors in partnership with local communities to generate private sector investment in deprived neighbourhoods (see Appendix: Case Study 4);
- the creation of a Private Sector Panel on Neighbourhood Renewal in 2003 to identify opportunities for the private sector to get involved with local communities and activity in disadvantaged areas and pinpoint barriers to business investment and suggest improvements;
- the introduction of national pilot projects (in 2003) and regulations for the establishment of Business Improvement Districts in England (in 2004) involving partnerships between local authorities and local business communities to develop and take forward projects and services benefiting the local trading environment and public realm;
- In Scotland, setting up Social Inclusion Partnerships (SIPs) to encourage the private sector to become involved in local decision making and also with Community Planning Partnerships with which SIPs have since been integrated.

The Government's **Strategy for Social Enterprise** (Department for Trade and Industry, 2002) also emphasises the role that social enterprise can play in neighbourhood renewal as well as contributing to broader policy objectives by:

- helping to drive up productivity and competitiveness;
- contributing to socially inclusive wealth creation;
- enabling individuals and communities to work towards regenerating their local neighbourhoods;
- showing new ways to deliver and reform public services; and
- helping to develop an inclusive society and active citizenship.

The strategy is designed to create an enabling environment for social enterprise, make social enterprises better businesses and establish the value of social enterprise.

A key development to date has been the introduction of a new legal form for social enterprise, **Community Interest Companies**. These companies, legally in force from 2005, have better access to finance and are designed to facilitate the use of assets and surpluses for social good. It is expected that the companies will play an important role in neighbourhood renewal and the first thirteen Community Interest Companies to be registered are delivering a range of goods and services from community recycling and waste management to music and media workshops for young people in local communities. It is also expected that for-profit businesses might utilise Community Interest Companies to help deliver their CSR strategies.

### The case for involving business

Since the 1980s, successive Governments have increasingly recognised the importance of private sector involvement if area regeneration initiatives are to make significant inroads into the problems these areas confront, and then secure sustainable gains. Research has revealed considerable evidence of private sector withdrawal in disadvantaged neighbourhoods. Drawing the private sector back into these areas is essential to successful regeneration given the important link that exists between both the private sector and access to employment and also private sector services and people's ability to maintain a healthy lifestyle and home, care for a family and manage on a low income (Speak and Graham, 2000). Disappointment is sometimes expressed at the size and effectiveness of the private sector's contribution to area regeneration but this has not diminished the view that it is an essential ingredient of successful regeneration (Scottish Office, 2001).

The benefits of business-led regeneration from a community standpoint are that it:

- develops untapped talent and provides jobs for residents;
- improves education, community safety, environment, health as well as employability;
- results in the supply of better local services;
- supplements constrained public sector resources;
- attracts resources and skills otherwise not available or in short supply (e.g. fi-

nancial management, legal advice, recruitment and training);

- provides associated benefits to local voluntary/community organisations;
- introduces different perspectives, practices and techniques (e.g. output driven project and programme management, customer orientation, product management, total quality management);
- exploits sources of influence (e.g. adds the clout of major local employers to lobbying activity) and helps to persuade other companies to lend support to partnership activities;
- takes advantage of the private sector's ability to act outside bureaucratic constraints or independently of local politics;
- facilitates access to external funding where private sector involvement is a requirement i.e. Challenge Fund, Private Finance Initiative (Department for Education and Employment, 1998).

Overlapping with these factors is a set of motivations for the private sector to become involved either because of enlightened self-interest or on ethical grounds:

- opens up new markets to increase profitability;
- improved recruitment retention associated with pre-recruitment training of disadvantaged groups;
- economic regeneration of disadvantaged areas creates additional custom, business opportunities;
- training initiatives develop pool of skilled employees;
- benefits to company image, associated spinoffs for custom, recruitment;
- local reputation, goodwill amongst local communities;
- staff benefits – attraction/retention, pride, morale, fulfilment, increased understanding of community issues, skills;
- building up urban regeneration portfolio;
- networking opportunities;
- desire to 'put something back' into the local community.

A good example of the growing interest of the private sector in developing its own measurement and benchmarking of **corporate community investment** is the London

Benchmarking Group of businesses founded in 1994 (Case Study 7).

Business in the Community, in general, and particularly through its evolving Regeneration Programme also provides a good example of the way in which companies have extended their CSR activities to address neighbourhood renewal (Case Study 8).

## Helps and hindrances

As already hinted, securing business involvement is not easy due to contrasting local circumstances and the interplay between a set of enabling and constraining influences. **Assisting factors** tend to include:

- action-oriented, 'can-do' approach which closely addresses business needs and concerns;
- clarity of thought regarding business input, contribution and benefits;
- dedicated resources for business engagement and project development (see Appendix: Case Study 3 on business brokers);
- adoption of business-led approach and friendly formats, timing of meetings;
- business ethos such as philanthropic tradition and locally based companies with major stake in area;
- a successful track record in public-private partnerships, which generates legitimacy, goodwill and involvement.

**Constraints** tend to include factors that are the exact opposite of the above and other more general problems such as:

- time constraints and opportunity costs of involvement;
- frustration with the administrative aspects of working in partnership with public and voluntary organisations such as the jargon, bureaucracy, compulsion to spend allocations and complicated accountability requirements;
- differences of agendas such as lack of interest in certain issues e.g. social exclusion not directly related to bottom line and not seen as private sector's task;
- negative prior experiences of community involvement;
- absence of local businesses, networks;
- fear of negative publicity if initiatives are overtly political;

- costs associated with recruiting/training underskilled local individuals who are not job ready;
- the length of commitment – private sector prefers finite input, specific goals, given need to adapt to changing market conditions;
- the lack of local discretion if company branch;
- a lack of tangible results;
- confusion about plethora of regeneration initiatives, organisations and questions about the worth of pursuing a piecemeal rather than visionary approach.

## Policy lessons

This final section presents some general messages and policy lessons concerning the current Government's attempts to boost enterprise in deprived areas and also promote business involvement in those communities.

Regarding **enterprise promotion**, the current Government has recognised that inner city enterprises face many barriers including:

- market failures in access to finance;
- insufficient accessible, high quality business support;
- weak culture of support for enterprise across range of local and national institutions;
- complexities of the tax and benefit system.

In response, the Government has introduced both firm-based measures and area-based initiatives. Generally, policies have worked most effectively when they have focused on a few objectives, targeted firms according to sector and business type and been complemented by wider regeneration measures such as physical development and training initiatives (involving both horizontal joint working with other local policy actors and also vertical integration so that business development is part of a more strategic sub-regional approach). Entrepreneurs in deprived urban areas have, however, continued to find it more difficult to access finance and Black and Minority Ethnic Businesses face added cultural barriers. Most business investment has come from firms already based in the local and regional economy, highlighting the importance of promoting indigenous

investment and 'follow on' investment by inward investors. Physically-oriented regeneration schemes (e.g. Urban Development Corporations, Enterprise Zones) have generally done well in terms of job additionality and low business displacement but much less well in terms of recruiting local residents. Conversely, programmes that have adopted a broader holistic perspective (e.g. City Challenge, Single Regeneration Budget) have been more successful in the latter regard but many of the companies supported were involved in low value added activities and in competition with other local firms, which resulted in high displacement and relatively poor survival prospects. Evaluation studies have shown that deprived areas require a combination of 'place-based' and 'people based' strategies to ensure that local residents benefit from business development. Strategies need to incorporate labour market and public transport measures to enable residents to access sub-regional employment opportunities given the limited scope to stimulate new jobs locally.

Recent policies possess the following merits and strengths:

- they represent a serious attempt to address some of the weaknesses of their forbears such as lack of attention to various spatial and sectoral manifestations of the finance and venture capital gap;
- they have placed greater store on direct business involvement in regeneration plans and initiatives;
- recent attempts to improve the quality and responsiveness of Business Links (the Government's business support organisation) have born fruit and led to a marked increase in take-up of its services;
- devolution of responsibility for enterprise support to more local institutions like RDAs has encouraged more flexible, business-led provision;
- most pilot initiatives have been well received by recipient businesses, showed promise and been subsequently expanded;
- the Inner City 100 initiative (see Appendix: Case Study 1) has proved influential in shifting popular misconceptions about the viability of inner city businesses and social enterprises and thereby boosted the 'investability' of previously underserved areas/businesses.

On the other hand, the programmes also possess some weaknesses:

- many schemes are modest in scale and only operate in the most deprived areas;
- the number of different initiatives continues to confuse businesses despite Government attempts to reduce their number and many are not well understood;
- business support services are not always meeting the needs of inner city businesses;
- tax incentives are complex and take up has been relatively low (Government has therefore recently switched emphasis to longer term grant based funding regimes such as the Local Enterprise Growth Initiative);
- some programmes could be better marketed and made more user-friendly;
- some initiatives are time-limited and are being transferred from Central Government to the RDAs such as the Phoenix Fund which raises sustainability issues given RDAs' limited resources and many competing demands;
- interventions do not tackle fundamental problems such as the rising price/limited availability of business premises in inner areas and the wish of entrepreneurs seeking finance not to lose control of their companies;
- some area-based interventions such as Enterprise Areas have been introduced without the necessary consultation with other Government departments, which potentially militates against achieving an integrated approach to promoting economic competitiveness and social inclusion.

Our assessment of the effectiveness of recent public, private, joint public/private initiatives to boost **corporate community engagement and investment** has yielded the following conclusions, which are presented under four headings:

#### Who leads?

A significant number of UK initiatives on business involvement have been based on Porter's (1995) argument about the competitive advantage that deprived inner cities offer for business investment, including most directly the Inner City 100, City Growth and Underserved Markets strategies (Appendix Case Studies 1,2 and 4 respectively). A key strand of Porter's argument is that the business sector should take the lead in inner-city regeneration and that government should

withdraw. In the Porter model, business will take advantage of the strategic competitive advantage offered by inner-city location, the burgeoning new service economy and growth clusters and underserved retail markets and untapped labour pools. Government has no role except to stop interfering. This argument has been strongly criticised (see, for example, Boston and Ross, 1997a, 1997/b; Harrison and Glasmeier, 1997; and Goozner, 1998) for ignoring the extent to which the locational advantages of inner cities are overwhelmed by socio-economic disadvantage, underplaying the role of public investment in driving private sector decisions (for example, in encouraging outer-city development) and confusing necessary social spending (on welfare, housing, training etc.) with development. Critics of Porter accept that business investment is one necessary piece of the picture of urban regeneration but maintain that it is not the whole picture and that there remains a need for policy that sensitively combines business engagement and government intervention.

While there is clearly a case, and one accepted in the UK, for simplifying and streamlining government policies for disadvantaged areas and for greater encouragement and support for business taking a leading role in regeneration and neighbourhood renewal, the UK experience appears to be one of developing partnership. This partnership approach appears to recognise and seeks to reconcile the business-CSR case for business engagement with the expressed needs of local communities and government's competitiveness and social inclusion/ cohesion policy agendas. It also attempts to open a meaningful dialogue between business, local communities and central, regional and local government on business involvement in neighbourhood renewal.

Elements of this evolving partnership approach can be seen in all the case studies but the approach is most evident in the Private Sector Advisory Panel on Neighbourhood Renewal and Business in the Community's developing Regeneration Programme (Case Studies 5 and 8 respectively).

The importance of commitment from government to partnership working is underlined by the case study of the inner City 100 (Case Study 100) demonstrates. Despite the relatively high policy-profile of this initiative, less than one third of the Inner City 100 firms felt that they had become more en-

gaged with government at local, regional or national levels as result of their participation in the programme. Government, at all spatial levels, needs to be proactive and consistent in its engagement with business.

Also running through the case studies is the importance of commitment from senior-level business champions who are more likely to become engaged in empowering partnerships that directly influence outcomes.

The case studies also show that there is a need for innovative ways of engaging business with government, community organisations and bodies like Local Strategic Partnerships. Business forums and networks appear to be good ways of building partner relationships and Business Brokers (Appendix Case Study 3) are acting as important intermediaries providing the 'switchgear' and 'oiling the wheels' for business engagement in neighbourhood renewal. Business in the Community's Partnership Academy is another example of an innovative attempt to develop partnership and dialogue between government and business (Case Study 8).

### **What sort of interventions?**

What stands out in the case studies is the wide range of activities and interventions in which business has got involved. Interventions in the Business in the Community's Regeneration Programme (Case Study 8), for example, range across education, health, crime and community safety, employability/worklessness and community development. The individual company case studies demonstrate the impressive range and depth of interventions that companies with a developed CSR ethos are capable of producing when they get involved in neighbourhood renewal.

The Private Sector Advisory Panel on Neighbourhood Renewal (Case Study 5) also usefully demonstrates the need to recognise the different levels of commitment that companies can make – along a spectrum ranging from simple one-off action at the lowest level to more sophisticated support and intervention at higher levels.

The case studies also underline the business preference for practical interventions and partnership working based on 'action' rather than 'meeting' agendas.

**Why get involved?**

One of the clearest messages to emerge from this brief audit of policy is that Government has in recent years more clearly articulated the business case for corporate social responsibility and in much greater detail than hitherto. The costs and benefits of different forms of involvement are better understood by different stakeholders and consequently the private sector and other partners have been more easily able to identify where a business led or public-private partnership approach is appropriate. For example:

- the Forum for the Future have on the DTI's behalf sought to measure the benefit for business competitive advantage from social responsibility and sustainability (DTI/ Forum for the Future, 2003);
- the DTI and the ODPM have jointly set out the advantages of business involvement in each of the NSNR floor target themes of crime, worklessness, education/training, environment and health (Business in the Community, 2005a; Case Study 8);
- the London Benchmarking Group case study (Case Study 7) demonstrates how a group of businesses have sought to measure the efficiency and effectiveness of all forms of community involvement (LBG, 1997, 1999, 2000 and 2004);
- private companies such as Kingfisher have demonstrated that doing nothing is not an option and the tangible benefits that corporate social responsibility brings to them (see Table 1)

The case studies have underlined the importance of the points made in sections 3 and 4 of this report concerning private sector motivating factors, helps and hindrances.

**Where?**

Recent policy refinements suggest a number of important lessons concerning the location of corporate community investment and involvement:

- the need to focus on a realistic number of areas where there is good synergy between economic and social programmes (e.g. the contrast in the number of areas targeted by the Enterprise Areas (2,000) and Local Enterprise Growth Initiative (88 Neighbourhood Renewal Areas);
- focusing on areas of need and opportunity using socio-economic data and market intelligence to identify patterns of need and also where there is the most potential for private sector investment such as in areas fringing town centres and Underserved Markets (Appendix Case Study 4);
- the need to blend area-based and thematic measures so that, for example, local residents benefit from business development opportunities both locally and in the wider region through the introduction of training and public transport measures;
- related to the previous point, area based measures must link well with wider strategies but care should be taken to engage the private sector at a level with which they are comfortable (see Business in the Community, 2005a) as many prefer to be involved in more practical, grassroots, projects where they feel they can make a tangible difference rather than strategic policy discussions.

Table 1  
Corporate Social Responsibility: 'Doing nothing is not an option'

Consequences of inaction	Benefits of success
<ul style="list-style-type: none"> <li>• staff embarrassed/ashamed</li> <li>• staff discomfort with job</li> <li>• poor staff recruitment</li> <li>• retention of staff</li> <li>• detachment of staff</li> <li>• customers reject shops</li> <li>• customers reject products</li> <li>• mistrust from customers</li> <li>• disappointment</li> <li>• low quality/cynical suppliers</li> <li>• ignorance about supply chain</li> <li>• skeletons in cupboard</li> <li>• issues manage us</li> <li>• not ready for the future</li> <li>• business strategy undermined</li> <li>• we become defensive to the outside world</li> <li>• planners reject our stores</li> <li>• uncompetitive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proud staff</li> <li>• confidence in job</li> <li>• quality recruitment</li> <li>• higher retention</li> <li>• involvement</li> <li>• preferred choice for customers</li> <li>• we are a trusted brand</li> <li>• respect and loyalty</li> <li>• a story that adds value</li> <li>• high calibre suppliers</li> <li>• buyers understand supply base</li> <li>• good PR about our supply base</li> <li>• we manage issues</li> <li>• ready for future</li> <li>• strategy reinforced by our action</li> <li>• outside world celebrates our success</li> <li>• planners accept, even welcome us</li> <li>• better than our competitors</li> </ul>

Source: Kingfisher, 2001

**Appendix: Selected Case Studies**

1. The Inner City 100 programme
  2. City Growth
  3. Business Brokers Pilot Programme
  4. Underserved markets
- Further Case Studies are presented under [www.bbr.bund.de](http://www.bbr.bund.de):
5. Private Sector Advisory Panel on Neighbourhood Renewal
  6. Business Improvement Districts
  7. London Benchmarking Group
  8. Business in the Community

## Case Study 1: The Inner City 100 programme

### Key features

The Inner City 100 programme was set up in 2001 by the new economics foundation (nef) with the backing of HM Treasury and financial support from the Royal Bank of Scotland and Natwest. Based on Porter's (1995) arguments about the competitive advantage of inner cities and his Initiative for the Competitive Inner City in the US, the programme was set up to:

- "Challenge perceptions about the economic importance of the UK's inner cities, both as locations for financial and business investment and as breeding grounds for new business ideas.
- Change traditional perceptions of inner cities as 'no go' areas for enterprise.
- Find new entrepreneurial role models in the UK's inner cities.
- Highlight the contributions that inner-city based entrepreneurs make to their local economies and communities.
- Develop a compelling business case for the private sector, particularly mainstream finance providers, to engage with inner city businesses." (nef, 2004; p.3)

Central to the programme was the annual compilation of an Inner City 100 index made up of companies that fit the "Inner City 100 criteria", namely that they:

- are located in inner city areas ranked within the poorest fifth nationally;
- are independent with no other company holding a majority share (not-for-profit organisations must have 50% or more of their income from non-grant sources);
- have been in business for at least five years;
- have grown fast over a five year period;
- employ a minimum of five people in the period;
- act in a socially and environmentally responsible manner.

100 companies were selected annually from nominations to make up the Index. Companies included in the list took part in networking events, masterclasses and received media exposure celebrating their success. The Index also provided a research base for the programme that has helped in the

understanding and promotion of inner city entrepreneurship and has informed government business support and urban regeneration policies and initiated actions supporting inner city enterprise, investment and renewal.

### Main activities to date

There have been four Inner City 100 listings starting in 2001 and ending with the 2004 Index. The listings have developed a network of inner-city firms and a unique database of business activity in the inner-city. The Inner City 100 web-site displays the winners of the annual competitions by name, growth, city location, turnover and number of employees. It also identifies firms who have been included in the listings three times in its 'Hall of Fame Winners' (10 in 2003 and 22 in 2004). Five companies have achieved Inner City 100 status in all four listings (the so-called "Famous Five") and these offer good examples of dynamic and strongly embedded inner-city companies (Table 2, see next page):

While the Inner City 100 annual listing has now ended, the Inner City 100 continues as a research programme at nef.

### Progress/Impact

The programme has been successful in raising the profile of businesses operating in the inner cities and for helping to change perceptions of inner cities and the businesses operating in them.

The programme demonstrated that the combined turnover of the companies on the 2004 Index was some £1 billion. The companies on the 2004 listing had an average growth rate of over 1,000 percent over the previous five years and created some 5,700 new jobs. Using a Local Impacts model that measures local employment, local procurement of goods and services and the value of financial and non-financial contributions to the local area, the research has shown that:

- Inner City 100 firms have significant numbers of employees who live locally (15 percent within one mile).
- Inner City 100 firms pay relatively highly (with, on average, the lowest pay within Inner City 100 firms 21 percent above the national minimum wage).

Table 2  
The Inner City 100 „Famous Five“

Company name	City	Sector	Turnover (£m)	Turnover Growth 1999–2003 (%)	Number of employees	Contacts
Armstrong Craven Ltd.	Manchester	Real estate, renting and business activities	2.2	94	57	Sue Craven Managing Director Trident II Trident Business Park Styal Road Manchester M22 5WN Tel.: (01 61) 4 93-17 00 E-Mail: ac@armstrongcraven.com Website: www.armstrongcraven.com
B-Plan Information Systems Ltd.	Manchester	Real estate, renting and business activities	5.6	195	98	Shirko Abid Chief Executive Synergy House Manchester Science Park Manchester M15 6SY Tel.: (01 61) 2 26-00 00 E-Mail: shirko@b-plan.com solution@b-plan.com Website: www.b-plan.com
Mastclimbers Ltd.	Glasgow	Construction	5.6	334	95	Andrew Reid Managing Director Denmark Street Industrial Estate 97A Hawthorn Street Glasgow G22 6HY Tel.: (01 41) 3 36-33 44 E-Mail: mail@mastclimbers.co.uk Website: www.mastclimbers.co.uk
Strategic Systems Solutions Ltd.	Liverpool	Real estate, renting and business activities	29.0	196	450	Steve Bramwell Managing Director 10 <sup>th</sup> Floor Silkhouse Court Tithebarn Street Liverpool L2 2LZ Tel.: (01 51) 2 24-73 00 E-Mail: info@ssltd.co.uk Website: www.sssltd.co.uk
Teswaine Business Communications Ltd.	London (Tower Hamlets)	Transport, storage and communication	9.5	239	41	Peter Patsalides Managing Director 8 Lanark Square Glengall Bridge Southwark London E14 9RE Tel.: (02 07) 0 93-08 00 E-Mail: www.tesmaine.co.uk

Source: Inner City 100 Database ([www.theinnercity100.org.uk](http://www.theinnercity100.org.uk))

- Spend above the national average on staff training.
- The larger the firm, the larger the amount spent locally but, if local impacts are expressed as a percentage of turnover, smaller firms have a larger impact on their local areas.
- In the 2003/2004 financial year, the financial and non-financial contributions made by Inner City 100 firms totalled £ 7 million.
- In 2004, 74 percent were directly involved in their local communities (sponsoring local events, clubs, charities and environmental initiatives).
- Inner City 100 firms create positive enterprising role models and over one quarter have been engaged in mentoring other entrepreneurs.
- Involvement in the programme has also benefited companies involved with three quarters experiencing direct business benefits (in new customers, new contracts and improved market position and in improved staff morale).

- Participants have also argued that the raised profile of inner-city businesses has brought pride into the areas affected.

The programme has also helped to change the perceptions of policymakers and influence policy including, most notably, City Growth Strategies, Enterprise Areas and the Phoenix Fund. It also helped to shape the London Development Agency's Inner City Entrepreneurs Fund and the East Midlands Development Agency's responsible investment strategy and one of the programme sponsors, the Royal Bank of Scotland, pioneered the disclosure of bank lending in deprived areas.

### Policy lessons

The programme has raised some important policy lessons:

- It is important to identify and publically celebrate the success of inner-city firms to change perceptions of enterprise in disadvantaged areas and to provide local role models.
- Networking and mentoring are important for the growth of inner-city firms.
- As Table 3 shows, the programme has also highlighted significant barriers affecting the impact of enterprise in inner cities and limiting growth potential, notably access to skilled staff (underlining the importance of a targeted and sustained training and skills development programme) and access to capital (only 9 percent of the 2004 Index had successfully accessed venture or equity finance and the plethora of grant, loan, investment and tax instruments designed to support business was little known or understood by the firms involved).
- The impact of increasing property prices and rental costs (including pressures from residential property development) on inner-city locations for small firms.
- The importance of social enterprise in inner-city regeneration (almost 10 percent of all firms on the Index came from the social enterprise sector).

