

## Lokale Wirtschaftsentwicklung – Praxis-Erfahrungen aus Hamburg St. Pauli

Die Stadtentwicklungsgesellschaft STEG Hamburg verfügt über langjährige Erfahrungen in der Sanierung und Stadtteilentwicklung im Hamburger Stadtteil St. Pauli. Die Gesellschaft ist hier seit ihrer Gründung im Jahr 1989 im Rahmen verschiedener Programme aktiv, im Schwerpunkt als Sanierungsträgerin. Ein Schwerpunkt im Rahmen dieser Arbeit ist spätestens seit Mitte der 1990er Jahre auch die Förderung und aktive Entwicklung der lokalen Wirtschaft.

Im Rahmen dieses Artikels stehen die vielfältigen Praxiserfahrungen der STEG im Bereich der lokalen Wirtschaftsentwicklung im Mittelpunkt. Andere Aktivitäten und Maßnahmen der integrierten Stadtteilentwicklung und -erneuerung, z.B. Vernetzung oder Schulentwicklung, werden daher nicht oder nur am Rande erwähnt.

### Die STEG Hamburg

Die Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft STEG Hamburg wurde 1989 vom Senat der Freien und Hansestadt Hamburg als städtische Gesellschaft gegründet, um in der so genannten Westlichen Inneren Stadt (WIS) Hamburgs Stadterneuerung vor Ort zu betreiben. Seitdem ist das Unternehmen als anerkannte treuhänderische Sanierungsträgerin nach Baugesetzbuch mit einem Bestand von 1.500 Wohn- und Gewerbeeinheiten in derzeit acht Sanierungsgebieten, als Gutachterin (z.B. für die Aufstellung und Fortschreibung von Quartiersentwicklungs- und Erneuerungskonzepten), als Stadtteilentwicklerin und Quartiersmanagerin sowie als Projektentwicklerin und Projektmanagerin für die Freie und Hansestadt Hamburg in unterschiedlichen Quartieren bzw. Stadtteilen tätig.

Zum 1.1.2003 wurde die STEG Hamburg mbH im Rahmen eines Management-Buy-Outs privatisiert und agiert seitdem als private Stadtentwicklungsgesellschaft mit über 50 Mitarbeiter/innen in Hamburg, Lübeck und Kiel. Der räumliche Arbeitsschwerpunkt ist derzeit aber nach wie vor der Hamburger Westen, mit einer Konzentration auf verschiedene Gebiete in St. Pauli, z.B. Schanzen- und Karolinenviertel.

Die STEG besteht aus den drei Arbeitsbereichen Architektur, Immobilienverwaltung und -entwicklung sowie Stadtentwicklung und Quartiersmanagement. Das Unternehmen arbeitet im Rahmen verschiedener Landes- und Bundesprogramme. Neben der klassischen Sanierung nach BauGB zählen hierzu das Bund-Länder-Programm Soziale Stadt, das Hamburger Landesprogramm Soziale Stadtentwicklung,

das ExWoSt-Forschungsprojekt Stadtumbau West sowie die europäische Gemeinschaftsinitiative URBAN II. Auftraggeber der STEG sind Kommunen, Länder und die EU.

Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich im Zusammenhang der vielfältigen gebietsbezogenen Tätigkeiten der STEG für eine integrierte Stadtteilentwicklung das Themenfeld 'Förderung und aktive Entwicklung des Gewerbebestandes' in den unterschiedlichen Quartieren zu einem der Schwerpunkte der Arbeit vor Ort entwickelt: Bestandspflege und Bestandsentwicklung des Gewerbes, Weiterentwicklung des Branchenmixes, Existenzgründungsförderung sowie aktives Standortmarketing sind dabei integrale Bestandteile der Arbeit.

Im Rahmen dieser Aktivitäten reagiert die STEG auf konkrete Bedarfe der lokalen Wirtschaft. Sie initiiert jedoch auch innovative Projekte der Standortentwicklung oder zur Bildung von lokalen Beschäftigungspakten und sucht dafür vor Ort geeignete Kooperationspartner. Besonders die Einbindung privater Partner in diese Projekte ist dabei eine zentrale Zielsetzung. Die vielfältigen Handlungsmöglichkeiten der STEG erlauben es der Gesellschaft, auch als Projektentwicklerin zu agieren und eigene Vorhaben zu realisieren. Beispiele für diese Maßnahmen werden im Rahmen dieses Artikels vorgestellt.

