



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung



ExWoSt

Endbericht

ExWoSt-Forschungsfeld Eigentümerstandort- gemeinschaften im Stadtumbau

Modellvorhaben: ESG Altstadt Braunschweig
Stand 26. August 2011 von CONVENT Mensing

Ansprechpartner: Frank Pape, Vorsitzender Verein „Die Altstadt Braunschweig e.V.“
pape@magnikueche.de Telefon: 0531 / 280 97 44
Hermann Klein, Stadt Braunschweig
hermann.klein@braunschweig.de Telefon: 0531 /470-4100
Klaus Mensing, CONVENT Mensing beraten • planen • umsetzen
mensing@convent-mensing.de Telefon: 040 / 30 06 84 78-0
Volker Rathje, ELBERG Stadt - Planung - Gestaltung
volker.rathje@elbberg.de Telefon: 040 / 46 09 55 60

26. August 2011

INHALTSVERZEICHNIS

SACHSTAND	1
1. Aktueller Arbeitsstand	1
2. Arbeits- und Ablaufplan	3
3. Ausblick	11
ENDBERICHT	1
1. Exogene Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen	1
2. Bewertung der ESG	1
2.1 Ergebnisse und Erfolge der ESG	1
2.2 Zentrale Hemmnisse und Probleme der ESG	4
2.3 Rückblickende Bewertung und Lernerfahrungen	5
3. Verstetigung der ESG	7
4. Forschungsfragen laut Projektantrag	10

Anlagen:

- Quartiers-Entwicklungskonzept
- Aktuelles Handlungskonzept

SACHSTAND

1. Aktueller Arbeitsstand

Ziel der ESG Altstadt Braunschweig ist die langfristige Stabilisierung des Quartiers im Sinne einer Quartiers- und Lagequalität – mit den Schwerpunkten Stärkung des Wohn- und Einzelhandelsstandortes sowie Verbesserung des öffentlichen Raumes. Dies erfolgt durch die laufende Aktivierung der Eigentümer, um die ESG zu stärken, sowie die Erarbeitung eines Quartiers-Entwicklungskonzeptes (QEK). Beide Schritte laufen parallel, um bereits frühzeitig Eigentümer für Maßnahmen und Projekte anzusprechen und das Quartiers-Entwicklungskonzept entsprechend umsetzungsorientiert zu gestalten.

Als Ergebnis der Quartiersrundgänge zur Ausgangssituation und der schriftlichen Befragung der Grundeigentümer sowie der bisherigen Werkstätten in 2010 und 2011 wurden die Eckpunkte einer Strategie und schließlich das **Handlungskonzept** erarbeitet sowie **prioritäre Maßnahmen** vereinbart (vgl. 2.):

Seit der letzten Werkstatt am 9. Februar 2011 wurden im Berichtszeitraum folgende Aktivitäten durchgeführt:

- Auf der **ESG-Werkstatt am 30. März** wurde mit den drei Eigentümern in der Sonnenstraße das Farbkonzept für das Streichen ihrer Fassaden sowie der weitere Zeitplan abgestimmt. Darüber hinaus hat die Stadt erste Vorschläge zur Verbesserung der Verkehrssituation in der Sonnenstraße aufgegriffen, insbesondere die Anpassung der Ampelschaltung an der Kreuzung Gildenstraße. Die Innenhofgestaltung im Modellblock Gördelinger Straße / Lindentwete wurde einschließlich einer Kostenschätzung des Büros ELBBERG vorgestellt. Darauf aufbauend wurde das weitere Verfahren vereinbart: Neben der Einigung der handlungsbereiten Eigentümer geht es vor allem darum, den bislang nicht bereiten Eigentümer mit hohem Grundstücksbesitz im Innenhof zur Mitarbeit zu überzeugen. Schließlich stand das Thema Image auf der Tagesordnung: Die Strategie ändert sich derzeit stärker in Richtung allgemeiner Imagewerbung für den Standort Altstadt anstatt zielgruppenspezifischer Kampagnen wie „Junges Wohnen am Altstadtmarkt“. Konkret vereinbart wurde eine Altstadt-Führung mit einem professionellen Stadtführer im Juni.
- Die **Altstadt-Führung** wurde am 16. Mai mit rund 25 Teilnehmern durchgeführt. Beim anschließenden Treff mit Bewirtung in der Kleinen Komödie wurden Kontakte zwischen den Eigentümern und Vereinsvertretern geknüpft.
- Die **ESG-Werkstatt am 18. Mai** hatte erneut den Modellblock zum Thema: Es ging in erster Linie um die Kosten sowie das weitere Vorgehen. Es wurde vereinbart, einen „letter-of-intent“ zu erstellen, um den bislang noch zögernden Eigentümer zumindest zu einer grundsätzlichen Entscheidung zu bewegen. Zweiter wichtiger Punkt war das Thema Image. Nach den ersten Erfahrungen der Altstadt-Führung soll dieses Angebot ausgeweitet werden – mit der Braunschweig Stadtmarketing GmbH als professionellem Partner. Zudem wird 2012 der Altstadtkalender mit hochwertigen Fotos aus der Altstadt erscheinen, durch den das Image des Quartiers weiter kommuniziert werden soll. Der Altstadtkalender soll an die Händler verkauft und von diesen an die Kunden kostenlos verteilt werden. Hier ist der weitere Fahrplan abzustimmen.

- Auf der **Vorstandssitzung im Mai** wurden die Themen im Vorstand rückgekoppelt und ebenfalls vereinbart, den weiteren Schwerpunkt auf imageorientierte Aktivitäten zu legen. Neue Idee: Ein Tag der offenen Altstadt, an dem alle Geschäfte ihre Türen öffnen und entsprechend mit einem roten Teppich oder ähnlichem zum Einkaufen einladen.
- Am 15. Juni fand der zweite Altstadt-Rundgang statt, dieses Mal mit einem fachkundigeren Stadtführer.
- **Ende Juni sind die Gebäude in der Sonnenstraße eingerüstet worden**; der 29. Juni war der Beginn der Malerarbeiten, am Gerüst prangt deutlich sichtbar das Logo des Vereins „Die Altstadt e.V.“, um auf die Aktion und die Initiative des Vereins hinzuweisen.



Eingerüstete Fassaden in der Sonnenstraße

- Auf der **Werkstatt am 30. Juni** wurde erneut das weitere Vorgehen beim Modellblock erörtert, wobei die Schwierigkeiten mit dem nicht bereitwilligen Eigentümer bislang nicht ausgeräumt werden konnten. Zudem wurde der „Tag der offenen Altstadt“ weiter konkretisiert: unter anderem durch einen Flyer-Entwurf. Schwerpunkt dieser letzten Werkstatt mit Begleitung von CONVENT Mensing im Rahmen des ExWoSt-Modellvorhabens war ein kritischer Rückblick auf die durchgeführten Maßnahmen und erreichten Erfolge, die Aktualisierung des Handlungskonzeptes sowie die Abstimmung der Themen für die weitere Arbeit (vgl. Kap. 3 Endbericht).

Die ESG besteht aus derzeit 11 privaten Akteuren (9 Eigentümer, z.T. ortsansässig, und 2 Mieter), sowie 3 Vertretern der Stadt Braunschweig und ist gegenüber dem Projektbeginn leicht gewachsen. Die Privaten sind aktive ESG-Mitglieder, die aufgrund Ihres Vorstandsamtes im Verein (z.B. Herr Pape als Vorsitzender sowie Herr Wehmeyer und Herr Bohlmann) oder aufgrund eines konkreten immobilienbezogenen Anliegens in den Projekten Sonnenstraße und Modellblock (z.B. Herr Welge, Herr Ränger) mitarbeiten, jedoch keine Immobilienprofis (bis auf den Immobilienverwalter und -eigentümer Hanuschk). Bei den ESG-Treffen sind im Durchschnitt 3 bis 5 Eigentümer anwesend, die je nach Thema wechseln. Die ESG ist jedoch nicht institutionalisiert (es gibt insofern keine „offiziellen ESG-Mitglieder“), wobei es eine Schnittmenge zum Verein gibt. Die Zahl der formalen Mitglieder des Vereins Die Altstadt Braunschweig e.V. ist davon unabhängig. Die Größe des Vereins ist jedoch wichtig für die Schlagkraft sowie für das Budget aus Mitgliedsbeiträgen, das beispielsweise für die Förderung der Maßnahmen in der Sonnenstraße eingesetzt wird.

