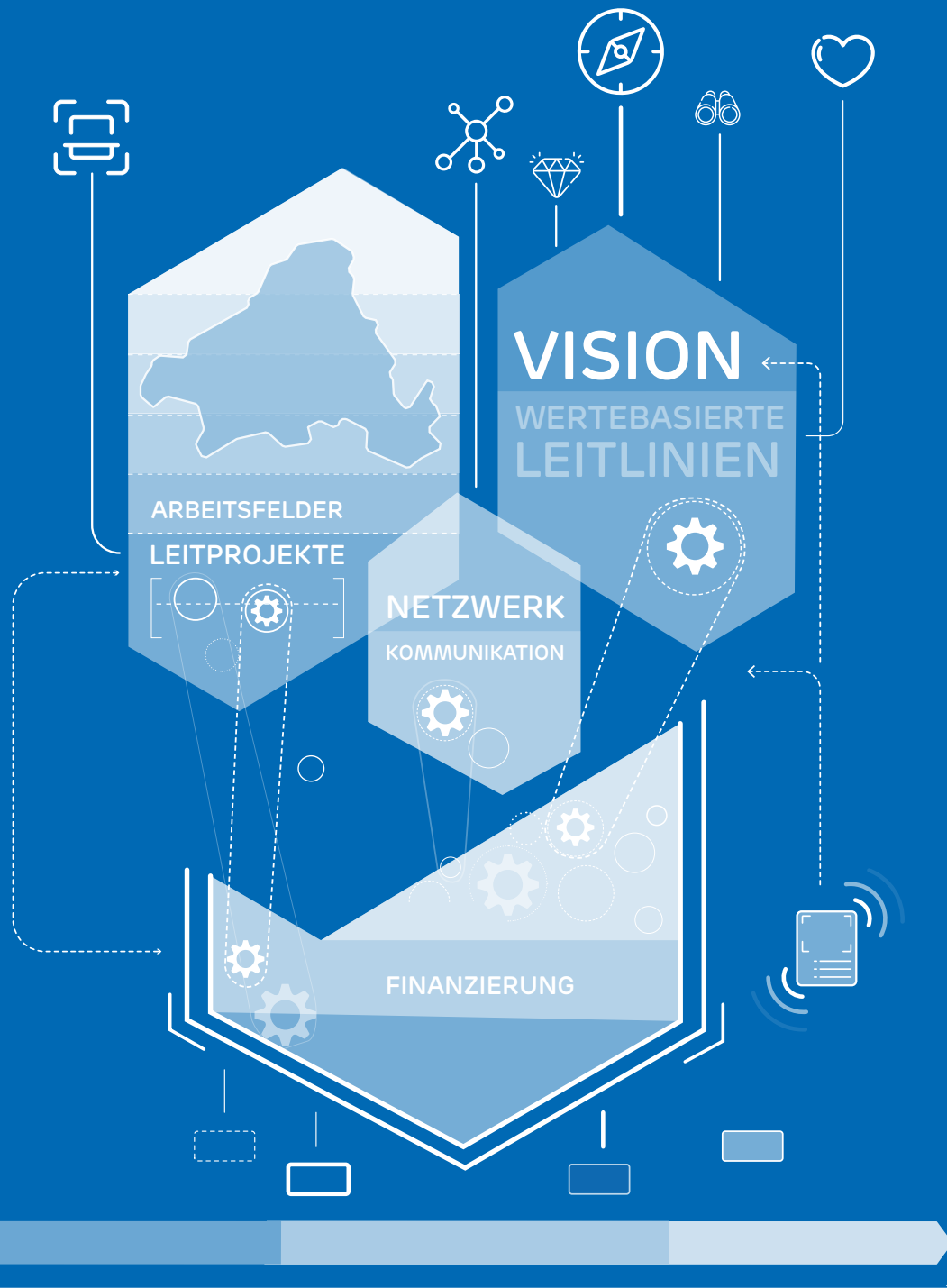


# Strategiekonzept

Stadtentwicklungsgesellschaft Solingen  
März 2022



## Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	3
2. Status-quo	4
3. Zielsetzung	5
4. Vorgehensweise	6
5. Bausteine der Strategie	7
6. Vision	8
7. Leitlinien	9
8. Umsetzungsstrategie	10
9. Arbeitsfelder	11
10. Projektscan	12-13
11. Finanzierungsstrategie	14-16
12. Der Solinger Weg	17-18
13. Netzwerk	19
14. Kommunikation	20
15. Die nächsten Schritte	21
 Anlage:	
Projektscan: Beispiel Kita und sozialer Wohnungsbau Ohligs	22

## 1. Vorwort

Unsere Stadt steht vor großen Herausforderungen. So brauchen die Stadtteilzentren Unterstützung, um sich für die Zukunft aufstellen zu können. Der Strukturwandel zeigt deutlich: Die alten Antworten passen nicht mehr. Wir müssen innovativ denken und der Entwicklung eine neue Richtung geben. Zentrale Aufgaben ergeben sich auch daraus, dass Solingen wächst. Wir brauchen Wohnraum für alle Menschen, die hier leben, passend zu den individuellen Bedürfnissen und bezahlbar. Deshalb müssen wir vor allem preisgünstigen Wohnraum schaffen. Familien schätzen Solingen. Unsere Aufgabe ist es, den Eltern die Sicherheit zu geben, dass sie bei uns die notwendigen Betreuungseinrichtungen und Schulen für ihre Kinder finden. Den notwendigen Ausbau müssen wir mit aller Kraft forcieren. Und bei allem, was wir tun, sind wir der Nachhaltigkeit verpflichtet. Der Klimawandel ist da und wir müssen vor Ort darauf reagieren – in jedem Schritt, den wir unternehmen. Unser erklärtes Ziel: Wir nutzen die Chance, die in diesen Herausforderungen liegt und gestalten unsere Zukunft! Mit Mut, kreativen Ideen, Kompetenz und Expertise, vor allem mit gemeinsamer und gebündelter Kraft. Ein wichtiges Instrument ist die Stadtentwicklungsgesellschaft Solingen (SEG). Wir haben sie gegründet, damit wir uns um die zentralen Zukunftsaufgaben schneller und schlagkräftiger kümmern können. Die Arbeitsfelder sind klar umrissen: Es geht darum, Brachflächen zu entwickeln und urbane Quartiere zu schaffen, bezahlbaren und nachhaltigen Wohnraum ans Netz zu bringen, dringend benötigte kommunale Infrastruktur herzustellen, und Potenziale zu entdecken, wo es schwierig ist, etwa bei städtebaulichen Problemgrundstücken.

Der Rahmen ist also gesteckt. Doch wie gelingt es, sich aus der Vielfalt möglicher Aufgaben auf die wesentlichen zu fokussieren? Ressourcen gezielt einzusetzen, aus einem erfolgreichen Projekt einen Mehrwert zu generieren, sich nicht zu verzetteln? Und vor allem: Wie können wir die SEG auf eine solide wirtschaftliche Grundlage stellen, die sie etabliert und leistungsfähig aufstellt, Wachstum und Weiterentwicklung garantiert? Zurzeit befinden wir uns noch in der Aufbauphase mit einer „Grundausstattung“ zur Finanzierung. Für die Zukunft müssen wir strategische Weichen stellen, damit langfristig die Verstetigung gelingt. Antworten dazu liefert das Strategiekonzept. Es bietet ein Navigationssystem für die Arbeit und setzt Leitplanken, zwischen denen sich die SEG mit ihrem Leistungsspektrum bewegt. Es formuliert eine klare Vision und entwickelt daraus Leitlinien. Und es skizziert einen „Solinger Weg“ zur Finanzierung. Das sind die Parameter, an denen wir zukünftig alle Vorhaben prüfen und messen werden. Die Stadt Solingen und die SEG sind starke Partner für eine lebenswerte Zukunft in der Klingenstadt. Dabei setzen wir auf Kooperation, Teilhabe und Transparenz, suchen Partner und Verbündete. Und wir sitzen nicht im Elfenbeinturm: Wir orientieren uns an den Realitäten und den Bedürfnissen unserer Stadtgesellschaft.



Tim Kurzbach  
Oberbürgermeister der Stadt Solingen

## 2. Status-quo

### Die SEG Solingen, 2020 gegründet, bereit für die nächsten Schritte.

#### Das „Herzstück“ zukünftiger Stadtentwicklung

Wie soll Solingen morgen aussehen? Was braucht die wachsende Stadt, um fit für die Zukunft zu sein? Die SEG möchte sich um diese Aufgaben kümmern! Dabei konzentriert sich die SEG auf Themen, die für die gesamtstädtische Entwicklung von Bedeutung sind: Lebendige Zentren als „Lebensorte“ und urbane Quartiere, in denen sich die Menschen wohl fühlen. Wohnraum, der unterschiedlichen Wünschen gerecht wird und zum Bedarf passt. Eine kommunale Infrastruktur, die dem Wachstum Raum gibt. Wir bündeln Kompetenzen, unterstützen und forcieren, damit es zügig voran geht.