Neben der praktischen Arbeit vor Ort in den Quartieren ist die STEG auch immer darum bemüht, das Thema der lokalen Wirtschaftsförderung in die politische und gesellschaftliche Diskussion zu bringen. So hat die Gesellschaft im November 2001 eine Fachtagung zum Thema „Lokale Ökonomie“ mit über 100 Teilnehmern aus ganz Norddeutschland<sup>1</sup> organisiert. Auch im Rahmen des transnationalen Forschungsprojektes ENTRUST<sup>2</sup> hat sich die STEG mit den europäischen Projektpartnern intensiv über Möglichkeiten der Einbindung privater Partner in die Stadtteilentwicklung auseinandergesetzt, um Empfehlungen und Anregungen für Politik und Praxis zu entwickeln.

### Der Strukturwandel in St. Pauli

St. Pauli ist ein Stadtteil der Gegensätze: Tourismusmagnet und ärmster Stadtteil Hamburgs, Glitzerwelt und marode Bausubstanz, Tradition und Umbruch. Dabei hat sich das Gebiet in den vergangenen 20 Jahren schon sehr stark verändert. So wurde St. Pauli vom reinen Rotlicht- und Hafengebiet zu einem Kultur- und Unterhaltungsstandort und Tourismusmagneten mit über 25 Millionen Besuchern/innen pro

Jahr. Die wirtschaftliche Struktur hat sich vom Hafens- und Industriegebiet zu einem Dienstleistungsstandort verändert. Und die sozio-demographische Struktur der Wohnbevölkerung befindet sich ebenfalls im Wandel vom Arbeiter- und Migrantenviertel zu einem Wohnort für Studierende, Kreative und eine zunehmend besser verdienende Bevölkerung. Dennoch ist die Situation in Teilen St. Paulis aber nach wie vor nahezu unverändert.

Hinzu kommen die Auswirkungen durch die Ausweitung und Modernisierung überregionaler Infrastruktur, z.B. die in 2004 begonnene umfassende Erweiterung der Hamburg Messe und Congress GmbH sowie des Fleischgroßmarktes Hamburg an ihren Standorten im nördlichen St. Pauli. Auch City-Nutzungen werden zunehmend in Richtung St. Pauli ausgeweitet und verräumlichen sich in Form von neuen Bürogebäuden und Headquarter-Funktionen im Stadtteil.

Dieser Wandel hat vielfältige Auswirkungen, die sich im Stadtteil beobachten lassen. So steigen die Gewerbemieten an vielen Standorten, wie z.B. dem Schanzenviertel, der Einzelhandel geht zurück, vor allem die Versorgung des täglichen Bedarfes, das durchschnittliche

unkonventionelle Ideen - sowohl kulturell als auch ökonomisch. Eine hochgradig kritische und engagierte Öffentlichkeit kommt hinzu, die alle Veränderungen der Stadtteilentwicklung aufmerksam begleitet.

In diesem Spannungsfeld bewegt sich die Stadtentwicklungsgesellschaft STEG von den Anfängen im Karolinenviertel 1990 bis heute. Die Herausforderung war und ist dabei, innovative Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um die skizzierten Veränderungen und Entwicklungen zu begleiten und mitzugestalten, die Auswirkungen zu steuern und tlw. zu mildern sowie die Aufwertung der Quartiere zu fördern.

### Lokale Wirtschaftsentwicklung in St. Pauli

Die Strategien der STEG zur lokalen Wirtschaftsentwicklung in St. Pauli ruhen auf drei Säulen: Gründer- und Gewerbezentren als Hardware, Beratung und Unterstützung sowie Information und Veranstaltungen als Software. Dabei werden alle Aktivitäten und Angebote aus einer Hand gemacht, was die Wechselwirkungen der Strategien und Instrumente verbessert und ermöglicht, eine integrierte Gesamtstrategie zu verfolgen.



Haushaltseinkommen sowie das Qualifikationsniveau eines großen Teils der Bevölkerung bleibt niedrig. So liegen die Zahlen der Empfänger/innen von Sozialhilfe und Arbeitslosengeld ca. 60% über dem gesamtstädtischen Durchschnitt. Auch der Modernisierungsbedarf der Bausubstanz und der Infrastruktur ist nach wie vor groß. Gleichzeitig bot und bietet St. Pauli Nischen und Spielräume für Experimente und

Die Ziele für diese Aktivitäten leiten sich aus den Zielsetzungen der verschiedenen Erneuerungskonzepte für die vier Sanierungsgebiete in St. Pauli ab. Dort wird u.a. angestrebt, Bestandsbetriebe zu sichern und zu stärken, neue Unternehmen anzusiedeln, Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen sowie das Image des Stadtteils zu verbessern und ein aktives Standortmarketing zu betreiben.