Name	Grundstück / Geschäft	Status
------	-----------------------	--------

Pape, Frank	Schützenstr. 4 (Mieter / magniküche / Vorsitzender)	Aktiv
Sander-Heieck, Antje	Gördelingerstr. 6-7 (Eigentümerin / Einrichtungshaus / VS)	Eher passiv
Ränger, Norbert	Gördelingerstraße (Eigentümer)	Aktiv
Bohlmann, Roland	Altstadtmarkt 13 (Eigentümer / Apotheke / VS)	Projektbez. aktiv (Altstadtkalender)
Wedemeyer, Maik	Altstadtmarkt 8/9 (Mieter / Anwalt / VS)	Aktiv
Welge, Pieter K.G.	Sonnenstraße 3 (Eigentümer)	Projektbez. aktiv (eigene Immobilie)
Welge, Harald	Sonnenstraße 3 (Eigentümer)	Projektbez. aktiv (eigene Immobilie)
Kotschy, Wolfgang	Breite Straße 20 (Eigentümer)	Interessiert
Stadt Braunschweig	Regelmäßig vertreten durch Herrmann Klein, Jörg Hohmeier und Susanne Grimm	Aktiv
Schwanstecher, Dr. Christina	Sonnenstraße 2 (Eigentümer)	Projektbez. aktiv (eigene Immobilie)
Grashoff, Jörg	Sonnenstraße 4 (Eigentümer)	Projektbez. aktiv (eigene Immobilie)
Hanuschk, Detlev	Gördelingerstraße (Eigentümer und Immobilienverwalter)	Projektbez. aktiv (eigene Immobilie)

ESG Altstadt Braunschweig: Kontinuierlich Beteiligte

2. Arbeits- und Ablaufplan

Ziele und Handlungskonzept

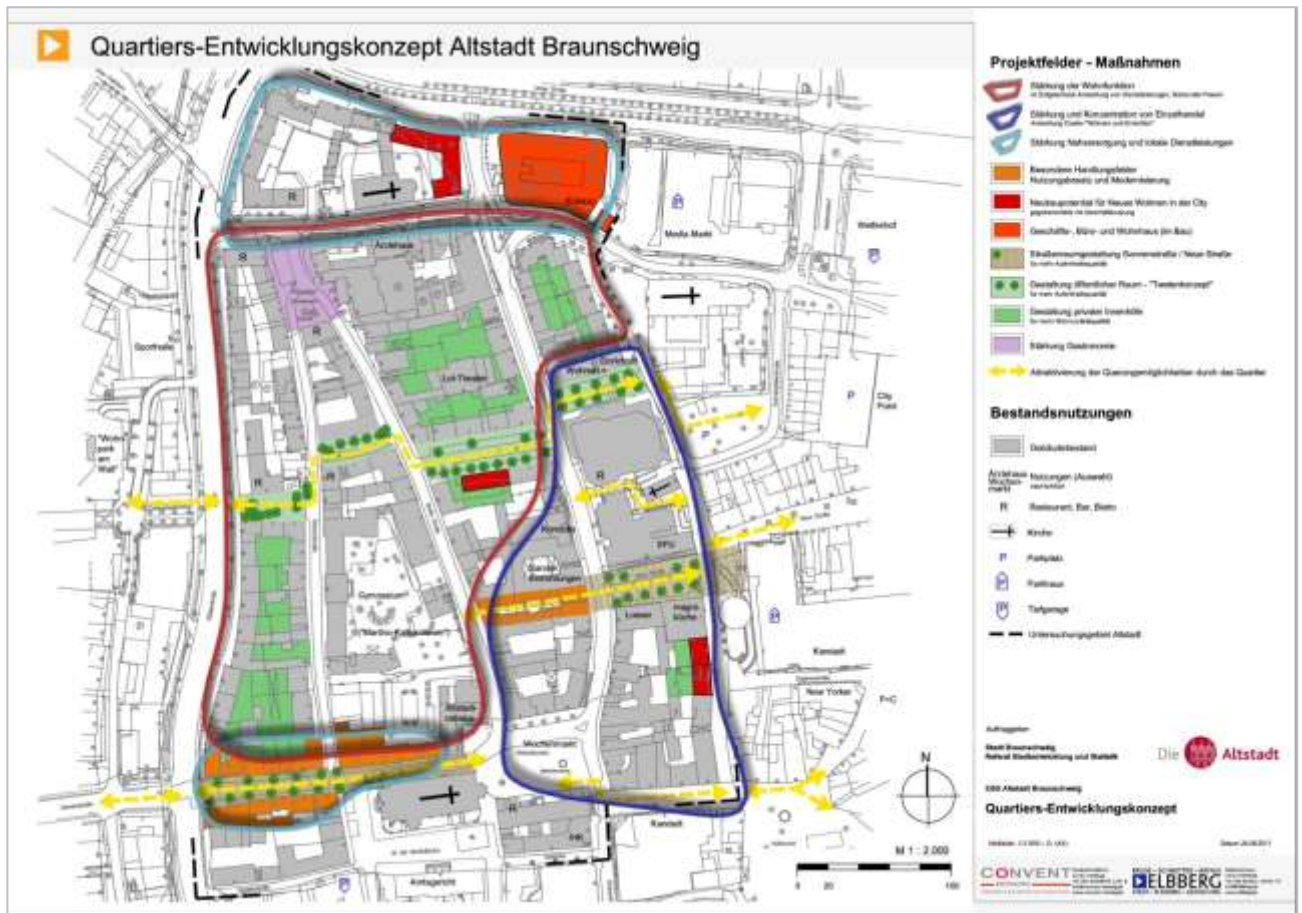
Die Strategie der ESG basiert auf dem Ziel der **langfristigen Stabilisierung des Quartiers** im Sinne einer Quartiers- und Lagequalität. Gerade die Tatsache, dass derzeit noch keine gravierenden Probleme ins Auge springen, in weiten Teilen des Quartiers jedoch Nachhol- und Aufholbedarf immer offenkundiger werden, bietet Gelegenheit, frühzeitig Strategien zur langfristigen Stabilisierung zu erarbeiten, damit der Anschluss an die Entwicklung der übrigen Innenstadt erreicht werden kann. Zudem ist ein Image für das Quartier zu entwickeln. Dies muss jedoch vermittelt werden, was zu der bereits beschriebenen „**doppelten Problemlage**“ führt: Es gibt (noch) keine gravierenden Probleme im Quartier, die für die Grundeigentümer Anlass zum gemeinsamen Handeln bieten. Und es gibt – wesentlich dadurch bedingt – nur begrenzte (wenngleich in der Projektlaufzeit leicht zunehmende) Aktivitäten seitens der Eigentümer und der Vereinsmitglieder.

Aus diesen strategischen Überlegungen wurde auf der Werkstatt am 21. Januar 2010 ein **Handlungskonzept** erstellt (siehe Anlage), das zuletzt auf der Werkstatt am 30. Juni 2011 fortgeschrieben wurde und im Wesentlichen **vier Handlungsfelder** beinhaltet, die auch bereits im ExWoSt-Antrag sowie in der Beauftragung von CONVENT Mensing und ELBERG angelegt sind (vgl. ausführlich den 1. Zwischenbericht):

- **Aktivierung der Eigentümer** und weiterer Aufbau der ESG / Stärkung des Vereins.
- Erarbeitung eines Leitbildes und **Quartiers-Entwicklungskonzeptes** (QEK), das der „Dreiteilung“ des Quartiers Rechnung trägt und visionäre und durchaus provokante Aussagen zu Image, Zielgruppen und einzelnen Maßnahmen formuliert.
- **Modellhafter Umbau eines Wohnblocks** (Workshops), auf Grundlage der laufenden Aktivitäten und gemeinsam mit den Eigentümern.
- **Öffentlichkeitsarbeit / Informationsveranstaltungen** über die laufenden Aktivitäten im Quartier, jetzt mit einem stärkeren Schwerpunkt auf „Image“.

Quartiers-Entwicklungskonzept für die Altstadt

Die bisherigen Analysen und strategischen Überlegungen sind eingeflossen in ein Quartiers-Entwicklungskonzept, das die Ziele und Maßnahmen für das Quartier Altstadt formuliert (siehe umseitigen und anliegenden Plan). Das Konzept der Gutachter wurde auf der Werkstatt am 10. November 2010 präsentiert und auf der Vorstandssitzung am 7. Dezember 2010 und der Mitgliederversammlung am 9. Februar 2011 beschlossen. Es dient nicht nur Handlungsgrundlage für den Verein, sondern auch als gute Grundlage für die städtischen Fachabteilungen, um zum Beispiel Maßnahmen in der Sonnenstraße umzusetzen.

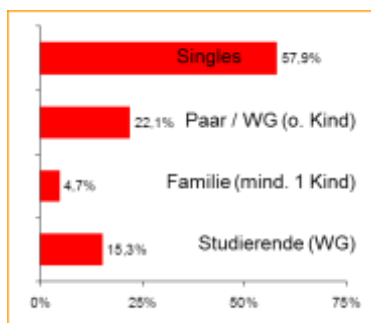


Quartiers-Entwicklungskonzept

Quelle: CONVENT Mensing, ELBERG

Die Ziele des Entwicklungskonzeptes für das Altstadt-Quartier sind:

1. **Stärkung / Aufwertung des Wohnstandortes:** im Wesentlichen durch eine gezielte Aufwertung des



Befragung: Struktur der MieterInnen

Wohnumfeldes, der Freiraumqualität und der Innenhofbereiche. Darüber hinaus Stärkung der Wohnfunktion durch (energetische) Maßnahmen, Anpassung der Wohnungsausstattung und evtl. der Grundrisse an den Bedarf neuer Zielgruppen. Vereinzelt leer fallende Geschäfte im Erdgeschoss sollten mit einem Besatzmanagement nachgenutzt werden, je nach Lage – aus den Bereichen Dienstleistungen, Kultur oder Handwerk. Bei Aufgabe größerer gewerblicher Flächen ist auch an Wohnungsneubau zu denken.