#### Die SEG als Mittel der Wahl

Um diesen städtischen Aufgaben strategisch gezielt, bedarfsgerecht, nachhaltig und innovativ nachkommen zu können, wurde auf der Grundlage eines Ratsbeschlusses eine Stadtentwicklungsgesellschaft, die SEG, im Jahr 2020 gegründet. Die Einrichtung einer Entwicklungsgesellschaft, die sich in enger Kooperation mit der Stadtverwaltung, aber befreit von Alltagsaufgaben, den Herausforderungen der Stadtentwicklung stellen kann, ist ein Modell, das sich anderenorts schon bewährt hat. Diese Erfahrung lässt sich nutzen, darüber hinaus muss aber ein eigenes Profil entwickelt werden, das den spezifischen demografischen, sozialen, wirtschaftlichen, siedlungsstrukturellen und naturräumlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungspotenzialen Solingens gerecht wird.

#### Das Team der SEG Solingen

Das Team besteht zur Zeit aus den Geschäftsführern, Hartmut Hoferichter (Stadtdirektor / Geschäftsführer bis 04/2022) Carsten Zimmermann (Geschäftsführer) und Andreas Budde (Technischer Beigeordneter / Geschäftsführer ab 05/2022), Michaela Müller (Assistenz der Geschäftsführung), Helge Krause (Dipl.-Ing. | Projektleiter), Sladjana Tineo (Kaufmännische Leiterin) und Sabine Rische (Internet/Medien). Zur Betreuung des Projektes Gläserne Werkstatt wird das Team ergänzt durch Christian Darmann, Julia Dinnebir und Almuth Finke.

#### Finanzausstattung zur Gründung

Zur Gründung hat die Stadt Solingen als Hauptgesellschafter mit den Technischen Betrieben Solingen sechs Grundstücke (ca. 1,8 Mio Euro) sowie monetäres Kapital (1,2 Mio Euro) in die Gesellschaft eingebracht.

Kleinere Summen kamen von den anderen Gesellschaftern - Stadtwerke Solingen GmbH und Wirtschaftsförderung Solingen GmbH & Co. KG - hinzu, so dass sich ein Wert von insgesamt 3,2 Mio Euro ergibt.

#### Organisationsstruktur der SEG

Kommanditisten der Gesellschaft sind die Stadt Solingen, die Stadtwerke Solingen und die Wirtschaftsförderung Solingen. Die SEG wird beraten durch einen, mit deutschlandweit erfahrenen Persönlichkeiten besetzen, Fachbeirat. Außerdem ergänzt ein Wirtschaftsbeirat die Beurteilung und Empfehlungen des Fachbeirat aus wirtschaftlicher und finanzpolitischer Sicht.



Abb. 01: Organigramm der Stadtentwicklungsgesellschaft

## 3. Zielsetzung

Das Strategiekonzept bildet das Navigationssystem der zukünftigen Arbeit.

### Solingen ist eine wachsende Stadt!

Die Geburtenzahlen sind hoch, an dem wirtschaftlichen Wachstumsboom entlang der Rheinschiene partizipiert Solingen, die weichen und harten Standortfaktoren sind positiv, Bauen und Wohnen noch erschwinglich. Hinzu kommt, dass Solingen sich in einer ausgezeichneten räumlichen Lage als Art Scharnier zwischen der Rheinschiene und dem Ruhrgebiet befindet.

### Vielfältige Herausforderungen angehen

Die Region und die Stadt befinden sich nach wie vor in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Hinzu kommen aktuell große Herausforderungen im Bereich des Klimaschutzes und der Umweltgerechtigkeit. Themen wie Digitalisierung, Mobilitätswende, Ressourcenknappheit oder soziale Gerechtigkeit müssen gesellschaftlich diskutiert und angegangen werden.

Die Wachstumsprognose und die Herausforderungen haben vielfältige Auswirkungen auf die Stadtentwicklung. Der Bedarf nach Infrastrukturen und Wohnraum steigt, der Handlungsdruck ist bereits jetzt deutlich zu spüren. Das Ziel Solingen als vielfältige, lebenswerte und nachhaltige Stadt weiterzuentwickeln, muss gemeinsam angegangen werden.

### Gemeinsam an der Zukunft arbeiten

Die Stadt Solingen und die Stadtentwicklungsgesellschaft Solingen (SEG) werden die anstehenden Aufgaben in enger Zusammenarbeit bearbeiten. Die SEG möchte unterstützen, um schneller und schlagkräftiger in die Umsetzung der bedeutsamen Aufgaben zu kommen und so einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Stadt Solingen zu leisten. Der Aufbau der SEG erfolgt dabei schrittweise in einem Stufenmodell, welches eine kontinuierliche Aufgabenerweiterung zulässt. Dieser Aufbau ermöglicht der Gesellschaft, sich in einem ersten Schritt zu etablieren, leistungsfähig aufzustellen und eine solide finanzielle Grundlage aufzubauen.

### Die Erarbeitung eines Strategiekonzeptes

Die SEG bewegt sich in einem Feld von großer Aufgabenvielfalt und Komplexität. Erwartungen, Zielsetzung und perspektivische Ausrichtung müssen in Einklang gebracht werden. Dies erfordert klare Kriterien zur Entscheidungsfindung und eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Profil. Es gilt, Kooperationen und Schnittstellen mit unterschiedlichsten Akteur\*innen zu ermitteln, Schwerpunkte zu setzen, zu fokussieren und zu priorisieren. Insbesondere aber auch darum, ein langfristiges und solides wirtschaftliches Fundament zu entwickeln.

Zur Beantwortung dieser wichtigen Fragestellungen wurde die Erarbeitung eines Strategiekonzeptes in Auftrag gegeben. In einem Wettbewerb hat sich das Büro „Urban Catalyst“ mit seinem Ansatz eines kooperativen Planungs- und Beteiligungsverfahrens durchgesetzt. Auf diese Weise sind Expert\*innen aus zahlreichen Disziplinen mit ihrem jeweiligen Fachwissen in die Erarbeitung des Strategiekonzeptes involviert worden. Zudem wurde ein Blick über den Tellerrand zu bereits bestehenden Stadtentwicklungsgesellschaften gewagt, um von ihnen zu lernen und Ableitungen für eine individuelle Lösung für die SEG Solingen zu finden.

### Das Strategiekonzept gibt Orientierung

Das Strategiekonzept bildet also eine Art Navigationssystem der zukünftigen Arbeit. Es beschreibt die Leitplanken und gibt Aufschluss über die Ziele der SEG, trifft Aussagen zu Profil und Selbstverständnis, Leistungsspektrum und Finanzierung. Es schafft die Grundlage, aktiv und fokussiert den Aufbau der SEG weiterzuentwickeln, die Ressourcen gezielt einzusetzen und perspektivisch zu wachsen.

## 4. Vorgehensweise

Die Integration und Mitarbeit der strategischen Partner\*innen setzt die Leitplanken für die Zukunft.

### Lokale Expertise, strategische Beratung

An dem Prozess beteiligt waren das Kernteam der SEG, der Wirtschaftsbeirat und der Fachbeirat sowie Vertreter\*innen der Stadt, städtische Töchter und der Politik. Das Berliner Büro Urban Catalyst wurde beauftragt, die Entwicklung der Strategie zu unterstützen, IRI (Institut für Raumforschung & Immobilienwirtschaft) aus Dortmund brachte zusätzliche Kompetenz zur Entwicklung der Finanzierungsstrategie mit in das Team ein.

### Fachbeirat und Wirtschaftsbeirat

Beide Beiräte wurden bei der Entwicklung der Strategie einbezogen. Der Fachbeirat ist besetzt mit deutschlandweit erfahrenen Persönlichkeiten. Er unterstützt die SEG seit Gründung in inhaltlichen und fachlichen Fragen in Bezug auf Projekte und Ausrichtung. Die Expert\*innen beraten in den Themenfeldern: Nachhaltigkeit, Klima und Umwelt, Landschaft und Freiraum, Immobilienökonomie, Architektur und Stadtplanung. Der Wirtschaftsbeirat ergänzt den Fachbeirat aus wirtschaftlicher und finanzpolitischer Sicht.