Zielgruppen der Angebote im Rahmen der lokalen Wirtschaftsentwicklung sind daher sowohl Bestandsbetriebe, die gesichert und gefördert werden sollen, als auch neue Unternehmen, die sich im Stadtteil gründen oder ansiedeln sollen. Eine reine Bestandsorientierung ist aus Sicht der STEG im Rahmen der Wirtschaftsentwicklung auch nicht sinnvoll, da die endogenen Potenziale häufig nicht für eine Stabilisierung und Aufwertung der Gebiete ausreichen. Daher müssen auch exogene Potenziale genutzt bzw. angezogen werden, z.B. Unternehmen, Investoren, Projektentwickler.

Die STEG greift bei den genannten Aktivitäten auf eine Vielzahl von Partnern aus dem Stadtteil und aus der Gesamtstadt zurück. Dies sind natürlich und zu erst die Unternehmen selbst, aber auch Akteure/innen der bezirklichen und gesamtstädtischen Wirtschaftsförderung sowie der Fachbehörden.

### **Die Gründerzentren der STEG<sup>3</sup>**

Die STEG betreibt heute erfolgreich zwei Gründerzentren in St. Pauli: Seit 1999 die ETAGE 21 in der umgebauten Alten Rinderschlachthalle und seit 2001 die SPRUNGSCHANZE in einem Gewerbeneubau in der Bernstorffstraße.

Das Grundkonzept beider Objekte ist sehr ähnlich und folgt dem angelsächsischen Modell des "managed workspace": Angeboten werden Kleinstbüros zwischen 10 und 50 Quadratmetern für Existenzgründer und junge Unternehmen (bis drei Jahre nach der Gründung). Alle Mieter/innen der Gründerzentren können gemeinsame Infrastrukturen nutzen, z.B. Konferenzräume, Kopierer oder Teeküchen. In der ETAGE 21 gibt es darüber hinaus einen Sekretariatservice für Telefondienste und andere Dienstleistungen.

Das Vermietungskonzept sieht eine zeitliche Befristung der Anmietung auf drei Jahre vor - mit einer Verlängerungsoption von zwei Jahren, die auch häufiger genutzt wird. Für die Mieter/innen gilt das Prinzip 'easy-in-easy-out', d.h. sie haben eine einmonatige Kündigungsfrist, falls sich die Unternehmenssituation kurzfristig verändert. Die STEG ist als Vermieterin an die gesetzlichen Kündigungsfristen gebunden. Bei der Vermietung und Belegung der Gründerzentren wird darauf geachtet, einen möglichst breiten Branchenmix zu erreichen, um interne Konkurrenzen zu verhindern und potenzielle Kooperationen zwischen den Unternehmen zu fördern. Zielgruppen beider Gründereinrichtungen sind Gründer und junge Unternehmen aus dem Stadtteil St. Pauli und der näheren Umgebung.

Die Bilanz der ETAGE 21 ist nach sechs Jahren durchweg positiv. Die durchschnittliche Vermietung der 21 Büroflächen liegt bei über

90 Prozent – obwohl es Phasen großer Fluktuation gegeben hat, z.B. nach dem Zusammenbruch der 'New Economy Blase' in 2001. Über 60 Unternehmen haben sich seit der Eröffnung des Gründerzentrums ausgegründet, sind also wieder aus der ETAGE 21 ausgezogen. Von diesen Unternehmen sind 25 Betriebe in St. Pauli bzw. im direkten Umfeld geblieben, 20 Betriebe sind in andere Hamburger Stadtteile gegangen. 15 Unternehmen mussten ihr Geschäft aufgeben. Insgesamt wurden in den fünf Jahren ca. 150 Arbeitsplätze in den Gründungsbetrieben neu geschaffen oder konsolidiert.

Betrachtet man die Wirtschaftlichkeit des Gründerzentrums, ist festzustellen, dass für die STEG als Vermieterin die finanzielle Bilanz plus/minus null ist. Es wurden mit der ETAGE 21 keine Gewinne erwirtschaftet, es wurden jedoch auch keine Verluste gemacht. Damit ist das Konzept wirtschaftlich tragfähig. Die durchschnittliche öffentliche Förderung pro Unternehmen im Zentrum liegt bei ca. 700,- EURO im Jahr, wenn man die investive Förderung der Freien und Hansestadt Hamburg für den Umbau des Gebäudes auf die Mieter/innen umlegt.