Table 3  
Main factors limiting growth for Inner City 100 firms

Factors limiting growth	2004	2003	2002	2001
Access to skilled workforce	29	29	25	33
Access to capital	16	24	28	26
Lack of market demand/ new customers	8	16	9	5
Space to expand	6	6	9	–
Finding strategic partners	2	7	9	4
Access to property	1	1	2	4
New product development	–	6	3	6
Access to relevant business advice	–	–	1	–
Crime	1	1	–	–
Other	11	8	9	5
No response	27	2	4	17

Source: nef (2004)

- The importance of engaging inner-city firms in regeneration initiatives (despite the willingness of the Inner City 100 firms to become involved in such initiatives less than a quarter had been engaged with and supported by their local authorities or Business Links and even less by Regional Development Agencies and Local Strategic Partnerships – 14 and 9 percent respectively). Less than a third of entrepreneurs in the Inner City 100 listings felt that they had become more engaged with government at local, regional or national level.
- The need to simplify and streamline business support programmes for small firms and to more effectively relate these programmes to the needs of small firms (with existing support being criticised for being too heavily weighted towards business start-up at the expense of second-stage growth and established companies).

### Inner City 100 – Contact

Corrina Cordon  
Marketing and  
Development Manager

new economics  
foundation  
3 Jonathan Street  
London SE11 5NH

Tel.: (02 07) 8 20-63 72  
E-Mail: [corrina.cordon@neweconomics.org](mailto:corrina.cordon@neweconomics.org)  
Website: [www.neweconomics.org.uk](http://www.neweconomics.org.uk)  
Also: [www.theinnercity100.org.uk](http://www.theinnercity100.org.uk)

## Case Study 2: City Growth

### Main features

The City Growth Strategy initiative (since abbreviated to City Growth) seeks to put business at the heart of inner city regeneration and realise the competitive and economic potential of distressed urban areas. It is based upon a model developed by Professor Michael Porter (known in the US as the Initiative for a Competitive Inner City, ICIC) and driven by the Government's commitment to address disadvantage through the growth of enterprise. City Growth places the private sector in the lead and encourages and enables business leaders to forge partnerships with both the public and voluntary sectors to devise local regeneration strategies that create sustainable economic advantages. It seeks to shift emphasis away from defining urban regeneration in terms of reducing poverty to a much more positive view based around creating economic advantage and opportunity. City Growth is not a new programme or policy or stand-alone solution to regeneration but rather helps to prioritise and organise existing policies and programmes at the local level.

City Growth was first launched in the UK in July 2001 when seven areas in England were selected to pilot the programme: St. Helens, Nottingham, Plymouth and four areas within London. Having shown promise, a second phase of City Growth is currently underway in seven new cities and three new areas of London: Derby, Leeds, Leicester, Liverpool, Luton, Manchester, Portsmouth, Deptford/New Cross, London South Central and Park Royal/Wembley/White City.

City Growth has six primary objectives, which are to:

- help local leaders create a new vision for their inner city by identifying market-based strategies and engaging the private sector;
- make the inner-city a more competitive location for business;
- increase income, wealth and job opportunities for inner-city residents;
- change perceptions and attitudes regarding opportunities in inner cities;
- create leadership and institutions that will push the agenda forward; and

- increase productivity of the region by revitalising inner cities.

It contains five elements that play a key role in achieving these objectives:

- engaging the private sector;
- connecting leaders across sectors;
- uncovering market opportunities;
- strengthening existing programs; and
- catalysing action that produces results.

Teams led by a business champion in each of these areas define economic regeneration strategies based around cluster development and put together implementation plans. Government meets 75% of research, project management and administrative costs incurred in each area (up to a maximum of £250k). The programme has been set up and funded by the Small Business Service and project managed by the nine Regional Development Agencies (RDAs).

### Main activities to date

Almost all City Growth pilots have produced strategies and most of those are supported by a series of action plans. Evaluation frameworks and indicators have taken longer to develop. Strategies have sought to:

- provide clarity of purpose and a coherent framework;
- improve communications between participating organisations;
- improve focus;
- build on areas' assets;
- maximise existing resources;
- emphasise results rather than spend.

Most City Growth areas have sought to identify clusters of certain industries that have potential to act as magnets for future growth. City Growth has tended to build on and boost existing public and private initiatives via joint discussions and networking. Successful examples include:

- development of a web-based directory for the London Meeting Incentives Conference and Exhibition network in South London;
- additional financing to extend the activities of the London Apparel Resource Centre which provides a platform for young cloth-

ing designers and supports the fashion and clothing cluster in London;

- provision of supportive workspace (e.g. for small creative companies in Shoreditch incorporating space for organisations working with socially excluded groups and also the new Business and Enterprises Centre near Heathrow);
- partnership working between business and higher educational institutions in East London associated with City Growth has resulted in the provision of a Digital Manufacturing Centre in East London, which helps local furniture makers and designers to create 3d versions of their designs prior to manufacture.

### Progress/impact

The six City Growth strategies evaluated by independent consultants, GHK, were adjudged internally coherent, relevant, viable and as having clear potential for implementation. Pilot members were very pleased with the final product, which they believed would act as a catalyst for action and achieve impact. The critical ability of the City Growth strategies to 'sell themselves' to key regional stakeholders, fundholders, and delivery partners, and to engage the private business community more broadly is still to be tested.

Examples of notable achievements to date include:

- St Helens securing ERDF funding for cluster development work;
- London developing detailed action plans;
- successful integration of City Growth strategy into economic framework of 15 business support agencies.

It is too early to provide definitive conclusions on impact. However, the City Growth process has delivered a distinctive 'way of working' and created new capacity within local policymaking. At project level, 'quick wins' are discernable across the pilots although the majority were pre-existing deliverables. Clearest evidence of impact has been at the strategic level. The strategies have delivered focus, clarity and coherence. It remains to be seen if City Growth can achieve its strategic priorities through 'bending' and 'focusing' existing programmes or whether institutional capture within existing governance frameworks will diminish impact.

### Policy lessons

City Growth has raised awareness about inner urban areas' inherent advantages, which include:

- strategic location: proximity to high rent business or retail areas along with lower rents and good transport links;
- under-served retail markets;
- human resources;
- built heritage;
- established regional business clusters.

Strengths of City Growth include:

- economic basis to programme;
- heightened profile of local businesses;
- clear and coherent model and framework;
- emphasis upon research/firm evidence;
- partnership between public and private sectors;
- cluster-based model, which has helped to prioritise action.

Its weaknesses include:

- lack of dedicated funding;
- emphasis on clusters questioned by some economists – issues of scale;
- US model not tried and tested;
- concern about sustainability once funding ends.

Critical success factors have been:

- stakeholders clear about role and responsibilities;
- active support and involvement of the RDAs;
- early, but long term, formation of a committed, well led, City Growth partnership board;
- appointment of a dedicated, effective Project Manager.

### Examples of Good Practice

#### *Underserved Retail Markets in London South Central*

The retail cluster in London South Central (LSC) accounts for 25 % (1328 businesses) of the total business stock (6800 businesses) and 10 % of employment (15,800 jobs). Despite the significant number of workers in the cluster, analysis showed retail to be underrepresented relative to other areas in London. In a survey of nonretail businesses in the area, a common complaint was made that the area is poorly served in terms of retail outlets, convenience shops, bars and restaurants.

The London South Central CGS undertook a detailed analysis of the retail cluster to determine whether a business case could be made for new start-ups, expansion of existing firms as well as for inward investment. An index of retail variety was created to understand the mix of LSC retail activity. This analysis led to a careful segmentation of the retail market to determine where there might be gaps. By comparing LSC wards with other wards in London, the analysis showed opportunities in women's clothing, children's clothing and footwear, and food as well as health/beauty and hospitality.

#### *St Helens' Local Link to a Regional Charter*

One of the competitive advantages that inner cities often have to build on is the presence of companies, institutions or infrastructure that are part of a regional cluster. One example is the Distribution and Logistics (D&L) cluster in St Helens.

St Helens' central location within the North-west region and ready access to the M6 and M62 have led to significant growth in D&L employment (17 % between 1996 and 2001) such that the concentration of D&L firms in St Helens is now twice the national average. There are strong links with businesses in Warrington, Wigan and Knowsley and important regional strengths that St Helens can link into:

The nearby Port of Liverpool is the major UK port for trade with North America and has more links with Canada than any other port in Europe. It handles over 30 million tons per year, more than at any time in its history. Liverpool Freeport is the largest, most successful and fastest growing Freeport facility in the UK. £ 20 million is being invested in warehousing and infrastructure to provide a fully intermodal Freeport Terminal. Manchester Airport is only 45 minutes away, with direct flights to various international destinations, whilst Liverpool Airport possesses a growing freight handling facility.

One opportunity the St Helens CGS is exploring is the development a major regional inter-modal distribution facility with 169,000 m<sup>2</sup> of rail-linked warehousing.

#### *Heathrow City's Dynamic Food Cluster*

The food cluster is one of the most significant clusters in Heathrow City, with a 14 % share of employment. In 2000, there were approximately 120 workplaces supporting over 8,000 employees. The composition of the cluster includes food processing, food importing and distribution, and the restaurant trade with a specialisation in ethnic foods.

The cluster extends across other parts of West London, with a notably strong concentration in the Park Royal area. Many of the businesses are directly or indirectly linked into Heathrow and the 90 airlines operating from it, sometimes through the catering and hospitality trades, a fact not captured using traditional sectoral analysis.

The future of the local food industry will depend on such trends as eating out, consumption of pre-prepared meals, demand for ethnic foods, and by construction of terminal five at Heathrow Airport which represents capacity for another 30 million passengers.

#### *Heathrow's food cluster strategy will:*

Build upon the network of food-related firms, in neighboring Park Royal, aiming to encourage trade between members and expand commercial activities.

Strengthen management skills at existing businesses, particularly in marketing.

Develop a joint programme with Wembley/Park Royal on the establishment of food technology centres.

Strengthen business and entrepreneurial links as part of "Gateway Asia" project building links between Heathrow's large Asian community and Asia.

#### **City Growth – Contact for further information**

Diane Robertson  
and Maria Kenyon

Small Business Service

Tel.: (01 14) 2 79 44 61

E-Mail: [diane.robertson@sbs.gsi.gov.uk](mailto:diane.robertson@sbs.gsi.gov.uk)

### Case Study 3: Business Brokers Pilot Programme

#### Key features

The Business Broker pilots were launched in 2002 as a three year programme, funded by ODPM, DTI and the Home Office with local contributions, to test ways business could contribute more effectively to turning around some of Britain's most deprived neighbourhoods. The programme is part of the National Strategy for Neighbourhood Renewal which aims to narrow the gap between the most deprived areas and the rest of the country.

The job of a Business Broker is to support and encourage businesses to work with local partners to tackle deprivation and boost local economies. Brokers work to promote to businesses the benefits of getting involved with their Local Strategic Partnership (LSP) and of supporting neighbourhood renewal. A Broker's work is both strategic and operational. Brokers help businesses to shape and influence community strategies, as well as get involved directly with projects and organisations on the ground. During 2002, Brokers were recruited in Brent, Newham, Hastings, West Cornwall, Luton, Nottingham, Stoke-on-Trent, Sheffield, Easington and Burnley. Brokers were employed by a diverse range of agencies including Chambers of Commerce, an enterprise agency, a local authority and Business in the Community. Though from very different backgrounds and working in very different environments all Brokers share similar objectives:

- to boost local employment and enterprise;
- to encourage employee volunteering;
- to increase the business voice on LSPs.

Where possible, Brokers signpost businesses to existing initiatives, such as volunteer bureaux, New Deal for Communities partnerships and Business Links through a menu of practical opportunities. Where appropriate, brokers kick start action, for example setting up business forums. The approach taken by brokers has varied from area to area depending upon the history of cross-sector partnership working in the area, the type of organisation employing the broker and who the other local partners are, the type and level of pre-existing organisations and initiatives offering opportunities for businesses to get involved in the voluntary and community sectors and the individual skills and attributes of the brokers.

#### Main activities to date

Brokers have brokered practical opportunities for business to make a difference across all neighbourhood renewal themes, with most activity relating to supporting education, enterprise and improving access to jobs. Examples of activities 'brokered' across all areas include: mentoring of headteachers; work experience placements; CV and interview skills; e-mentoring of pupils; the development of projects to help young people access jobs and training (for example, a Modern Apprenticeship Recruitment Agency); promotion of basic skills training; mentoring of social enterprises; developing enhanced business support services; setting up security and environmental grants schemes; and seminars to raise awareness of business crime. Community organisations also report that brokers have enabled them to access more appropriate business support, saving them valuable time and resources.

Brokers have found engaging businesses in LSPs and associated partnerships more of a challenge than attracting businesses to more practical opportunities to support neighbourhood renewal. There are still concerns about business resistance or lack of interest in the LSP and also a lack of understanding amongst some LSP partners of the potential benefits business can bring, for example, as a source of new ideas or specific skills. However, Business Brokers have managed to recruit more business people as members of LSPs and their thematic partnerships in pilot areas. Business Forums, supported or set up by brokers in some areas, have played a vital role in fostering active and sustained business involvement. Forums not only provide a communication channel between business and the LSP – and a means of consulting with businesses on regeneration issues – but also offer businesses valuable networking opportunities. Some forums are area-wide (Burnley, East Durham), others operate at neighbourhood level (Dallow in Luton, Burngreave in Sheffield).

#### Progress/impact

In total, across all areas, there has been a threefold increase in business engagement in LSPs and a two and a half-fold increase in the number of businesses playing an active role in neighbourhood renewal in a practical sense where brokers have been in place. The numbers of community organisations sup-

ported by businesses has quadrupled. Over half of the community organisations surveyed said they had benefited substantially from broker contact. There has been great variation from pilot to pilot in both numbers and type of engagement depending on the priorities of each Broker project.

The Business Broker programme has been successful in engaging business both in Local Strategic Partnerships (LSPs) and associated partnerships and in attracting businesses to opportunities in neighbourhood renewal. Strategic benefits reported by businesses and LSP partners include:

- contributions by business representatives to strategy development and decision making leading to more robust strategies which take account of business needs and perspectives;
- a greater awareness amongst business of the relevance of LSPs to their businesses and the development of the area and mutual advantages of getting involved in neighbourhood renewal;
- confidence that these developments will lead to greater business commitments to neighbourhood renewal, improved local services and area competitiveness.

Practical benefits for businesses have included:

- raising of local profile among local decision makers and customers;
- personal and staff development opportunities as a result of volunteering (for example acting as a reading volunteer or mentor to a headteacher);
- new business contacts and opportunities as a result of networking;
- opportunities leading to improved business performance.

Business Broker activities have delivered concrete benefits to community organisations, neighbourhood partnerships and individual businesses. These have included:

- a better targeted approach to businesses, reducing the time and resource spent on trying to find business support;
- new ideas and opportunities for the kinds of business support available, for example skills in addition to sponsorship;
- more appropriate business contacts and increased awareness of the type of support business could provide.

### Policy lessons

The broker pilot has shown that businesses can play a valuable contribution towards turning around some of our poorest communities.

Matching of business support with the need of the local neighbourhood does not happen on its own and a broker function helps to “oil the wheels.” Brokers have been essential in identifying which community opportunities are suited to which businesses and they have managed the expectations of both parties to ensure good returns for all.

The Business Broker pilot programme has developed innovative ways for business to engage with LSPs and other local neighbourhood renewal initiatives such as through business forums, or by facilitating new partnership projects between local agencies. Business Forums and business networks, supported by brokers, play a vital role in fostering and sustaining business involvement in neighbourhood renewal.

Local Strategic Partnerships need to have a flexible menu of options through which businesses can engage in order to maximise the value of business relationships. Some businesses prefer practical opportunities, for example contributing to environmental improvements, providing work experience opportunities for local secondary schools, or offering opportunities for local job seekers. Other businesses may be prepared to contribute to Local Strategic Partnerships in a more fundamental way, representing the business community at board level, for example, and discussing matters relating to of community well being, vision and strategy. The support and commitment of the LSP and other local leaders is crucial to ensuring that businesses can input at a strategic level.

National advice, networking and support through for example Business in the Community's Partnership Academy has been valued and has shortened the learning curve for new brokers, enabling them to have an impact more quickly than they might otherwise have done. The Academy has also been instrumental in spreading the broker approach to other LSPs.

### Business Brokers – Contact for further information

Susan Hinchcliffe

The Partnership Academy,  
Business in the Community

Tel.: (08 70) 6 00 24 82  
[www2.bitc.org.uk/programmes/programme\\_directory/partnership\\_academy/index.html](http://www2.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/partnership_academy/index.html)

### Case Study 4: Underserved markets

#### Main features

The Under-served Markets project seeks to harness the power of retail investment to regenerate England's most deprived areas. It is based on the premise that there are real untapped business benefits to be found in deprived areas and that there is more scope to use retail as a catalyst for further investment. The Under-served Markets project is a business-led, commercially-based investment strategy that is working with a group of national retailers and developers to consider how best to access market opportunities to be found in some of the UK's most deprived areas.

The projects' origins lie in the story of Harlem, NY, where retail investment was used as the catalyst for the regeneration of a community perceived as a 'no-go' area for investment due to high crime, low incomes and expenditure. Research into the informal economy was used to demonstrate to retailers that they had underestimated the level of expenditure being lost to downtown areas. A closer look at the figures revealed that crime rates were actually lower than midtown and also that there was a higher proportion of middle class residents than average statistics showed.

Under the guidance of an experienced group of business leaders, drawn from the property, retail and finance sectors, the under-served markets project is working in partnership with local authorities to generate real examples of private sector investment in target neighbourhoods. Working with pro bono support from Experian, a leading market research company, the project has created a body of research into 12 targeted areas to identify market opportunities. The areas are: Barnsley, Bolsover, Bradford, Dudley, Haringey, Hastings, Lewisham, Luton, Oldham, Salford, Sedgefield and Waltham Forest. From this work, 4 pilot investment projects will be selected in order to test an operational model that could be replicated in other areas. By generating practical investment schemes, the project will explore the barriers, both real and perceived, that discourage businesses from investing in some of England's most deprived areas.

The programme began in December 2002 and is funded by the Office of the Deputy Prime Minister's Neighbourhood Renewal.

The key objectives of the Under-served Markets project are to:

- identify and measure the market opportunities within the 88 'deprived' areas;
- deliver four pilot projects, ensuring their commercial viability;
- engage retail companies and seek to demonstrate that investment in these communities is a business opportunity with a regeneration benefit;
- ensure that the project is business-led, through a Working Group of retailers and developers;
- inform government policy and address potential barriers to investment.

The project potentially offers advantages to three different stakeholders. Motivating factors for the private sector may include: gaining market share before competitors, the business potential of untapped buying power, savings from reduced staff turnover and possessing a local labour pool, identifying and delivering to growing but under-served segments of the community and creating a new customer base and securing access to growing ethnic markets and other emerging markets. The project provides an opportunity for the public sector to more closely involve the private sector in attempts to address issues of social exclusion and multiple deprivation, provide more support for hardest to reach disadvantaged groups and align various initiatives to secure greater impact. The benefits for communities may include: improved access to products and services, increased local employment and training opportunities, local business development through increased customer presence and construction, service and purchasing contracts, safer communities through enhanced crime reduction strategies, the attraction of additional investment to the area, improvements in the built environment and greater community pride.

#### Main activities to date

The first phase of the project has focused upon market research and identification of market opportunities and engaging the development sector through the working group and national government through an inter-departmental working group. These

groups are seeking to promote innovative approaches and overcome any barriers, either real or perceived, to encourage investment in deprived areas. Since the selection of the twelve shortlisted local authority areas, the project has been working with local authorities to identify specific sites and schemes.

By analysing existing supply, spend leakage, current and forecast retail expenditure, distance of travel and revealing pockets of affluence and poverty at the micro level, various research tools have shown that there are untapped market opportunities in the case study areas.

The second phase of the project, which commenced in January 2005, is aiming to identify the four investment pilots. Within the context of commercial viability, the selection process will seek to ensure diversity across the range of pilots, both in terms of scale and type, as well as geographical area, to identify pilots that can offer the maximum lessons that can be learnt for future replication and dissemination. Key to the work of the second phase will be to learn lessons through the practical implementation experiences of the proposed pilots, capture that learning and formulate a dissemination strategy that influences both market behaviour and public policy.

### Policy lessons

Many inner city neighbourhoods have been perceived by business as places of neglect, poverty and crime, and therefore not as places to do business. Emerging evidence from the US and the UK, however, suggests that such places can offer opportunities for the private sector. Behind the façade of empty shops there lies a market needing to be served, often well located for transport and wider access, and a pool of people who lack job opportunities and could become loyal employees. Some businesses represented have found a sufficient market opportunity or competitive advantage in these under-served markets to locate in them, bringing benefit to both the business and the local community.

The principal findings of the Under-served Markets programme were that:

- engaging the retail sector is crucial but that barriers stand in the way including other more attractive options, requirement to adapt business/format models, lack of suitable sites, complex, multiple ownership of potential sites and poor accessibility;

- market research revealed untapped commercial opportunities but that realizing these may require shifts in local authority priorities, more proactive planning, better research and understanding of retail issues, appropriate planning frameworks and better use of PPG6 and also councils' land resources.

Examples show some leading past examples of where retailers and banks have successfully invested in under-served markets. However, there is no single investment model. Workable solutions are divergent in nature, and are not sector-specific. The success of investment strategies in under-served markets appears to be based on:

- clear attention to what is possible in the targeted marketplace and catchment area;
- strong leadership in the regeneration initiative;
- respect for residents needs and aspirations;
- articulated vision for the quality of life;
- commercial strategy implemented as part of a broader neighbourhood strategy.

The case study evidence also demonstrates that adjustments to the entry strategies of businesses, working in partnership with the local community, can help to address factors such as low skills which, along with negative perceptions have been barriers to such investment. Both public sector bodies and local communities themselves can take action to help increase the attractiveness of the offer. The City Growth Strategies Initiative in particular is seeking to bring about such change (see separate study). Perhaps the greatest barrier to new investment in the UK is the lack of knowledge of these markets and of the community players who can assist.

The drivers of commercial regeneration involve stakeholders across the private and public sector. It is therefore not surprising that the majority of those projects which have achieved success have done so as part of a wider regeneration initiative. It is of key importance that:

- the company understands the community's needs;
- the community understands, and accepts, the company's needs; and

- public policy instruments reflect their role as facilitators rather than drivers of market forces.

The success of projects critically depends upon the freeing of future development sites for retail investment in deprived areas within the context of Government policy on town centres and the promotion of social inclusion. It depends largely upon a mutual understanding of the benefits retail can bring. Retailers must learn actively to promote the benefits they offer beyond jobs while the public sector needs to do more to promote and encourage the potential of retail-led regeneration.

### Two examples of supermarket investment – Tesco and Sainsbury

#### *Tesco*

Due to maturing suburban markets and planning restrictions on greenfield sites Tesco supermarkets have had to develop a scheme that allows for the difficulties encountered when entering an under-served market. The original Tesco Regeneration partnership in Seacroft, Leeds (launched July 1999) was awarded an Innovation Award in the BITC Awards for Excellence in 2001 (see Box), and its successes are well documented:

- 320 employees have been drawn from a 2 mile radius
- 243 unemployed people have been brought into work
- The drop-out rate after 6 months is only 2 %
- The training programme has a 91 % success rate, compared with 40 % for other
- work based learning schemes
- At March 2001 Seacroft had the largest reduction in unemployment in Leeds
- in the last 12 months
- Awareness of how to help the unemployed get back to work.

Seacroft was a pilot initiative and 12 such partnerships have now grown on the back of its success. Two of the stores that have now opened on the back of the partnerships are Dragonville and St Rollox (see Box).