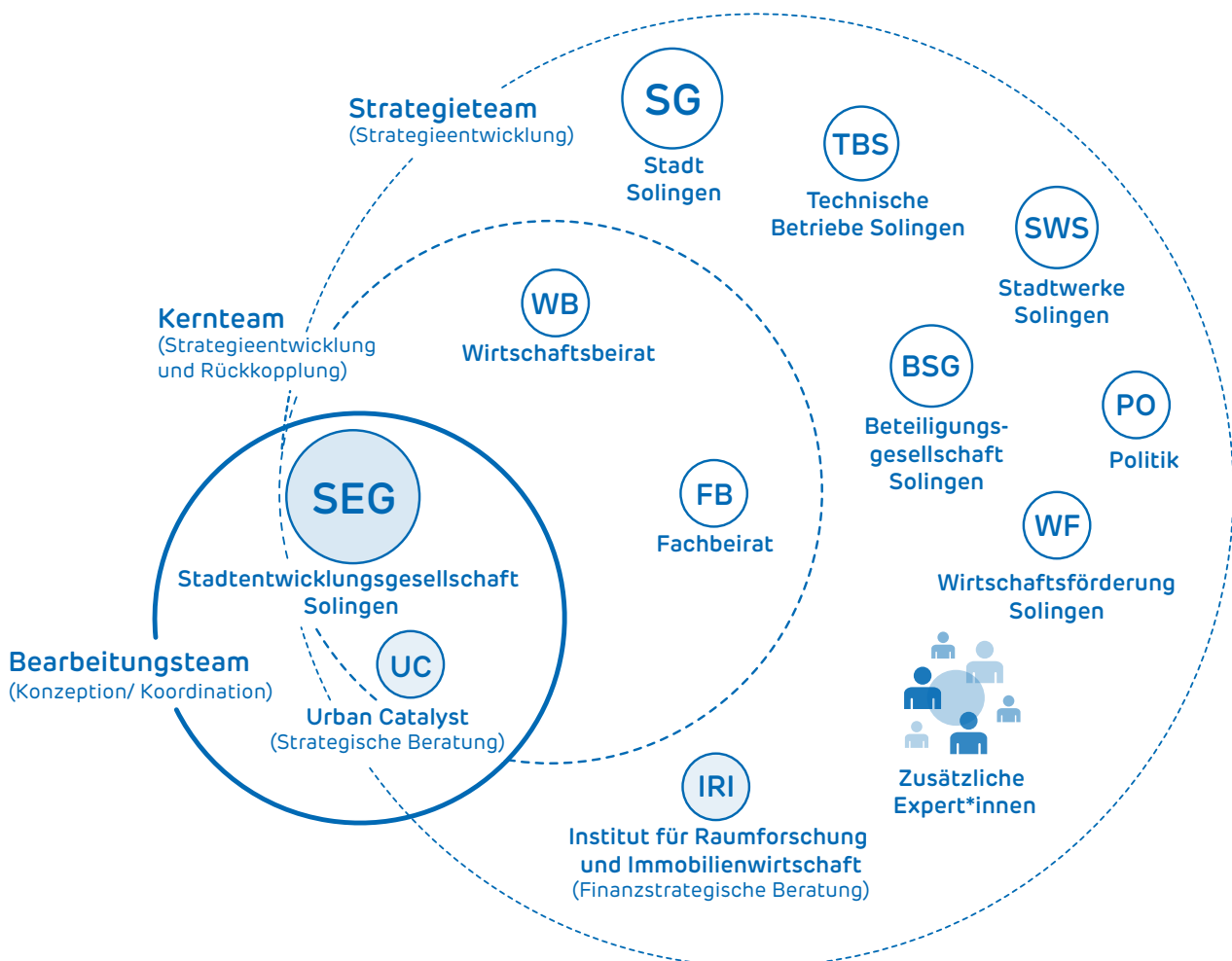


Abb. 02: Beteiligte der Strategieentwicklung

## 5. Bausteine der Strategie

Vier strategische Bausteine bilden den ganzheitlichen Ansatz des Konzeptes.

Aufbauend auf den bestehenden Setzungen der SEG wurden in einem intensiven, offenen Prozess vier strategische Bausteine identifiziert. Diese Bausteine wurden in zwei analogen Workshops bearbeitet und abschließend in einer digitalen Strategiewerkstatt weiterentwickelt.

### Vision und wertebasierte Leitlinien

Welche Vision hat die SEG, für was steht sie? Der städtische Auftrag ist die Basis. Daran anknüpfend galt es, die Vision und wertebasierte Leitlinien zu definieren. Welche Rolle kann und will die SEG übernehmen? An welcher Stelle ist die SEG bereits stark, wohin möchte sie sich entwickeln? Wie kann die Vision der SEG die Stadt Solingen positiv in der zukünftigen Entwicklung unterstützen?

### Arbeitsfelder

Die Ausgangslage bildet der konkrete städtische Auftrag. Die SEG hat fünf Arbeitsfelder: Brachflächenentwicklung, Bau kommunaler Infrastruktur, Entwicklung Immobilien/ Grundstücke der Gesellschafter, Schaffung von Wohnraum, Neuordnung von Problemgrundstücken. Hinzu kommen konzeptionelle Aufgaben, u.a. zur Weiterentwicklung der Innenstadt. Im Abgleich mit der formulierten Vision und den wertebasierten Leitlinien wurden die definierten Arbeitsfelder weiterentwickelt.

In einem zweiten Schritt entstand daraus der Projektscan – eine Methodik zur gezielten Auswahl strategisch wichtiger Projekte.

### Finanzierung

Die Finanzierung bildet den Maschinenraum der Strategie: Nur wenn es gelingt, die SEG auf stabile, finanzielle Füße zu stellen, lassen sich die ambitionierten Ziele auch umsetzen. Hierzu wurden, unter Einbeziehung von Expert\*innen und parallel erstellten Studien, Bausteine destilliert, die für die Umsetzung eines Solinger Weges geeignet sind.

### Netzwerk und Kommunikation

Das Thema beleuchtet die verschiedenen Ebenen der Kommunikation. Wie kommuniziert die SEG gegenüber der Öffentlichkeit? Wie gewinnt sie strategisch wichtige Akteur\*innen und wie lässt sich das starke Netzwerk der SEG nutzen und weiterspinnen?



Abb. 03: Vier Bausteine der Strategie

## 6. Vision

# GEMEINSAM ZUKUNFT GESTALTEN




Die Stadt verändert sich immer schneller und mit ihr die anstehenden Herausforderungen.

Wir als SEG möchten diese mit der Stadt gemeinsam angehen.

Als starker Umsetzungs-Partner begleiten und unterstützen wir Solingen auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft. Mit unserer Kompetenz und viel lokaler Expertise möchten wir dazu beitragen, aktuelle und zukünftige Aufgaben zu meistern und für die Stadt Solingen einen Mehrwert zu schaffen.

Dabei haben wir das öffentliche Interesse – die Menschen und deren Umwelt – fest im Blick. Gemeinsam leisten wir gute Arbeit und entwickeln gleichzeitig innovative Projekte, die der SEG eine wirtschaftliche Basis verschaffen. An diesen werden Wandel und Zukunft greifbar und es lassen sich übertragbare Ansätze für die Gesamtstadt ableiten.



## 7. Leitlinien

### Orientierung für ein wertebasiertes Arbeiten

Warum, wie und was wir tun! Die vier Leitlinien formulieren die Prinzipien und Überzeugungen, nach denen wir handeln. Sie ermöglichen uns, nachhaltig und zielorientiert zu agieren. Sie bilden die entscheidende Grundlage für ein wertebasiertes Arbeiten.

Unsere Leitlinien beziehen sich auf die Wertebasis der Stadt Solingen. Die Stadt hat an vielen Stellen bereits klare Ziele und Setzungen, z.B. in Bezug auf das Klimabündnis und die Leipzig Charta, als global nachhaltige Kommune oder als Smart City formuliert. Hierauf möchten wir aufbauen, anknüpfen, diese stärken und so dazu beitragen, die Werte in Form von Projekten in die Umsetzung zu bringen.

#### Stadtentwicklung ist für uns eine Sache aller

Wir sind dem Gemeinwohl verpflichtet, das Schaffen von kommunaler Infrastruktur, bezahlbarem Wohnraum und lebendigen Orten sind unsere Kernaufgaben und Motor unseres koproduktiven Stadtentwicklungsansatzes. Projekte werden gemeinsam mit den Bürger\*innen entwickelt. Hier bringen wir eine besondere Expertise mit und möchten diese strategische Schnittstelle besetzen und mit Leben füllen.

#### Wir sind experimentierfreudig und lieben Herausforderungen

Wir sind experimentierfreudig und innovativ, dabei trotzdem geerdet. Wir sind gut vernetzt, zielstrebig und effizient, aber auch behutsam! Denn wir verfügen über eine

starke lokale Expertise und kennen Chancen und Risiken für die Entwicklung der Stadt Solingen gleichermaßen. Dabei haben wir die Chance, prototypisch Zukunftsprojekte umzusetzen und die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen aktiv anzugehen.