2. **Langfristige Stabilisierung des Einzelhandels-Standortes:** Einerseits Prüfung des Besatzes auf Zukunftsfähigkeit (Übersicht und Karte des Besatzes und der Leerstände sowie mögliche Leerstände in den nächsten 5 bis 10 Jahren, z. B. aufgrund fehlender Nachfolge), andererseits Positionierung innerhalb der Altstadt auf Grund des Besatzes der Innenstadt, des Umfelds und

der Branchentrends. Hierbei sind Schwerpunkte zu stärken (z.B. Cluster Wohnen / Einrichten); gleichzeitig sind aber auch Bereiche aufzugeben, wenn sie standort- oder marktseitig nicht zu halten sind. Passende Folgenutzungen, wie z. B. Büros oder Wohnen sind zu akquirieren. Daraus ist ein Aktionsprogramm abzuleiten, um die Geschäftsleute und Grundeigentümer einzubinden und die Kunden anzusprechen (Kundenbindungsmaßnahmen).



3. Beide Handlungsfelder sollten durch **Verbesserungsmaßnahmen im öffentlichen Raum** unterstützt werden, wobei aufgrund der momentan knappen städtischen Mittel, bedingt durch die Folgen der Finanzkrise, nicht mit schnellen Erfolgen zu rechnen ist.



Befragung: Wünsche an das Wohnumfeld

Prioritäre Maßnahmen

Welche Maßnahmen sind „die richtigen“, um das Quartier zu stärken und die Eigentümer zur Mitarbeit zu gewinnen? Im Quartier bestehen aufgrund der Bestandsanalyse und der Befragung (noch) keine gravierenden Probleme, die für die Eigentümer unmittelbar Anlass zum (gemeinsamen) Handeln bieten. Daher war und ist für die Aktivierung der Eigentümer und der Vereinsmitglieder „echte Aufbauarbeit“ zu leisten.

Wichtig ist dabei die **Vermittlung der Zukunftsperspektive**: Wie sieht das Quartier in 15 oder 20 Jahren aus? Was passiert mit dem Quartier und den Immobilien, wenn nichts passiert? Welche demographischen und Markttrends sind zu erwarten?

Wichtigstes Ziel ist somit, die Eigentümer zu aktivieren: für ein stärkeres Engagement für ihr Quartier Altstadt, für eine Mitarbeit in der ESG und für die Mitgliedschaft im Verein. Dies erfolgt wiederum im Zuge einer Doppelstrategie: Indem eher kurzfristig immobilienbezogene Einzelprobleme gelöst werden, sowie durch das langfristig orientierte Quartiers-Entwicklungskonzept, das den Akteuren und dem Quartier eine Perspektive bietet.

Durch diese **aktivierende Kooperation** und zeitnahe „sichtbare“ Erfolge entsteht Motivation auch für die anderen Akteure im Quartier zur Verbesserung ihrer grundstückswirtschaftlichen Situation und des Quartiers. Diese Strategie muss die ESG vermutlich ohne den Einsatz öffentlicher Mittel bewältigen. D.h., die Eigentümer selbst sind gefordert bzw. müssen mit Blick auf den nur gemeinsam erzielbaren Imagegewinn und Mehrwert hin motiviert werden.

Aufgrund der „Dreiteilung des Quartiers“ in stärker durch Wohnen und durch a) Quartierseinzelhandel und b) City-Einzelhandel dominierte Teilbereiche wurden **jeweils eine Maßnahme aus dem Bereich Einzelhandel und eine aus dem Bereich Wohnen ausgewählt** – ausgehend von der Befragung und den aktivierbaren Eigentümern. Diese beiden Projekte sind angesichts der Komplexität der Interessen der beteiligten Eigentümer (es waren mehrere Gespräche und Workshops notwendig) sowie der derzeit noch wenigen Aktiven innerhalb der ESG von der Arbeitsbelastung her bereits die Obergrenze.

- ⇒ Die **Aufwertung des Geschäftsstandortes Sonnenstraße** hat Bedeutung für die Eingangssituation zum Quartier. Zudem lassen sich Einzelhändler und ihre Eigentümer leichter als Wohnungseigentümer und -mieter aktivieren, weil a) die Vermietung der Geschäftsräume den Eigentümern eher Probleme bereitet und b) für Einzelhändler und ihre Kunden das Umfeld eine hohe Bedeutung hat. Da der Einzelhandel insbesondere im westlichen Teil quartiersbezogen ist, ist das Thema „Einzelhandel“ gleichzeitig ein Thema für den Wohnstandort. Aufgrund der Befragung, einer Besatzaufnahme der Stadt sowie dem Vor-Ort-Check von CONVENT Mensing und ELBBERG wurden gezielt einzelne Eigentümer und fallweise Einzelhändler angesprochen.
- ⇒ Der Fokus der Wohn-Maßnahme richtet sich beispielhaft auf den „Modellblock Gördelingerstraße / Lindentwete“, da hier mit Herrn Ränger ein aktives ESG-Mitglied Immobilien besitzt und weitere Eigentü-

mer angesprochen hat (inkl. Rückläufer aus der Befragung). Der Modellblock wird in Form des modellhaften Umbaus näher bearbeitet.

- ⇒ In beiden Projekten wurde **als Anreiz für die Eigentümer die Planung und Beratung aus einer Hand** angeboten: Entwürfe und Kostenschätzungen des Büros ELBBERG, Moderation durch CONVENT Mensing sowie laufende Begleitung durch den Verein und die Stadt. Der Anstrich der Fassaden in der Sonnenstraße wurde zudem **finanziell durch den Verein gefördert**, was einen zusätzlichen zentralen Anreiz darstellte. Da die Inanspruchnahme der Förderung nur für Vereinsmitglieder möglich ist, konnten zwei der drei Eigentümer als neue Mitglieder begrüßt werden. (Ein Eigentümer war bereits Mitglied.) Begünstigend wirkte zudem eine Visualisierung seitens der Stadt, die eine mögliche Neugestaltung in einem abgestimmten Farbkonzept sowie ein Grundkonzept für die Gestaltung der Werbeanlagen und Schaufenster beinhaltet (vgl. Abbildung auf der nächsten Seite).
- ⇒ Im Rahmen des Ziels „**Öffentlichkeitsarbeit / Informationsveranstaltungen**“ soll nun verstärkt auf Image bildende Maßnahmen gesetzt werden. Daneben sollen Beratungsgespräche für Eigentümer angeboten werden, über die sich erfahrungsgemäß Eigentümer mobilisieren lassen. Die erste Veranstaltung könnte zum Thema „Energie“ erfolgen. Daraus könnte eine laufende Veranstaltungsreihe der ESG entstehen, die neben Fachthemen auch Immobilienfrühstücke, Jazzfrühschoppen und ähnliche Events umfasst.

2.1 Aktuelle Maßnahme 1: Aufwertung der Sonnenstraße

Oberziel der Maßnahme ist es, durch persönliche Gespräche mit Eigentümern und ggf. Geschäftsinhabern eine Aufwertung des Erscheinungsbildes der Gebäude und der Ladengeschäfte in der Sonnenstraße als westliches Entré in das Quartier zu erreichen, indem sowohl auf einzelne Immobilien bezogene als auch gemeinsame Maßnahmen benachbarter Eigentümer initiiert werden. Durch einen Maßnahmen-Mix sollen eine modellhafte Verbesserung des Geschäft- und Wohnumfeldes sowie des öffentlichen Raums erreicht, Kooperationen der Eigentümer initiiert sowie neue Mitstreiter für die ESG und die Aufwertung des Quartiers akquiriert werden (vgl. ausf. den 2. Zwischenbericht).

Nachdem durch die Ansprache der Eigentümer grundsätzliche Bereitschaft zur **Aufwertung der Gebäude** bei vier Eigentümern bestand, die fünf aneinander grenzende Immobilien auf der Südseite der Sonnenstraße besitzen (die Nordseite ist deutlich besser gestaltet, mit Ausnahme des Grundstückes zur Güldenstraße), wurden letztlich im Juni und Juli 2011 die Arbeiten an den drei Gebäuden der Privateigentümer (zwei aus Braunschweig, einer aus Hannover) erfolgreich durchgeführt (mit abgestimmten Farbkonzept). Vorausgegangen waren positive Beschlüsse des Vorstandes und der Mitgliederversammlung für einen Zuschuss des Vereins in Höhe von 1.000 je Immobilie. Die Gespräche mit einem institutionellen Eigentümer aus Köln sind bisher ohne konkrete Entscheidungen der Geschäftsführung verlaufen.

Darüber hinaus hat die Stadt erste **Vorschläge zur Verbesserung der Verkehrssituation in der Sonnenstraße aufgegriffen**, insbesondere die Anpassung der Ampelschaltung an der Kreuzung Güldenstraße. Durch Vor-Ort-Termine und intensive Gespräche innerhalb der Verwaltung konnte erreicht werden, dass die Grünphasen für Fahrzeuge und Fußgänger während der Querung der Güldenstraße so optimiert werden, dass sich der Rückstau in die Sonnenstraße aufgrund abbiegender Fahrzeuge verringert hat.