Ein vergleichbares Konzept verfolgt die SPRUNGSCHANZE, die in 2001 eröffnet wurde. Im Vergleich zur rein öffentlich finanzierten ETAGE 21 ist hier jedoch ungewöhnlich, dass der Gewerbeneubau von einem privaten Investor und Eigentümer errichtet worden ist. In einem von der STEG moderierten Aushandlungsprozess zwischen der damaligen Hamburger Stadtentwicklungsbehörde (heute Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt) und dem Investor ist es gelungen, diesen davon zu überzeugen, 1.000 Quadratmeter Nutzfläche seines Objektes für Existenzgründer und junge Betriebe zur Verfügung zu stellen. Hierfür hat er einen Investitionszuschuss von der Stadt Hamburg erhalten. Auf diesen Flächen hat die STEG die SPRUNGSCHANZE - das Gründerhaus St. Pauli mit 30 kleinen Büroeinheiten realisiert. Für die Vermietung der Flächen ist die STEG verantwortlich. Ein gemeinsames Sekretariat gibt es in dieser Einrichtung nicht, um die anteiligen Betriebskosten zu reduzieren. Auch hier ist die Auslastung der Flächen sehr gut und die Wartelisten sind lang. Die bisher gemachten Erfahrungen werden im Frühjahr 2005 analysiert und ausgewertet.

Ein drittes "Hardware"-Objekt der STEG zur Förderung der Wirtschaftsentwicklung in St. Pauli ist das themenorientierte Gründerzentrum für Unternehmen aus der Musikwirtschaft, das derzeit neben der Alten Rinderschlachthalle entsteht: KAROSTAR – das Musikhaus St. Pauli. Die STEG hat hier nicht nur das Konzept entwickelt, sondern realisiert auch den Neubau mit

2.500 Quadratmetern Nutzfläche und 40 Einheiten für Büros, Tonstudios und Ladenflächen. Baubeginn für das Musikhaus, das mit europäischen Mitteln aus dem EFRE-Fonds gefördert wird, war im Oktober 2004. Das Objekt soll im Dezember 2005 eröffnet werden. Anders als in den beiden o.g. Gründerzentren richtet sich der KAROSTAR gezielt an Gründer und junge Unternehmen aus der Musikwirtschaft.

Im Gesundheitszentrum St. Pauli (ehemaliges Hafenkrankenhaus) wird zudem im Frühjahr 2005 ebenfalls eine Gründeretage entstehen - mit einem Schwerpunkt auf Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit.

Neben diesen Objekten hat die STEG auch Machbarkeitsstudien und Konzeptentwicklungen für Gründerzentren an anderen Standorten in Hamburg und Lübeck erstellt.

### **Zwischenbilanz der STEG-Gründerzentren**

Sechs Jahre nach der Eröffnung des ersten Gründerzentrums auf St. Pauli, der ETAGE 21, fällt die Zwischenbilanz der STEG sehr positiv aus. Die Auslastung der Zentren ist trotz der flexiblen Mietkonditionen für die Mieter/innen und der damit verbundenen Fluktuation sehr hoch. Viele Gründer und junge Unternehmen stehen auf der Warteliste für eine Bürofläche in einer der beiden Zentren.

Die Wirtschaftlichkeit der beiden Zentren ist gewährleistet, da sie sich beide selber finanziell tragen. Neben den von der Stadt Hamburg im Rahmen der Errichtung geleisteten Investitionszuschüsse sind keine weiteren öffentlichen Fördermittel in die Objekte geflossen. Das Angebot von Kleinstbüros mit flexiblen Mietkonditionen und Gemeinschaftseinrichtungen ist erfolgreich und sehr nachgefragt, da dieses Angebot nach wie vor einmalig in den beiden Gründerzentren gemacht wird und auf dem Markt sonst so nicht zu finden ist.

St. Pauli hat sich in den vergangenen Jahren zu einer Gründer-Hochburg in Hamburg entwickelt. Hierzu haben die beiden Gründerzentren einen entscheidenden Beitrag geleistet. Viele ausgegründete Unternehmen sind im Stadtteil geblieben und stärken somit nachhaltig die Wirtschaftsentwicklung. Mit dem Musikhaus KAROSTAR soll in Zukunft die in St. Pauli bereits stark vertretende Musikwirtschaft vernetzt und gefördert werden. St. Pauli wird damit seinem Image als Kreativ-Stadtteil gerecht.