#### Wir agieren mit klaren Zielvorstellungen

Wir wissen, was wir erreichen wollen und setzen Projekte aktiv um. Die Stadt verändert sich immer schneller, genauso wie die Aufgaben, die damit einhergehen. Wir möchten unsere Talente optimal einbringen, um diese Herausforderungen gemeinschaftlich zu lösen. Dafür ist es wichtig, Grenzen zu setzen. Projekte, die wir umsetzen, sollten unserer Vision und unseren Leitlinien entsprechen. Eine langfristige wirtschaftliche Grundlage ist dabei zwingend notwendig, um die ambitionierten Ziele auch perspektivisch umsetzen zu können.

#### Wir sind strategische Schnittstelle

Die klassischen Grenzen zwischen Stadt, Markt und Zivilgesellschaft lösen sich immer weiter auf. Bürger\*innen werden zu Stadtmacher\*innen und Raumunternehmer\*innen. Private Unternehmen übernehmen teils städtische Aufgaben. Daraus entwickeln sich neue Rollen und spannende Überschneidungen. Diese Schnittstellen zu besetzen, ist eine große Chance und unsere Stärke. Aus unserem Netzwerk entstehen starke Kooperationen; Wir verbinden und bringen unterschiedlichste Akteur\*innen der Stadtgesellschaft zusammen, um Solingen gemeinsam weiterzuentwickeln.

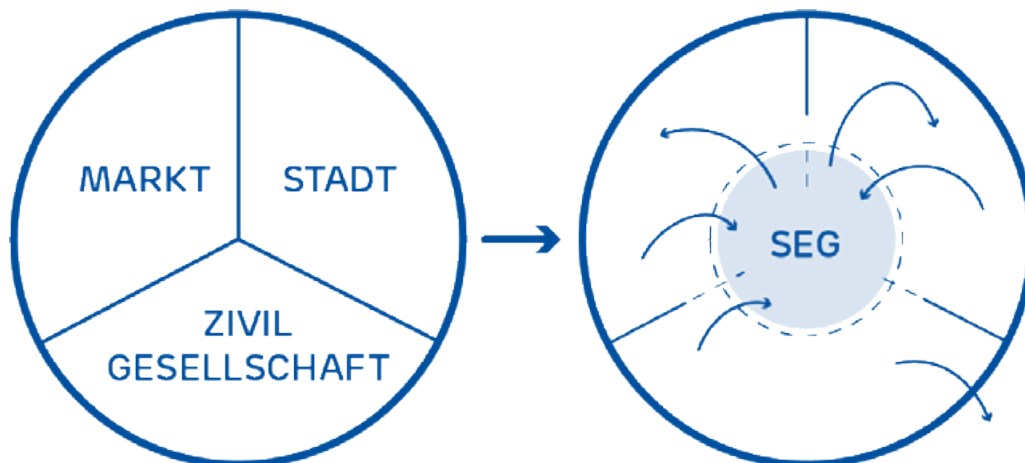


Abb. 04: Besetzung der strategischen Schnittstelle

## 8. Umsetzungsstrategie

### Drei Schritte zur wirkungsvollen Entfaltung unserer Vision

Wir haben eine Vision und Leitlinien, die uns Orientierung geben. Entscheidend ist es, diese Eckpfeiler auch in konkreten Projekten in die Umsetzung zu bringen. Die skizzierte Vorgehensweise gliedert sich dabei in drei Schritte, die den Rahmen unseres Handelns darstellen:

#### 1. Schritt: Strategischer Gesamtüberblick

Wir betrachten nicht nur ein einzelnes Projekt, wir haben ganz Solingen im Blick. Unser Handeln orientiert sich an der strategischen Gesamtperspektive. Durch Erfahrung und lokales Gespür erkennen wir Potenzialräume und halten Dynamiken im Blick. In der polyzentrischen Struktur und starken Individualität der Stadtteile begründet sich das städtische Planungsverständnis. Wir betrachten Solingen differenziert und haben ein Gefühl für die individuellen Talente und Eigenarten der acht Stadtteile (Aufderhöhe, Burg, Gräfrath, Höhscheid, Mitte, Merscheid, Ohligs und Wald). Gleichzeitig sehen wir Solingen immer im Zusammenhang mit der Region. Dieses städtische Navigationssystem ist Entscheidungsgrundlage, es soll inspirieren und uns inhaltlich leiten.

#### 2. Schritt: Gezielte Impulse setzen

Mit präzisen Maßnahmen setzen wir Impulse. Dabei gehen wir im Sinne einer Akupunktur vor und konzentrieren uns auf strategische Kernprojekte. Durch das bewusste Setzen an der richtigen Stelle sind wir in der Lage, große Wirkung zu erzielen.

#### 3. Schritt: Wirkung entfalten

Die Projekte, die wir angehen, sollen in der Folge weitere positive Nebeneffekte nach sich ziehen und Wandel anstoßen – selbst wenn sie im Einzelfall nicht wirtschaftlich sind. Wir realisieren Projekte mit Strahlkraft! Ein erstes Beispiel für diese Vorgehensweise stellt die Gläserne Werkstatt in der Innenstadt Solingens dar.

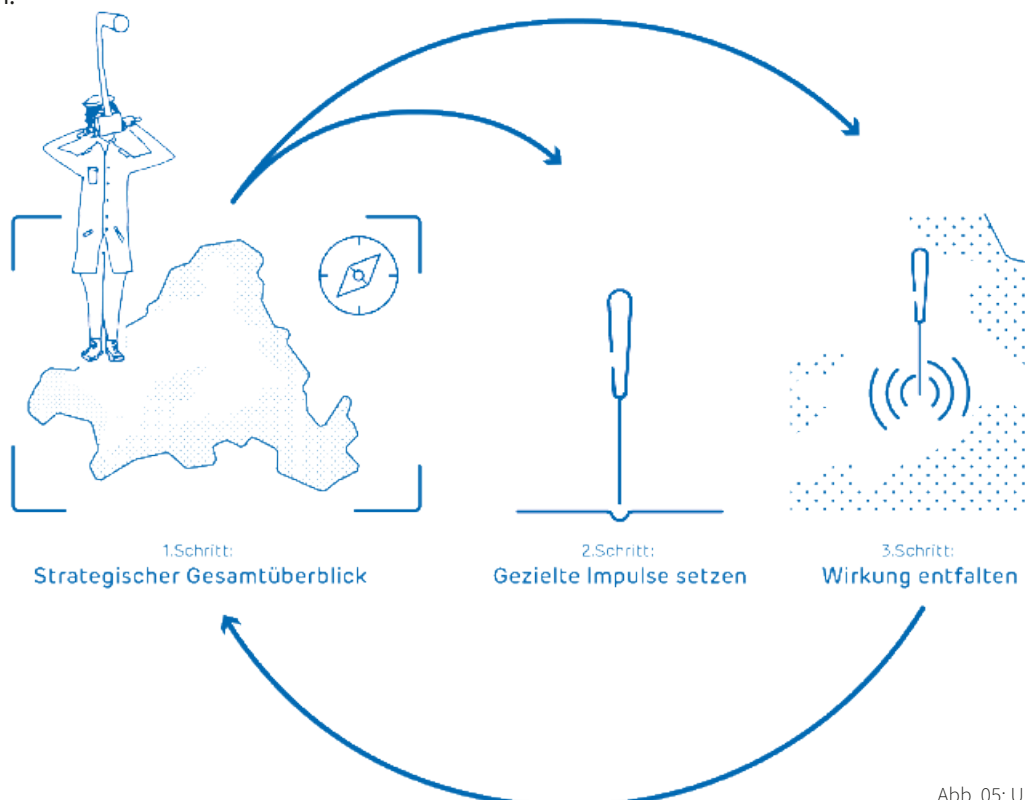


Abb. 05: Umsetzungsstrategie

## 9. Arbeitsfelder

In diesen Arbeitsfeldern liegt unser Schwerpunkt, hier möchten wir agieren.

Das Profil lässt sich in fünf konkrete Arbeitsfelder übersetzen. In diesen Arbeitsfeldern können wir gezielt und wendig agieren, da wir uns frei auf dem Markt bewegen. Dabei gehen wir verantwortungsvoll und im Sinne der städtischen Werte vor, um das Optimum für Solingen und seine Bürgerinnen und Bürger zu entwickeln.

### Neues entwickeln – mit Feingefühl

#### Brachflächenentwicklung

Brachgefallene Flächen - oftmals in Innenstadtlagen - stellen für die Stadt Solingen aufgrund der nur begrenzt zur Verfügung stehenden Flächen eine große Chance für die Entwicklung urbaner Quartiere mit einem breit angelegten Nutzungsmix und qualitätvoller Freiräumen dar. An diesen Flächen besteht zumeist kein ausreichendes wirtschaftliches Interesse bei möglichen Investor\*innen, da diese oft mit Altlasten belastet und mit abrisswürdigen Gebäuden ausgestattet sind und somit erhebliche Vorlaufkosten zur Erschließung und Baureifmachung anfallen.