According to Tesco, the implementation process for these Partnerships is highly transferable – and, indeed, is only differentiated from a standard Tesco store development in three key areas – site selection, site development and staff recruitment.

### Tesco and Seacroft Partnership

A local partnership in Leeds, the Seacroft Partnership, has successfully engaged TESCO in a pioneering job-guarantee partnership which has provided jobs for approximately 180 local unemployed people associated with the development of a new shopping centre in a rundown housing estate in Leeds.

Under the partnership, the Leeds District Employment Service and the local authority selected approximately 500 potential recruits to be put forward for an interview with TESCO. Some of these individuals were picked from those already registered in the Government's New Deal programme while others were selected from lists specifically compiled for the programme which anyone can join. Groups such as single parents, 18–24 year olds and over 50's, however, were specifically targeted by the programme.

Once they had been interviewed, successful candidates were placed on a 16-week training course designed in conjunction with TESCO staff and run by the East Leeds Family Learning Centre, a member of the Seacroft Partnership. TESCO staff regularly attend meetings about both the development and progress of the programme. Individuals successfully completing the course were guaranteed employment with the firm.

Source: Scottish Office, 2001

#### Dragonville (Durham)

- Opened August 6th 2001
- Creating 450 jobs
- Including 296 previously unemployed, 147 of which came through the Partnership training programme.
- The Partnership comprised: Tesco, Durham County Council, Durham City Council, The Employment Service, Sherburn Road Regeneration Initiative, USDAW.

#### St. Rollox (Glasgow)

- Opened November 19th 2001
- Creating 600 jobs
- Including 300 long-term unemployed.
- The partnership comprised: Tesco, Glasgow Chamber of Commerce, Glasgow North (employment), North Glasgow College, USDAW.

For Tesco, the business driver for the development of any store is that it will be financially viable. Increasingly the major supermarkets are required to develop brownfield sites – sites in run-down areas with low employment, with potentially contaminated land – but Tesco does not necessarily select an area for its current demographics but rather for its future potential. The communities are supportive of the overall principle of the development of a food store, although they may be apprehensive regarding the impact of visiting shoppers on the locality. For this reason the model is being adapted through building Partnerships with Councils, training providers and local community groups.

The process begins with site selection by the Tesco Property group, which will exam-

ine the catchment area for sites through a combination of drivetime (there is a national average of 15 minutes but there are significant regional differences), competing stores, other Tesco stores and household statistics. Once an area has been pinpointed for its financial viability the primary hurdle is getting planning permission for a store. This is where the pressure of public policy regarding brownfield development comes into play. For example, given the option the Seacroft site may have been passed over in favour of a greenfield site nearer the M1, reducing development costs and increasing the catchment area. Instead the company had planning permission accepted for a store at Seacroft, which had a clearly defined catchment area but posed issues which required adaptation of Tesco's strategy.

The greatest cost in this type of development is the reclamation of the land, and whilst tax relief is available for cleaning up contaminated land this is outweighed by the tax costs of disposing of contaminated material. The reclamation costs for the stores developed by the Partnership scheme has fallen between £ 2 million and £ 20 million. The work for one store could be as high as £ 15 million - the site is the location of an old household waste tip, which says Shaun Edgeley of Tesco's Corporate Affairs Department 'would remain contaminated if Tesco had not decided to develop the site'. With any new store development the planning officers and the Council are important stakeholders in the early stages, but other than the minor tax relief for cleaning contaminated land, there is no financial support from the public sector towards building costs. Once the land has been identified, the recruitment process starts to look at the available skillsets in the local areas. With Partnership stores the Corporate Affairs department acts as project managers as the programme works across the business functions and with community partners. For example, they need to get involved with the Personnel department as recruitment is focussed on areas suffering high levels of long-term unemployment. This demographic requires more training than the Tesco course for new staff, so in an effort to get this group back into work the Government funds a 12 week course. This programme covers basic retail skills, but most importantly it helps the group to understand the fundamental expectations of the company regarding its employees (timeliness, cleanliness etc.) and what the employees can expect from an employer.

Local training providers are key partners in the success of the Partnership, as they deliver the course using a framework that has been approved by Tesco. One major obstacle in other back-to-work schemes is the loss of benefits once a scheme takes up more than 16 hours of the week. This has been sidelined by the Employment Service in order to assist the residents of Partnership areas get back into work. So, not only do the Government pay 100% of the course costs, they also allow the participants (long-term unemployed) to continue to claim benefit whilst on the training.

From the participants there is initial concern that the course is 'just another training scheme', unlikely to reap the rewards stated by Tesco. This is underlined by the time that it takes a store to get through the planning stages - a process which can take a number of years, undermining the confidence the community may have placed in it after the initial announcement of the store location. However, once the course members have been whittled down by offers of other employment, the decision they do not want the type of jobs offered by Tesco or simply the realisation that 'it is not for them', the courses have proved successful. Staff trained by the Partnership are proving to be extremely loyal, with a turnover of 2 %, as opposed to the 20 % turnover among other staff.

It is the above elements, of site selection, development and staff recruitment, which have been significantly altered due to the location of the stores in run-down areas. The store concept is the same as any Tesco of an equivalent size, whilst the products carried are adapted for any store - and so, in line with the locality, stores in these areas will carry a predominance of value products. However, Tesco have discovered that mid-range products are selling better than expected. In the past it has been perceived that consumers in low income areas look at cost over quality and so 'food deserts' have been created where little fresh food is available, and what is available, while cheap, is of a poor quality. This is a defining example of an under-served market - the consumers were not getting the supply they wanted, and it has only been through delivery that the demand has been realised. The consumers are not sticking to the value brands, but have been taking advantage of the luxury of choice to buy other fresh, reasonably priced items.

The impact of the Partnership on the various stakeholders is clear, with substantial benefits for the disenfranchised communities into which Tesco has moved (see Box). Not only have the Partnerships realised the economic responsibilities of profitability,

but they have also developed a training programme with a high success rate, delivering loyal staff. Finally, each community is benefiting from a cleaner environment, job prospects, £ 2 million worth of wages, and the dignity that comes from work.

**Impact on Stakeholders**

<b>Shareholders</b>	Profitable, low turnover of staff, facilitates store openings in new areas
<b>Employment Service</b>	Meet targets for getting the long-term unemployed into work
<b>Local Authority</b>	Regeneration of the ward
<b>Training Provider</b>	Input into back-to-work training courses & build reputation with the local community
<b>Community Groups</b>	Community needs are accounted for in store development
<b>Customers</b>	Fresh food, good quality at a reasonable prices served by local people
<b>Staff</b>	3 – 400 people removed from the ,benefit trap‘
<b>Suppliers</b>	There are few local suppliers in Partnership areas to benefit from the stores‘ development
<b>Community</b>	Lower crime, cleaner environment and community pride. Increase visitors to the community opening opportunities for entrepreneurial ventures
<b>Environment</b>	Derelict buildings, pollutants and harmful waste are removed

*Sainsbury***Sainsbury's – Castle Vale, Birmingham***Redevelopment*

Following the recognition of poor shopping facilities, planning approval for the redevelopment of the Castle Vale shopping centre began in August 1999 by Sainsbury's, Castle Vale Housing Action Trust's preferred developer. A year later Sainsbury's Supermarkets opened a £ 35 million shopping centre at Castle Vale Birmingham. The development included a 50,000 sq ft food store, other retail units, a petrol station and created up to 500 jobs for local people. CCTV was installed in the shopping centre. The food store included 20,000 product lines with a wide choice of fresh food from bakeries, deli, fresh fish and meat counters. Sainsbury's Economy range was also featured which enables customers to buy the most popular and essential items at lower prices.

The shopping centre considerably increased the choice and quality of goods available to residents and potential customers in the local area. It was designed to be the focal point of the area's regeneration programme. The centre also includes Thomas Cook, Comet, Argos and TKMAXX as well as a Post Office, Chemists and Dental Surgery. In addition, the elected estate residents group, the Tenants & Residents Alliance (TRA) and One Stop Centre providing a jobs, education and training advice service, all moved to the shopping centre in 2000.

The new retail site appeals not only to residents but also brings in external revenue. The influx of visitors is catered for by finance for road improvements and traffic calming measures (including speed restrictions).

*Community Stakeholders*

Sainsbury's worked closely with the Castle Vale Housing Action Trust (CVHAT) who had managed the housing estate since 1993. Angus Kennedy, CVHAT Chief Executive, said in 1999: "The redevelopment of the shopping centre will be the largest part of the Trust's programme to regenerate Castle Vale. In the agreement the Trust have negotiated with Sainsbury's, it has secured a redevelopment which represents not only best value in financial terms but also guarantees the best possible long-term benefits for Castle Vale residents."

Sainsbury's also established close links with the local community and maintained dialogue with local residents and continued consultation during building work. A Community Liaison Group was formed which provided key community members with the opportunity to discuss important issues directly with the site under construction.

*Sales*

- Like for like sales have increased 20 % in 2001/02.
- 26,000 customers come from within a 4 mile radius.
- 25 % of customers are local (Castle Vale)-twice the company average for local/drop-in use.

*Jobs & Training*

The HAT worked closely with Sainsbury's in their recruitment drive, in order to optimise residents' chances of competing for the 420 jobs that were available once the store opened.

Sainsbury's aimed to fill 15 % of its 420 vacancies with residents from Castle Vale. The actual number of employees who live in Castle Vale is 33 %. A training centre was established beforehand to help residents complete the application form and tests.

**Underserved markets – Contact for further information**

Bill Boler or	Director Underserved Markets	bill.boler@bitc.org.uk
Jenny Dunford	Research Associate Underserved Markets	jenny.dunford@bitc.org.uk Tel.: +44 (0) 8 70 6 00 24 82

### 3 Innovativer Einsatz von Strukturfondsmitteln über Fondslösungen – Ein Instrument zur Finanzierung von Stadtentwicklungsvorhaben?

Anja Bukowski,  
Stephan Opitz  
KfW Bankengruppe,  
Frankfurt a.M.

#### Einleitung

Sich verändernde demografische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen lassen den Handlungs- und Investitionsbedarf in der Stadtentwicklung ständig steigen. Dieser seit Beginn der neunziger Jahre zu beobachtende Trend ist im Wesentlichen auf folgende Entwicklungen zurückzuführen:

#### *Bevölkerungsentwicklung*

Die wichtigsten Trends in der Bevölkerungsentwicklung lassen sich schlagwortartig mit den drei Adjektiven „weniger“, „älter“ und „vielfältiger“ umschreiben.

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Bevölkerungswachstum in Deutschland erheblich verringert. Ungeachtet der mit Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung verbundenen erheblichen Unsicherheiten ist davon auszugehen, dass dieser Trend anhält und künftig zu einem Bevölkerungsrückgang führt. So rechnet das Statistische Bundesamt gemäß mittlerem Bevölkerungsszenario seiner 10. koordinierten Bevölkerungsvorausschätzung mit einem Schrumpfen der Bevölkerung im Bundesgebiet ab 2012 und bis 2050 mit einer Reduzierung um ca. 7,5 Mio. Einwohner.

Gleichzeitig ändert sich die Struktur der Bevölkerung. Zum einen steigt der Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung deutlich. Bis 2050 wird von einem Zuwachs dieser Bevölkerungsgruppe von heute 17 % auf dann 30 % ausgegangen. Zum anderen ist eine zunehmende Internationalisierung der Gesellschaft durch Zuwanderung zu beobachten. Derzeit liegt die Ausländerquote bundesweit bei 8 % der Gesamtbevölkerung. Bis 2050 geht das Statistische Bundesamt in seinem mittleren Bevölkerungsszenario von einem jahresdurchschnittlichen Zuwanderungsgewinn von 200 000 Personen aus.

Diese Trends vollziehen sich nicht gleichmäßig im gesamten Bundesgebiet. Schon heute gibt es regional große Unterschiede, die sich in Zukunft noch verstärken dürften. Dem entsprechend sieht sich auch die Stadtentwicklung mit höchst unterschied-

lichen Problemen konfrontiert, die spezifischer Lösungen bedürfen.

#### *Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung*

Neben den demografischen Trends stellen wirtschaftliche Strukturprobleme und die hohe Arbeitslosigkeit eine erhebliche Herausforderung für die Stadtentwicklung dar. Durch diese wirtschaftlichen Probleme sinken die Einnahmen der betroffenen Städte bei gleichzeitig steigenden Sozialausgaben. Die Verschlechterung der Beschäftigungs- und Einkommenssituation führt zu einer Abwanderung mobiler, gut qualifizierter Arbeitskräfte, die Zahl der Langzeitarbeitslosen nimmt zu. Dadurch bilden sich soziale Problemquartiere heraus. Damit besteht die Gefahr, dass ein sich selbst verstärkender Kreislauf wirtschaftlichen und sozialen Niedergangs entsteht, wenn die Städte nicht in der Lage sind, Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Regionale Bevölkerungsrückgänge und sich ändernde Bevölkerungsstrukturen auf der einen Seite und wirtschaftliche Strukturprobleme sowie stark gestiegene Arbeitslosenzahlen auf der anderen Seite haben zu neuen Handlungsfeldern und einem gestiegenen Investitionsbedarf für die Stadtentwicklung geführt. Anpassung des Gebäudebestandes und der Infrastruktur an veränderte Nachfrage- und Bedarfsstrukturen, Rückbau von Überkapazitäten in der Infrastruktur und von leer stehenden Wohn- und Büroimmobilien, Eindämmung und Vermeidung von sozialen Brennpunkten sowie Integration von Zuwanderern aus dem Ausland sind hier die Stichworte.

Im Zuge dieser Entwicklung haben Bund und Länder ihre Städtebauförderung seit Ende der neunziger Jahre angepasst und erheblich ausgeweitet. Gleichwohl mussten Städte und Gemeinden ihre Investitionstätigkeit aufgrund von Konsolidierungszwängen stark einschränken – mit dem Ergebnis, dass Fehlentwicklungen wie regionale wirtschaftliche und soziale Ungleichgewichte sowie erhebliche Bevölkerungsabwanderungen weiter verstärkt werden.

Um dem wachsenden Investitionsbedarf bei knappen verfügbaren Mitteln gerecht zu werden, ist es deshalb notwendig, alternative Finanzierungsquellen zu finden und innovative Instrumente zur Finanzierung von Standortentwicklungsprojekten zu entwickeln.

Ein Ansatz, der in diesem Zusammenhang diskutiert wird, ist die Einbindung von Mitteln aus den EU-Strukturfonds über Fondsstrukturen für die Stadtentwicklung. Dieser Ansatz hat in jüngster Zeit unter anderem dadurch neuen Rückenwind in der aktuellen Diskussion erhalten, dass die EU-Kommission das Handlungsfeld „Stadtentwicklung“ nunmehr explizit in die Strukturfondsverordnungen für die kommende Förderperiode 2007–2013 aufnehmen wird. Darüber hinaus plant sie, im Rahmen der neuen Initiative Jessica (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas) nationale Verwaltungsbehörden durch die Bereitstellung von externem Know-how bei der Auflage solcher Stadtentwicklungsfonds zu unterstützen.

Im folgenden soll zunächst auf die Rahmenbedingungen des Einsatzes von EU Strukturfondsmitteln über Fonds, die Vorteile einer Fonds-Struktur sowie die bisherigen Erfahrungen mit der Strukturierung solcher Fonds eingegangen werden. Der zweite Teil widmet sich der Frage nach der Übertragbarkeit der Erfahrungen auf Stadtentwicklungsprojekte:

- welche Bedingungen müssen zur Auflage eines solchen Fonds grundsätzlich erfüllt sein?
- wie könnte die Struktur eines Stadtentwicklungsfonds aussehen?
- welche grundsätzlichen Fragen müssen vor Auflage solcher Stadtentwicklungsfonds in Deutschland geklärt werden?

## **Innovativer Einsatz von EU-Strukturfondsmitteln**

### **Rahmenbedingungen**

Als Instrument der europäischen Kohäsionspolitik dienen die Strukturfonds dem Abbau der wirtschaftlichen Entwicklungsunterschiede und Stärkung des „wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts“ in der EU. Für den Zeitraum 2007–2013 werden den Mitgliedstaaten der EU für diesen Politikbereich ca. 308 Mrd. € zur Verfügung stehen. Mit einem Anteil von mehr als 35 % des Gesamtbudgets handelt es sich damit um

die zweitgrößte Position des EU-Haushaltes. In Deutschland obliegt die Programmierung und Verwaltung des größten Teils der Strukturfondsmittel den einzelnen Bundesländern, für die restlichen Mittel ist der Bund verantwortlich. Die für Deutschland wichtigsten Strukturfonds sind der Europäische Fonds für regionale Entwicklung EFRE und der Europäische Sozialfonds ESF.

In den meisten EU Mitgliedstaaten einschließlich der Bundesrepublik Deutschland werden Strukturfondsmittel überwiegend in Form von Zuschüssen in entsprechenden Projekten eingesetzt. Werden sie dagegen in Form von Finanzinstrumenten wie z.B. in Darlehens-, Garantie- oder Risikokapitalfonds zur Verfügung gestellt, so spricht man vom so genannten „innovativen“ Einsatz von Strukturfondsmitteln.

Der innovative Einsatz der Strukturfondsmittel ist mit zwei großen materiellen Vorteilen verbunden. Zum einen stehen die über Fonds eingesetzten Mittel nicht nur einmalig zur Verfügung, sondern können – nachdem sie an den Fonds zurückgeflossen sind – erneut für die Finanzierung von Projekten herangezogen werden. Zum anderen können die Strukturfondsmittel als Risikopuffer eingesetzt werden. In der Regel werden Verluste, die bei einem solchen Fonds auftreten, zunächst durch die Strukturfondsmittel sowie die nationalen Ko-Finanzierungsmittel\* ausgeglichen bevor das Kapital von anderen Investoren herangezogen wird. Häufig gelingt es erst durch diese Pufferfunktion, neben öffentlichem Kapital auch privates Kapital für einen Fonds zu mobilisieren. Sowohl die revolvierende Einsatzmöglichkeit als auch die Hebelwirkung für privates Kapital führen dazu, dass öffentliche Mittel effizienter und effektiver eingesetzt werden können.

Neben diesen materiellen Vorteilen bietet der innovative Strukturfondsmittelsatz auch verfahrenstechnische Vorteile. So müssen Strukturfondsmittel normalerweise innerhalb eines Zeitraumes von zwei Jahren nach Mittelbereitstellung durch die EU in einem konkreten Einzelprojekt eingesetzt worden sein. Andernfalls fließen sie zurück an die EU-Kommission. Im Falle einer Fondsstruktur gelten die Mittel als eingesetzt sobald sie an den Fonds übertragen wurden. Der hat dann die gesamte Förderperiode Zeit, die Mittel für konkrete Projekte einzusetzen. Darüber hinaus ist im Falle eines Fonds ein Berichtswesen auf Fondsebene und nicht auf Ebene der finanzierten Einzelprojekte

\*) Um Strukturfondsmittel in einem Projekt einsetzen zu können, ist es notwendig, zusätzliche öffentliche Mittel aus dem EU-Mitgliedsland bereit zu stellen. Diese werden als nationale Ko-Finanzierung bezeichnet.

für die Berichterstattung über die Mittelverwendung gegenüber der EU-Kommission ausreichend, was eine erhebliche Vereinfachung darstellt.

Bereits in der laufenden Periode 2000–2006 war diese Form des Strukturfondsmiteleinsetzes in den entsprechenden Verordnungen vorgesehen und wurde von der EU unterstützt. Derzeit ist vorgesehen, die in der alten Strukturfondsverordnung bestehenden Regelungen für den innovativen Strukturfondsmiteleinsetz im wesentlichen auch für die neue Periode zu übernehmen. Ergänzend werden darüber hinaus explizit Regelungen zu Holding-Fonds (Dachfonds) und Stadtentwicklungsfonds aufgenommen.

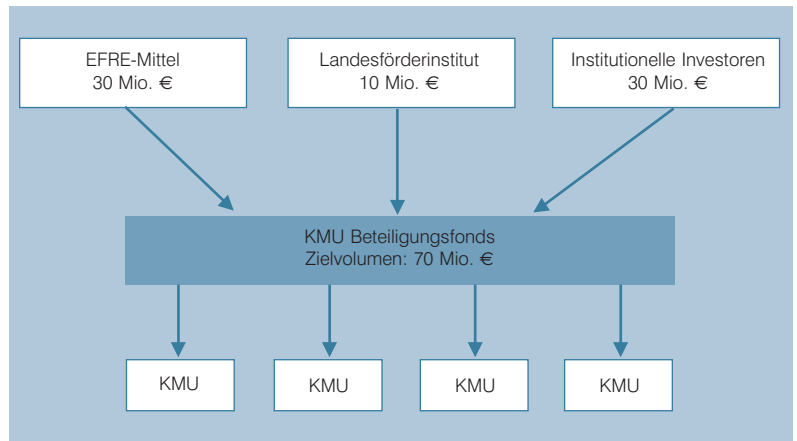
**Erfahrungen mit dem innovativen Einsatz von EU-Strukturfondsmitteln**

Im Wesentlichen beziehen sich die bisherigen Erfahrungen mit dem innovativen Strukturfondsmiteleinsetz auf Fonds zur Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Dies gilt sowohl für das europäische Ausland, wo bereits Ende der neunziger Jahre erste Fonds u. a. in England, Finnland und Portugal aufgelegt wurden, als auch für Deutschland.

Im Gegensatz zum europäischen Ausland sind Fondslösungen im Rahmen der Vergabe von Strukturfondsmitteln in Deutschland erst relativ spät intensiv thematisiert und folglich erst in jüngerer Zeit umgesetzt worden. Im Jahre 2002 hat die KfW Bankengruppe eine Arbeitsgruppe mit Vertretern der Landesförderinstitute (Lfi) sowie Vertretern der zuständigen Landesministerien und Verwaltungsbehörden gegründet, die sich mit den Möglichkeiten des innovativen Strukturfondsmiteleinsetzes zur KMU-Förderung beschäftigt hat. Im Rahmen dieser Arbeitsgruppe ist unter Hinzuziehung von Vertretern der EU Kommission, des Europäischen Investitionsfonds und Fondsverantwortlichen aus dem Ausland ein Konzept für einen Beteiligungsfonds für KMUs entwickelt worden. Infolge dessen sind fünf Beteiligungsfonds in Sachsen, Berlin, Brandenburg, Thüringen und Schleswig-Holstein im Jahre 2005 gegründet worden. Im folgenden ist beispielhaft die Struktur eines solchen KMU-Fonds dargestellt:

Der Beteiligungsfonds kann grundsätzlich je nach Fonds konstruktion sowohl offene und stille Beteiligungen als auch Nachrangdarlehen an KMUs zur Verfügung stellen. Im Beispiel speist sich der Fonds zu rund 60 %

Abbildung 1 Beteiligungsfonds unter Einsatz von Strukturfondsmitteln (Beispiel)



Quelle: Eigene Darstellung

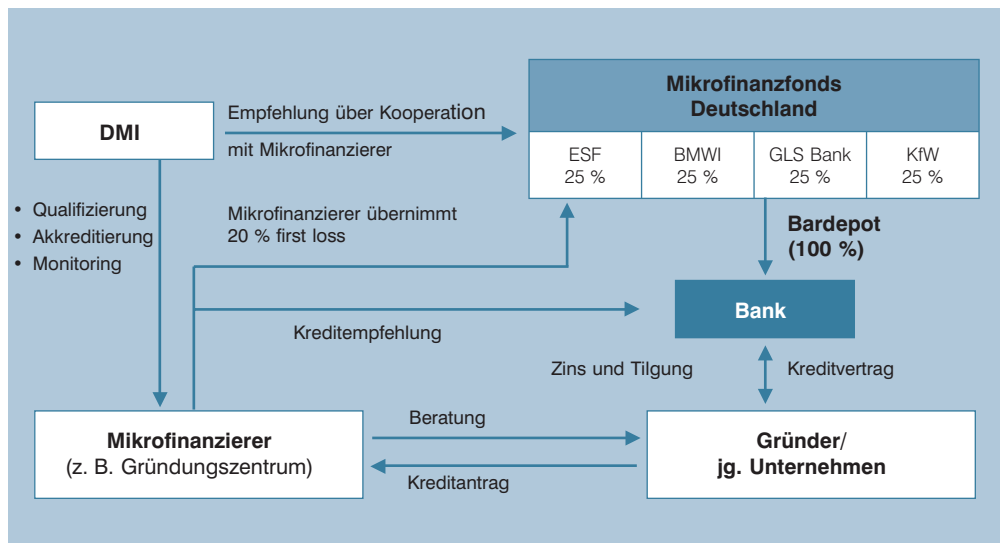
aus öffentlichen und zu 40 % aus privaten Mitteln. Die öffentlichen Mittel werden vom Bundesland aus dessen EFRE-Mitteln (maximal 45 % des Fondsvolumens) und der erforderlichen nationalen Kofinanzierung zur Verfügung gestellt. Die nationale Kofinanzierung der EFRE-Mittel kann dabei entweder durch Haushaltsmittel des jeweiligen Bundeslandes oder aber wie im obigen Beispiel durch ein endfälliges Darlehen des jeweiligen LFIs erbracht werden.