Einschränkend muss gesagt werden, dass die Zielgruppen der beiden Gründerzentren in der Regel hochqualifizierte und motivierte Gründer/innen mit akademischem Hintergrund sind, die entweder aus dem Stadtteil kommen oder neu in den Stadtteil gezogen sind. Geringqualifizierte Bewohner/innen aus dem Stadtteil konnten mit den Angeboten nicht erreicht wer-

den. Die Gründerzentren leisten ihren Beitrag also im Sinne der Anziehung von stabilisierenden Haushalten und Unternehmen und weniger in Form der Sicherung von bestehenden Unternehmen oder der Qualifizierung von benachteiligten Bevölkerungsgruppen aus dem Stadtteil.

Die Einbindung der örtlichen Wirtschaft in die Gründerzentren ist bislang noch nicht ausreichend gelungen bzw. kann noch intensiviert werden. Im Rahmen eines von 1998 bis 2000 geförderten EU-Projektes zur „Förderung des Existenzgründergeistes in benachteiligten Gebieten“ ist es zeitlich befristet gelungen, in gut siebzig Veranstaltungen über 500 Gründer/innen und Unternehmer/innen zu erreichen, davon kamen ein Drittel aus dem Stadtteil St. Pauli. Dabei hat sich gezeigt, dass ein stadtteilbezogenes Gewerbezentrum derart entwickelt werden kann, dass es positive Ausstrahlungseffekte auf das Umfeld und den gesamten Stadtteil haben kann. Für den Aufbau von dauerhaften Kooperationsbeziehungen und eine engere Verflechtung mit dem Stadtteil bedarf es jedoch einer längerfristigen Perspektive und einer entsprechenden Anschubfinanzierung, die in der Regel nur durch öffentliche Mittel gewährleistet werden kann. Hier stellt sich das Problem, dass weiche Maßnahmen der Vernetzung und des Marketings Geld kosten jedoch häufig nicht wirtschaftlich attraktiv sind, da der geldwerte Nutzen in der Regel nicht offensichtlich bzw. nicht kalkulierbar ist.

### **Beratung, Vernetzung und Marketing**

Neben der Realisierung und dem Betrieb der Gründerzentren unternimmt die STEG im Rahmen der Stadterneuerung und Stadtteilentwicklung in St. Pauli vielfältige Aktivitäten im Sinne der Förderung und Sicherung des Gewerbebestandes. Hierzu zählen u.a. die Erstellung von Gewerbekatastern für die verschiedenen Sanierungsgebiete, die einzelbetriebliche Beratung und Unterstützung von sanierungs-betroffenen Unternehmen, die individuelle Standortinformation und -beratung für Gewerbetreibende und Investoren. Diese Unterstützung erfolgt sowohl im Sinne aufsuchender Beratung als auch durch Sprechstunden vor Ort in den Quartieren.

Ein zentraler Baustein aller Aktivitäten im Rahmen der Wirtschaftsentwicklung ist die Verbesserung der Kommunikation und Vernetzung der Unternehmen sowie des Stadtteilmarketings. So betreibt die STEG mit der Internetseite [www.gruender-info.de](http://www.gruender-info.de) ein zentrales Informationsmedium mit vielfältigen Angeboten, z.B. einer Gewerbeimmobilien-Leerstandsinformation, einer Übersicht über nützliche Kontaktadressen sowie einer Vielzahl von Publikationen,

die sich gezielt an Unternehmen richten. Diese Newsletter, die per E-Mail und Fax an interessierte Unternehmen verschickt werden, liefern standortbezogene Informationen und Hinweise und bieten den Unternehmen ein Medium, das sie selber mitgestalten können. Auch Veranstaltungen für Gewerbetreibende sind in diesem Zusammenhang zu nennen. Dabei können diese Termine sowohl gebietsbezogen als auch themenbezogen sein, z.B. zu den Themen Marketing, Verkehr oder Sauberkeit.

Die Förderung der Vernetzung von Gewerbetreibenden geschieht auch durch die aktive Unterstützung bei der Gründung von Standort- und Interessengemeinschaften in den einzelnen Quartieren sowie durch die Realisierung von gemeinsamen Marketingaktionen der Unternehmen. In St. Pauli hat die STEG zudem die Gründung einer Initiative zur Vernetzung und Förderung von Migrantenbetrieben<sup>4</sup> unterstützt.