### Versorgung sicherstellen – innovativ und in hoher Qualität

#### Der Bau notwendiger kommunaler Infrastruktur

Solingen ist eine wachsende Stadt. Die Zunahme der Bevölkerung - und explizit von Kindern und jungen Menschen - bedingt den Neubau ergänzender kommunaler Infrastrukturen. Beispielhaft sollen an dieser Stelle Kindertagesstätten und Schulen genannt werden. Aber auch andere kommunale Infrastrukturen, wie u.a. Kultur- und Sportbauten, Parks oder Spiel- und Sportflächen sind vorstellbar. Des Weiteren ist bei den bestehenden Betreuungs- und Versorgungsinfrastrukturen - in erster Linie Schulen und Kindertagesstätten - ein erheblicher Sanierungsbedarf festzustellen. In Ergänzung zum Neubau kommunaler Infrastrukturen wird die Gesellschaft auch bei der Sanierung bestehender Gebäude Aufgaben übernehmen.

### Vordenkend sein – zukunftsfähig entwickeln

#### Entwicklung von Immobilien und Grundstücken

Die Stadt Solingen sowie die weiteren Gesellschafter befinden sich im Besitz unterschiedlich genutzter Immobilien, für die die SEG die Entwicklung übernehmen und somit die Gesellschafter entsprechend entlasten kann. Hierzu besteht einerseits die Möglichkeit des Eigentumsübergangs

an die Gesellschaft im Rahmen eines Kommanditistenbeitrags oder andererseits als entsprechende Dienstleistung im Rahmen eines Dienstleistungsauftrags der Gesellschafter. In erster Linie bieten sich kommunale Wohnungsbestände oder Geschäftsgebäude der weiteren Gesellschafter an. Ziel ist es, guten bezahlbaren Wohnraum zu sichern.

### Wohnraum schaffen – bezahlbar und nachhaltig Neubau von Wohnungen

Die Stadt Solingen besitzt über das Stadtgebiet verteilt verschiedenste Grundstücke, die für Wohnungsneubau geeignet sind. Die Lagen hierzu sind dabei unterschiedlich und reichen von Baulücken über untergenutzte Grundstücke – wie bspw. Hinterlandflächen – bis hin zu einzelnen Grundstücken auf der „Grünen Wiese“. Dabei werden den stadtklimatischen und ökologischen Anforderungen Rechnung getragen. Aufgrund der Deckung des Bedarfs der Stadt nach Wohnbauflächen kann die Gesellschaft mit der Aufgabe betraut werden, insbesondere Grundstücke der Gesellschafter\*innen über Wettbewerbe oder andere Qualifizierungsverfahren dem Wohnungsneubau, schwerpunktmäßig aber dem „Geförderten Wohnungsneubau“, zuzuführen.

### Sicherung preiswerten Wohnraums

Die Entwicklung des Wohnungsbestandes bildet im Rahmen der Arbeitsfelder keinen expliziten Schwerpunkt, kann aber ebenfalls als Mittel zur Sicherung preiswerten Wohnraums hinzugezogen werden. Insbesondere die Qualitäten der SEG als Verbinder könnten hier, beispielsweise bei der Entwicklung neuer Trägerschaften, positiv unterstützen.

### Potenziale entdecken – auch in schwierigen Fällen

#### Neuordnung städtebaulicher Problemgrundstücke

In den Zentren der verschiedenen Stadtteile befinden sich häufig einzelne oder auch mehrere zusammenhängende Grundstücke sowie sogenannte „Schrottimmobilien“, die im Stadtbild einen offensichtlichen städtebaulichen Missstand darstellen. Diese Grundstücke bzw. Immobilien befinden sich zumeist nicht im städtischen Eigentum, sodass sie auf dem freien Markt von der Gesellschaft erworben, entwickelt und dann wieder dem Markt zugeführt werden müssen.

## 10. Projektscan

### Unterstützung bei der gezielten Auswahl von Projekten.

Im Rahmen der Strategieentwicklung wurde ein Prototyp des Projektscans entwickelt. Er ermöglicht eine erste, schnelle Einordnung und Bewertung möglicher Projekte. Neben dem strategischen Gesamtüberblick kann der Projektscan herangezogen werden, um Vorhaben zu bewerten, abzulehnen oder zu priorisieren.

Ziel ist es, eine Grundlage zu schaffen, die den Entscheidungsweg transparent und nachvollziehbar belegt und ein fokussiertes Vorgehen der Stadtentwicklungsgesellschaft sicherstellt.

Der Projektscan sieht eine Bewertung nach den folgenden Kriterien vor:

**Vision:**

Entspricht das Projekt der gesetzten Vision? Leisten wir mit diesem Projekt einen Beitrag zu einer nachhaltigen Zukunft Solingens? Welchen Mehrwert können wir hier als starker Partner der Stadt generieren? Lassen sich übertragbare Ansätze entwickeln, Impulse setzen?

**Werte:**

Entspricht das Projekt den wertebasierten Leitlinien? Lässt sich das Projekt nach unseren Vorstellungen der koproduktiven Stadtentwicklung umsetzen? Welche Rolle können wir in diesem Projekt als strategische Schnittstelle besetzen? Wie können die optimalen Allianzen für das Projekt aussehen?

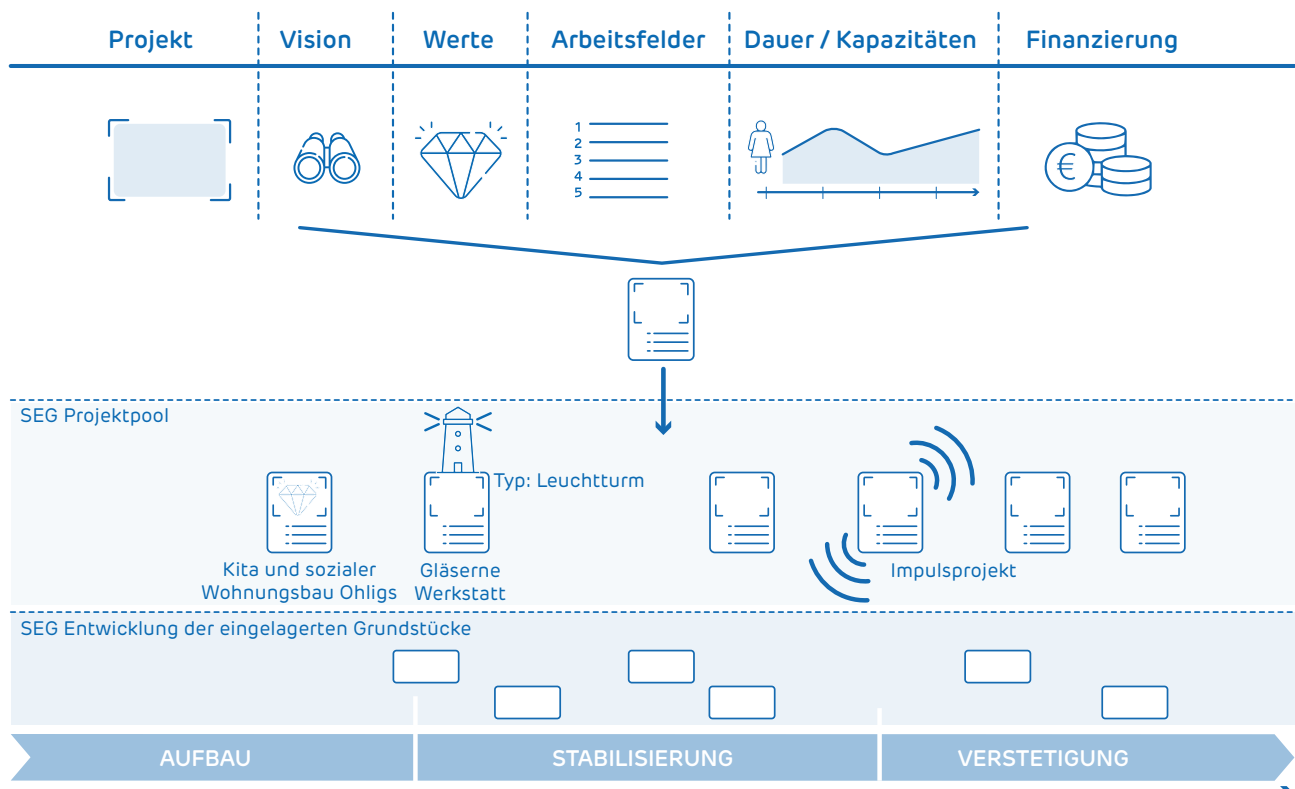


Abb. 06: Schematische Darstellung Projektscan

## Projektscan – Wie wird er eingesetzt? Was ist das Ziel?

### **Arbeitsfelder:**

Ist das Projekt Teil der definierten Arbeitsfelder? Entspricht es unseren Kompetenzen? Welches Arbeitsfeld können wir mit diesem Projekt vielleicht sogar stärken und ausbauen?