Der Fonds wird von einem professionellen Fonds-Management, z. B. einer Beteiligungsgesellschaft des LFI, verwaltet. Dafür erhalten die Fonds-Manager eine Vergütung in Höhe von maximal 5 % p.a. des Fondsvolumens.

Werden einmal gewährte offene oder stille Beteiligungen veräußert bzw. die Nachrangdarlehen zurückgezahlt, fließen diese an den Fonds zurück und können erneut ausgereicht werden. Das Fondskonzept kann vorsehen, dass im Falle eines Ausfalls eines KMUs die Verluste maximal bis zur Gesamthöhe der öffentlichen Mittel anteilig aus den EFRE- und LFI-Mitteln getragen werden und erst danach die privaten Investoren für weitergehende Verluste des Fonds haften. Erst wenn die vereinbarte Obergrenze der Vorranghaftung der öffentlichen Mittel erreicht ist, haften auch die privaten Investoren des Fonds. Darüber hinaus kann auch eine bevorzugte Ausschüttung eventueller Gewinne des Fonds an private Investoren erfolgen, um Anreize für deren Beteiligung zu setzen.

Ein weiteres Beispiel ist der für den Herbst diesen Jahres geplante Mikrofinanzfonds – einer gemeinsamen Initiative von GLS

Abbildung 2  
Konzept Mikrohaftungsfonds unter Einsatz von ESF-Mitteln



Quelle: Eigene Darstellung

Bank, KfW, Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Bundesministerium für Wirtschaft. Bei diesem Fonds handelt es sich um einen Garantiefonds, mit dessen Hilfe Risiken aus der Kleinkreditvergabe von Banken insbesondere an Existenzgründer abgesichert werden sollen. Dabei ist eine enge Verzahnung von Gründungsberatung seitens der Städte und Kommunen und der Kleinkreditvergabe durch die Banken vorgesehen. Auch dieser Fonds soll sich zum Teil, und zwar zu 25 % aus Strukturfondsmitteln (ESF) speisen.

## Übertragbarkeit von KMU-Fonds auf Stadtentwicklungsfonds

### Grundsätzliche Voraussetzungen

Um Strukturfondsmittel in einen Fonds einbinden zu können, müssen einige grundlegende Voraussetzungen erfüllt sein. Dies gilt für KMU-Fonds ebenso wie für Stadtentwicklungsfonds. Die Wesentlichen sind

- die Erstellung eines Unternehmensplans, in dem die Ziele des Fonds, die gewählten Finanzinstrumente, die Wiederverwendung der Mittel und die Abwicklung über ein professionelles Fondsmanagement geregelt sind;
- die institutionelle Aufstellung des Fonds entweder als eigenständige juristische Person oder als separate Abteilung in einer bestehenden Finanzinstitution mit einer vom allgemeinen Budget getrennten Budgetierung;

- die Vereinbarung eines maximalen Prozentsatzes für die Verwaltungskosten im Rahmen der von der EU festgelegten Höchstgrenzen sowie
- die Einhaltung der EU-Beihilfavorschriften bei der Konzipierung des Fonds.

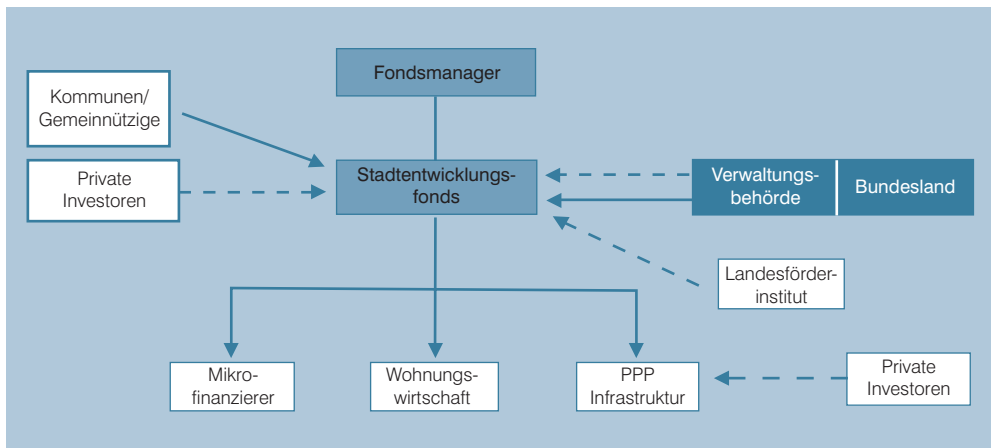
Im Gegensatz zu KMU-Fonds ist bei Stadtentwicklungsfonds eine Mindestbeteiligung von privaten Investoren am Fonds nicht notwendig.

### Denkbare Strukturen eines Stadtentwicklungsfonds

Bei der Strukturierung eines Stadtentwicklungsfonds kann man sich im Wesentlichen an den Strukturen für einen KMU-Fonds orientieren:

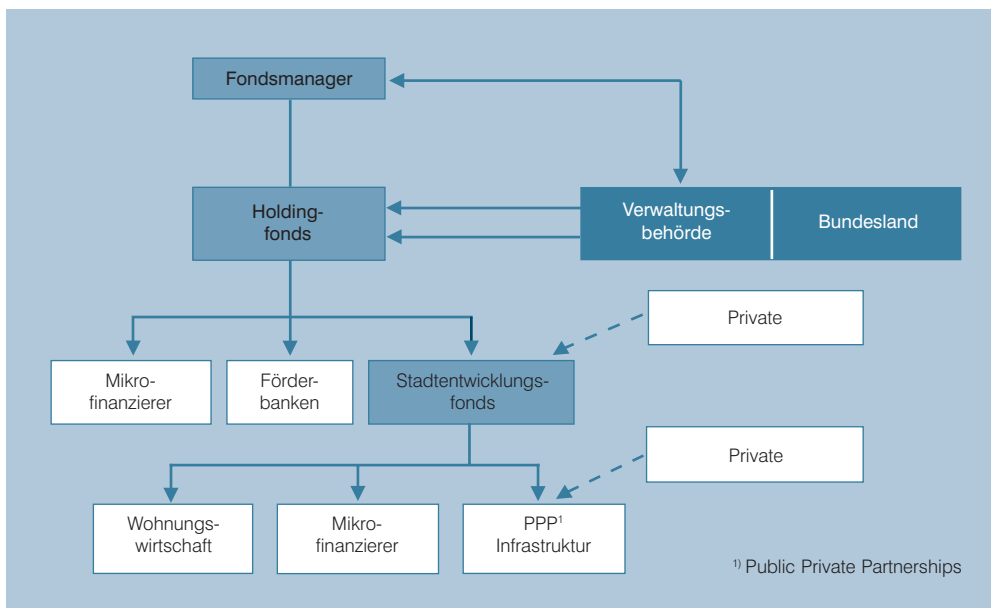
Als Investor wäre wieder das Bundesland zum einen mit den Strukturfondsmitteln beteiligt und zum anderen entweder direkt oder indirekt mit Mitteln seines Landesförderinstituts mit der Ko-Finanzierung. Als weitere Investoren kämen Kommunen oder Gemeinnützige sowie private Investoren infrage. Je nach Konzeption könnte der Stadtentwicklungsfonds Darlehen, Beteiligungen, Garantien oder einen Mix aus den vorgenannten Instrumenten für Stadtentwicklungsprojekte zur Verfügung stellen. Darüber hinaus wäre ein professionelles Fonds-Management zu beauftragen. Der wesentliche Unterschied eines Stadtentwicklungsfonds im Vergleich zu einem KMU-Fonds dürfte in der Art der zu finanzierenden Einzelprojekte liegen.

Abbildung 3  
Mögliche Struktur eine Stadtentwicklungsfonds



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4  
Mögliche Struktur für EU-Initiative Jessica



Quelle: Eigene Darstellung

Mit der Initiative Jessica sieht die EU-Kommission darüber hinaus zusätzlich die Strukturierungsmöglichkeit über einen Holding-Fonds vor.

Der wesentliche Unterschied zu der in Abbildung 3 dargestellten Struktur ist die Einbindung eines übergeordneten Holding-Fonds, dessen Aufgabe es wäre, geeignete Stadtentwicklungsfonds zu finden und diese in der Umsetzung zu beraten. Neben na-

tionalen Akteuren können für das Holding-Fonds-Management auch Internationale Finanzierungsinstitutionen beauftragt werden. Dies dürfte insbesondere für einen Teil der neuen EU-Mitgliedstaaten von Interesse sein, in denen es keine entsprechenden nationalen Institute gibt, die bereits Erfahrungen mit Strukturfondsmitteln und Fondsfinanzierungen gemacht haben.

### Grundsatzfragen

Während sich die grundlegenden Voraussetzungen und die Strukturen eines Stadtentwicklungsfonds nicht wesentlich von denen eines KMU-Fonds unterscheiden, gibt es andere Punkte, bei denen eine einfache Übertragbarkeit fraglich erscheint. Nachfolgend sind einige dieser Fragestellungen exemplarisch genannt.

Wichtigster Punkt ist hier die Frage nach geeigneten Einzelprojekten, die über einen Stadtentwicklungsfonds finanziert werden können. Bei der Finanzierung von KMUs bewegt man sich ausschließlich im Unternehmenssektor. Gleichzeitig kann man davon ausgehen, dass alle Investitionen eines Unternehmens darauf ausgerichtet sind Gewinn zu erzielen, also rentierlich zu sein. Damit ist bei störungsfreiem Verlauf ein Mittelrückfluss vom KMU zum Fonds von vornherein gewährleistet. Vergleicht man diese Situation mit Stadtentwicklungsprojekten, so sieht man zunächst, dass die Bandbreite von angesprochenen Sektoren viel größer ist. Neben der Kommune selbst sind in der Regel gemeinnützige Träger und die Wohnungswirtschaft wichtige Akteure, sowie zunehmend auch private lokale Klein- und Großunternehmen. Die Vielzahl der denkbaren Maßnahmen umfassen sowohl rentierliche als auch nicht rentierliche Projekte. Vor diesem Hintergrund steht vor Auflage eines Stadtentwicklungsfonds – viel mehr als bei einem KMU-Fonds – die Frage nach der Art der Einzelprojekte, die gefördert werden können und dann mit Hilfe eines konkreten Fonds auch gefördert werden sollen, im Vordergrund.

Vor dem Hintergrund der zu finanzierenden Einzelprojekte wäre anschließend zu erörtern, welche Finanzierungsinstrumente ein Stadtentwicklungsfonds sinnvoller Weise anbieten und welche Förderkomponenten (z. B. Zinsverbilligung oder Zinsverzicht) er wählen sollte. Aus heutiger Sicht erscheinen vor allem Darlehen oder Garantien geeignet, während Beteiligungen oder beteiligungsähnliche Instrumente im Vergleich zum KMU-Sektor eine eher untergeordnete Rolle spielen dürften.

Abhängig von dem vorhandenen Potenzial an finanzierbaren Einzelprojektarten müsste auch geklärt werden, ob es sinnvoller ist, größere überregionale Fonds oder kleinere regionale Fonds zu etablieren.

Wie bereits erwähnt, gibt es schon heute eine Vielzahl von Förderprogrammen für die Stadtentwicklung. Eine sinnvolle Einbindung/Anbindung der neuen Stadtentwicklungsfonds in/an bestehende Förderstrukturen auf regionaler, nationaler oder EU-Ebene sollte vor Etablierung solcher Fonds überprüft werden.

### Fazit

Die Stadtentwicklung steht angesichts der demografischen Entwicklung und der wirtschaftlichen Strukturprobleme vor großen Herausforderungen, die vielfältige Investitionen notwendig machen. Um dem steigenden Investitionsbedarf angesichts begrenzt zur Verfügung stehender Mittel gerecht werden zu können, ist es notwendig alternative Finanzierungswege zu nutzen. Ein denkbarer Ansatz ist die Auflage von Stadtentwicklungsfonds, in die Mittel aus den EU-Strukturfonds eingebunden werden. Dieser so genannte innovative Einsatz von Strukturfondsmitteln ist mit einer Reihe von Vorteilen verbunden. Vor allem ermöglicht er den *mehrfachen* Einsatz der EU Mittel für die Finanzierung von Stadtentwicklungsprojekten und erhöht die Chancen, *privates Kapital* zur Finanzierung von Stadtentwicklungsmaßnahmen zu generieren. Die bisherigen Erfahrungen mit dem innovativen Strukturfondsmiteinsatz konzentrieren sich auf die Finanzierung von KMUs. Diese Erfahrungen aus dem Bereich der Unternehmensfinanzierung sind hilfreich, jedoch lassen sie sich naturgemäß nicht eins zu eins auf den Bereich der Stadtentwicklung übertragen. Um die Vorteile von Fondstrukturen zukünftig auch für die Stadtentwicklung nutzen zu können, ist in diesem Zusammenhang vor allem zu klären, welche Art des breiten Katalogs von Stadtentwicklungsvorhaben sich über einen Fonds finanzieren lassen.

## 4 Mikrofinanzierung als neues Instrument für die Stadtentwicklung?

*Peter Jakubowski,  
Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung, Bonn  
Brigitte Maas,  
Deutsches Mikro-  
finanzinstitut, Berlin*

### Einleitung

Unser Staatsverständnis wandelt sich, es bewegt sich zunehmend weg vom Leistungsstaat hin zum aktivierenden und gewährleistenden Staat. Die Privaten erhalten immer mehr Verantwortung in eigener Sache, von ihnen werden aber auch zunehmend Beiträge zur Lösung von Gemeinwohlfragen erwartet. Aber auch der aktivierende Staat darf sich nicht aus der Verantwortung ziehen, er muss vielmehr Rahmenbedingungen setzen, welche (Markt-)Lücken bei individuell oder privat nur schwer lösbaren Aufgaben gezielt und verantwortungsgerecht schließen helfen.

Wer privat für sich und die Gemeinschaft Verantwortung übernehmen will, muss sich möglichst selbstständig wirtschaftlich betätigen können. Unabhängig von arbeitsmarktpolitischen Überlegungen ist es von zentraler Bedeutung, jedem Einzelnen einen angemessenen Zugang zu bankspezifischen Finanzdienstleistungen zu gewährleisten. Im privaten Bereich sind hier z. B. eine adäquate Schuldnerberatung oder Mindestgirokonten<sup>1</sup> zu nennen. Immer dann, wenn es um Existenzgründungen oder Finanzierungsaspekte bei Klein(st)unternehmen geht, ist das gesamte Bündel der Kreditierungsinstrumente von großer Bedeutung. Diese Zusammenhänge sind nicht zuletzt für die Stärkung und Stabilisierung von städtischen Problemgebieten von großer Bedeutung.

Das deutsche Bankensystem steht auf drei Säulen. Private Geschäftsbanken konkurrieren mit den Genossenschaftsbanken und den öffentlich-rechtlichen Sparkassen und Landesbanken. Während die Geschäftsbanken (rd. 28 % Marktanteil gemessen an der Bilanzsumme) primär gewinnorientiert und die Genossenschaftsbanken (rd. 28 % Marktanteil) mitgliederorientiert arbeiten, sind die öffentlichen Kreditinstitute (36 % Marktanteil) aufgabenorientiert aufgestellt. Errichtungsgesetze und -satzungen definieren weitreichende öffentliche Aufgaben, die auch im Kontext der Stadtentwicklungspolitik bedeutend sind.

Während der marktstrukturelle Trend im Bankensektor mit einer massiven Ausdünnung des Filialnetzes, weiterer Rationalisierung und Automatisierung einhergeht

aber auch die immer wieder aufflammende Diskussion über die Privatisierung der Sparkassen Teile der gesamtgesellschaftlichen Funktionen des Bankensystems zu vernachlässigen droht, wird seit einigen Jahren auch in Deutschland das Konzept des Social Banking diskutiert und in Ansätzen modellhaft erprobt. Neue Banking-Ansätze knüpfen an den Schwachstellen aktueller Marktentwicklungen im Bankensektor an. Das betrifft insbesondere qualitative Bereiche mit nachhaltig negativen Folgen für eine zunehmende Anzahl von Menschen in Folge der Arbeitsmarktprobleme in Deutschland. Immer mehr Menschen sind als Kunden für die Banken nicht mehr interessant, weil Bankprodukte und Nachfrageprofile, gemessen an den jeweiligen Renditevorgaben, nicht mehr zusammenfinden. Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger aber auch Mindestsparer, Existenzgründer oder Kleinunternehmer finden immer weniger adäquate Bankprodukte, die ihren Ansprüchen genügen. Neben den individuellen Folgen kumulieren sich diese negativen Marktfolgen im Banken-Sektor mittlerweile auch auf Ebene der Stadtquartiere.

Ziel aktueller Überlegungen in der Stadtentwicklungspolitik ist es daher, die Funktion des Bankensystems auch in seiner Verantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung zu stärken. Dies kann unter anderem durch innovative Produkte und durch alternative Organisationsformen erreicht werden, die sich als Ergänzung und Effektivierung der öffentlich-rechtlichen Säule des deutschen Bankensystems verstehen.

### Diagnose – Finanzierung lässt Existenzgründungen noch zu häufig scheitern

Soziale Problemlagen kulminieren häufig in städtischen Quartieren. Neben sozialpolitischen Maßnahmen wird zunehmend deutlich, dass die Rolle der lokalen Ökonomie im Stadtentwicklungskontext lange unterschätzt wurde. In Deutschland konnte man sich lange auf die Sparkassenidee zurückziehen, wenn es darum ging, einen angemessenen und für Alle realisierbaren Zugang zu Bank- und Finanzdienstleistungen zu gewährleisten. Marktentwicklungen im Bankensektor und Privatisierungstenden-

(1)  
Vgl. bspw. Reifner, Udo (1995):  
Das Recht auf ein Girokonto.  
Zeitschrift für Bankrecht,  
S. 243–260

zen im Bereich der Sparkassen schwächen dieses Fundament allerdings zunehmend. Betrachtet man die für die Stadtentwicklung relevanten Kundensegmente der Banken ergeben sich problematische Defizite, die den Stabilisierungsinteressen der öffentlichen Hände zuwiderlaufen:

Im Privatkundengeschäft hat die zunehmende Verschiebung zwischen den vermögenden Privaten und den krisenanfälligen Privatkunden (Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger, Alleinerziehende) zwei wesentliche Entwicklungen ausgelöst:

1. Für private Geschäftsbanken sinkt die Bedeutung des Privatkunden immer weiter. Die Folgen sind u. a. zunehmende Automatisierung (Automatenfilialen) und entsprechend Standardisierung der Bankdienstleistungen. Im Privatkundensegment ist die Beratungsqualität deutlich gesunken.
2. Es erfolgt eine Kostenverlagerung auf „krisenanfällige“ Kunden mit systematischen Ausgrenzungseffekten. Beispielfähig können Überziehungsprovisionen, Umschuldungsgebühren, Vorfälligkeitsentschädigungen und zunehmend auch Kontokündigungen bei diesen Kundengruppen genannt werden. Diese Entwicklungen können dazu führen, dass diejenigen, die auf Basisbankdienstleistungen angewiesen sind, um ihre ökonomische und soziale Situation wieder zu verbessern, aufgrund ihrer aktuellen Lebenssituation von diesen Chancen abgeschnitten werden.

Im Geschäftskundenbereich ist das Segment der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im traditionellen Verständnis relevant. Darüber hinaus erhalten aber auch zunehmend Existenzgründer, Klein- und Kleinstunternehmer, die aus den Programmen der Arbeitsmarktförderung hervorgehen, eine große Bedeutung für die Stabilisierung von Stadtquartieren. Der private Banken-Markt reagiert auch auf diese wichtige Kundengruppe nur unzureichend. Auf der Produktebene werden ebenfalls zunehmend Kosten auf diese Bereiche übertragen, was Gründungschancen zusätzlich schmälert. Ein zweiter Punkt deutet ein Missverhältnis von Kosten und Leistungsqualität an: Die Beratungsqualität der Banken ist häufig nicht ausreichend, um die genannten Geschäftsideen zu fördern. Vielmehr führen häufig standardisierte Bewertungen zu einer Unterausstattung von Klein- und Klein-

stunternehmen mit Kreditmitteln. Dies liegt wesentlich auch darin begründet, dass bei den Banken zu wenig Know-how über den Kunden und seine Geschäftsidee aber auch über den lokalen Hintergrund verfügbar und produktiv im Sinne einer kompetenten Beratung einsetzbar ist.



Nicht jedes Produkt kommt überall im Stadtteil passgenau an

Betrachtet man den Bereich der Existenzgründungen näher, ist zu klären, ob bankrelevante Defizite bestehen, deren Beseitigung zur Verbesserung des Gründungsumfeldes und somit auch zur Stärkung der lokalen Ökonomie beitragen können.

2004 haben sich in Deutschland 1,43 Mio. Personen selbstständig gemacht, von denen über 670 000 Personen (47 %) einen Vollerwerb mit ihrer Existenzgründung anstreben. Gut die Hälfte der Gründungspersonen im Vollerwerb starten aus der Arbeitslosigkeit. Im Vergleich zum Vorjahr nahm der Anteil dieser Personengruppe am Gründungsgeschehen leicht zu. Im Nebenerwerb ging der Anteil der Gründungspersonen aus der Arbeitslosigkeit auf 17 % zurück. Mit 72,2 % an den Vollerwerbsgründern ist der Anteil der Arbeitslosen in den neuen Bundesländern besonders hoch. Der Druck der Arbeitslosigkeit auf das Gründungsgeschehen kann somit als unvermindert hoch eingeschätzt werden. Insgesamt erhielten 63 % der Gründer aus der Arbeitslosigkeit eine Unterstützung durch die Bundesagentur für Arbeit z. B. Überbrückungsgeld oder einen Existenzgründungszuschuss.<sup>2</sup>

Mit Blick auf den Kapitalbedarf der Existenzgründer und die möglichen Kreditinstrumente zeigt sich folgendes Bild: 27 % aller Gründer benötigten 2004 weniger als 5 000 € zur Finanzierung ihrer Selbstständigkeit, 32 % haben keinen Finanzierungsbedarf gehabt. Der Anteil der Personen, die zum Gründungszeitpunkt keinen oder nur einen kleinen Finanzierungsbedarf haben, hat sich um 6 Prozentpunkte auf rund 60 % erhöht. Dies deckt sich mit Erfahrungen der DMI-Mikrofinanzierer (Erläuterung im Abschnitt zu Mikrofinanzierung), wonach ein Finanzierungsbedarf oft erst viele Monate

(2)  
Vgl. hierzu KfW Bankengruppe (2005): KfW-Gründungsmonitor, Frankfurt am Main

nach dem Start angemeldet wird – wenn z. B. Eigenmittel und Privatkredite nicht mehr ausreichen, um den Finanzierungsbedarf des laufenden Geschäftsbetriebs zu decken.