Die Einbindung der STEG in lokale und gesamtstädtische Netzwerke zur Wirtschaftsförderung ist selbstverständlich. Darüber hinaus beteiligt sich die STEG im Rahmen EU-geförderter Projekte<sup>5</sup> intensiv an der Weiterentwicklung von innovativen Strategien und Instrumenten zur Stärkung der lokalen Wirtschaft. Auch die Organisation und Durchführung von Fachveranstaltungen zu dieser Thematik sowie die Beteiligung an Tagungen und Konferenzen wie der E&C Zielgruppenkonferenz zählen zu den vielfältigen Aktivitäten.

### **Bilanz der Aktivitäten zur lokalen Wirtschaftsentwicklung**

Im Rückblick auf fast zehn Jahre intensiver Förderung der lokalen Wirtschaftsentwicklung in St. Pauli lässt sich feststellen, dass sich der Stadtteil stark verändert hat. Viele dieser Entwicklungen lassen sich auch auf die langjährige und umfassende Arbeit der STEG vor Ort zurückführen. So ist es gelungen, St. Pauli zu einem beliebten und attraktiven Wohn- und Arbeitsort zu entwickeln, in dem sich junge, kreative und engagierte Unternehmer/innen niederlassen. St. Pauli wird von vielen Menschen heute nicht mehr als sozialer Brennpunkt sondern als „Stadtteil der Möglichkeiten“ gesehen. Die Potenziale und Chancen wurden erkannt und von Vielen auch genutzt. Hierzu zählen auch die Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten durch die STEG, die intensiv in Anspruch genommen werden. So konnten Arbeitsplätze in St. Pauli erhalten oder neu geschaffen werden.

Es soll hier aber keine reine „Erfolgsgeschichte St. Pauli“ vermarktet werden, denn nach wie vor gibt es große Herausforderungen im Sinne einer integrierten Stadtteilentwick-

lung. Die baulich-räumlichen Maßnahmen sind noch lange nicht abgeschlossen. Die sozialen Ungleichheiten sind nach wie vor vorhanden, auch wenn sich die Mischung der Bevölkerungsstruktur schon sehr verbessert hat. Nach wie vor gibt es zahlreiche Herausforderungen in St. Pauli, z.B. die Verbesserung der Chancen für Geringqualifizierte oder die Schaffung und Sicherung familienfreundlicher Rahmenbedingungen im Stadtteil. Diese Prozesse sind noch nicht abgeschlossen, aber in vielen Bereichen bereits auf einen guten Weg. Auch in diesem Rahmen ist die STEG mit vielfältigen Projekten und Maßnahmen aktiv<sup>6</sup>.

Nach wie vor ist es schwierig, Kleinstunternehmen und andere privatwirtschaftliche Akteure/innen im Rahmen der Stadtteilentwicklung zu erreichen und einzubinden. Hier sind gezielte persönliche Ansprache und vor allem Anreize für die Mitwirkung erforderlich. Nur wenn für Unternehmer/innen ein konkreter und sichtbarer Nutzen besteht, kann es gelingen sie zur aktiven Mitarbeit zu motivieren. Hier fehlen jedoch im Rahmen der unterschiedlichen Förderprogramme in der Regel die entsprechenden Anreizsysteme. Andere europäische Länder sind hier wesentlich weiter und locken beispielsweise mit Steuererleichterungen für Investitionen in benachteiligten Gebieten (z.B. in Dublin).

Auch die Einbindung lokaler Aktivitäten in gesamtstädtische Strategien ist nach wie vor schwierig, da die kleinräumige Wirtschaftsförderung von den verantwortlichen Akteuren/innen häufig immer noch als uninteressant für die Gesamtstadt betrachtet wird. Auch hier ist aus Sicht der bisherigen Erfahrungen ein Perspektivenwechsel in Politik, Verwaltung und Wirtschaftsförderung erforderlich, der die Potenziale und Ressourcen der Stadtteilökonomien erkennt. Nur so kann es perspektivisch gelingen, effektiv und effizient kleinräumige Wirtschaftsentwicklung zu betreiben und Wechselwirkungen zwischen lokalen und gesamtstädtischen Strategien zu erzeugen<sup>7</sup>.

### **Anregungen für die lokale Wirtschaftsentwicklung**

Vor dem Hintergrund der konkreten Praxis-Erfahrungen der STEG in St. Pauli und in anderen Stadtteilen können einige inhaltliche und strukturelle Anregungen für die Ausgestaltung lokaler Wirtschaftsentwicklung gemacht werden. Diese Anregungen beziehen sich im Kern auf großstädtische Rahmenbedingungen und sind daher nicht auf jeden Stadtteil bzw. jede Stadt übertragbar. Sie sollen im Kern dazu dienen, über die Möglichkeiten zu diskutieren sowie neue Strategien zu entwickeln und auszuprobieren.