Sonnenstraße: Blick von der Güldenstraße



Sonnenstraße: Ursprüngliche Situation, Visualisierung der Stadt und eingerüstete Fassaden mit abgestimmten Fassadenanstrichen (von oben nach unten)

Aktuelle Maßnahme 2: Gestaltung Modellblock

Der Modellblock Gördelinger Straße / Lindentwete besteht aus einem Innenhof mit Schotterdecke, der überwiegend als Parkplatz genutzt wird. Entlang der Gebäude befinden sich Laufwege und Begleitgrün. Zudem gibt es Probleme mit Fahrrad-Abstellmöglichkeiten und Standorten für Müllcontainer. Die Eigentümerstruktur ist etwas verschachtelt mit gegenseitigen Abhängigkeiten. Schon der Zugang durch die zentrale Zufahrt berührt verschiedene Grundstücke. Die Innenhoffläche gehört größtenteils einem der Eigentümer auf der westlichen Seite. Dank Vorarbeit eines



Lage des Modellblocks

Eigentümers, der auch ESG-Mitglied ist, wurde auf Grundlage von drei Varianten der Gutachter ELBBERG und CONVENT Mensing (vgl. die folgenden Abbildungen) plus Kostenschätzung in mehreren Werkstätten und Einzelgesprächen mit den beteiligten Eigentümern nach einer Lösung gesucht – bislang ohne Erfolg. Während die Eigentümer der Ostseite grundsätzlich bereit sind, hat sich der Eigentümer auf der Westseite bislang noch nicht entschieden, verfügt jedoch über die relevanten Grundstücksflächen im Innenhof



Modellblock: Nutzungskonzept als Plan + Ansichtsskizze

Dieses Beispiel zeigt, wie schwierig es ist, von einer relativ einfachen Gestaltungsskizze zur Umsetzung zu gelangen, wenn unterschiedliche Eigentümer-Interessen zu berücksichtigen sind. So bleibt abzuwarten, wie viel Gestaltqualität und Grün letztlich möglich sind, da selbstverständlich möglichst wenige Stellplätze entfallen sollen.

3. Ausblick

Die ESG Altstadt steht mit dem bisherigen Kreis der Aktiven plus Verein, der Befragung der Eigentümer, dem Quartiers-Entwicklungskonzept und den beiden Projekten Sonnenstraße und Modellblock, den geplanten Marketingaktivitäten wie der Beteiligung an Events wie „Walk ‘n Art“ und „KunstAcht“ sowie den neu etablierten Altstadt-Führungen im Prinzip gut da. In zwei zentralen bzw. modellhaften Quartiersbereichen konnten Eigentümer aktiviert werden – in der Sonnenstraße mit erfolgreichem Ergebnis. Der Weg zu dieser Lösung hat einige Zeit in Anspruch genommen. Dies liegt wesentlich an den notwendigen wiederholten Gesprächen und Werkstätten mit den Eigentümern, ist jedoch auch bedingt dadurch, dass die Arbeit innerhalb des Vereins noch sehr ungleich verteilt ist: Im Wesentlichen ist der Vorsitzende, Herr Pape, aktiv; bei den anderen Vorstandsmitgliedern lässt das berufliche Engagement nur wenig Zeit für die ESG zu (insbesondere Tagetermine mit Eigentümern).

Insofern ist es nach Auslaufen der ExWoSt-Förderung zwingend notwendig, professionelle Strukturen aufzubauen, um die laufenden sowie weitere Projekte erfolgreich durchführen zu können. Denn ohne funktionierende Struktur und einen größeren Kreis an Aktiven (auch innerhalb des Vereins) fehlt die Manpower, um auf weitere Eigentümer zuzugehen, dadurch wiederum weitere sichtbare Erfolge zu generieren und hierdurch weitere Mitstreiter und auch Vereinsmitglieder zu gewinnen. Letztlich könnte man auch hier sagen: **Was passiert mit dem Quartier, wenn mit den Strukturen des Vereins nichts passiert?**



Bis Ende 2011 sollen voraussichtlich folgende Maßnahmen abgeschlossen sein:

- Fertigstellung des Fassadenanstrichs der drei Gebäude in der Sonnenstraße.
- Modellblock: Konkretisierung Kosten und Vorgehensweise; ggf. Teil-Umgestaltung durch die drei handlungsbereiten Eigentümer auf der Ostseite.
- Weitere regelmäßige Altstadt-Führungen.
- Tag der offenen Altstadt.
- Verteilung des Altstadt-Kalenders.
- Eventuell weitere Informationsveranstaltung mit Präsentationen der bislang erfolgreichen Maßnahmen, des Quartiers-Entwicklungs Konzeptes und der weiteren Planungen .

Folgende weitere Aktivitäten sind in Zukunft konkret geplant und haben eine hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit:

- Ansprache und Aktivierung weiterer Eigentümer auf der Nordseite der Sonnenstraße mit dem Ziel, ihre Fassaden zu streichen (wiederum mit den Anreizen Beratung und Planung aus einer Hand plus Förderung Verein).
- Layout der Altstadt-News verbessern (mit schönen Fotos in der Kopfzeile plus professionellerem Satzspiegel), um regelmäßig über die Erfolge der ESG zu berichten.
- Weitere Maßnahmen im Bereich Straßenraumgestaltung und Verkehr in der Sonnenstraße.
- Weitere Image-Arbeit.

Die erzielten Wirkungen liegen wohl in erster Linie in einer verstärkten Wahrnehmung der ESG bzw. des Vereins im Quartier aufgrund der Befragung, der Infoveranstaltungen, der begonnenen Marketingaktivitäten sowie der beiden Projekte Sonnenstraße (mit deutlich höherer Außenwirkung) und Modellblock. Die begonnenen Altstadt-Führungen werden sich sicher positiv auf die Wahrnehmung des Quartiers-Images auswirken. Zudem wurde durch die Maßnahmen in der Sonnenstraße die Zahl der Mitglieder des Vereins erhöht.

ENDBERICHT

1. Exogene Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen im Quartier bzw. für die ESG haben sich nicht verändert.

Die **Rahmenbedingungen für die Mobilisierung der Eigentümer** lauten nach wie vor: Seitens der Eigentümer werden nur begrenzt Probleme und aufgrund des geringen Mietniveaus (5 bis 6 Euro/m²) kaum Möglichkeiten für umfangreiche Aufwertungsmaßnahmen gesehen (vgl. ausf. den 2. Zwischenbericht). Die Vermietungssituation bei Wohnungen und Büros / Praxen ist gut, wobei bei Wohnungen durchaus häufiger Mieterwechsel vorkommen, jedoch kaum längerer Leerstand. Die Vermietung von Ladenflächen gestaltet sich hingegen zuweilen schwierig.

2. Bewertung der ESG

2.1 Ergebnisse und Erfolge der ESG

Die folgenden Maßnahmen wurden erfolgreich umgesetzt:

- Erarbeitung des Quartiers-Entwicklungskonzeptes mit breiter Beteiligung der Eigentümer sowie Beschlussfassung in Vorstands- und Mitgliederversammlung des Vereins.
- Aufwertung der Sonnenstraße: Erfolgreicher Anstrich von drei Gebäudefassaden plus erste Maßnahmen im Bereich Verkehr / Ampelschaltung.
- Modellhafte Umgestaltung eines Modellblocks: Erarbeitung eines Konzeptes, einer Kostenschätzung sowie Aktivierung der relevanten Eigentümer (zumindest die Eigentümer auf der Ostseite sind handlungsbereit).
- Image: Etablierung der Altstadt-Führung sowie Erstellung eines Altstadt-Kalenders.

Welche dieser Maßnahmen waren für die ESG am wichtigsten? Die Erarbeitung des Quartiers-Entwicklungskonzeptes mit ausführlicher Diskussion über Qualitäten und Perspektiven des Quartiers sowie die beiden prioritären Maßnahmen Sonnenstraße und Modellblock mit jeweils erfolgreichen Aktivierungen von Eigentümern waren sicher gemeinsam die wichtigsten Maßnahmen, die ja auch gemäß Strategie parallel gelaufen sind (konkrete immobilienbezogene Lösungen plus eine Perspektive für das Quartier).

Aufgrund der kurzen Laufzeit des Modellvorhabens ESG Altstadt Braunschweig sowie fehlender Daten (zum Beispiel durch eine erneute Umfrage) lassen sich keine Angaben etwa zur Veränderung des Mietpreinsniveaus, des Wohnungsleerstandes oder der Marktdynamik angeben. Nach Einschätzung auf der letzten

Werkstatt ist die Situation im Großen und Ganzen gleich geblieben. Dies bedeutet jedoch, dass eine Stabilisierung des Quartiers Altstadt erreicht wurde, was ja ein wesentliches Ziel war.

Immobilienwirtschaftliche Aktivitäten standen im Vordergrund der Arbeit der ESG, da es ja darum geht, Grundeigentümern einen konkreten Nutzen zu bieten. In beiden Projekten Sonnenstraße und Modellblock geht es ganz konkret um die Aufwertung von Immobilien und ihrem Umfeld. Hierbei hat die immobilienwirtschaftliche Beratung von Eigentümern plus Planung aus einer Hand plus finanzielle Anreize (Sonnenstraße) eine entscheidende Rolle gespielt.