Nach Einschätzung der KfW haben Finanzierungsprobleme als Hemmnis von Existenzgründungen leicht an Bedeutung verloren. Zugleich ist aber festzustellen, dass Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus mit dem Ziel der Vollerwerbs-Selbstständigkeit vermehrt mit Finanzierungsproblemen zu kämpfen haben. Die am häufigsten genannten Gründe sind die Ablehnungen von Banken aufgrund von fehlenden Sicherheiten (73,7 %), mangelndes Eigenkapital (72,9 %), andere Ablehnungsgründe der Bank (23,3 %), Ablehnung durch private Darlehensgeber oder Beteiligungsgesellschaften und die Ablehnung der Finanzierung von zusätzlichen (unerwarteten) Gründungskosten durch Banken (23,1 %).

Das oft zögerliche Verhalten der Banken bei der Kleinstkreditvergabe hat im Wesentlichen zwei Ursachen:

1. Das schlechte Aufwands-/Ertragsverhältnis der Kleinkreditvergabe: Kreditvergaben sind auf der Kostenseite durchaus anfällig für negative Effekte ökonomischer Größenvorteile: Hierbei sind Kosten der Refinanzierung, allgemeine Transaktionskosten von Kreditverträgen, Kosten der Risikoabsicherung und zusätzlich eine Mindestgewinnmarge des Kreditgebers relevant. Da sich diese Kosten stark unterproportional zur Höhe des einzelnen Kreditvolumens entwickeln, sind Kleinkredite systematisch teurer als großvolumige Kredite, was sich bei kostendeckender Zinskalkulation in erheblichen Zinssatzvarianzen ausdrückt. Hierbei werden Kleinkredite im Vergleich zu gängigen Mindestkreditsummen nur für deutlich höhere effektive Zinssätze vom Markt bereitgestellt.<sup>3</sup>
2. Außerdem spielt mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten der Gründungspersonen (fehlende Qualifikationen und Kompetenzen, verbunden mit einem hohen Beratungs- und Qualifizierungsbedarf) eine große Rolle.

### **Der Community Reinvestment Act – Vorbild und Lehren aus den USA?**

Neben Analysen des Gründungsverhaltens in Deutschland führen ausländische Entwicklungen im Bankenbereich mit gravierenden

Auswirkungen auf die städtische Entwicklung zur Sensibilisierung in Deutschland. Als exponiertes Beispiel kann hier das Phänomen des Redlining US-amerikanischer Banken und die regulative Reaktion in den USA genannt werden.

Nicht zuletzt aus den skizzierten kostenstrukturellen Gründen der Kreditvergabe setzten amerikanische Geschäftsbanken das Redlining als Instrument der Kostensenkung im Kreditgeschäft ein. Hierbei wurden Stadtteile mit sozialen und ökonomischen Problemlagen markiert und somit prinzipiell ohne Einzelfallprüfung von der Kreditvergabe ausgeschlossen. Nach Bekanntwerden dieser kleinräumlichen Diskriminierung reagierte der amerikanische Gesetzgeber mit dem Beschluss des Community Reinvestment Acts, der Banken dazu verpflichtet, bestimmte Anteile ihres Kreditengagements in benachteiligte Stadtgebiete zu lenken.<sup>4</sup>

Ziel und systematischer Ansatz des US-amerikanischen Community Reinvestment Acts (CRA) aus dem Jahre 1977 war es, analog zu damals wie heute gängigen Sicherheitsbewertungen der Kreditinstitute über das Einlagensicherungssystem ein weiteres Bewertungssystem zu implementieren, das die Institute auch den Kreditbedarf ihnen zugewiesener Gebiete mit überwiegend unterdurchschnittlichen Einkommen befriedigen, ohne dabei Prinzipien der Kreditwürdigkeit und der Sicherheit außer Kraft zu setzen.

Überprüft wurden die Anforderungen des CRA durch ein komplexes institutionelles Regulierungsgeflecht, das aber – trotz aller Bürokratiekritik seitens der Banken – sehr großen Wert auf Kreativität und breite Spielräume seitens der Banken legte, um im Sinne des Gesetzes bewertet zu werden. Es wurde unter anderem ein Indikatorenset zur Beurteilung aufgestellt, das z. B. die geographische Verteilung von Krediten, die Anzahl eröffneter und geschlossener Zweigstellen, die Bereitstellung von Bankdienstleistungen oder die Beteiligung an lokalen Projekten berücksichtigte.

Trotz erster Erfolge des CRA gelang der erhoffte Durchbruch im Bereich des community investments der Banken erst durch den „Financial Institutions Reform, Recovery and Enforcement Act“ (FIRREA) aus dem Jahre 1989. Dieser bestimmte erstmals, dass bislang vertraulich gehandhabte Prüfungsberichte und -ergebnisse regional bezogen zu publizieren sind. Zudem wurde ein vier-

(3)  
Vgl. z.B. Reifner, Udo (2002): Micro-Lending – A Case for Regulation, S. 28

(4)  
Vgl. zu Hintergrund und weiteren Details des CRA im Internet: [www.ffiec.gov/cra/about.htm](http://www.ffiec.gov/cra/about.htm)

stufiges deskriptives Bewertungsverfahren eingeführt, das nach (A) „ausgezeichnet“, (B) „befriedigend“, (C) „verbesserungswürdig“ und (D) „unzureichend“ im Sinne der „Community-Ziele“ differenziert.

Für die deutsche und europäische Stadtentwicklungspolitik ist auch der 1996 vollzogene rechtliche Schritt im Kontext der CRA-Entwicklungen von Bedeutung. Seitens der „Community-Bewegung“ wurde durchgesetzt, dass auch die Finanzierung von Kleinunternehmen in die Bewertungs- und Berichtssystematik des CRA integriert wurde. Dies ermöglicht mittlerweile komplementäre Aktivitäten der Small Business Administration, deren Aufgabe die Förderung und Unterstützung von Klein- und Kleinstunternehmen in den USA ist, und der privatwirtschaftlichen Kreditvergabe.

### **Community Development Finance in Großbritannien – Impulse für Deutschland?**

Community Development Finance – damit ist die Finanzierung von lokalen Entwicklungsvorhaben auf Ebene der Gemeinden gemeint – ist in Europa ein relativ neuer Sektor. Eine Aufgabe von kommunalem oder auch Stadtteil-Banking ist es, eine Verbindung zwischen Institutionen des traditionellen Bankensektors und Initiativen zur lokalen Entwicklung herzustellen.

Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung dieses speziellen Finanzierungssektors ist es, dass sich Menschen aus Kommunen und Finanzwelt in einem Dialog engagieren, der für beide Seiten in aller Regel neu ist. Wie immer, wenn Personen mit unterschiedlichem (arbeits-)kulturellem Hintergrund und Sprachgebrauch aufeinander treffen, bedarf es besonderer Kompetenzen, damit es nicht zu Missverständnissen, Fehlinterpretationen oder gar Falschdarstellungen der jeweils anderen Seite kommt. Darüber hinaus geht es bei kommunaler Entwicklung im Sinne von Empowerment aber auch dar-

um, Gemeinschaften zum Umgang mit Investitionsströmen zu befähigen, die bislang vielleicht wenig mit Kapital und Management zu tun hatten. Auf der Ebene des Microlending-Sektors geht es darüber hinaus auch darum, die Qualität und Kapazitäten der Branche insgesamt zu erhöhen sowie Qualitätsstandards/Benchmarks und eine gemeinsame Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Hierdurch sollen z. B. Fundraising und Profilentwicklung erheblich vereinfacht werden.

In Europa ist Großbritannien ein Vorreiter bei der Etablierung des Stadtteil-Banking. Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor hierfür werden die Anstrengungen von Regierungsseite angesehen, die Implementierung von lokalem Empowerment mit Maßnahmen von „ganz oben aus“ zu fördern. Politischer Treiber dieser Entwicklung ist die Social Investment Task Force (SITF), eine Arbeitsgruppe mit Persönlichkeiten aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen, welche im April 2000 vom Finanzminister Gordon Brown gegründet wurde.

Diese Arbeitsgruppe formulierte u. a. Empfehlungen zur

- steuerlichen Förderung von privaten Investitionen in benachteiligten Gebieten („Community Investment Tax Relief Programme“),
- Etablierung von revolving Fonds zur Förderung von lokaler Wirtschaft und kommunalen Entwicklungsprojekten,
- Ausdehnung des Tätigkeitsspielraums für gemeinnützige Organisationen sowie
- Unterstützung von Finanzdienstleistern des Gemeinwesens und der Gründung einer Dachorganisation für deren Entwicklung.

Zur Umsetzung der letztgenannten Empfehlung konstituierte sich eine Steuerungsgruppe aus interessierten lokalen Finanzierungsgesellschaften (CDFIs) sowie nahe stehenden Netzwerken, um die Idee eines Dachverbandes zu realisieren.

Im April 2002 wurde dann der offizielle Start der CDFA unter Federführung des Finanzministeriums vollzogen. In seiner Arbeit wird die CDFA von der Regierung, Banken, Stiftungen und interessierten Einzelpersonen unterstützt.

Die Finanzierung der Community Development Finance Association<sup>5</sup> (CDFA) erfolgte für die ersten zwei Jahre (2002–2004) zu

(5) Website der Community Development Finance Association: [www.cdfa.org.uk](http://www.cdfa.org.uk)

#### **Was sind Community Development Finance Institutions (CDFIs)?**

CDFIs – oder kommunale Finanzdienstleister – können als neues Finanzierungsinstrument für die soziale, ökonomische und physische Revitalisierung unterfinanzierter Kommunen charakterisiert werden. Sie leihen und investieren in benachteiligte Gebiete und Markt- bzw. Kundensegmente, die keinen Zugang zu klassischen Finanzierungsinstrumenten haben. CDFIs sind selbstständige und unabhängige Organisationen, die Finanzdienstleistungen unter zwei Zielsetzungen anbieten: die Erzeugung von sozialen und finanziellen Erträgen. Einige CDFIs bieten Darlehen an, andere wiederum Beteiligungen (Equity Investment); nur wenige CDFIs bieten beide Finanzierungsformen an. Sie bedienen verschiedene Kundengruppen wie Einzelpersonen, kleine und mittlere sowie auch soziale Unternehmen.

43 % des geplanten Budgets über den Small Business Service's Phoenix Fund sowie von Banken (NatWest/Royal Bank of Scotland Group, Barclays and Bank of Scotland Community Banking). Die CDFA erhält darüber hinaus Zuwendungen der Esmee Fairbairn Stiftung. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass Mitgliedsgebühren sowie Gebühren für Dienstleistungen in den ersten fünf Jahren nach Gründung rund 40 % des geschätzten Finanzbedarfs decken können. (Die Gebühren für Mitgliedsorganisationen liegen in Abhängigkeit von ihrem Fondsvolumen zwischen 250 und 750 £; die Gebühren für Unterstützungsorganisationen liegen zwischen 50 £ für Einzelpersonen und bis zu 1 000 £ für Großunternehmen.) Weiterhin werden Organisationen, die Interesse an der Erhöhung des Entwicklungskapitals in unterkapitalisierten Kommunen haben, um Sponsoringgelder ersucht. Sponsoren wird die Möglichkeit eingeräumt, Einfluss auf die Entwicklung der CDFA zu nehmen und eng mit CDFIs zu kooperieren.

Mittlerweile sind 60 CDFIs Mitglieder in der Community Development Finance Association (CDFA), beispielsweise:

- Der **Full Circle Fund**, der Gruppenkredite an Frauen in East Anglia vergibt. Inzwischen umfasst der Full Circle Fund mehr als 60 Kreditzirkel sowie ein Unternehmen, das an der Entwicklung einer Frauen-Brauerei arbeitet (siehe auch [www.microlending-news.de/artikel/full\\_circle\\_fund.pdf](http://www.microlending-news.de/artikel/full_circle_fund.pdf))
- **Street (UK)**, ein Microlender, der von Birmingham, London und Tyneside aus mit nationaler Ausrichtung operiert. Street (UK) hat rund 5,7 Mio. € aus einer Mischung von ungesicherten Bankdarlehen zur Weitervergabe und Stiftungsgeldern zur Deckung operativer Kosten akquiriert. Seine Spezialität ist es, informelle Unternehmen beim Übergang in den offiziellen Unternehmensstatus zu unterstützen.
- **Aspire** arbeitet in Nord-Irland, der geteilten Region, in der die Bevölkerung ein deutlich anderes Verhältnis zu Risiken einnimmt. In einem Klima, wo Wucherer 80–100 % fordern, schreckt selbst ein 19 %iger Zinssatz keine Kunden ab. Der Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten – nicht dessen Preis – ist hier wichtig.
- **Aston Reinvestment Trust**, ein Mikrofinanz-Pionier in Aston und Newtown – benachteiligte innerstädtische Bereiche von Birmingham.<sup>6</sup>

„Aufbau eines erfolgreichen Finanzsektors für die kommunale Entwicklung“ ist der Titel des Strategieplans, den die Community Development Finance Association für den Zeitraum 2004 bis 2006 entwickelt hat. Dieser beschreibt, mit welchen Aktivitäten und Maßnahmen der Verband das Wachstum des Microlending-Sektors und somit die Stärkung seiner Einzelmitglieder vorantreiben möchte. Die eingangs genannte Entwicklung von Qualitätsstandards und Profilierung des Microlending-Sektors, die Erhöhung der Mitgliedszahlen und Fundraising haben im Strategieplan einen zentralen Stellenwert.<sup>7</sup>

Die Dienstleistungen der Community Development Finance Association sind recht vielfältig und reichen von individuellen Unterstützungsleistungen für CDFIs über allgemeine Informations-, Vernetzungs- und Beratungsleistungen (wie der Zugang zu Fördermitteln) bis hin zur Lobbyarbeit. Im Einzelnen sind dies

- Kompetenzentwicklung, einschließlich Training sowie andere Veranstaltungen und eine jährliche Konferenz;
- Vernetzung und informeller Austausch, einschließlich einer Website und eines vierteljährlichen Newsletters;
- Entwicklung von Leistungsindikatoren für den Microlending-Sektor, einschließlich einer jährlichen Publikation zur „Situation des kommunalen Banking“;
- Untersuchungen zu und Identifikation von Best Practice, einschließlich der Entwicklung eines Operator's Kit für kommunale Microlender;
- Interessenvertretung gegenüber der Regierung und anderen Beteiligten;
- Aufbau von Investor- und Branchenbeziehungen für den Microlending-Sektor.

### Social Banking – ausbaufähig zum Stadtteil-Banking

Aufbauend auf dieser Diagnose – weiterhin große Bedeutung von Kleinstgründungen mit großen Potenzialen auch für die Stärkung der lokalen Ökonomie sowie Notwendigkeit, adäquate Banking- und Finanzdienstleistungen zur Verfügung zu stellen, bietet es sich an, den Ansatz des „Social Banking“ näher zu beleuchten. Dies gewinnt unter anderem dadurch an Bedeutung, dass – so der Grundtenor des Social Banking – diese

(6)  
Fallstudie: [www.renewal.net/Documents/RNET/Case%20Study/Astonreinvestmenttrust.doc](http://www.renewal.net/Documents/RNET/Case%20Study/Astonreinvestmenttrust.doc)

(7)  
Darüber hinaus veröffentlicht der CDFA den sehr informativen Jahresbericht „Inside Out“. <http://www.cdfa.org.uk/cmframe.php?prmid=5003>

hilfreichen Produkte durchaus marktgängig ausgestaltet und somit auch von privaten Akteuren gewinnbringend angeboten werden könnten. Ziel ist es, Finanzdienstleistungen zu entwickeln und anzubieten, die es schaffen die Kostenstrukturfrage bei den Kleinkrediten zu umgehen. Denn es kann nicht sein, dass die aufgezeigten Defizite allein durch öffentliche Angebote ausgeglichen werden. Vielmehr sind Rahmenbedingungen und geeignete Hilfestellungen zur breiteren Implementierung passfähiger Banking-Produkte gefragt.

Social Banking will nicht die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Bankgeschäftes infrage stellen, sondern es soll um die Wahrnehmung sozialer Auswirkungen und der Aktivierung von (noch verdeckten) Entwicklungspotentialen erweitert werden. Social Banking versteht sich als Spielart des privatwirtschaftlichen Bankgeschäftes, bei dem aber eine marktübliche Rendite für das eingesetzte Kapital realistisch ist. Insofern unterscheidet sich dieser Banking-Ansatz systematisch von Strategien des Corporate Citizenship oder des Social Sponsoring. Social Banking fordert eine integrierte Betrachtungsweise der Bankgeschäfte, die Schnittstellen mit Problemgruppen und Problemgebieten aufweisen. Social Banking bezeichnet die Entwicklung und Verbesserung von Finanzdienstleistungen, mit denen gewinnbringend wirtschaftliche Strukturen benachteiligter Gebiete, Gruppen und Wirtschaftsbereiche erfolgreich erhalten und gefördert werden.

Zu diesem Konzept gehört die Auswertung sozialer Informationen und die unmittelbare Kommunikation mit sozialen Akteuren des jeweiligen Zielbereichs (in Kontext der Stadtentwicklungspolitik ist dies das Stadtquartier). Das Konzept ist nicht auf den Bankensektor begrenzt, es sollte Intermediäre, Near-Banks aber auch Bereiche des Inhouse Banking innerhalb sozialer Organisationen einbeziehen.

Die Renditeerwartungen umfassen - neben der üblichen finanziellen - auch eine soziale Dimension. Die Definition dessen, was sozial ist, resultiert im Social Banking ausschließlich aus der Schnittmenge dessen, was Akteure als sozial (= erstrebenswertes Ziel) empfinden und was, auf der anderen Seite, nach Auffassung der Banker gewinnbringend sein kann. Damit öffnet sich das Bankgeschäft in konkreten Fällen wichtigen Fragen wie der wirtschaftlichen Diskriminierung, räumlich konzentrierten Abwärts-spiralen und entsprechenden Wertverlusten bei den Banken selbst.<sup>8</sup>

Spiegelt man diesen Banking-Ansatz mit den Zielen einer sozialen und ökonomisch möglichst ausgewogenen Stadtentwicklung, gelangt man unmittelbar zur Idee des Stadtteil-Banking: hier treten die bestehenden Defizite real zu Tage und gleichzeitig kann nur der Stadtteil oder das Quartier der Ort der Problemlösung sein.

### Begrenztes Lösungspotenzial bei den Sparkassen

Unter die Gruppe der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute fallen in Deutschland 477 lokal operierende Sparkassen und 11 überregional tätige Landesbanken bzw. Girozentralen. Öffentliche Rechtsform und öffentlicher Auftrag der Sparkassen sind eng miteinander verflochten. Als drittes Wesenselement der Sparkassen ist zudem das Regionalprinzip zu nennen, das im Wesentlichen darauf ausgerichtet ist, regionale Bankeinlagen in Form von Krediten wieder in denselben regionalen Wirtschaftskreislauf einzuspeisen. Auf diese Weise sollen u. a. regionale Entwicklungspotenziale möglichst gleichwertig im Raum genutzt werden. Durch das rechtlich festgelegte Regionalprinzip sollen wirtschaftlicher Erfolg der Sparkasse und der Region auf der Anreizebene eng miteinander verknüpft werden.

Die öffentliche Aufgabenstruktur umfasst im Kern folgende Bereiche, die zugleich eine hohe Bedeutung für die Stadtentwicklung haben:

- Flächendeckende und umfassende Versorgung aller Bürgerinnen und Bürger mit möglichst hochwertigen Finanzdienstleistungen
- Förderung einer gleichmäßigen wirtschaftlichen Entwicklung in der Region
- Versorgung kleiner und mittlerer Unternehmen inklusive des Handwerks mit ausreichenden Krediten

(8)  
Vgl. Reifner, Udo (1997): Social Banking – Ansätze und Erfahrungen über die Integration sozialer Zielsetzungen in privatwirtschaftliche Finanzdienstleistungen, in: Schuster, L. (Hrsg.) Die gesellschaftliche Verantwortung von Banken, Berlin



Stadtteil-Banking bedeutet, passende Konzepte und Produkte zu entwickeln

- Hausbankfunktion für die Kommunen inklusive Kreditgewährung an die öffentlichen Kommunalhaushalte (gegenwärtig in einer Gesamthöhe von rd. 7 Mrd. €)

- Förderung von sozialen, kulturellen Projekten und des Breitensports

Trotz dieser öffentlichen Aufgaben der Sparkassen stehen sie natürlich im Wettbewerb um Kunden und mit den Akteuren der beiden anderen Säulen des Bankensystems. Hierbei geraten auch die Sparkassen unter zunehmenden ökonomischen Druck mit der Folge, dass Automatisierung, kostenorientierte Produktentwicklung aber auch Filialschließungen und Konzentration von Entscheidungen (z. B. regionale Existenzgründungszentren) an der Tagesordnung sind. Zudem geraten die Sparkassen immer wieder unter Privatisierungsdruck bzw. in das Fadenkreuz der Europäischen Wettbewerbsregeln wie zuletzt im Rahmen der Überprüfung der Gewährträgerhaftung und der Anstaltslasten durch die EU-Kommission. Die im Jahre 2001 zwischen Bundesregierung und der Europäischen Kommission erzielte Verständigung beinhaltet einige Neuregelungen, die aber den Bestand der Sparkassen als Träger öffentlicher Aufgaben im Bankensystem nicht infrage stellen. So ist zum 19.7.2005 die Gewährträgerhaftung für alle neu entstehenden Verbindlichkeiten entfallen. Die Anstaltshaftung ist durch eine „normale wirtschaftliche Beziehung gemäß marktwirtschaftlicher Grundsätze“ ersetzt worden. Die öffentlichen Träger sind nicht mehr zur wirtschaftlichen Unterstützung der Sparkassen verpflichtet und sie haften auch nicht mehr automatisch und unbegrenzt für Verbindlichkeiten. Gleichwohl kann der öffentliche Träger nach seinem Ermessen weiterhin der Summe nach nicht begrenzte Finanzmittel an seine Kreditinstitute übertragen, ohne dabei unzulässig Beihilfen zu gewähren.<sup>9</sup>

Vom Grundsatz steht also auch weiterhin der öffentlichen Aufgabenerfüllung durch die Sparkassen rechtlich kaum etwas im Wege. Mit Blick auf die aufgezeigten Defizite im Bereich der Gründungsförderung und -begleitung sowie den Produktbereich der Mikrokredite ist aber auch bei den Sparkassen zu erkennen, dass Kostendruck auf der einen und die schwierigen Kostenstrukturen der Mikrofinanzierung zu großer Zurückhaltung in diesem Bereich führen. Es ist gegenwärtig nicht zu erkennen, dass sich die Sparkassen in das spezifische Segment der Mikrofinanzierung und des Stadtteil-Bankings einklinken werden.