### **Nutzung exogener Potenziale und Ressourcen**

Stadtteilentwicklung kann nur dauerhaft tragfähig sein, wenn es neben der Stärkung und Förderung endogener Potenziale gelingt, auch exogene Potenziale und Ressourcen zu nutzen. Das Beispiel St. Pauli zeigt ganz deutlich, wie wichtig es ist, den Standort attraktiv zu machen und aufzuwerten, um nicht nur auf öffentliche Mittel angewiesen zu sein. Diese Entwicklung ist selbstverständlich immer auch mit Aufwertung und potenzieller Verdrängung verbunden. Beide Prozesse dürfen jedoch kein Tabu sein, sondern müssen (und können) mit anderen Maßnahmen begleitet und möglichst abgemildert werden.

### **Stärkere Einbeziehung privatwirtschaftlicher Akteure/innen<sup>8</sup>**

Sollen sich privatwirtschaftliche Akteure in größerem Umfang engagieren, müssen von Beginn an auch deren Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten sowie -interessen berücksichtigt werden, klare Zielsetzungen formuliert und glaubhaft verfolgt werden. Dazu gehören insbesondere Aussagen zum Verhältnis von Erhalt bzw. Konservierung und Veränderung bzw. Weiterentwicklung der sozial-ökonomischen Strukturen in den Quartieren. Sollen im Rahmen der Stadtteilentwicklung mittel- bis langfristig Quartiere entstehen, die sich sozialökonomisch selbst tragen und erneuern, müssen potente, nicht von staatlicher Unterstützung abhängige, d.h. selbständige private Akteure unterstützt, entwickelt und angezogen werden. Dies bedeutet in der Konsequenz neben der Förderung bzw. Entwicklung der lokalen Wirtschaft zur Verbesserung der endogenen ökonomischen Basis auch die Schaffung attraktiver Angebote bzw. Rahmenbedingungen für externe Investitionen sowie neben der Förderung der Chancen der ansässigen Bevölkerung auch die Veränderung des Bevölkerungsmixes durch Anziehung neuer Haushalte und sozialer Gruppen bzw. die Förderung sozialer Heterogenität in den Programmgebieten.

### **Benachteiligte Gebiete als 'Stadtteile der Möglichkeiten' definieren**

Um privatwirtschaftliche Akteure aus dem Stadtteil und von Außen anzusprechen und in die Stadtteilentwicklung einzubinden ist es erforderlich, Programme und Gebiete neu zu definieren. Statt von Armutsbekämpfungsgebieten, sozialen Brennpunkten oder benachteiligten Gebieten zu sprechen, sollten die vorhandenen Potenziale und Ressourcen stärker in den Vordergrund gestellt werden, um die 'Stadtteile der Möglichkeiten' in den Mittelpunkt zu rücken. Hierbei geht es nicht darum, die vorhandenen Probleme und Defizite

zu kaschieren, sondern darum, Anreize in den Vordergrund zu stellen und Motivation zu wecken. Mögliche Anreize in Programmgebieten können Förderprogramme, Unterstützungsangebote, Vernetzungspotenziale, Entwicklungsmöglichkeiten, Nischen und Spielräume sein. Wenn es gelingt, diese Qualitäten zu transportieren, werden sich Unternehmen und Investoren eher interessieren, als wenn "nur" von den sozio-ökonomischen Problemen sowie den baulich-räumlichen Defiziten die Rede ist.

### **Flexible Gebietsgrenzen ermöglichen**

Sehr häufig scheidet die Einbeziehung von Unternehmen in die Stadtteilentwicklung daran, dass sie außerhalb formal definierter Gebietsgrenzen liegen und daher leider nicht die Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen können. Daher ist es erforderlich, Gebietsgrenzen möglichst nicht nur nach sozio-demographischen oder nach baulich-räumlichen Kriterien festzulegen und nicht zu eng zu definieren, sondern auch wirtschaftliche Verflechtungsräume zu berücksichtigen. Die Auswahl und Festlegung von Programmgebieten sollte möglichst mit Unternehmensvertretern/innen bzw. Verbänden oder der Wirtschaftsförderung gemeinsam getroffen werden.