Die im Projektantrag selbst gesteckten Ziele für die ESG – Aufbau der ESG, Quartiers-Entwicklungskonzept, modellhafter Umbau eines Wohnblocks, Öffentlichkeitsarbeit – wurden zu Beginn konkretisiert und sind in das Handlungskonzept eingeflossen. Das grundlegende Ziel einer Stabilisierung und Aufwertung des Quartiers wurde zudem frühzeitig unterteilt in eine Strategie für das Quartier plus Image sowie Projekte mit konkretem Nutzen für die Eigentümer (sozusagen vor der eigenen Haus- bzw. Ladentür). Hierfür stehen die Projekte Sonnenstraße und Modellblock. Im Verlauf des Projektes ist das Thema Image hinzugekommen; dieses wird vor allem 2011 stärker im Vordergrund stehen. **Die ESG hat zudem durch ihre Aktivitäten einen Impuls gesetzt**, indem Planungen der Stadt wie das Twetenkonzept oder Umgestaltung der Sonnenstraße eine höhere Priorität erlangt haben. Insofern konnte der ExWoSt wichtige Impulse setzen – gerade in einer auch durch die Wirtschaftskrise bedingten finanziellen Schwächephase der Stadt, aufgrund derer notwendige Maßnahmen im öffentlichen Raum trotz abgeschlossener Planungen nicht umgesetzt werden konnten.

Die Maßnahme in der **Sonnenstraße** ist weitgehend abgeschlossen und ist ein großer Erfolg. Insbesondere die finanziellen Anreize für die Grundeigentümer sollen an anderer Stelle wiederholt werden (vorbehaltlich entsprechender Beschlüsse der Vereinsgremien). Die Umsetzung der Ideen für den **Modellblock** Gördelinger Straße /Lindentwete wird noch etwas Zeit benötigen. Dies liegt einzig und allein an der ausgesprochen geringen Bereitschaft des zentralen Grundeigentümers, der sich auch in den Vorjahren bereits erfolgreich geweigert hat zu kooperieren. Dies ist unter der Rubrik „Pech“ abzubuchen; in einem anderen Modellblock wäre die ESG vermutlich schon deutlich weiter gewesen.

Für das Anschieben weiterer Maßnahmen fehlt derzeit die Manpower, da letztlich im Wesentlichen der Vereinsvorsitzende aktiv ist. **Insofern sind auf Ebene des Vereins „Die Altstadt Braunschweig e.V.“ professionellere Strukturen zu schaffen, um auf weitere Eigentümer zuzugehen**, dadurch wiederum weitere sichtbare Erfolge zu generieren und hierdurch weitere Mitstreiter und auch Vereinsmitglieder zu gewinnen. Letztlich könnte man auch hier sagen: Was passiert mit dem Quartier, wenn der Verein seine Arbeitsweise nicht professioneller organisiert und die Mitglieder sich nicht stärker engagieren?

Das **Handlungskonzept** wurde frühzeitig erarbeitet und bislang weitgehend als Leitlinie umgesetzt. Lediglich im Bereich Image gab es eine Orientierungsphase, die nun offensichtlich beendet ist (vergleiche das aktualisierte Handlungskonzept im Anhang).

Auf der vorläufig letzten Werkstatt am 30. Juni sowie bei der Abschluss-Bereisung am 12. Juli wurden eine Reihe von **Nutzenaspekten und Erfolgsfaktoren** genannt:

- Die ESG ist wichtiger Ansprechpartner für Eigentümer, auch bezüglich Informationen über Planungen der Stadt (zumal die Stadt laufend und intensiv mitgearbeitet hat).
- Finanzielle Anreize plus „Kümmern“ (Planung und Beratung aus einer Hand) motivieren Eigentümer, selbst Geld in die Hand zu nehmen. Die Visualisierung (Beispiel Fassaden Sonnenstraße) macht Planung vorstellbar und bietet weitere Anreize. Dies soll im Quartier wiederholt werden.
- Die Befragung der Eigentümer war eine gute Grundlage – auch als Kontaktaufnahme zu den Eigentümern.
- Die „Dreierspitze“ aus internem Quartiersmanager (Vereinsvorsitzender Herr Pape), Ansprechpartner bei der Stadt (Herr Klein) sowie externem Kümmerer und Moderator (Herr Mensing) hat sich bewährt.

Deutlich verbessert werden muss jedoch die Aktivität der Vereinsmitglieder sowie die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Deutlich geworden ist, dass ESG nicht heißt, alle Eigentümer im Quartier machen gemeinsame Sache. **ESG bedeutet vielmehr ein zielorientiertes Management individueller Eigentümerinteressen.** Dies heißt, dass es neben einer Kern- bzw. Steuerungsgruppe regelmäßige Treffen in größerer Runde, aber insbesondere auch kleinere projektbezogene Arbeitsgruppen geben muss (wie zum Beispiel zur Sonnenstraße und zum Modellblock, zum Altstadt-Kalender und zur Altstadt-Führung).



Engagierte Diskussion der Eigentümer aus Modellblock und Sonnenstraße

2.2 Zentrale Hemmnisse und Probleme der ESG

Ein **zentrales Problem** ist sicherlich, dass das Quartier Altstadt nur begrenzt sichtbare Probleme aufweist. Aus diesem Grund war und ist es schwierig, die Eigentümer zu motivieren, „etwas zu tun“. Die relativ geringen Mieten bieten zudem kaum Spielräume für Investments. Darüber hinaus besteht die Herausforderung, die Interessen der Einzelhändler rund um den Altstadtmarkt und der Eigentümer dieser Immobilien mit den Interessen der Wohneigentümer im übrigen Quartier „unter einen Hut zu bringen“. Als **Strategie** wurden daher prioritäre Projekte aus je einem Handlungsfeld (Sonnenstraße und Modellblock) initiiert. Bei der weiteren Arbeit an der Vermittlung und Verbesserung des Images der Altstadt wird es jedoch nicht einfach sein, Zielgruppen für das Wohnen und Einkaufen im Quartier gleichzeitig anzusprechen.

Beim Modellblock ist das nach wie vor größte Hemmnis der eine nicht verhandlungsbereite, jedoch vom Grundstücksbesitz her entscheidende Eigentümer.

In der **operativen Umsetzung** sind die ehrenamtlichen Strukturen des Vereins Die Altstadt Braunschweig e.V. weiter zu professionalisieren: Dies betrifft die Erhöhung der Zahl der Aktiven sowie ein zielorientiertes Management, das insbesondere die einzelnen Projekte koordiniert und durch gezielte Delegation verhindert, dass die meiste Arbeit wie bisher am Vorsitzenden hängenbleibt.

Aufgrund der fehlenden gravierenden Problemlage im Quartier wurde eine **schriftliche Befragung der Eigentümer** durchgeführt, um diese zu sensibilisieren und zu aktivieren. Neben konkreten Informationen zu den Immobilien und Einschätzungen des Quartiers konnten einzelne Eigentümer für die Arbeit in der ESG gewonnen werden (v.a. Projekte Sonnenstraße und Modellblock).

Zudem wurden die Befragungsergebnisse genutzt, um auf einer Informationsveranstaltung im Juni 2010 frühzeitig die Perspektive des Quartiers zu beschreiben und durch Szenarien zu unterlegen, die verdeutlichen sollen, was passiert, wenn nichts passiert. Das heißt, dass das Quartier in eine tendenzielle Abwärtsspirale geraten kann und als Wohnstandort weiter an Attraktivität verliert. Die Zwei(Drei-)teilung des Quartiers in Wohnen und Einzelhandel wurde entsprechend angegangen, indem für beide Quartiersbereiche bzw. Eigentümer-Zielgruppen spezielle Projekte aufgelegt wurden. Dabei hat sich insbesondere gezeigt, dass die Fassadengestaltung in der Sonnenstraße eine höhere Außenwirkung hat als der Modellblock, da es sich hier um einen Innenhof handelt, dessen Außenfassaden im nächsten Schritt einen neuen, miteinander abgestimmten Farbanstrich bekommen sollen. Insoweit waren diese Strategien und Maßnahmen erfolgreich.

Was könnte man aus heutiger Sicht ggf. anders machen? Bei entsprechend vorhandenen Kapazitäten von aktiven ESG-Mitgliedern könnte es sinnvoll sein, mehr Projekte gleichzeitig anzuschieben, um somit Erfolge vorzuweisen, auch wenn einzelne Projekte oder Projektbeteiligte ausfallen (zum Beispiel schwierige Eigentümer). Durch schnellere Erfolge wäre auch eine frühzeitigere Pressearbeit möglich gewesen. Im Übrigen würden wir die bisherige Strategie als richtig und sinnvoll bezeichnen.