## Mikrofinanzierung – ein neues Instrument für die Stadtentwicklung

Im deutschen Bankenrecht sind vielfältige Ansatzpunkte zu finden, die rechtlich relevanten Diskriminierungen auf Grund der freien Entfaltung der Marktkräfte im Bankbereich entgegenwirken. Auch wenn das bestehende Recht Anreize zur Entwicklung von Produkten des Social Banking setzt (vgl. Reifner), bleibt die empirische Erkenntnis, dass sich entsprechende Produkte bislang nicht am Markt etablieren konnten.<sup>10</sup> Hieran ist anzuknüpfen, um neue marktfähige Angebote zu fördern.

Ansätze der Mikrofinanzierung finden in zwei unterschiedlichen Zusammenhängen ihre Anwendung. Insbesondere in Entwicklungsländern bilden Spielarten der Mikrofinanzierung den Ausgangspunkt für die Herausbildung zunächst rudimentärer und in der weiteren Folge ausdifferenzierter Bankstrukturen (Pre-Bank Microlending). In entwickelten Ländern mit entsprechend vorhandenen Bankensystemen konzentrieren sich Mikrofinanzansätze darauf, diejenigen, die durch die vorherrschende Profit-Logik der Kreditwirtschaft vom Bankensystem ausgeschlossen werden, wieder an die alltagsnotwendigen Dienstleistungen des Bankensektors anzuschließen oder aber bei unabhängiger ökonomischer Betätigung zu unterstützen (Social Mikrolending).

Die soziale Mikrofinanzierung erfüllt vier Funktionen:

1. Finanzierung/Liquiditätsausstattung
2. Existenzgründung/lokale Arbeitsmarktlastung/soziale Einbeziehung (Zielgruppen – z. B. junge Menschen, Migrantinnen und Migranten, Menschen mit Behinderung)
3. Stärkung der Quartiersentwicklung
4. Effizienzsteigerung gegenüber reinen Transferansätzen

Wie gesagt sehen die Sparkassen im Bereich der Mikrofinanzierung gegenwärtig kein strategisches Geschäftsfeld. Es gilt daher an erste modellhafte Ansätze des Stadtteil-Banking anzuknüpfen und schrittweise Potenziale zur Herausbildung dezidierter Produkte des Stadtteil-Banking zu stützen.

(9)  
Vgl. hierzu Deutscher Städtetag (2005): Gemeindefinanzbericht 2005, Berlin, S. 76

(10)  
Vgl. für einen durchaus ausbaufähigen Produktansatz das KfW-Mikrodarlehen. Hierbei handelt es sich um das Produkt „Mikro 10“, mit dem die KfW Kredite zwischen 5 000 und 10 000 € über Hausbanken vergibt. Vorteile aus Sicht der KfW ist eine weniger aufwändige Kreditprüfung, eine Haftungsfreistellung für die Hausbank in Höhe von 80 % sowie höhere Vermittlungsentgelte für die ausführenden Banken.

### Modellansätze zur Mikrofinanzierung im Stadtteil

Der Ansatz „Banklocal“:<sup>11</sup> Als Reaktion auf defizitäre Angebote der Geschäftsbanken ist unter Federführung des Instituts für Finanzdienstleistungen (IFF) ein Konzept für Lokales Banking entwickelt worden, das die Bewohner städtischer Quartiere und ihre Bedürfnisse in ein auch betriebswirtschaftlich rentables Kundenprofil transformiert und das Leistungsprofil einer Lokal engagierten Bankfiliale umreißt. Aus Sicht des Quartiers sind demnach individuelle, soziale (Schutz, Teilhabe) und kollektive Bedürfnisse zu berücksichtigen, die aus Bankensicht dem Kunden Sicherheit, Zugang zu Finanzdienstleistungen, Liquidität und der Bank dennoch Gewinn sichern sollen. Die lokale Filiale soll einen auf die Kunden vor Ort zugeschnittenen exklusiveren Service anbieten.

Um dies rentabel erreichen zu können, sollte das Leistungsspektrum einer solchen lokalen Bankfiliale viel stärker auf die lokalen Hintergründe potentieller Kunden aus dem Standortquartier und die jeweiligen

kleinräumigen ökonomischen und sozialen Quartiersbedingungen ausgerichtet sein. Das bedeutet, es müssten ortsspezifische Kompetenzen aufgebaut werden, die nachfolgend aufgeführte Komponenten zu berücksichtigen haben:

Ein wesentlicher Schlüssel, um mit diesem Konzept auch wirtschaftlich erfolgreich sein können, ist die Konzentration auf möglichst homogene Kunden-Gruppen. Hierzu zählt die Entwicklung von Gruppenprodukten (Kreditgemeinschaften, Gruppenversicherungen, Gemeinschaftskonten, Nutzerfonds) sowie eine Gruppenberatung (abgeschichtete Generalisierung wie Investmentzirkel, Bank in der Schule, Bankzeitschrift) und das Befördern eines intensiven Networking zur Stärkung der Selbsthilfekompetenzen im Quartier.

„Die lokale Bankfiliale ist eine Forschungsfiliale, die den Beruf des Bankkaufmanns als „Finanzdienstleister“ in den Mittelpunkt stellt, sich vom Produktdenken hin zum verlässlichen Berater bewegt und dabei die erhöhten personellen Anforderungen durch Nutzung der Rationalisierungspotenziale von Internetportalen und Gruppenansprache und Gruppenprodukten kompensiert.“

Kernidee des Mikrofinanz-Konzeptes des Deutschen Mikrofinanz Instituts ist die kostensenkende Kombination zwischen zentralisierter, an den Kostenstrukturen von Finanzprodukten orientierter, Umsetzung der Finanztechnik (Fonds und Bank und DMI) sowie der kleinräumlich spezialisiert agierenden Mikrofinanzierer, die den Mehrwert gegenüber herkömmlichen Vertriebsformen generieren sollen. Anknüpfend an informelle Quartierskooperationen oder an Business Improvement Districts bzw. Immobilien- und Standortgemeinschaften kann das Bankgeschäft mit nachfragegerechten Produkten über eine Einbindung des Mikrofinanzierers in die Stadtteil- oder Quartierskooperation zu einem neuen Element neuer Kooperationsformen in der Stadtentwicklung werden.

Das Kooperationsmodell des DMI erhält seinen besonderen Charme dadurch, dass es die hochkomplexe Finanztechnik einerseits bereitstellt aber andererseits nicht die häufig schon ausreichend komplexe Kooperation im Quartier zusätzlich belastet. Über die Schnittstelle der Mikrofinanzierer soll ein effizientes Bindeglied zwischen Quartier und Bank eingeführt werden.

(11) Vgl. Lange, Ralf; Linderkamp, Rita; Reifner Udo (2003): Banklokal, Visuelle Finanzkommunikation: Community Banking und Videoconferencing, Abschlussbericht zum BMBF-Forschungsprojekt „Innovative Ansätze zur Restrukturierung eines Bankfilialnetzes unter Einsatz interaktiv-multimedialer Kommunikationsplattformen.“

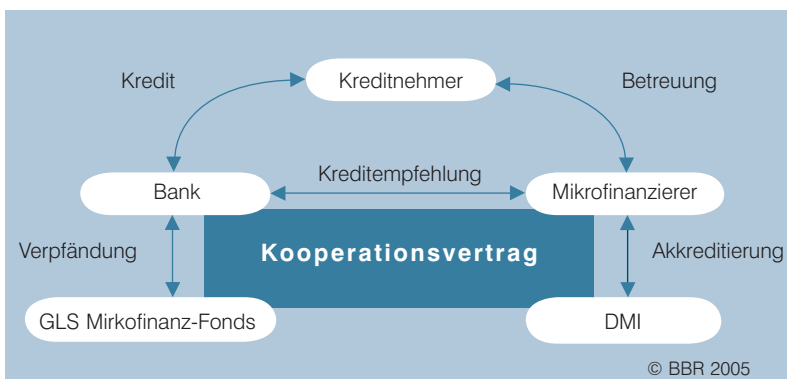
(12) Die Entwicklung des Modells verantwortet Falk Zientz, DMI-Geschäftsführer, falk.zientz@mikrofinanz.net

Tabelle 1 Lokale Anforderungen an das Banken Know-how

Kundenbezogenes Know-how	Quartiersbezogenes Know-how
Risiken individuell einschätzen	Lokale und städtische Wirtschaftszahlen
Lokale Möglichkeiten sachgerecht beurteilen	Kontakt zu Meinungsführern herstellen und halten (Quartiersorganisationen)
Altersprobleme adäquat berücksichtigen	Entwicklungspartnerschaften zum Non-Profit-Sektor auf- und ausbauen
Einkommen und Selbstständigkeit beachten	

Quelle: Lange, Ralf; Linderkamp, Rita; Reifner Udo (2003): Banklokal, Visuelle Finanzkommunikation: Community Banking und Videoconferencing, Hamburg

Abbildung 1 Das Kooperationsmodell des Deutschen Mikrofinanzinstituts<sup>12</sup>



Quelle: Deutsches Mikrofinanz Institut, Berlin 2005

Der Gesamtansatz zur Organisation der Mikrofinanzierung des Deutschen Mikrofinanz Instituts kann in sechs Schritte gegliedert werden:

1. Ein Mikrofinanzierer wird vom DMI geprüft und akkreditiert und ist dadurch antragsberechtigt beim Fonds.
2. Kooperationsvertrag:
  - Der Mikrofinanzierer stellt einen Antrag beispielsweise über 100.000 € für die Kreditvergabe innerhalb eines Jahres.
  - Nach der Prüfung und Bewilligung wird hierüber zwischen Mikrofinanzierer, DMI, Fonds und Bank ein Kooperationsvertrag abgeschlossen.
  - Der Fonds stellt der Bank eine Guthabenverpfändung in Höhe von 100 000 € zur Verfügung
3. Der Mikrofinanzierer analysiert einen Kreditantrag und gibt
4. eine Kreditempfung ab.
5. Die Bank schließt einen standardisierten Kreditvertrag ab (Mengengeschäft).
6. Der Fonds muss eventuelle Kreditausfälle tragen und erhält aus den Zinserträgen der Bank einen Risikoausgleich.

Die einzelnen Aufgaben der wesentlichen Beteiligten im Verfahren zur Vergabe von Mikrokrediten sind in der nachfolgenden Tabelle kursivisch zusammengefasst.

Das DMI organisiert die Kreditvergabe über akkreditierte Mikrofinanzorganisationen,

die es gemeinsam mit regionalen Partnern aufbaut und begleitet. Zu den Aufgaben des Instituts zählen u. a.:

- Training hinsichtlich Produktentwicklung, Methoden des Microlending, Kreditbetreuung;
- Unterstützung beim Aufbau der Kreditorganisation (Organisationsentwicklung, Methoden und Instrumente, Verlagswerk, Handbuch);
- Aufbau von regionalen Netzwerken/lokalen Mikrofinanz-Kooperationen
- Organisation der gemeinsamen Lernerfahrungen/von guten Praxismodellen zwischen den Mikrofinanzierern;
- Zusätzliche Akquisition von Finanzmitteln für die Arbeit der Mikrofinanzierer.

Gegenwärtig erproben die ersten Mikrofinanzierer neue Produkte und Methoden zur Lösung von Problemstellungen, mit denen im internationalen Vergleich die meisten Mikrofinanzorganisationen während der Startphase zu tun haben. Dies sind:

1. Aktive Vermarktung, denn die für den effektiven Betrieb einer Mikrofinanzorganisation erforderliche Anzahl an Krediten wird nicht von selbst erreicht.
2. Wesentlicher Erfolgsindikator von Mikrofinanzierungen ist ein geringer Anteil an notleidenden/ausgefallenen Krediten. Um dies zu erreichen, sind spezielle Methoden des Microlending einzusetzen.

Mikrofinanzierer	Deutsches Mikrofinanz Institut	Fonds	Bank
begleitet und qualifiziert Kleinunternehmen (Schwerpunkt: Nachgründungsphase)	prüft und akkreditiert den Mikrofinanzierer	akquiriert und verwaltet Risikokapital	bietet Rechtsrahmen für die Kreditvergabe
empfiehlt Mikrofinanzierungen gegenüber der Bank	Training: Produktentwicklung, Vertrieb, Organisation, Kreditbetreuung	gewährleistet Auflagen von Geldgebern (z. B. Finanzierung von bestimmten Zielgruppen oder Regionen)	bearbeitet die Kredite als Mengengeschäft
gewährleistet Rückzahlungskontrolle-/Krisenintervention	Implementierung der Kreditorganisation, laufende Begleitung	stellt für die Kreditnehmer/innen des Mikrofinanzierers beispielsweise 100 000 € zur Kreditvergabe innerhalb eines Jahres zur Verfügung	einmal jährlich schließen die beteiligten Institutionen einen Kooperationsvertrag ab, auf dessen Basis dann unbürokratisch Mikrofinanzierungen vergeben werden.
wendet Methoden des Microlending an und entwickelt sie weiter	Monitoring-/Benchmarking der Ergebnisse des Mikrofinanzierers. Empfiehlt dem Fonds Kooperation mit dem Mikrofinanzierer	schirmt die Kreditrisiken ab	Der Mikrofinanzierer erhält großen Freiraum, um Produkte und Methoden des „Microlending“ zu entwickeln und anzuwenden.
			Unterschiedliche Organisationen und Förderer lassen sich sehr flexibel einbinden.

**Tabelle 2**  
Akteure und Aufgaben im Mikrofinanzansatz

Quelle:  
Deutsches Mikrofinanz Institut,  
Berlin 2005

3. Neue Mikrofinanz-Produkte erfordern zunächst Marktrecherchen und eine laufende Weiterentwicklung dicht am Kunden.
4. Der Zugang zu öffentlichen Mitteln für den Aufbau von Mikrofinanzierern ist noch unerlässlich.<sup>13</sup>

Auf der nationalen und europäischen Ebene befassen sich gegenwärtig auch KfW-Mittelstandsbank sowie die Europäische Investitionsbank/der Europäische Investitionsfonds mit möglichen Beiträgen zur Förderung von Mikrofinanzprodukten. Wesentlich für den Erfolg dieser Aktivitäten wird es dabei sein, die Kernpunkte des Ansatzes nicht aus den Augen zu verlieren: Effiziente Zentralisierung in allen banktechnischen Bereichen wie Risikoabsicherung und Refinanzierung bei gleichzeitiger konsequenter Stärkung des Quartierbezuges von Produkten und Dienstleistungen.

### „Quartiers-Impulse“ – Neuer Ansatz im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau

Die jüngsten Erfahrungen zeigen, dass eine dauerhaft tragfähige Entwicklung von Stadtquartieren nicht mehr allein durch bauliche Erneuerung und soziale Akzente gesichert werden kann. Moderne Stadtentwicklung sollte zunehmend auf drei Säulen basieren. Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) entwickelt daher eine dritte Säule: ein Konzept zur Stärkung der lokalen Wirtschaft, das Eigeninitiative mobilisieren möchte und neue Instrumente zur Förderung von lokalen (Kleinst-)Unternehmen im Blick hat. Quar-

tiersimpulse sollen zum einen vom Engagement privater Unternehmen ausgehen. Zum anderen werden Kleinunternehmen durch neue Finanzinstrumente und Wirtschaftsstrategien für das Quartier als integrativer Faktor der Quartiersentwicklung aufgewertet. Nach dem Motto „promote your local hero“ sollen Importe und Abhängigkeiten des Quartiers reduziert und Konzepte und Ideen erarbeitet werden, die Exporte über die Quartiersgrenzen hinweg ermöglichen.

Im Kern geht es im neuen Forschungsfeld „Quartiers-Impulse“ des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus um die Erprobung einer dritten Säule moderner Stadtentwicklungspolitik in Deutschland. Neue Rollen werden ausgefüllt und auf ihre Tragfähigkeit getestet: Die private Wirtschaft kommt ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nach, indem sie auch aus wohlverstandem Eigeninteresse Ressourcen und Know-how zur Stärkung von Stadtquartieren einbringt – Wirtschaft klinkt sich verstärkt in die Angelegenheiten der Stadt ein. Zugleich muss sich die öffentliche Hand neu aufstellen, weil sie in ihrer Organisations- und Planungspraxis privatwirtschaftliche Initiativen und Konzepte ernst und aufnehmen muss. Zusätzlich werden neue quartiersbezogene Finanzierungsinstrumente aus dem Bereich der Mikrofinanzierung eingesetzt, um Kleinunternehmen maßgeschneiderte Finanzierungen zu bieten, die wichtige Quartiersimpulse auslösen können. Hier schließt sich eine weitere neue Rolle an: Öffentliche und private Finanzdienstleister entwickeln Kreditinstrumente und Sicherungsverfahren, damit auch Kleinstunternehmen im Quartier alle Vorteile der Finanzmärkte nutzen können.

(12)  
Die Zusammenarbeit mit den Mikrofinanzierern wird vom DMI-Geschäftsführer Oliver Förster verantwortet, oliver.foerster@mikrofinanz.net.

Neue Lösungen brauchen Ideenkapital



## 5 Quartiers-Impulse: Neue Wege zur Stärkung der lokalen Wirtschaft

### Ein neues Forschungsfeld im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau

*Uwe Neumann,  
Rheinisch-Westfälisches  
Institut für Wirtschaftsforschung, Essen  
Peter Jakobowski,  
Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung, Bonn*

#### Ausgangssituation

Angesichts des langfristigen Trends zur Suburbanisierung von Bevölkerung und Industrie zeichnen sich viele innerstädtische Gebiete in der Bundesrepublik etwa seit den 60er Jahren mehr und mehr durch negative Eigenschaften als Wohn- und Betriebsstandorte aus. Der Standortvorteil „Zentralität“ wurde in diesen Stadtgebieten immer stärker durch die Nachteile der dichten Bebauung konterkariert, z. B. durch ein unattraktives Wohnumfeld und mangelnde Flächen für neue Wohngebäude sowie für Betriebsgründungen oder -erweiterungen. Im Laufe des wirtschaftlichen Strukturwandels wurden viele Industriebetriebe stillgelegt, neue Betriebsgründungen in modernen Industrie- und Dienstleistungsbranchen fanden überwiegend an anderen inner- und außerstädtischen Standorten statt.

Die Anfang der 70er Jahre als Gemeinschaftsaufgabe von Bund, Ländern und Gemeinden eingeführte Städtebaupolitik verfolgte von Beginn an u. a. auch soziale, eher indirekt auch wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Ziele. Durch öffentliche Finanzhilfen sollten vor allem private Bauinvestitionen angeregt und dadurch die Voraussetzung für die Ansiedlung einkommensstärkerer Einwohner und neuer Betriebe geschaffen werden (Walther 2001, Fraaz 2001). Ohne Zweifel haben diese Investitionen dazu beigetragen, die Rahmenbedingungen der innerstädtischen Wohn- und Unternehmensstandorte zu verbessern. Die städtebauliche Erneuerung dürfte in vielen Fällen eine Voraussetzung für die nachfolgende wirtschaftliche Reaktivierung der Standorte gewesen sein. Im Laufe der Zeit stellte sich aber heraus, dass eine Verbesserung der städtebaulich-infrastrukturellen Rahmenbedingungen allein oftmals nicht im erwarteten Umfang zur Entstehung neuer wirtschaftlicher Aktivität an problematischen Standorten führt. Dies zeigte sich sehr deutlich am Beispiel der britischen Stadterneuerungspolitik der 80er Jahre, die einen besonderen Schwerpunkt auf die städtebauliche Sanierung alt-industrieller Flächen und Hafengebiete und die Gewährung besonderer Ansiedlungs-

anreize in innerstädtischen Unternehmenszonen legte. Dadurch erhoffte man sich die Entstehung eines innovativen Gefüges neuer Unternehmen auf ehemals altindustriell genutzten Flächen. Die Erfahrung zeigte, dass es durchaus gelang, an den geförderten Standorten die Voraussetzungen für die Generierung neuer privater Wertschöpfung zu schaffen. Die erhoffte Anschubwirkung auf die lokale Ökonomie innerstädtischer Problemgebiete, z. B. in Form neuer Arbeitsplätze oder Versorgungsangebote für Innenstadtbewohner, blieb aber oftmals aus.

So werden seit den 80er und 90er Jahren erstmals auch **nicht-investive Ansätze der Wirtschaftsförderung** im Rahmen stadtteilorientierter Erneuerungsprogramme gefördert, z. B. die Beratung und Vernetzung ansässiger Unternehmen, die Gründungsförderung und die Anwerbung neuer Unternehmen. Bisher fehlt es aber an Erfahrungswerten darüber, welche Impulse mit verhältnismäßig geringem Mitteleinsatz dazu beitragen können, die Voraussetzungen für die Prosperität städtischer Gebiete zu verbessern bzw. (wieder-)herzustellen (vgl. Übersicht 1, S. 62).

Die bisherigen Ergebnisse von Ansätzen zur Förderung der lokalen Ökonomie legen nahe, dass eine Förderung der lokalen Wirtschaftsentwicklung nur dann Erfolg verspricht, wenn örtliche Gewerbetreibende das Vorhaben unterstützen und an der Umsetzung beteiligt sind. Bestenfalls engagieren sich lokale Unternehmen und Bevölkerung bereits im Stadium der Ideenfindung.