### **Einbeziehung in gesamtstädtische Strategien der Wirtschaftsförderung**

Kleinräumige stadtteilbezogene Aktivitäten sind häufig nach wie vor nicht in gesamtstädtische Strategien der Wirtschaftsförderung integriert. Hier muss darauf hingewirkt werden, Interesse für die Stadtteile und Programmgebiete zu wecken, in dem die Potenziale und Chancen in den Vordergrund gestellt werden. Europäische Nachbarländer gehen z.T. erfolgreich diesen Weg und werben beispielsweise im Rahmen der Standortförderung für Stadtteilentwicklungsgebiete. Auch hier sei wieder auf das Beispiel Dublin verwiesen.

### **Schaffung flexibler und starker Träger der Stadtteilentwicklung**

Das Beispiel der STEG Hamburg zeigt, wie ein starker Träger mit unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen weit mehr bewegen kann, als ein Quartiersmanager der mit relativ leeren Händen da steht. Eine Entwicklungsgesellschaft, die auch Investitionen tätigen kann und Projekte selber realisiert, kann gerade die Wirtschaftsentwicklung im Stadtteil deutlich voranbringen, da hier rasche Ergebnisse produziert werden können und die Glaubwürdigkeit erhöht wird. Dabei ist von Bedeutung, dass die Maßnahmen wirtschaftlich tragfähig sein müssen und nicht nur von öffentlicher Förderung abhängig sein dürfen. Nur so ist

eine Nachhaltigkeit der Projekte gewährleistet. Ein Träger der Stadtteilentwicklung muss idealerweise auch unternehmerisch denken und handeln können, um nicht nur kurzfristige Ergebnisse zu erreichen, sondern Projekte zu realisieren, die dauerhaft tragfähig sind.

**Kontakt:**

Dipl.-Ing. Stefan Kreutz  
S.T.E.G. – Stadterneuerungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH  
Schulterblatt 26-36  
20357 Hamburg  
Fon: 040.4313930  
Email: stefan.kreutz@steg-hh.de

**Anmerkungen**

- 1 STEG Hamburg QN Spezial (2002): Dokumentation FORUM Stadterneuerung 2001 'Förderung lokaler Wirtschaft - zwecklos oder zukunftsweisend? Erfahrungsberichte aus der Praxis'.
- 2 Das Projekt ist 2002 bis 2004 von der EU / Generaldirektion Forschung finanziert worden. Siehe für weitere Informationen im Internet: [www.ensure.org/entrust](http://www.ensure.org/entrust).
- 3 Nähere Informationen über die Gründerzentren der STEG finden Sie im Internet unter [www.gruender-info.de](http://www.gruender-info.de), [www.sprungschanze.net](http://www.sprungschanze.net) sowie [www.karostar.de](http://www.karostar.de).
- 4 Unternehmer ohne Grenzen - Zentrum für ausländische Existenzgründer und Kleinunternehmer: [www.unternehmer-ohne-grenzen.de](http://www.unternehmer-ohne-grenzen.de)
- 5 Zu diesen EU-Projekten zählen das Forschungsprojekt ENTRUST (2002-2004) und das Interreg-Netzwerk European Learning Network LNet. Weitere Informationen unter [www.ensure.org/entrust](http://www.ensure.org/entrust) und [www.thelearningnetwork.net](http://www.thelearningnetwork.net)
- 6 So zum Beispiel im Rahmen des Quartiersmanagements Schanzenviertel von 1999 - 2003. Siehe hierzu auch im Internet: [www.schanzen-info.de](http://www.schanzen-info.de).
- 7 Hierzu liegen vielfältige Untersuchungen und Veröffentlichungen vor, z.B. von Dieter Läßle et al.
- 8 Siehe zu diesem Thema auch: Kreutz, Stefan / Krüger, Thomas / Reinken, Kurt: Public Private Partnerships - Paradigmenwechsel in der Stadterneuerung? In: Jahrbuch Stadterneuerung 2004.

**Literatur**

ENTRUST (2004): Regenerating neighbourhoods in partnership - learning from emergent practices

Kreutz, Stefan/ Krüger, Thomas/ Reinken, Kurt: Public Private Partnerships - Paradigmenwechsel in der Stadterneuerung? In: Jahrbuch Stadterneuerung 2004

STEG Hamburg QN Spezial (2002): Dokumentation FORUM Stadterneuerung 2001 'Förderung lokaler Wirtschaft - zwecklos oder zukunftsweisend? Erfahrungsberichte aus der Praxis'

[www.gruender-info.de](http://www.gruender-info.de)

[www.karostar.de](http://www.karostar.de)

[www.steg-hh.de](http://www.steg-hh.de)

[www.sprungschanze.net](http://www.sprungschanze.net)