2.3 Rückblickende Bewertung und Lernerfahrungen

Die Gründung einer ESG im Quartier ist sinnvoll, da nur so die vorhandenen Interessen der Eigentümer gebündelt, von der eigenen Immobilie stärker auf das Quartier gelenkt und in Richtung Stadt / öffentlicher Raum sowie Öffentlichkeit (Image) kommuniziert werden können. Hierbei sind die unterschiedlichen Interessen zu berücksichtigen (Wohnen versus Einzelhandel, immobilienbezogene Interessen versus Quartiersblick). Dies bedeutet, **eine ESG ist letztlich das an einem Ziel ausgerichtete Management individueller Eigentümerinteressen und weniger eine große Gemeinschaft.**

Die wichtigsten Stadtumbauaufgaben im Quartier liegen einerseits in der Schaffung zeitgemäßer Wohnformen und Grundrisse, auch für neue Zielgruppen (zum Beispiel Familien) sowie im öffentlichen Raum (Sonnenstraße, Neue Straße, Tweten). Da in der Altstadt keine Stadtumbau-Förderkulisse besteht, konnte das Instrument ESG hier nicht greifen. Das Quartiers-Entwicklungskonzept hat gleichwohl Impulse in Richtung Stadt gesetzt, Themen wie das Twetenkonzept wieder stärker auf die Tagesordnung zu setzen. Die erfolgreichen Anreize der ESG (1.000 € Förderung für den Anstrich einer Fassade) lassen sich möglicherweise auf andere außenwirksame Maßnahmen übertragen.

Die **Ausgangssituation** war insofern günstig, als es sich um ein abgegrenztes Quartier handelt und mit dem Verein „Die Altstadt Braunschweig e.V.“ bereits eine Interessenvertretung etabliert war. Ungünstig war und ist jedoch die bereits genannte verdeckte / (noch) nicht gravierende Problemlage sowie die Dreiteilung des Quartiers und somit auch die Interessen der Eigentümer in den Bereichen Wohnen und Quartiers-Einzelhandel sowie City-Einzelhandel. (Auch der Verein wird letztlich durch Eigentümer mit Einzelhändler- und Dienstleisterfunktion dominiert). **Ideale Rahmenbedingungen für eine ESG** wären hieraus abgeleitet eine homogenere Quartiers- und Eigentümerstruktur sowie ein gewisser Problemdruck.

Die Befragung der Eigentümer hat neben Erkenntnissen zur Immobiliensituation, Mieten, Leerständen etc. auch konkrete Anknüpfungspunkte für die Ansprache einzelner Eigentümer ergeben, da gezielt nach Unterstützungswünschen durch den Verein gefragt wurde: Aus diesen Kontakten sind letztlich die Projekte in der Sonnenstraße sowie im Modellblock entstanden.

Bewährte Strategie im Prozess war die parallele Erarbeitung eines Quartiers-Entwicklungskonzeptes als langfristige Perspektive sowie das Arbeiten mit konkreten Projekten, die die Eigentümer und Geschäftsleute vor der Haus- bzw. Ladentür abholen. So konnte ein hoher Nutzen erreicht werden. Insbesondere die finanzielle Förderung der Fassadenanstriche in der Sonnenstraße hat sich als Erfolgsmodell bewährt. Finanzielle Anreize plus Planung und Beratung aus einer Hand (Verein, Stadt, Gutachter) motivieren Eigentümer, selbst Geld in die Hand zu nehmen. Zudem haben sich so benachbarte Eigentümer kennengelernt.

Die wichtigsten Motivationsfaktoren für eine dauerhafte Mitarbeit der Eigentümer liegen in der wiederholten Ansprache und laufenden Einbindung sowie „interessanten“ Themen plus konkreten Anreizen. Eine ESG muss am Laufen gehalten werden, die Eigentümer müssen neben der konkreten Projektarbeit auch immer mit spannenden Themen „bespielt“ werden. Für den Moderator bedeutet dies im übertragenen Sinne, die „Einschaltquote“ hochzuhalten. Voraussetzung hierfür ist, dass einzelne Eigentümer zumindest einmal auf einer

Infoveranstaltung oder Werkstatt erscheinen. Insofern ist der Anteil an passiven bzw. desinteressierten Eigentümern im Quartier noch vergleichsweise hoch (von echten Trittbrettfahrern ist bei der ESG Altstadt nicht zu sprechen).

Was sind aus den bisherigen Erfahrungen heraus Erfolgsfaktoren für EigentümerStandortGemeinschaften? Das Ziel einer ESG ist, Eigentümer dazu zu bewegen, sich für ihre Immobilie, das Umfeld und das Quartier als Ganzes zu engagieren. Ist aus der Problemsituation oder der Aktivität der Eigentümer nicht schon von sich aus eine Motivation gegeben, sind Anreize notwendig: Aktivierung, Planung und Beratung aus einer Hand sowie finanzielle Anreize in Form von Zuschüssen oder Förderung. Dabei geht es nicht nur darum, Einzeleigentümer oder einzelne Immobilien zu fördern (zum Beispiel im Rahmen der Städtebauförderung), sondern auch privates Engagement zu befördern. Insofern geht es darum, einen Nutzen zu stiften und einen Mehrwert zu vermitteln, warum es sich lohnt, sich über die eigenen Immobilie hinaus zu engagieren. Dies können Informationen und Marktdaten zum Quartier, Beratungsangebote, die Bildung nachbarlicher Interessen oder die Chance sein, durch gute Kontakte zur Stadt einer Art Sprachrohr für das Quartier zu werden. Zudem muss es gelingen, die beteiligten Eigentümer bei Laune und dadurch bei der Stange zu halten, indem die Werkstätten auch Spaß bringen und so die „Einschaltquote“ gehalten wird.

Aus Sicht des Eigentümer-Moderators Klaus Mensing gibt es zusammengefasst **fünf wichtige Erfolgsfaktoren:**

- 1) Eine Problemlage bzw. ein Anlass, aktiv zu werden (an der eigenen Immobilie oder im Quartiersumfeld).
- 2) Ein Kopf / eine Leitfigur / ein Macher (oder auch zwei), der / die der ESG ein Gesicht gibt, und so die Möglichkeit, sich mit den Aktivitäten zu identifizieren.
- 3) Gute Kooperation mit der Stadt, deren beteiligte Ansprechpartner wiederum die Schnittstelle zu weiteren Fach-Ressorts sind.
- 4) Interessante Themen, sichtbare und zeitnahe Erfolge, Spaß an der Arbeit etc. (für eine hohe „Einschaltquote“ sorgen).
- 5) Möglichst professionelle Arbeitsstrukturen und ausreichend große Zeitbudgets der Beteiligten, ergänzt um Mindeststandards wie Einladungen, Protokolle, Adressverteiler etc., um die laufende Information und Kommunikation zu gewährleisten.

Sind diese Erfahrungen auf andere Quartiere und Städte übertragbar? Übertragbar sind die grundsätzliche Ansprache der Eigentümer und das Arbeiten mit Anreizen wie Beratung und Förderung sowie das Kümern und laufende Einbinden in den Prozess. Auch die Lage des Quartiers mit seinem spezifischen Besatz und den nachgefragten Wohnungszielgruppen – einschließlich des (noch) begrenzten / verdeckten Problemdrucks – sind sicherlich übertragbar. Spezifische Rahmenbedingungen sind die Funktion und das Image des Quartiers im Rahmen der gesamten Innenstadt (Ist dieses Quartier die „richtige“ Altstadt oder ist

es das Magniviertel?). Zudem steht mit dem Verein ein etablierter Ansprechpartner im Quartier zur Verfügung.

3. Verstetigung der ESG

Die **Arbeitsorganisation** hat sich im bisherigen Verlauf des Modellvorhabens noch nicht ausreichend in Richtung der angestrebten und notwendigen Selbstorganisation verändert. Auf den extern moderierten ESG-Werkstätten werden (grundsätzliche und langfristige) Ziele, bestehende Maßnahmen / Projekte und neue Ideen diskutiert. Die projektbezogene Umsetzung erfolgt durch einzelne Eigentümer, die Stadt sowie die Moderatoren bzw. in Teams der Genannten. Es ist aufgrund des laufenden ESG-Prozesses eine **deutliche Eigendynamik** zu erkennen, wobei die Stadt und die Moderatoren die Rolle des „Antreibers“ haben. An Ideen und Engagement der Akteure auf den Werkstätten mangelt es nicht: Es besteht Konsens, dass etwas getan werden muss, v.a. in Richtung Imageverbesserung der Viertels, Stärkung des Geschäftsstandortes und Stabilisierung der Lagequalität der Immobilien. Aufgrund der unterschiedlichen individuellen Möglichkeiten und Erfahrungen mit solchen ungewöhnlichen Herausforderungen ist die Diskussion geeigneter Maßnahmen schwierig und zeitaufwendig – einschließlich Fragen wie „Warum sollen wir das machen?“ oder „Wer muss jetzt was bis wann tun?“ sowie dem erforderlichen Zeitbudget und der Zahl der Mitstreiter.

Seitens der Privaten ist im Wesentlichen der Vorsitzende Herr Pape engagiert; es sind letztlich immer dieselben Akteure, die aktiv sind und konkrete Aufgaben übernehmen. Zudem erfolgt von den externen Moderatoren immer wieder ein fachlicher Input und ein „Feinjustieren“, um nicht vom eingeschlagenen Weg (Handlungskonzept) abzukommen oder sich zu stark in Einzelfragen ohne konkretes Ergebnis zu verlieren.