Analysen kleinräumiger Segregationsprozesse in großstädtischen Ballungsräumen haben aufgezeigt, dass innerstädtische Differenzierungen im Zeitverlauf äußerst persistent sind und von räumlichen bzw. raumwirtschaftlichen Trennungsmechanismen auf gesamtstädtischer bzw. regionaler Ebene beeinflusst werden. Wie Abbildung 1 verdeutlicht, sollten Ansätze der lokalen, stadtteilorientierten Wirtschaftsförderung daher

## Übersicht 1 Ökonomische Reaktivierung innerstädtischer Gebiete

### Ziele

- Sicherung bzw. Aufwertung der Attraktivität innerstädtischer Gebiete als Unternehmensstandort
- Sicherung bzw. Aufwertung der Attraktivität innerstädtischer Gebiete als Unternehmensstandort
- Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen für lokale Erwerbspersonen
- Sicherung der Versorgung lokaler Anwohner mit Einzelhandels- und Dienstleistungsangeboten

### Strategien

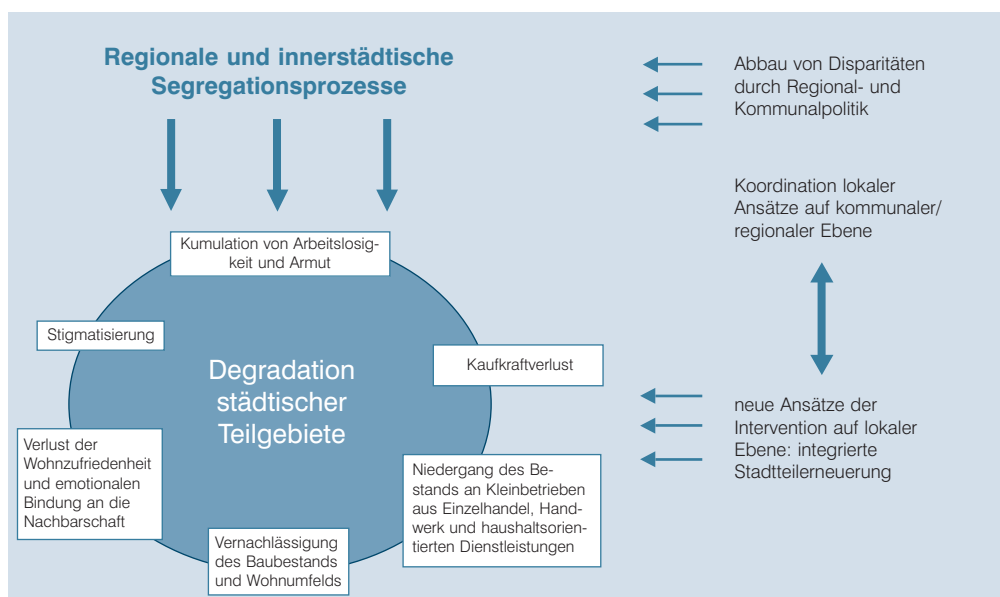
- *60er bis 80er Jahre:*  
Förderung der städtebaulichen Erneuerung, Wohnumfeldverbesserung
- *seit den 90er Jahren:*  
Förderung nicht-investiver Ansätze der regionalen Wirtschaftsförderung im Rahmen der integrierten Stadt(teil)erneuerung, z. B.
  - Beratung und Vernetzung ansässiger Unternehmen,
  - Gründungsförderung,
  - Entwicklung von Branchenschwerpunkten

### Ergebnisse

- *60er bis 80er Jahre:*  
Aufwertung des städtebaulichen Erscheinungsbildes und der Wohnumfeldqualität, aber neben der Stilllegung großer Industriebetriebe weiterer Niedergang des Bestands an Kleinbetrieben aus Handwerk, Einzelhandel und haushaltsorientierten Dienstleistungen
- *seit den 90er Jahren:*  
Anregung des Engagements ansässiger Unternehmen für Belange der Standortentwicklung, z. B. durch Aktivierung lokaler Werbegemeinschaften,  
Verbesserung des Informationsstandes lokaler Unternehmen über Förderangebote,  
Gründung neuer, z. T. innovativer Kleinunternehmen

**Bisher keine umfassende Evaluation!  
Daher Aussagen über Wirkungen nur begrenzt möglich.**

Abbildung 1  
Abbau lokaler Entwicklungshemmnisse durch Intervention auf regionaler, kommunaler und Stadtebene – schematische Darstellung ausgewählter Wirkungszusammenhänge



Quelle:  
Eigene Darstellung nach Krätzke  
1995, S. 186

- nicht mit unrealistischen Erwartungshaltungen in Bezug auf die erzielbaren Effekte überfrachtet werden und
- Teil eines gesamtstädtischen bzw. regionalen Entwicklungskonzepts darstellen, das auf die Schaffung der bestmöglichen Rahmenbedingungen wirtschaftlicher Aktivität in allen städtischen Teilräumen abzielt.

Die zur Degradation städtischer Gebiete führenden Wirkungszusammenhänge sind in der Abbildung stark vereinfacht dargestellt. So ist etwa der Niedergang des Einzelhandels in Stadtteilzentren nicht nur auf den örtlichen Kaufkraftverlust, sondern auch auf Veränderungen der Betriebsstruktur und des Standortverhaltens des Einzelhandelssektors zurückzuführen, die unabhängig von der lokalen Kaufkraft einzelner Nachbarschaften stattfinden, z. B. allgemeine Vergrößerung der Verkaufsfläche, Unternehmenskonzentration und Verlagerung an Standorte mit großzügigem Parkplatzangebot.

### **Zielsetzung, Fragestellung und Konzept des Forschungsfelds**

*Zielsetzung: Erprobung, Begleitung und Beurteilung neuer Ansätze der stadtteilorientierten Wirtschaftsentwicklung*

Mit dem Forschungsprogramm Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt) fördert der Bund wissenschaftlich begleitete Modellvorhaben in wichtigen städtebau- und wohnungspolitischen Forschungsfeldern, um neue Ansätze der Städtebauförderungspolitik zu entwickeln und zu erproben. Das Forschungsfeld „Quartiers-Impulse – Neue Wege zur Stärkung der lokalen Wirtschaft“ trägt dazu bei, stadtteilbezogene Ansätze der Wirtschaftsförderung zu konzipieren, die sich als tragende Bestandteile einer modernen Stadtentwicklungspolitik eignen. Zur Überwindung des bislang unzureichenden Stands an Erfahrungswerten über die möglichen Wirkungen solcher Programme wird im Laufe einer zweijährigen Experimentierphase am Beispiel ausgewählter Modellvorhaben untersucht, wie ein Konzept, das vor Ort Eigeninitiative mobilisieren und lokale (Kleinst-)unternehmen fördern möchte, erfolgreich umgesetzt werden kann. Zu den Eignungsvoraussetzungen lokaler Projekte für eine Förderung als ExWoSt-Modellvorhaben gehört, dass wichtige Gruppen von Akteuren sich für das Vorhaben engagieren, z. B.

- ansässige Unternehmen,
- eine kommunale oder private Organisation des Quartiers-Managements und
- die örtliche Finanzwirtschaft.

Die lokalen Akteure werden bei der Umsetzung der Modellvorhaben durch ein Expertenteam unterstützt.

Folgende Kernfragen werden am Beispiel der Modellvorhaben untersucht:

1. Wie muss ein quartiersorientiertes Management organisatorisch ausgestaltet sein, um seine Mittler-, Katalysator- und Promoter-Funktion zur Förderung der lokalen Wirtschaft optimal ausfüllen zu können?
2. Unter welchen Rahmenbedingungen klinkt sich die Privatwirtschaft aktiv in die Quartiersentwicklung ein?
3. Mit welchen Finanzdienstleistungen können lokale Kleinunternehmen gestärkt und im Quartier gehalten werden?
4. Welche organisatorischen Anforderungen müssen seitens der Stadt getroffen werden und wie kann auf kommunaler Ebene eine bestmögliche Verknüpfung zwischen Ansätzen der regionalen, kommunalen und quartiersbezogenen Wirtschaftsförderung erfolgen?

Zur Beantwortung der Kernfragen wird eine begleitende Analyse der Umsetzung und Zielverwirklichung durchgeführt.

#### *Erfahrungswerte und Forschungsstand*

Zum Spektrum der Instrumente, die sich nach dem Stand der Forschung und ersten Praxiserfahrungen für eine Förderung der Stadtteilökonomie eignen, gehören diverse Ansätze der regionalen Wirtschaftsförderung, wie z. B. die Unterstützung von Existenzgründungen, Beratungsangebote und die Bildung von Netzwerken.

Strategien zur Förderung von lokaler Stadtteilökonomie gehen davon aus, dass es zur Bildung innerstädtischer Teilökonomien mit Stadtteilbezug kommt (vgl. Läßle 2000) bzw. dass es stadtteilspezifische Gemeinsamkeiten gibt, die den ansässigen Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Dabei beruft man sich auf neue Ansätze der Regional- und Industrieökonomik, die die Bedeutung externer – u. a. örtlicher – Bedingungen für die Unternehmensentwicklung betonen. Vor allem zwei Ansätze, das „Cluster-“ und das „Milieu“-Konzept bilden da-

bei eine Argumentationsgrundlage. Porter (2003) erläutert, dass sich Unternehmen gerade angesichts des heute weltweiten Wettbewerbs Vorteile durch Agglomerationsbildungen verschaffen, die er als „Cluster“ bezeichnet. Der Ansatz des regionalen Milieus beruht auf der Vorstellung, dass Unternehmen nicht räumlich isoliert, sondern Teil eines regionalen Geflechts von Akteuren aus Kultur, Politik und Wirtschaft sind (Krätke 1995, S. 79–83). Ein derartiges Milieu dient nicht nur der Verringerung von Unsicherheiten bei den Unternehmen, sondern trägt gleichzeitig zur Entwicklung und Durchsetzung von Neuerungen bei (Camagni 1995). Die Strategie, durch Bildung stadtteilbasierter „Cluster“ die Wettbewerbsposition der lokalen Unternehmen zu stärken, beruft sich außerdem auf Elemente der Exportbasis-Theorie (Schätzl 1992, S. 142–148). Angesichts der vor Ort oftmals begrenzten Nachfrage gilt es diesen Überlegungen zu Folge, Produkte und Dienstleistungen verstärkt auch zu „exportieren“, d. h. außerhalb des unmittelbaren Nachbarschaftsgebiets anzubieten.

Auf Grund der bisherigen Forschungen und Praxiserfahrungen lässt sich noch nicht definitiv beantworten, unter welchen Umständen es gelingen kann, die lokale Stadtteilwirtschaft durch Bildung dynamischer Cluster voranzubringen. Deshalb wird in den Modellvorhaben die Förderung stadtteilspezifischer Stärken und der Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen ansässigen Unternehmen, Banken und kommunalen Akteuren an konkreten Beispielen erprobt.

#### *Konzept des Forschungsfelds*

Sicher kann und sollte es nicht die Aufgabe der Wirtschaftspolitik sein, das Standortverhalten von Unternehmen zu „steuern“. Ziel der lokalen Wirtschaftsförderung ist aber, mögliche Entwicklungshemmnisse abzubauen, die einer Inwertsetzung an sich vorteilhafter Lagebedingungen eines Wirtschaftsstandorts im Wege stehen. Dabei liegt es nahe – schon allein auf Grund der Knappheit öffentlicher Fördermittel, aber auch weil örtliche Unternehmen selbst zu den am besten informierten Experten über die örtlichen Standortfaktoren gehören –, bereits ansässige Unternehmen zur Mitwirkung an Maßnahmen zur örtlichen Wirtschaftsentwicklung anzuregen. Auf Grund der Standortkenntnisse örtlicher Gewerbetreibender sollten diese wie schon gesagt bestenfalls

bereits im Stadium der Ideenfindung an der Strategieentwicklung mitwirken.

Die Bundesregierung ist der Überzeugung, dass die beiden Handlungsstränge der bisherigen Stadtentwicklungspolitik – Städtebauförderung zur baulichen Modernisierung und das Programm „Soziale Stadt“ zur Stabilisierung sozialer Netze im Quartier – durch eine starke Säule „Lokale Ökonomie“ zu ergänzen ist, um den Wirkungsgrad der Stadtentwicklungspolitik weiter zu erhöhen.

Dieses Ziel kann nur über neue, verantwortungsbewusste und kraftvolle Kooperationen zwischen Stadt und Wirtschaft erreicht werden. Kernelemente sind die finanzielle Einbindung der Wirtschaft und eine spezielle Wirtschaftsförderung in Stadtgebieten mit (besonderem) Erneuerungsbedarf.

In Deutschland hat unternehmerisches Engagement in gemeinwohlorientierte Bereiche lange Tradition (Kunst-Mäzenatentum, Sport-Sponsoring und Wissenschaftsförderung). Seit Mitte der 90er Jahre ist die Förderung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsprojekten ins Bewusstsein der Unternehmen gelangt – dies nicht zuletzt mit Blick auf eine Imageverbesserung von Einzelunternehmen oder Branchen. Um einen wirkungsvollen Einsatz knapper Mittel der Wirtschaftsförderung zu gewährleisten, müssen diese Programme auf lokaler Ebene in Zukunft vor allem auch dazu dienen, ein **verstärktes Engagement von Wirtschaft und Immobilienbesitzern** in ihren konkreten urbanen Geschäfts- und Lebensräumen zu fördern. Zur „Anschubwirkung“ öffentlicher Förderung soll es in diesem Fall gehören, die wirtschaftlichen Akteure dazu anzuregen, durch Kooperation untereinander und mit dem „lokalen Staat“ neue Agglomerationswirkungen zu erzeugen, die ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen können. Diese Ansätze berufen sich auf den aktuellen Wissensstand über regionale Konzentrationsprozesse. Danach ist es für Unternehmen und Grundeigentümer wie erläutert sinnvoll, nicht nur durch ihre bloße Anwesenheit Agglomerationswirkungen zu erzeugen, sondern diese durch gezieltes, lokal orientiertes Handeln zu verstärken.

Schließlich lassen sich Gewinn-, Einkommens- und Beschäftigungserwartungen nur in vitalen Städten und Quartieren erfüllen. Um die Voraussetzungen für künftige ökonomische Erträge zu schaffen, ist es daher insbesondere in den angelsächsischen

Ländern gute Tradition, dass sich auch die Wirtschaft an diesen Investitionen in lokale Wirtschaftsräume beteiligt. Der Geist dieser Ansätze ist in Deutschland bei den privaten Akteuren noch nicht überall verbreitet. Auf Basis der neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Bürgern und Verwaltung muss die Maxime des aktivierenden Staates noch mehr ins Praktische reichen und die Wirtschaft für die Stadt als Lebens- und Wirtschaftsraum sensibilisieren.

Auch in der Bundesrepublik liegen Erfahrungen der trilateralen Kooperation, d.h. der gemeinsamen Steuerung von Prozessen der Gebietsentwicklung durch Staat, Bürger und Wirtschaft vor. Im ExWoSt-Forschungsfeld „3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“ wurden derartige Kooperationen in ausgewählten Modellvorhaben erprobt (Jakubowski et al. 2005).

Verschiedene Autoren bemängeln in ihrer Bewertung des Programms „Soziale Stadt“, dass sich die Programmakteure noch sehr viel mehr um die Einbeziehung von Kräften der Zivilgesellschaft, insbesondere auch der Wirtschaft, bemühen müssen (Aehnel 2005, Bertsch und Piorkowsky 2005, Häußermann 2005). Andererseits lassen sich jedoch zahlreiche Gegenbeispiele von Ansätzen der lokalen Wirtschaftsentwicklung nennen, in denen ein sehr aktives Engagement von Wirtschaftsorganisationen (z. B. IHKs) und Gewerbetreibenden stattfindet (Neumann et al. 2006).

Angesichts der Unklarheiten über die Wirkungen lokal-ökonomischer Fördermaßnahmen werden im Forschungsfeld „Quartiers-Impulse“ in ausgewählten Modellvorhaben viel versprechende Ansätze der lokalen Wirtschaftsentwicklung erprobt. Bestandteil der Modellvorhaben ist die Beratung und wissenschaftliche Begleitung durch ein Expertenteam aus BBR, RWI Essen und STATTwerke Consult.

In den ausgewählten Modellvorhaben soll privates Kapital als Kofinanzierung zu öffentlichen Programmen der Städtebau- und Arbeitsmarktpolitik, aber auch Management-Wissen in die Stabilisierung oder Revitalisierung von Stadtteilen fließen. Durch erfolgreiche Modellvorhaben soll der Idee der **Corporate Social Responsibility** zum Durchbruch in Unternehmensleitbildern verholfen werden. Empfänger der Förderung sollen lokale Klein(st)unternehmen und aus Sicht der Beteiligten im Quartier sinnvolle Organisationsmuster der neuen Kooperation sein.

Wirtschaftspartner (Paten) sollen eingebunden werden, die zusammen gehörende, für den Erfolg des Ansatzes notwendige Funktionen erfüllen:

1. Einbindung von Unternehmen mit ökonomischem „standortgebundenem“ Interesse an der wirtschaftlichen Vitalität des Quartiers (Stromversorger, Telefonanbieter, Banken u. a., die im Quartiersalltag Nahversorgungsfunktion übernehmen).
2. Aufbau der „Export-Funktion“: Gelingt es nicht, zusätzliches Einkommen und zusätzlichen Konsum im jeweiligen Viertel zu generieren, verpufft jede Förderung, weil dieser kleinsträumige Wirtschaftskreislauf nicht stabil ist, nicht wachsen kann. Hier ist an die Bildung kleiner Unternehmens- bzw. Handlungskluster im Quartier zu denken, mit denen eine ökonomische Profilierung über die Quartiersgrenzen hinaus denkbar ist.

Auf der Basis bereits vorhandener Anknüpfungspunkte soll die Bildung kleiner Unternehmens- bzw. Themenschwerpunkte gefördert werden. Denkbare Beispiele sind

- „Future Sports“: Herausbildung der „Sportidentität“ eines Quartiers, in dem ein vor Ort beliebter und aktiver Sportverein ansässig ist;
- „Multi-Media-Aktiv-Quartier“ für Jugendliche: Internetcafé, Geschäft mit Computersoftware, Trendsportgeschäft, Eisdiele in der Nachbarschaft eines Skater-/Streetball-Platzes;
- „Best Ager Service-Quartier“: Café, nachbarschaftsorientierte Dienstleistungsgagentur, Bio-Geschäft in der Nähe eines bei älteren Menschen beliebten Stadtparks;
- „Kreativer Stadtteil“: kulturelle und künstlerische Zwischennutzung leer stehender Ladenlokale und Ansiedlung kreativer Kleinstunternehmen, z. B. aus den Branchen Architektur, Design, Werbung und Kunst;
- „Ethnic Quarter“: Ansiedlung „ethnischer“ Gastronomie mit „Mainstream-Appeal“ zur Gewinnung neuer Kunden für Quartiere mit ausgeprägter Migrantenökonomie.

Ausgehend von der Idee, dass diese Form des mit staatlichen Fördermitteln kofinanzierten Sponsorings nur dann umsetzbar ist, wenn es gelingt, zumindest langfristig ökonomische Erträge aus den Investitionen in die Quartiere zu ziehen, ist neben profes-

sionellem Know-how eine stabile und möglichst effiziente Organisation dieser neuen Zusammenarbeit im Quartier zu sichern.

#### Anregung von Lernprozessen

Da der Kenntnisstand über die Erfolgsbedingungen regionaler und lokaler Wirtschaftspolitik wie erläutert noch sehr begrenzt ist, dienen die Modellvorhaben insbesondere auch zur Anregung von Lernprozessen. Zur Bestimmung der Wirkungen von Fördermaßnahmen, z. B. auf das örtliche Beschäftigungsniveau oder die „Wettbewerbsfähigkeit“ eines Standorts, sind sehr anspruchsvolle Evaluationsdesigns erforderlich, die sich oftmals auf Grund unzureichender Datengrundlagen bzw. mangelnder Berücksichtigung dieser Fragen bei der Programmkonzeptionierung nicht verwirklichen lassen. In der Regel lässt sich nicht wirklich nachweisen, welche alternative Entwicklung ein Fördergebiet durchlaufen hätte, wenn es nicht gefördert worden

wäre. Dieser Mangel an Erfahrungswerten gilt in besonderem Maße für neue Politikmaßnahmen auf der Quartiersebene.

Aufgabe der Modellvorhaben des Projekts „Quartiers-Impulse“ wird es sein, durch enge Kooperation zwischen Akteuren auf lokaler Ebene und dem ExWoSt-Forschungsteam Erfolg versprechende Ansätze der quartiersbezogenen Wirtschaftsentwicklung zu erproben und Erfahrungswerte zu gewinnen über

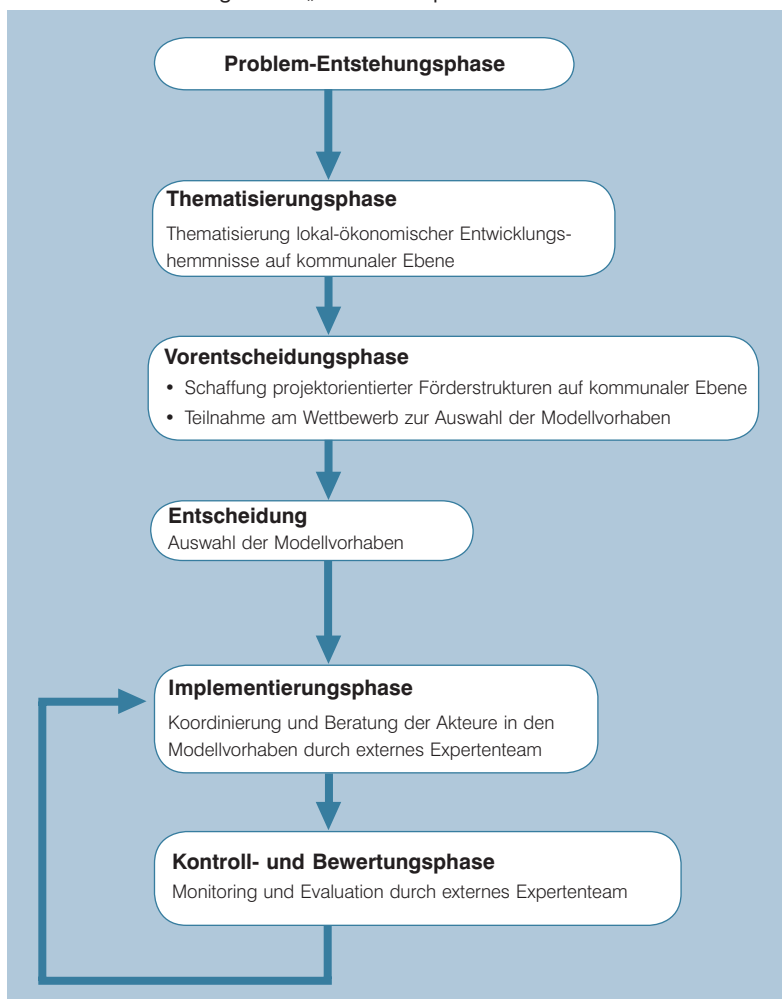
- vorteilhafte und hemmende Rahmenbedingungen für eine (Re)aktivierung der ökonomischen Vitalität städtischer Quartiere,
- geeignete Instrumente zur Förderung der „Lokalen Ökonomie“ in städtischen Quartieren und
- die Chancen, durch gezielte Förderimpulse eine längerfristig wirksame, neue Dynamik anzuregen.

Das Projekt „Quartiers-Impulse“ wird innerhalb der ausgewählten Modellvorhaben einerseits eine Funktion als **Berater, Coach und Promoter** innovativer Ansätze übernehmen, andererseits aber auch ein den Umsetzungsprozess begleitendes **Monitoring** durchführen, das den Akteuren vor Ort schon innerhalb der Projektlaufzeit als „Rückkopplungsmechanismus“ dient und am Ende der zweijährigen Laufzeit Aufschluss über Projektfortschritte, erzielte Wirkungen und Verstetigungschancen gibt.

Abbildung 2 verdeutlicht, dass das Konzept der Modellvorhaben des ExWoSt-Forschungsfelds „Quartiers-Impulse“ der vorherrschenden Vorstellung des Planungsprozesses als eine Art „Regelkreis“ sehr nahe kommt. Die Begleitforschung und Beratung der Akteure durch ein externes Expertenteam stellt im Rahmen der ExWoSt-Modellvorhaben einen „Regelmechanismus“ dar. Durch die Bekanntmachung der Projektergebnisse trägt das Forschungsfeld darüber hinaus zum „Lernprozess“ in Bezug auf die Entwicklung neuer Strategien für zukünftige Vorhaben zur Förderung der lokalen Wirtschaftsentwicklung bei.