### **Dauer und Kapazitäten:**

Sind die entsprechenden Kapazitäten zur Durchführung des Projektes vorhanden? In welchem zeitlichen Korridor bewegen wir uns mit diesem Projekt? Wie passt es in die Gesamtplanung?

### **Finanzierung:**

Ist das Vorhaben finanziell gesichert und für die SEG wirtschaftlich? Oder alternativ: Ist das Projekt so wichtig, bzw. verfügt es über einen anderen Mehrwert, dass es trotzdem durch die Stadtentwicklungsgesellschaft realisiert werden soll?

### **Projekttyp:**

Aus der Summe der vorangegangenen Kriterien lässt sich ein Projekttyp bestimmen. Hat das Projekt beispielsweise das Potenzial, ein Leuchtturmprojekt mit Strahlkraft zu werden? Oder lässt sich hier mit kleinem Aufwand großes Bewegen (Impulsprojekt), da das Projekt an der exakt richtigen Stelle liegt? Kann das Projekt vielleicht andere zur Nachahmung anregen?

Der Projektscan stellt ein anpassungsfähiges Instrument dar, das im Laufe der Arbeit weiterentwickelt werden muss. In einem nächsten Schritt kann der Projektscan auch zur perspektivischen Ausrichtung genutzt werden. So kann hierüber beispielsweise eine Fokussierung auf bestimmte Aufgabenfelder gezielt gesteuert werden.

Die Balance zwischen rentierlichen und unrentierlichen Projekten kann ebenfalls hierüber erfasst und kommuniziert werden.

### **Ziel des Projektscans:**

- **Mit klaren Zielvorstellungen agieren**
- **Passende Projekte priorisieren**
- **Unpassende Projekte ablehnen**
- **Transparenz bei der Auswahl schaffen**
- **Mittel zur Kommunikation**

# 11. Finanzierungsstrategie

## Die Finanzierung ist der Maschinenraum der Strategie!

Die Visionen und die ambitionierten Ziele können nur realisiert werden, wenn die Finanzierung langfristig gesichert ist.

Die Finanzierungsstrategie ist daher essenzielle Grundlage für das weitere Bestehen und vor allem für Wachstum und Weiterentwicklung.

Um die Finanzierungsstrategie weiterzuentwickeln, wurden in einer Best Practice Recherche verschiedene

Stadtentwicklungsgesellschaften mit unterschiedlichen Ansätzen genauer betrachtet. Ziel der Untersuchung war es, Finanzierungs-Prinzipien zu erkennen und Ableitungen für den Solinger Weg der Finanzierung herzustellen.

Im Weiteren wurde das bestehende Gerüst der Finanzierung um geeignete Bausteine ergänzt und daraus der Solinger Weg der Finanzierung entwickelt.

Es wird viel erwartet – wir wollen viel erreichen!



Abb. 07: Finanzierung als Maschinenraum der Strategie

## Best Practice – Welche Finanzierungstypen und Mittel gibt es?

### Typ 1: Querfinanzierung

#### Aufgabe:

Revitalisierung eines problematischen Quartiers  
Erwerb und Entwicklung von Problemimmobilien  
Vermarktung von Grundstücken

#### Grundausrüstung:

Kapitaleinlagen der Gesellschafter  
Grundstücksübertragung bei Gründung

#### Eingesetzte Finanzierungsmittel:

Kapitaleinlagen  
Beleihung von Grundstücken  
Verkauf von Grundstücken  
Fördermittel

#### Modell:

Verkauf von Grundstücken finanziert Revitalisierung, Erwerb und Entwicklung von Problemimmobilien.

#### Ableitung für die SEG Solingen:

Die eingelegten Grundstücke sind schwer vergleichbar.  
Die Frage wäre, ob perspektivisch ein derart rentierliches Grundstück gefunden werden kann, welches das Portfolio der SEG ergänzen und eine zusätzliche Querfinanzierung der anderen Aufgaben ermöglicht.

### Typ 3: Gebietsentwickler

#### Aufgabe:

Wohnraum schaffen, Schaffung von sozialer Infrastruktur

#### Eingesetzte Finanzierungsmittel:

Grundstückserwerb über Kredit  
Investitionsdarlehen der Stadt

#### Modell:

Tilgung des Kredits über Einnahmen aus Grundstücksveräußerungen, Schulterchluss mit Investoren ermöglicht Wirtschaftlichkeit

#### Ableitung für die SEG Solingen:

Das Modell ist geeignet für einen begrenzten Zeitraum, daher lässt sich die Methode übertragen, löst aber nicht die Herausforderung einer langfristigen Finanzierung.

### Typ 2: Vollfinanzierung

#### Aufgabe:

Erwerb und Entwicklung von Problemimmobilien

#### Grundausrüstung:

Erhebliche, jährliche Kapitalzuführung der Stadt  
(5.000.000 Euro)

#### Eingesetzte Finanzierungsmittel:

Kapitaleinlagen  
Fördermittel  
Perspektivisch ergänzt durch rentierliche Grundstücksentwicklungen

#### Modell:

Finanzierung durch Erhöhung der Grundsteuer B

#### Ableitung für die SEG Solingen:

Eine regelmäßige Kapitalzufuhr ermöglicht das fokussierte Angehen von weniger rentierlichen, aber stadtentwicklungsstrategisch sinnvollen Maßnahmen.

### Typ 4: Stadtnaher Dienstleister

#### Aufgabe:

Stadtentwicklung und Stadterneuerung  
Kommunikation, Architektur, Immobilienverwaltung

#### Grundausrüstung:

Treuhandvermögen in Form von Wohn- und Gewerbeimmobilien

#### Eingesetzte Finanzierungsmittel:

Privatwirtschaftliches Unternehmen  
Finanzierung über verschiedene Dienstleistungsangebote

#### Modell:

Finanzierung hauptsächlich über städtische Beauftragung

#### Ableitung für die SEG Solingen:

Dienstleistungen für Gesellschafter und private Dritte können das Finanzierungsmodell der SEG Solingen in einem gewissen Maß ergänzen, sollten aber aufgrund der eigentlichen Aufgaben der SEG keinesfalls den Kern der Finanzierung darstellen.

## Finanzierung der SEG – Was ist die Ausgangslage?

Zurzeit befinden wir uns in der Aufbauphase, Kern der Finanzierung bildet dabei die Grundausrüstung. Zur Gründung hat die Stadt Solingen als Hauptgesellschafter mit den Technischen Betrieben Solingen sechs Grundstücke (ca. 1,8 Mio Euro) sowie monetäres Kapital (1,2 Mio Euro) in die Gesellschaft eingebracht.

Kleinere Summen kamen von den anderen Gesellschaftern - Stadtwerke Solingen GmbH und Wirtschaftsförderung Solingen GmbH & Co. KG - hinzu, so dass sich ein Wert von insgesamt 3,2 Mio Euro ergibt.

Die sechs Grundstücke stellen einen Wert dar, werden aber nicht kurzfristig zur Sicherung der Grundfinanzierung bei-

tragen können. Die Projektfinanzierung muss über Kredite, Fördermittel und Projektpartnerschaften jetzt und auch zukünftig dargestellt werden. Die Projekte Kindertagesstätte Ohligs und Gläserne Werkstatt sind bereits angestoßen, werden aber erst perspektivisch und im geringen Maße die Grundfinanzierung ergänzen. Die Grundfinanzierung kommt also mit Auslaufen der Grundausrüstung an einen entscheidenden Punkt.