Die Ansprache der Eigentümer im Quartier und das Gewinnen neuer Mitstreiter sowie die laufende Maßnahmenunterstützung sind typische Aufgaben, die von der ESG / dem Verein „Die Altstadt e.V.“ selbst übernommen werden.

Die Aktivität der Eigentümer und Vereinsmitglieder hängt stark von ihrer – lagebedingten! – Situation innerhalb des Quartiers Altstadt ab. Ein Rechtsanwalt im zweiten Stock am Altstadtmarkt, ein Apotheker in schöner Immobilie am frequentierten Altstadtmarkt, ein Eigentümer und Vermieter eines Asia-Lebensmittelgeschäftes im nordöstlichen Teil, eine Eigentümerin eines Wohn- und Geschäftshauses in der Sonnenstraße und der Eigentümer eines Wohnhauses mit einer Ladenfläche in der Breiten Straße haben nun einmal unterschiedliche Ausgangssituationen und Motive, sich an der ESG zu beteiligen und sich für das Quartier als Ganzes zu engagieren. Tendenziell stehen Themen mit Nutzen für die eigene Immobilie bzw. das unmittelbare Umfeld im Vordergrund.

Die Größe des Altstadt-Quartiers ist weniger das Problem als seine Heterogenität und Zwei- (Drei-) teilung in einen „Wohnbereich“ und einen „Geschäftsbereich“ (und dieser wiederum differenziert nach höherwertigerem Cityeinzelhandel und quartiersbezogenen Alltagsgeschäften). Die ESG hat sich entschlossen, prioritär die Eigentümer von Geschäftsimmobilien anzusprechen (Maßnahme Sonnenstraße); daneben auch die

Wohnhauseigentümer (Modellblock Gördelinger Straße / Lindentwete). Die Teilnehmerzahl der ESG muss noch erhöht werden, um „flächendeckende“ Quartiersimpulse zu setzen.



Die Moderation und externe Begleitung – und die tatkräftige Unterstützung durch die Stadt Braunschweig – sind sicher entscheidend, insbesondere was die laufende Organisation betrifft.

Die ESG Altstadt Braunschweig wird über das Ende des Forschungsfeldes hinaus weiterbestehen, da mit dem Verein etablierte Strukturen bestehen (die ja auch bereits vor dem ExWoSt bestanden) und zudem mit dem Quartiers-Entwicklungskonzept und dem Handlungskonzept tragfähige Arbeitsgrundlagen für eine Verstetigung zur Verfügung stehen. Schließlich konnten in den beiden Maßnahmen Sonnenstraße und Modellblock weitere Eigentümer gewonnen werden (zum Teil auch als Mitglied), so dass der Nutzen der ESG für das Quartier weiter deutlich geworden ist.

Auf der letzten ESG-Werkstatt am 30. Juni wurde ganz gezielt das Handlungskonzept noch einmal resümiert und aktualisiert. Zudem wurden Strukturen besprochen, wie die ESG in Zukunft professioneller arbeiten kann (siehe unten).

Der Wegfall des externen Moderators bedeutet, dass die ESG jetzt stärker auf eigenen Füßen stehen muss und daher vermutlich in einem langsameren Arbeitstempo weiterarbeiten wird. Dies wird jedoch auch zu einer erhöhten Motivation der ESG-Mitglieder führen („Das ist unsere Maßnahme, das haben wir selbst hingekriegt.“). Zudem wird die bislang sehr gute Kooperation mit der Stadt ja weitergehen.

Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine weiterhin erfolgreiche Arbeit der ESG Altstadt Braunschweig?

- 1) Die weitere inhaltliche Arbeit auf Basis des Quartiers-Entwicklungskonzepts und Handlungskonzepts: Das heißt neue spannende Themen für die Eigentümer generieren und dabei Beratung und Planung aus einer Hand organisieren und finanzielle Anreize setzen.

- 2) Die Arbeitsstrukturen weiter professionalisieren: von der Weiterentwicklung des Handlungskonzeptes bis zur Begleitung der Maßnahmen und dem Gewinnen neuer Eigentümer. Hierfür sind die bisherigen Standards zu halten: Regelmäßige Werkstätten mit Einladung, Tagesordnung, Moderation und Protokoll sowie einer verlässlichen Kommunikation zwischen den Werkstätten nach innen und einer Öffentlichkeitsarbeit nach außen (Tue Gutes und rede darüber!). Neben den Werkstätten in größerer Runde ist wie bisher projektbezogen (zum Beispiel Sonnenstraße und Modellblock) auf kleineren Treffen der beteiligten Eigentümer zu arbeiten. Wichtig ist, dass die einzelnen Fäden bei der **ESG als „Quartiersmanager“** zusammenlaufen.

Inhalte und Organisation hängen eng zusammen, denn ohne funktionierende Struktur und die notwendige Zahl an Aktiven fehlt die Manpower, um auf weitere Eigentümer zuzugehen. Dadurch können weniger Maßnahmen angeschoben werden und weniger sichtbare Erfolge generiert werden. Dadurch sind wiederum nach außen weniger Erfolge zu kommunizieren und weniger Mitstreiter und Vereinsmitglieder zu gewinnen. Insofern gilt auch hier: **Was passiert mit dem Quartier, wenn mit den Strukturen des Vereins und dem Engagement seiner Mitglieder nichts passiert?**

Die ESG ist letztlich das zielorientierte Management individueller Eigentümerinteressen. Dies erfordert eine Delegation sowie das Gewinnen jeweils geeigneter Partner. Bezogen auf das Handlungskonzept heißt das beispielsweise:

- Für konkrete immobilienbezogene Maßnahmen geht es um Beratung plus Umsetzung: Hier sind externe Büros, Haus & Grund etc. die relevanten Partner, in planungs- und genehmigungsrechtlichen Fragen auch die Stadt.
- Image der Altstadt kommunizieren und verbessern: Hier sind die Geschäftsleute im Quartier wichtige Partner (etwa bei der Verteilung des Altstadt-Kalenders) sowie Dienstleister, die einzelne Aktionen begleiten, Flyer drucken oder auch die Altstadt-News layouts.
- Für Maßnahmen im öffentlichen Raum ist die Stadt der Kooperationspartner, die im Rahmen ihrer Möglichkeiten engagiert ist und die ESG unterstützt.
- Deutlich besser abgestimmt werden muss die Arbeitsteilung zwischen ESG und Verein sowie zwischen großen Werkstattrunden und kleineren Projektgesprächen mit einzelnen Eigentümern. Inhalte und Ergebnisse von Vorstandssitzungen und ESG-Werkstätten müssen stärker verzahnt werden. Auch muss auf einer ESG-Werkstatt deutlich werden, welche Tagesordnungspunkte zum Beispiel grundsätzlichen Fragen wie der Übertragung von Förderanreizen auf weitere Eigentümer dienen und welche Tagesordnungspunkte sich ganz konkret mit Themen einzelner Eigentümer (zum Beispiel Modellblock) befassen. Bei einem „unglücklichen Mix“ verschiedener Themen kann es zu Unzufriedenheit bei einzelnen Teilnehmern kommen.

Insofern sollten Vorstandssitzungen und größere ESG-Werkstätten turnusmäßig (zum Beispiel alle drei Monate) im Wechsel stattfinden. Der Vorstand übernimmt die gesamte Steuerung einschließlich notwen-

diger Budgets (etwa für Förderanreize) und lässt sich regelmäßig aus den ESG-Werkstätten berichten. Die ESG-Werkstätten widmen sich wie bisher inhaltlichen Themen – flankiert durch projektbezogene Arbeitsgruppen im kleinen Kreis (ggf. auch abends, um allen Eigentümern die Teilnahme zu ermöglichen). Gemeinsame Klammern sind das Quartiers-Entwicklungskonzept und das Handlungskonzept, die entsprechend regelmäßiger TOPs auf den Vorstandssitzungen sein müssen. Kurze Ergebnisprotokolle von den ESG-Werkstätten informieren wiederum den Vorstand, dessen Mitglieder ja in der Regel nicht auf den Werkstätten anwesend sind.

Wichtig ist zudem, sich nicht zu viel vorzunehmen, denn nichts beflügelt mehr als der sichtbare Erfolg. Dies schafft Motivation nach innen und bringt neue Mitstreiter von außen.

4. Forschungsfragen laut Projektantrag

Die Stadt Braunschweig und der Verein „Die Altstadt Braunschweig e.V.“ als Projektpartner haben seinerzeit im Antrag auf Zuwanderung für die Projektförderung folgende drei Forschungsleitfragen formuliert, die hier u. a. aus Sicht der Stadt beantwortet werden.

1. Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein?