In Abstimmung mit den Akteuren vor Ort sind deshalb im ExWoSt-Forschungsfeld „Quartiers-Impulse“ Erfolgskriterien in Bezug auf die Projektumsetzung (z. B. finanzielles Engagement örtlicher Unternehmen für lokale Belange) und die Wirkungen der Modellvorhaben zu definieren, auf deren Basis eine prozessbegleitende Evaluation durchge-

Abbildung 2  
Ablaufschema des Planungsprozesses in den Modellvorhaben des ExWoSt-Forschungsfeldes „Quartiers-Impulse“



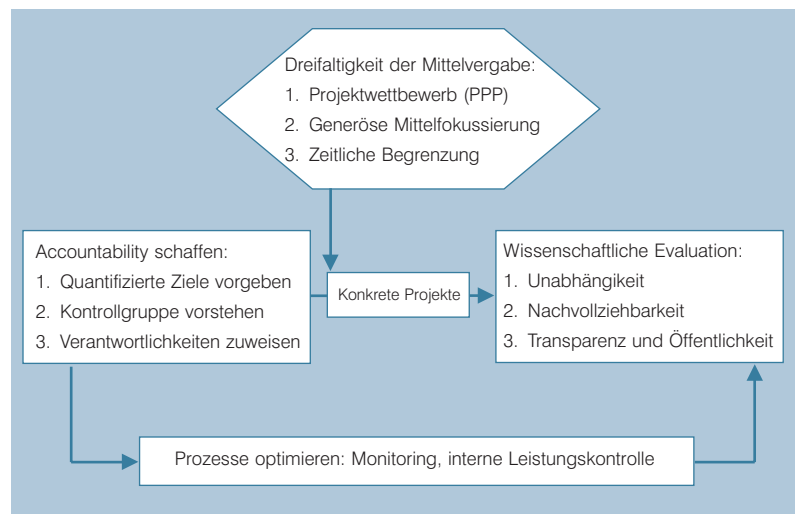
führt wird. Durch diese Forschungen wird ein Lernprozess angeregt, der dazu führen soll, dass öffentliche Förderprogramme mit Bezug zur lokalen Wirtschaft möglichst effektiv und effizient eingesetzt werden. Elemente des Lernprozesses sind

- die Formulierung klarer Zielsetzungen,
- die Benennung verantwortlicher Ansprechpartner,
- die Erarbeitung eines Strategie- und Arbeitsplans, der die wichtigsten Projektschritte des Förderzeitraums definiert (in Kooperation mit den Beratern des ExWoSt-Forschungsfelds),
- die Erfassung des Projektfortschritts durch ein prozessbegleitendes Monitoring, und
- die Beobachtung der Entwicklung der lokalökonomischen Rahmenbedingungen anhand ausgewählter Sachdaten in innerstädtischer Gliederung, die für alle Stadtteile zur Verfügung gestellt werden.

Schmidt (2005) nennt wesentliche Aspekte, die eine projektorientierte Förderung im Idealfall erfüllen sollte. Wenn man am Ende messbare Erfolge vorweisen will, muss man am Anfang Ziele quantifizieren und klare Verantwortlichkeiten benennen. Hinzu kommt die komplexe Natur jeder Bewertung: Um zu bestimmen, wie eine Fördermaßnahme auf ein Stadtgebiet gewirkt hat, muss man ermitteln, wie sich das Gebiet ohne Förderung entwickelt hätte. Dies ist nicht direkt möglich, denn die Förderung fand ja statt. In der Regionalforschung werden zu diesem Zweck nicht geförderte Vergleichsgebiete bestimmt, deren Entwicklung im Förderzeitraum mit der der Fördergebiete verglichen wird. Die Durchführung einer solchen Vergleichsgruppenanalyse hängt davon ab, dass umfassende Informationen über Förder- und Referenzgebiete vorliegen.

Neben der Bereitschaft der Akteure, umfassend Bericht über die durchgeführten Projektmaßnahmen zu erstatten und die Informationsgrundlagen für eine wissenschaftliche Evaluation zur Verfügung zu stellen, erfüllen die Modellvorhaben auch die anderen in Abbildung 3 genannten Voraussetzungen einer erfolgreichen Förderung: die Mittelvergabe erfolgt über einen Wettbewerb, die Mittel werden auf wenige Vorhaben fokussiert und der Förderzeitraum ist auf zwei Jahre begrenzt. Damit soll eine Anschubfinanzierung für längerfristig tragfähige Vorhaben geleistet werden.

Abbildung 3  
Wie fördere ich richtig?



Quelle: Schmidt 2005, RWI, Essen

Für die Strategieentwicklung in den Modellvorhaben können erste Erfahrungen aus stadtteilorientierten Erneuerungsprogrammen des In- und Auslands genutzt werden. So verdeutlichen verschiedene Fallbeispiele aus den Fördergebieten der „Sozialen Stadt“ und der Gemeinschaftsinitiative URBAN in Nordrhein-Westfalen, dass private Investoren, ansässige Unternehmen und Existenzgründer ein hohes Engagement zeigen, aus ihrer Sicht schlüssige Konzepte der Quartiersentwicklung zu unterstützen. In Berlin-Neukölln wird mit der Entwicklung des Branchenschwerpunkts „Trödel- und Antiquitätengeschäfte“ eine gezielte Unterstützung der Im- und Exportfunktionen der Stadtteilbetriebe und eine Stärkung der wirtschaftlichen Austauschbeziehungen mit anderen Stadtteilen aufgebaut.

Wie in den USA ist es auch in Großbritannien stärker als in Deutschland gerade unter großen Unternehmen verbreitet, sich für Belange des Gemeinwohls einzusetzen. Verschiedene staatliche Förderprogramme versuchen dort derartiges Engagement, das zum Beispiel im Rahmen des „Business in the Community“ (BiTC)-Programms erfolgt, gezielt in Stadterneuerungsgebiete zu lenken. Zahlreiche Fallbeispiele belegen, dass eine Bereitschaft für ein solches Engagement gegeben ist. So beraten z. B. Unternehmen, die sich im BiTC-Programm engagieren, in Form eines „Private Sector Advisory Panels“ die Entscheidungsträger des staatlichen Stadterneuerungsprogramms. Ob sich diese Beispiele als Vorbilder für eine Aktivierung

des Corporate Social Responsibility-Engagements deutscher Firmen eignen, ist im Rahmen der ExWoSt-Modellvorhaben zu erproben. Erfahrungsgemäß lassen sich folgende notwendigen Voraussetzungen für ein unternehmerisches Engagement herausstellen<sup>1</sup>:

- Hohe Identifikation der Verantwortungsträger des Unternehmens mit dem Gebiet: diese ist häufig gegeben, wenn das Unternehmen traditionell ortsansässig ist bzw. die Inhaber aus dem Gebiet stammen.
- Klare Aufgabenstellung des Projektvorhabens und Zielvereinbarung mit konkretem Bezug zum Umfeld des Unternehmensstandorts.

Elemente der zunächst in den USA, inzwischen auch in Großbritannien und ansatzweise in der Bundesrepublik eingeführten „Business Improvement Districts“ (BID) können Strategien der lokalen Wirtschaftsentwicklung ergänzen. Ein für die Quartiersentwicklung wichtiges Element der BIDs ist die Einbeziehung der Immobilieneigentümer in eine quartiersbezogene Förderstrategie. Oftmals zeigt sich, dass die fehlende Mitwirkungsbereitschaft der Immobilieneigentümer ein Hemmnis der Aufwertung des Bestands an Gewerbeflächen bzw. des Erscheinungsbilds eines Quartiers darstellt.

#### *Arbeitsschritte, Zeitplan und Organisation*

Die Projektarbeiten im Forschungsfeld „Quartiers-Impulse“ werden im Zeitraum von Juni 2006 bis Dezember 2008 durchgeführt. Die Umsetzung des Forschungsfelds gliedert sich in drei wesentliche Phasen: In der **Vorbereitungsphase** (Juni bis August 2006) gilt es zunächst vor allem, auf der Grundlage vorhandener Kenntnisse über lokalwirtschaftliche Entwicklungsprojekte geeignete Modellvorhaben auszuwählen, an deren Beispiel sich voraussichtlich erfolgreiche Ansätze aufzeigen lassen. In der Vorbereitungsphase wird ebenfalls mit dem Aufbau einer umfassenden Dokumentation vorhandener Literatur und Materialien zum Themenfeld „Stärkung der lokalen Wirtschaft“ begonnen. Die Dokumentation und Auswertung von Literatur und Materialien und die Vermittlung wichtiger Informationen an die Akteure der Modellvorhaben stellt einen laufenden Arbeitsbaustein des Projektvorhabens dar.

Die Projektarbeiten der **Durchführungsphase** (September 2006 bis August 2008) umfassen einerseits die Koordination und intensive Begleitung der Modellvorhaben vor Ort. Andererseits erfolgt eine laufende Erfassung des Sachstands bei der Umsetzung der Modellvorhaben im Rahmen einer mehrmethodischen empirischen Prozessanalyse (Expertengespräche, Gruppendiskussionen, teilnehmende Beobachtung, schriftliche Befragungen der beteiligten Projektakteure und Unternehmen, Auswertung von Jahresberichten u. a. Dokumenten). Die Sachstandserfassung dient während der Projektumsetzung als „Rückkoppelungsmechanismus“. Durch mehrere Projektwerkstätten werden der Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Modellvorhaben gefördert und externes Wissen an die Akteure vermittelt.

In der abschließenden **Auswertungsphase** (September bis Dezember 2008) erfolgt eine umfassende Auswertung der Forschungsarbeiten und die Anfertigung eines ausführlichen Forschungsberichts.

Die Koordination der Projektarbeiten des Forschungsfelds erfolgt durch BBR und BMVBS. Mit der Projektumsetzung wurden RWI Essen (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung), STATTwerke Consult, Berlin, und das Deutsche Mikrofinanz Institut DMI, Bochum, beauftragt. Zuständig für die Begleitforschung und Evaluation im ExWoSt-Forschungsfeld „Quartiers-Impulse“ ist das RWI Essen. Beratende und aktivierende Unterstützung der Akteure in den Modellvorhaben leistet STATTwerke Consult. Die Betreuung des Mikrofinanzansatzes erfolgt durch das Deutsche Mikrofinanz Institut.

### **Vorbereitungsphase: Auswahl geeigneter Modellvorhaben**

#### *Ortsspezifische Eignungsvoraussetzungen*

Die Eignung als Modellvorhaben hängt zunächst ganz wesentlich von den jeweils **spezifischen örtlichen Voraussetzungen** ab, die es aussichtsreich erscheinen lassen, dass dort in relativ kurzer Zeit eine für vergleichbare Gebiete beispielhafte Entwicklung in Gang gesetzt werden kann. Andererseits sollten die Modellvorhaben im Interesse des Gesamtprojekts einen gewissen **Querschnitt** an regionalwirtschaftlichen und stadtteilspezifischen Rahmenbedingungen sowie an möglichen örtlichen Organisat-

(1)  
Diese Aussagen beruhen auf Angaben der STATTwerke Consult

ionsstrukturen der quartiersorientierten Wirtschaftsförderung (z. B. kommunales Quartiersmanagement, privat organisierte Werbegemeinschaft) repräsentieren.

Die Modellvorhaben werden überwiegend, müssen aber nicht zwangsläufig auf die ökonomische Reaktivierung eines einzelnen „Problemgebiets“ fokussieren. Bisher durchgeführte Vorhaben der lokalen Ökonomie sind in der Regel Teil integrierter Stadterneuerungskonzepte, die Ansätze der städtebaulichen Erneuerung, der Sozial- und Beschäftigungspolitik sowie der lokalen Wirtschaftsförderung jeweils auf der Ebene eines vorab für die gesamte Förderungsdauer festgelegten Gebietes bündeln. Forschungen über die raumwirtschaftliche Dynamik städtischer Gebiete haben aber aufgezeigt, dass es zwar in den Quartieren Teilökonomien mit relativ starken lokalen Arbeits-, Zuliefer- und Absatzmarktbeziehungen gibt, die Prosperität der Quartiere insgesamt jedoch immer ganz wesentlich von ihrer Positionierung innerhalb des gesamtstädtischen und regionalen Wirtschaftsraums abhängt. Mit Recht fordern bisherige Beurteilungen lokalökonomischer Förderstrategien innerhalb des „Soziale Stadt“-Programms eine enge(re) Kooperation zwischen Akteuren der gesamtstädtischen und der stadtteilbezogenen Wirtschaftsförderung (z. B. Häußermann 2005, S. 82).

Auf Grund der lokalwirtschaftlichen Ausgangslage und der dort bereits etablierten quartiersbezogenen Projektstrukturen kommen in vielen Fällen Modellvorhaben aus Gebieten für eine ExWoSt-Förderung in Betracht, die bereits durch das Soziale Stadt-Programm bzw. durch URBAN oder das Ziel-1- bzw. Ziel-2-Programm gefördert werden bzw. wurden. Interessant wäre es aber auch, zumindest ein Modellvorhaben zu fördern, das nicht wie die meisten der vorhandenen stadtteilbezogenen Programme auf die Förderung eines überwiegend durch Kaufkraftverluste, Betriebsstilllegungen oder Ballung sozialer bzw. ethnischer Randgruppen geprägten Gebiets abzielt.

Zusätzliche Praxisrelevanz könnte das Projekt „Quartiers-Impulse“ dadurch gewinnen, dass es Lösungen für nachbarschaftsrelevante Probleme des demographischen Wandels findet, die nicht nur besonders einkommensschwache Quartiere betreffen. Innerhalb städtischer Gebiete ist zunehmend auch eine **Trennung der Wohnbevölkerung nach demographischen Merkmalen**, z. B.

Alter und Familienstatus, zu erkennen. Wie aktuelle Forschungen am Beispiel der Rhein-Ruhr-Region belegen, sind demographisch bedingte Probleme relativ weit über das Spektrum der städtischen Nachbarschaften gestreut: sie können z. B. in innerstädtischen Quartieren mit hohem Altenanteil auftreten, die durch Veränderungen im Einzelhandelssektor ein ansprechendes Einkaufsangebot vermissen lassen, obwohl sie keineswegs zu den bislang bekannten „Problemgebieten“ gehören (Neumann 2005). Die Aufnahme eines von Alterungsprozessen betroffenen Stadtgebiets in die Gruppe der auszuwählenden Modellvorhaben könnte erste Aufschlüsse über die Erfolgsbedingungen neuer Ansätze einer stärker demographieorientierten kommunalen (und lokalen) Stadtentwicklungspolitik geben.

Zwar unterscheiden sich die unmittelbaren Zielsetzungen der kommunalen Wirtschaftsförderung, die in erster Linie die Wettbewerbsposition der Gesamtstadt im Standortwettbewerb unterstützt, von denen der Entwicklungsvorhaben, die sich auf einzelne Quartiere konzentrieren und somit innerhalb der Stadt im Wettbewerb mit anderen Quartieren um Einwohner, attraktive Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen und auch um staatliche Investitionen, z. B. in das städtebauliche Erscheinungsbild, stehen. Es ist aber im gemeinsamen Interesse der gesamtstädtischen Wirtschaftsförderung wie auch der Quartiersmanager, bei der „Profilschärfung“ der Stadtteile zu kooperieren und optimale Rahmenbedingungen für eine Entfaltung der lokalen Wirtschaftsentwicklung in möglichst allen Stadtquartieren zu schaffen. Denkbar wäre somit u.a. auch ein Modellvorhaben, in dem eine kommunale Wirtschaftsförderung gemeinsam mit einem oder mehreren größeren Unternehmen „Patenschaften“ für mehrere Quartiere übernimmt.

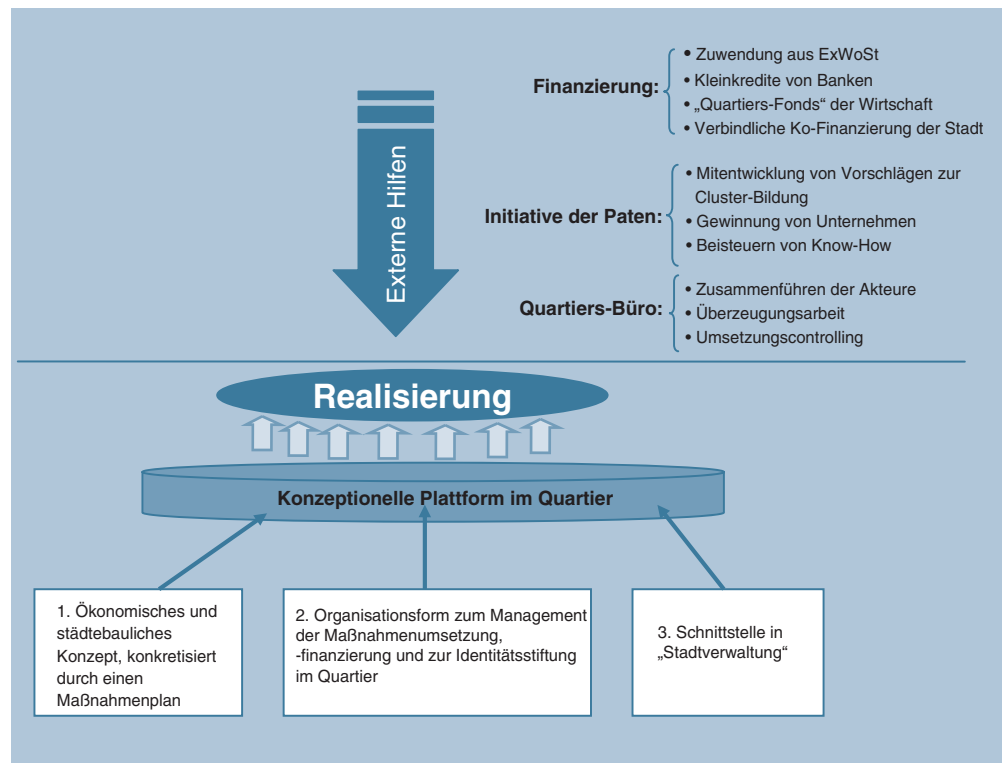
#### *Mitwirkungsbereitschaft der Kommune*

Folgende Voraussetzungen müssen für Projekte auf kommunaler Ebene unabdingbar erfüllt sein, um als ExWoSt-Modellvorhaben in Frage zu kommen:

1. Ratsbeschlüsse zur Gebietserneuerung; Vorliegen eines fachlich integrativen und auf das gesamte Gebiet bezogenen Entwicklungskonzeptes (informelles oder formelles Konzept),
2. verbindliche auch finanzielle Mitwirkungsbereitschaft der Standortgemeinde,

Abbildung 4

Modellvorhaben des Forschungsfelds „Quartiers-Impulse“ – Projektbausteine und Akteure



3. Definition von Maßnahmen/Strategien/ Handlungsschwerpunkten zur Stärkung der Lokalen Ökonomie,
4. Ansätze zu gebietsbezogenem Maßnahmenmanagement, und
5. Aufgeschlossenheit der örtlichen Wirtschaft mit erkennbaren Meinungsführern.

Darüber hinaus sollten folgende Anforderungen bei einer Antragstellung erfüllt werden:

- Konkrete Benennung mitwirkungsbereiter Unternehmen (Stakeholder des Ansatzes Lokale Ökonomie), eines gebietsnah agierenden Finanzinstituts (systematische Schnittstelle zum Bereich Mikrofinanzierung) und die breite Beteiligung der Immobilienbesitzer.
- Zusage einer engen Zusammenarbeit von Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung vor Ort. Benennung federführender Bearbeiter/innen für das Pilotprojekt mit einschlägiger Erfahrung in Umgang mit Wirtschaftsvertretern.

- Es sollte eine grundsätzliche Bereitschaft von Politik und Verwaltung zur Reduzierung der Regelungs- und Eingriffsdichte in den Gebieten der Modellvorhaben bestehen: Vereinbarungen mit Unternehmen über Kooperationen und Investments bzw. Sponsoring, die im Rahmen der beschlossenen Entwicklungsziele für das Gebiet liegen, werden gebündelt mit einer ebenfalls unternehmerisch aufgestellten und legitimierten Stelle getroffen. Diese Stelle ist dem Entwicklungskonzept und korrekten Abläufen und Rechnungslegungen verpflichtet, kooperiert aber mit den wirtschaftlichen Partnern unmittelbar und entlastet die Wirtschaftspartner von einer Mitwirkung an politik- und bürokratie-internen Abläufen.

- In den Gebieten der Modellvorhaben sollten Selbstorganisationen der gewerblichen Wirtschaft (solche mit Standortbezug bzw. solche mit Bezug zu spezifischen Angebotsstärken und Wachstumspotenzialen) und eine Selbstorganisation der privaten Immobilienbesitzer bereits aufgestellt (in Vorbereitung) sein.

*Engagement örtlicher Unternehmen*

Von örtlichen Unternehmen wird erwartet, dass sie

- Know-how zur Umsetzung von Maßnahmen zur Stärkung der lokalen Ökonomie sowie Finanzierungsideen einbringen,
- sich gelegentlich als Ansprechpartner und Unterstützer (Paten) für Kleinstunternehmer zur Verfügung stellen,
- ökonomisch orientierte Beiträge für Projektwochen o. Ä. in Schulen initiieren.
- den Auf- und Ausbau eines Netzwerkes mit dem Ziel „Stärkung der lokalen Ökonomie“ unterstützen,

- mit Privatkapital (Schlüssel-)Projekte für das Quartier finanzieren,
- unkomplizierte Hilfen, Sachleistungen für kleinere Quartiersprojekte auf Anwohner-Initiative beisteuern,
- gezielt Mikrokredite oder ähnliche Finanzprodukte anbieten, was für die beteiligten regionalen Banken gelten soll.

Abbildung 4 stellt das vorgesehene Zusammenwirken der wesentlichen Projektbausteine und die Aufgaben der Hauptakteure der Modellvorhaben zusammenfassend dar.

**Literatur**

Aehnelt, R. (2005), Zwischenevaluierung des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ – zentrale Ergebnisse. Informationen zur Raumentwicklung 2/3 05, S. 63–73.

Bertsch, F. und Piorkowsky, M.-B. (2005), Impulse für die neue Politik der sozialen Stadt. Aus Politik und Zeitgeschichte 3/2005, S. 32–38.

Camagni, R. (1995), Global network and local milieu: towards a theory of economic space. In: S. Conti (Hrsg.), The industrial enterprise and its environment: spatial perspectives, p. 195–214. Aldershot: Avebury.

Fraaz, K. (2001), Die Bedeutung der Städtebauförderung für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Informationen zur Raumentwicklung 9/10.2001, S. 547–564.

Häußermann, H. (2005), Das Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“. Informationen zur Raumentwicklung 2/3.2005, S. 75–85.

Herz, S.; Jacob, A. und Pauly, M. (2005), Effizientere Stadtentwicklung durch Kooperation? Abschlussbericht zum ExWoSt-Forschungsfeld „3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“. Werkstatt: Praxis 36. Bonn: BBR.

Krätke, S. (1995), Stadt, Räume, Ökonomie – Einführung in aktuelle Problemfelder der Stadtökonomie und Wirtschaftsgeographie. Stadtforschung aktuell 53. Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser.

Läpple, D. (2000), Städte im Spannungsfeld zwischen globaler und lokaler Entwicklungsdynamik. In: ILS Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW (Hrsg.) Lokale sozio-ökonomische Strategien in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf, S. 19–31. Dortmund: ILS.

Neumann, U. (2005), Ökonomisch-demographische Segregationsmechanismen. Aktuelle Befunde aus der Rhein-Ruhr-Region. RWI: Materialien 18. Essen: RWI.

Neumann, U., C.M. Schmidt und L. Trettin (2006), Fallstudie Förderung der Lokalen Ökonomie. Forschungsvorhaben im Auftrag des Städteternetzes Soziale Stadt NRW. RWI: Schriften. Berlin: Duncker & Humblot (erscheint demnächst).

Porter, M.E. (2003), The economic performance of regions. Regional Studies 37 (6/7), S. 549–578.

Schätzl, L. (1992), Wirtschaftsgeographie 1. Theorie. 4. Aufl. Uni-Taschenbücher 782. Paderborn u.a.: Schöningh.

Schmidt, Ch. M. (2005), Champions League oder Provinztheater? Chancen des Ruhrgebiets im Wettbewerb der Regionen. In: Nationalbank AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 2004. An Rhein und Ruhr. Essen, S. 98–113.

Walther, U.-J. (2001), Ambitionen und Ambivalenzen. Soziale Ziele in der Städtebauförderung – das junge Programm „Soziale Stadt“. Informationen zur Raumentwicklung 9/10.2001, S. 527–538.