Um an diesem entscheidenden Punkt die Gesellschaft in die Verstetigung zu bringen, **müssen jetzt die strategischen Weichen gestellt werden!**

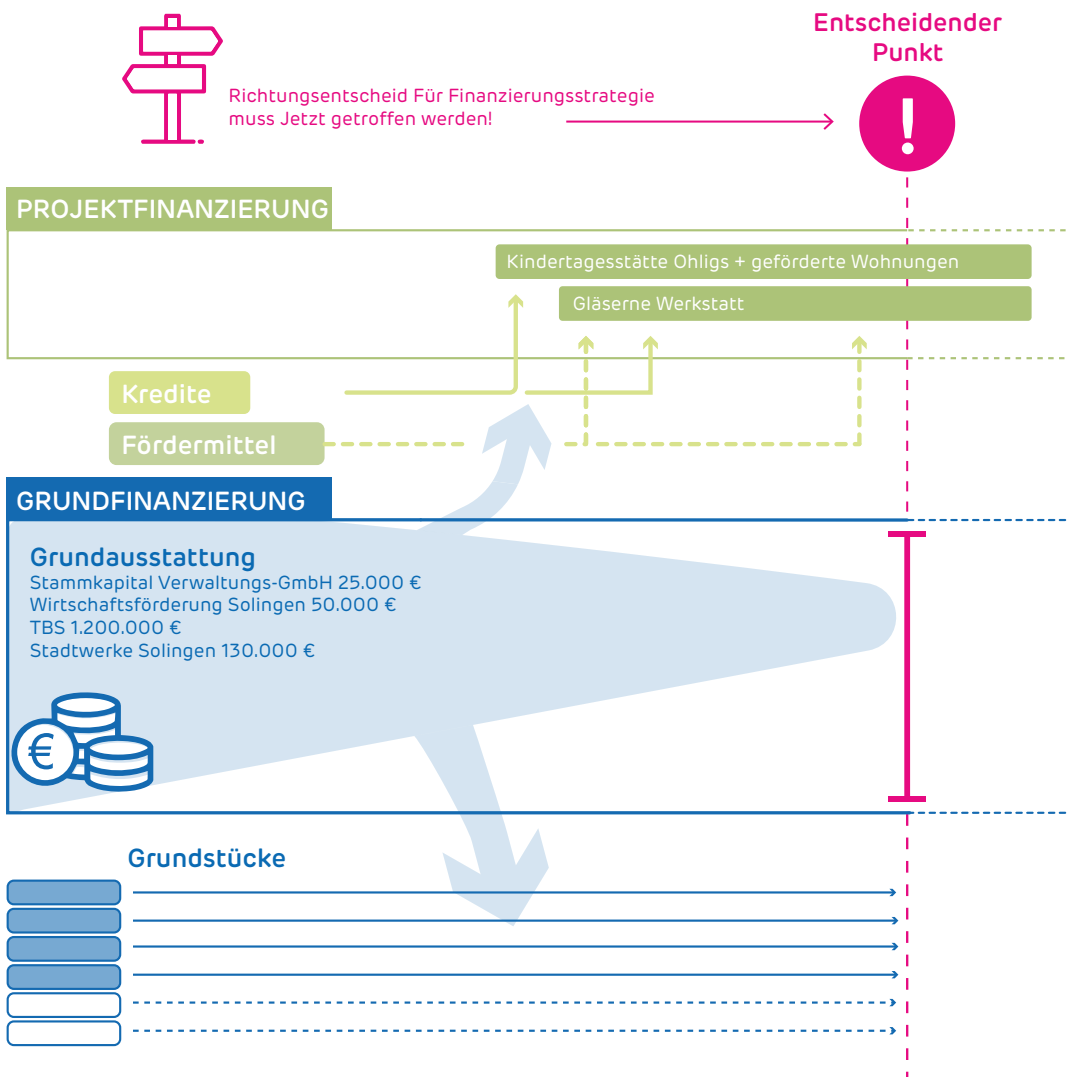


Abb. 8: Entscheidender Punkt der langfristigen Finanzierungssicherung

## 12. Der Solinger Weg

### Welches Modell trägt uns in die Zukunft?

Im Rahmen der Strategieentwicklung wurde der so genannte Solinger Weg der Finanzierung erarbeitet. Dieser setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die schrittweise die auslaufende Grundausrüstung ergänzen und den Übergang von der Aufbauphase zur Stabilisierung der Gesellschaft ermöglichen.

Führt man die Vision, die Ziele und die definierten Aufgabenfelder zusammen, so wurde im Rahmen der Strategieentwicklung sehr deutlich, dass das Finanzierungsgerüst über die vielen Bausteine zwar immer stabiler wird, aber die definierten Ziele nur mit zusätzlicher Unterstützung erreicht werden können.

Eine regelmäßige Kapitaleinlage wird daher auch perspektivisch ein essenzieller Baustein sein, um verlässlich die

Grundfinanzierung zu ergänzen. Zudem sollten weitere Grundstückseinlagen auch zukünftig mitgedacht werden und eine Ergänzung der Finanzierung darstellen.

Der Solinger Weg der Finanzierung ermöglicht es, uns die Aufgaben als gemeinwohlorientierte Stadtentwicklungsgesellschaft zu erfüllen und als starker Partner der Stadt einen wichtigen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit Solingens zu leisten.

Das Modell basiert auf 10, im folgenden näher erläuterten Bausteinen.

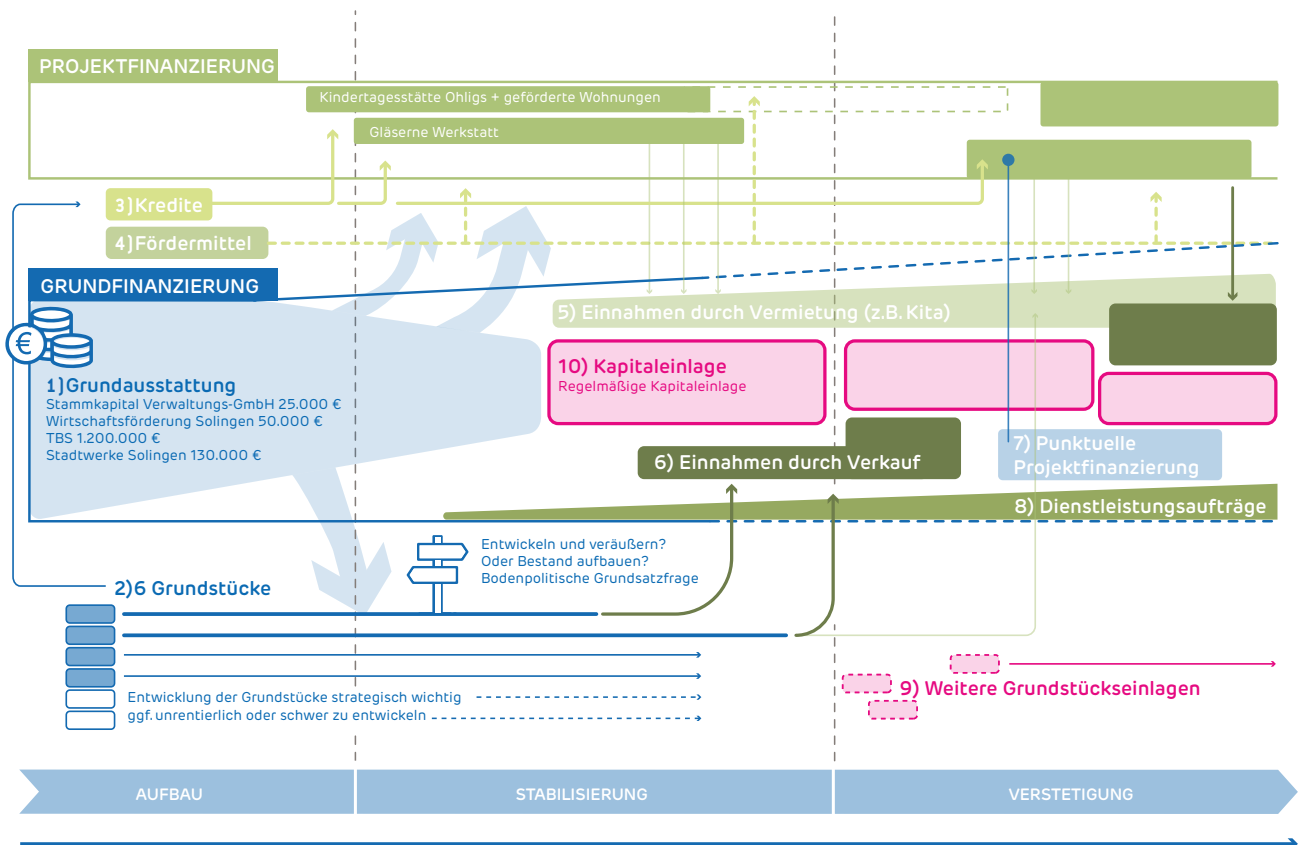


Abb.9: Der Solinger Weg

# SOLINGER WEG - FINANZIERUNGSBAUSTEINE

## 1. Grundausrüstung (Aufbau)

Der SEG wurde zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeit ein Stammkapital mit einem Gesamtwert von mehr als drei Millionen Euro zur Verfügung gestellt. Kleinere Summen kamen von den anderen Gesellschaftern hinzu. Diese Grundausrüstung wird gegen Mitte der Stabilisierungsphase auslaufen. Die Grundfinanzierung muss anderweitig gesichert werden.

## 2. Grundstückseinlage (Aufbau)

Sechs Grundstücke ergänzen die Einlage, können aber teilweise nur unter großem Aufwand, langfristig oder nicht immer rentierlich entwickelt werden. Kleinere Einnahmen können hier auch über Verpachtung der Grundstücke generiert werden.