Allgemeine Rahmenbedingungen:

- Hoher persönlicher und zeitlicher Einsatz aller Beteiligten
- Engagierter Kümmerer / Koordinator (anfangs von extern)
- Professionelle Begleitung, externe Moderation (mit Fähigkeiten, Laien und Experten zu überzeugen)
- Förderung des Quartiersmanagements / der Prozessbegleitung (Hilfe zur Selbsthilfe geben)
- Finanzielle Anreize für Maßnahmen aller Art mit der Verpflichtung der ESG-Akteure zur Hauptfinanzierung (à la Quartiersinitiative Niedersachsen)
- Unterstützung durch die Stadt (Planungsvorleistungen, Beratung, flankierende Maßnahmen anstoßen und koordinieren)

Rahmenbedingungen auf ESG-Ebene:

- Einen aktiven, kommunikativen Kopf als „Aushängeschild“ / „Motor“ (mit Fertigkeiten, Akteure richtig anzusprechen, zu begeistern und mitzureißen)
- Engagiertes ESG-Team für arbeitsteiliges / arbeitsintensives Vorgehen
- Aufgeschlossene kooperationsbereite und investitionsbereite (Zeit und Geld) ESG-Mitglieder
- Je nach Problemlage und Projektfortschritt: Situationspezifische Berater (Immobilienwirtschaftler, Architekten; Energieeinsparungsexperten, Fördermittelberater, Makler, Wohnungsmarktanalyst etc.) hinzuziehen
- In der Stadtverwaltung: Brückenkopf zu den Fachabteilungen (vermitteln, helfen, anstoßen, organisieren, beraten, steuern)

Wenig Bürokratie:

- bei Fördermittelakquisition und -einsatz
- bei Unterstützung und Umsetzung kleinerer flankierender städtischer Maßnahmen mit Signalcharakter

2. Ist es möglich, einen Baublock mit Hilfe einer ESG attraktiv aufzuwerten?

Auch wenn im Modellprojekt das angestrebte Ziel während des ExWoSt-Projektverlaufs nicht erreicht werden konnte, ist es – wie in unzähligen Sanierungsgebieten bereits erfolgreich realisiert – im Prinzip möglich, auch mit Hilfe einer ESG einen Baublock nachhaltig aufzuwerten.

Folgen fehlender Mitwirkungsbereitschaft einzelner Eigentümer:

Die fehlende Mitwirkungsbereitschaft einzelner Eigentümer kann für alle übrigen, an Aufwertung interessierten Eigentümer entscheidende nutzbringende Vorteile unerreichbar machen und ihre Wettbewerbsposition am Markt bis auf weiteres, ggf. auch nachhaltig verschlechtern (Stillstand = Rückschritt).

Zum Mindeststandard an Mitwirkungsbereitschaft:

Bei der gemeinsamen Aufwertung eines Blockinnenbereichs ist normalerweise zu erwarten, dass jeder Beteiligte seinen Teil an Zeit und Geld investiert, um das gemeinsam gesteckte Ziel zügig erreichen zu können (inkl. ggf. gegenseitige Erteilung von Baulasten). Wer sich mit wie viel Geld, Zeit und geldwerten Leistungen oder Zugeständnissen nach welchem Verteilungsschlüssel einbringen muss, um einen entsprechenden Anteil am erwarteten Mehrwert zu erhalten, ist eine Sache der Aushandlung und Kompromissfindung der beteiligten Partner im Detail (z. B. analog Umlegungsverfahren).

Das Mindeste an Mitwirkungsbereitschaft ist,

- sich Aufwertungsmaßnahmen, die lediglich zustimmungsbedürftig sind, nicht zu verweigern,
- Maßnahmen, die nur ein Dulden erfordern, auch zu dulden,
- so viel Bereitschaft zum Entgegenkommen aufzubringen, wie sie von den jeweils anderen Beteiligten erwartet wird (ausgewogene Kompromissbereitschaft).

Typische Hemmnisse:

Keine Investitionsbereitschaft, Geiz, keine Kooperationsbereitschaft aus Prinzip (Einzelgänger, Schlitzohr, sich nicht in die Karten schauen lassen etc.), unausgesprochene, unter Umständen strategische oder taktische Überlegungen, keine Mitwirkungsbereitschaft von Eigentümern mit Schlüsselgrundstücken (Schlüsselposition), bereits fortgeschrittene interne Planungen oder Ablehnung der Kooperation ohne nachvollziehbaren Grund, so dass die gutwilligen Beteiligten nicht einmal ansatzweise eine Chance haben, potentielle Steine aus dem Weg zu räumen.

Argumente zur Überwindung der Hemmnisse:

- der objektive Mehrwert der Aufwertung,
- positives Erscheinungsbild und Imagegewinn des Baublocks/der Wohnlage,
- (evtl. positiver Impuls fürs Quartier; Schneeballeffekt),
- Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit oder eines Wettbewerbsvorteils auf dem Immobilienmarkt.

3. Ist eine Projektpartnerschaft ESG / Stadt ein erfolgreiches Modell?

Ist Stadtumbau mit Hilfe von ESG ein erfolgreiches Modell?

Stadtumbau mit Hilfe von ESG ist keine dauerhaft tragfähige Lösung / kein Modell, um eine fachlich fundierte und nachhaltig zukunftsverträgliche Quartiers- oder Stadtentwicklung mit „weniger Staat“ bzw. mit weniger Städtebauförderungsmitteln zu realisieren! Stadtumbau durch ESG ist aufgrund der z. T. sehr stark divergierenden Einzelinteressen keine geeignete / zukunftsfähige / tragfähige Alternative zum Stadtumbau mit Hilfe von in nennenswertem Umfang verfügbaren, problemadäquat einsetzbaren Städtebauförderungsmitteln (in Soziale Stadt, Stadtumbau, Energieeffizienz etc.). Eine rein auf private (Quartiers-) Initiative gestützte, ESG-getriebene Stadtentwicklung ohne Steuerung durch die Kommune ist ebenso undenkbar, wie eine fachlich fundierte und nachhaltig zukunftsverträgliche Quartiers- und Stadtentwicklung mit spärlichen Städtebauförderungsmitteln.

Projektpartnerschaft ESG / Stadt:

Die Aufwertung eines Stadtquartiers durch eine ESG wird nur in ganz wenigen Ausnahmefällen aus eigener Kraft zu bewerkstelligen sein. Die Aufwertung eines Quartiers im Rahmen einer Projektpartnerschaft ESG / Stadt hat den Anreiz und bietet den Vorteil, dass Bottom-up und Top-down Ansätze integriert werden können. Das gegenseitige Wissen über die begrenzten Aktions-, Kooperations- oder Investitionsmöglichkeiten der jeweils anderen Seite verbreitert die gemeinsame Informationsbasis und erleichtert es im Idealfall, Kompromisse und Lösungswege zu finden. Die Aufwertung eines Quartiers im Wesentlichen durch eine ESG ist nicht zu schaffen, da sie in der Regel nicht über das städtebauliche, architektonische und stadtgestalterische Handwerkszeug verfügt. Selbst wenn unter den Mitgliedern einer ESG diese Fachqualifikationen und die ebenso notwendigen Kenntnisse aus den Bereichen Immobilienwirtschaft, Marketing oder Quartiersmanagement vorhanden sind, bestehen nach wie vor die erheblichen Restriktionen des zeitlich möglichen Einsatzes neben der Haupterwerbstätigkeit der ESG-Mitglieder fort. Nachhaltig wirksame Stadtteilentwicklung ist mit semi-professionellen Strukturen allenfalls im Ausnahmefall bzw. unter besonders günstigen speziellen Rahmenbedingungen möglich.

Stadtumbau mit Hilfe einer Projektpartnerschaft ESG / Stadt als Präventionsmaßnahme:

Die Schwelle, tätig werden „zu müssen“, ist bei einem Präventivprojekt à la Altstadt Braunschweig relativ hoch. Sobald nur bei ganz wenigen Eigentümern akuter Handlungsdruck besteht, ist die große Mehrheit der übrigen Eigentümer des Quartiers tendenziell eher zurückhaltend, abwartend, untätig oder nur für den unmittelbaren Eigennutz tätig. Erschwerend kommt hinzu, dass dies insbesondere auch dann der Fall

ist, wenn bei Eigentümern nicht die nötigen Voraussetzungen gegeben sind, den bevorstehenden Eintritt in eine Negativspirale zu erkennen („Was passiert, wenn nichts passiert?“) oder sie nicht über die notwendigen finanziellen Ressourcen verfügen, präventiv etwas gegen die sich abzeichnende Entwicklung zu tun.

Etablierung und Bestand einer ESG zur zielgerechten Entwicklung und Aufwertung eines Stadtquartiers ist *ohne* Begleitung, Unterstützung und Justierung (ggf. Steuerung) der Kommune nicht vorstellbar, da eine ESG normalerweise nicht über das erforderliche fachliche Know-how verfügt und keinen Zugang zu dem „Apparat“ hat, der mit Rat und Tat bei der Entwicklung von Konzepten und der Umsetzung der Maßnahmen unterstützend tätig werden kann.

Eine ESG hat einen ziemlich schweren Stand – egal, ob die Stadt Projektpartner ist oder nicht – solange nur vereinzelte Eigentümer und Akteure erkennen, dass frühzeitige, untereinander im Quartier abgestimmte präventive Maßnahmen wichtig sind, damit das Quartier den Anschluss an die allgemeine Entwicklung halten und seine Lagequalität stabilisieren kann.

Anlagen in separaten Dateien:

- Quartiers-Entwicklungskonzept
- Handlungskonzept