## 3. Kredite (Aufbau)

Die Projektfinanzierung kann durch Kredite, in Verbindung mit einer Bürgschaft der Stadt Solingen, ermöglicht werden. Die eingelagerten Grundstücke stellen die entsprechende Sicherheit da.

## 4. Fördermittel (Aufbau, Stabilisierung, Verstärkung)

Finanzielle Zuschüsse in Form von landes- oder bundesbezogenen Fördermitteln werden projektbezogen eingeworben. Als Institution wird die SEG nicht gefördert. Beispiel Gläserne Werkstatt: Sie ist Teil des Projektes „Urbane Produktion im Bergischen Städtedreieck – Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und Quartiersentwicklung“, das aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert wird.

## 5. Einnahmen durch Vermietung

(Stabilisierung, Verstärkung)

Eine Aufgabe der SEG ist es, Gebäude der kommunalen Infrastruktur zu bauen. So wird sie zum Beispiel in Ohligs eine Kindertagesstätte und geförderten Wohnraum errichten. Die SEG bleibt Eigentümerin und erwirtschaftet entsprechende Mieterträge.

## 6. Einnahmen durch Verkauf

(Stabilisierung, Verstärkung)

Durch den Verkauf von eingelegten Grundstücken oder erworbenen und entwickelten Brachflächen können Einnahmen erzielt werden. Hier stellt sich jedoch die bodenpolitische Grundsatzfrage, ob Entwicklung und Veräußerung, oder das Halten im Bestand perspektivisch die sinnvollere Vorgehensweise darstellt. Die Best Practice Recherche anderer Stadtentwicklungsgesellschaften hat hier sehr unterschiedliche Positionen gezeigt.

## 7. Punktuelle Projektfinanzierung

(Stabilisierung, Verstärkung)

Je nach Projekt kann eine Kapitalzufuhr der Gesellschafter in unterschiedlicher Höhe als punktuelle Projektfinanzierung, insbesondere bei nicht rentierlichen Projekten, erfolgen.

## 8. Dienstleistungsverträge

(Stabilisierung, Verstärkung)

Der Abschluss von Dienstleistungsverträgen mit den Gesellschaftern oder privaten Dritten ist denkbar, sollte aber mit den ursprünglichen Aufgabenfeldern übereinstimmen und kann lediglich als Ergänzung, nicht aber als Säule der Finanzierung betrachtet werden.

**Wichtige Ergänzung der Bausteine stellen die zwei folgenden Punkte dar:**

## 9. Weitere Grundstückseinlagen (Verstärkung)

Weitere Grundstückseinlagen sollten auch zukünftig eine Ergänzung der Finanzierung darstellen. Dabei ist es wichtig, eine verträgliche Mischung zwischen rentierlichen und unrentierlichen, aber vielleicht strategisch notwendigen Grundstücken zu gewährleisten.

## 10. Kapitaleinlage (Verstärkung)

Eine regelmäßige, punktuelle Kapitaleinlage wird wichtiger Baustein der Finanzierung bleiben. Eine Anpassung und genaue Definition hängen vom Wachstum der Gesellschaft und der Entwicklung der anderen Finanzierungsbausteine ab.

### 13. Netzwerk

#### Wir sind Teil eines starken Netzwerks.

Die Stadt Solingen und wir bilden eine starke Einheit, als Kommanditist ist die Nähe und gemeinsame Zielsetzung tief in der Organisationsstruktur verankert. Die weiteren Kommanditisten, die Stadtwerke Solingen und die Wirtschaftsförderung Solingen ergänzen den inneren Zirkel des Netzwerkes. Der Fachbeirat und der Wirtschaftsbeirat erweitern das Netzwerk um inhaltliche und strategische Berater\*innen. Perspektivisch soll das Netzwerk durch

Projektgesellschaften weiter gestärkt und um Akteur\*innen erweitert werden. Die Nähe zu Bürger\*innen ist uns ausgesprochen wichtig, den Anknüpfungspunkt bilden hier bereits angegangene Projekte wie die Gläserne Werkstatt. Diese Verbindung soll gefestigt und weiter ausgebaut werden. Unsere Rolle als strategische Schnittstelle ist angelegt. Ziel ist es, diese weiter auszubauen und über gemeinsame Projekte zu erweitern.

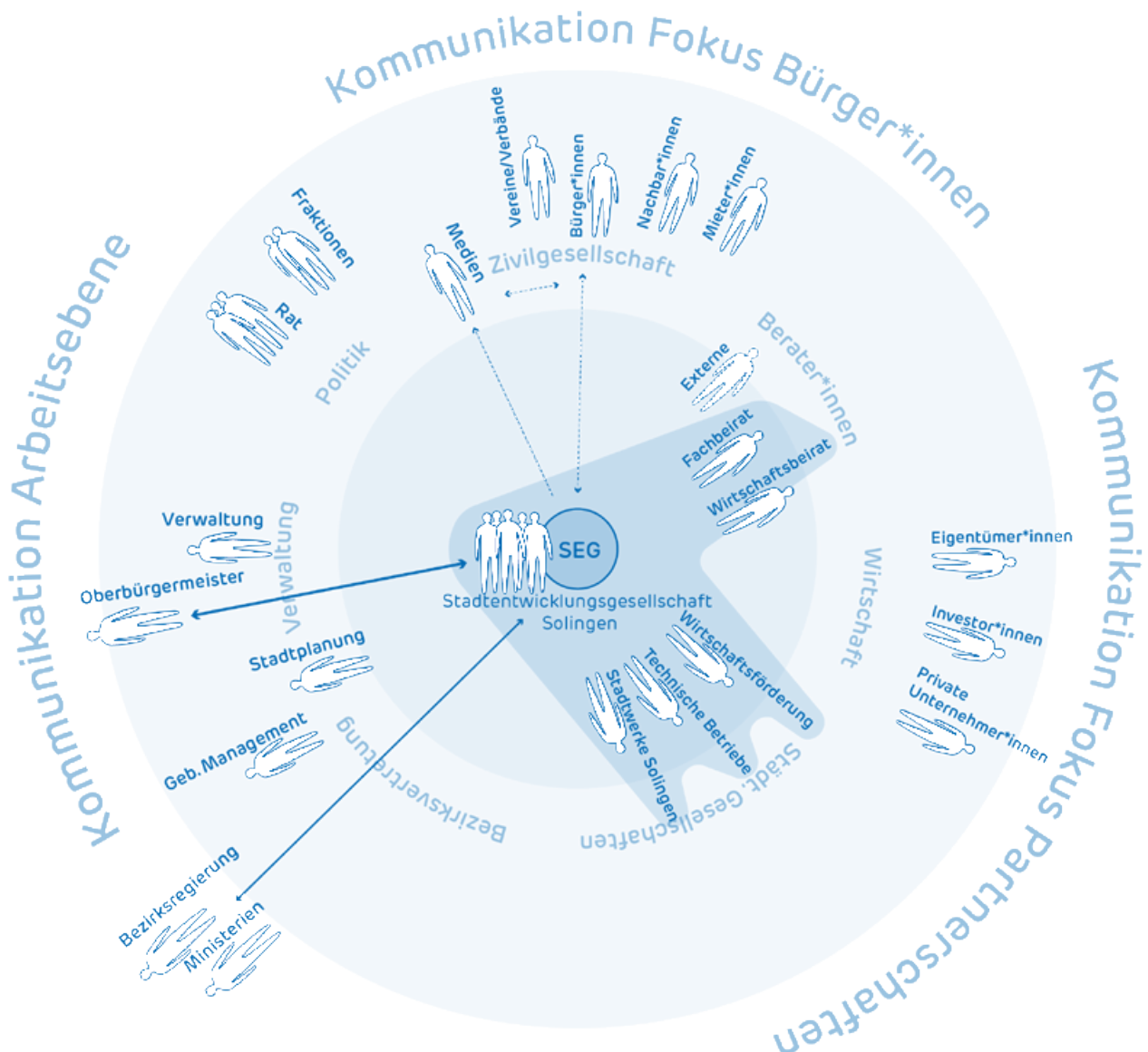


Abb. 10: Netzwerk der SEG

## 14. Kommunikation

### Wir kommunizieren transparent, ehrlich und direkt.

Seit Gründung im Jahr 2020 haben wir eine gute Grundlage geschaffen. Unsere Homepage ist online, alles ist eingerichtet und bereit, mit weiteren Projekten zu wachsen. Unsere Kommunikation bezieht sich dabei auf zwei unterschiedliche Zielgruppen. Zum Einen die Kommunikation und Kooperation mit den Bürger\*innen, als Mieter\*innen, Eigentümer\*innen, Nachbarschaft und mitgestaltenden Nutzer\*innen.

Zum Anderen die fachliche Ebene der Kommunikation. Hier steht die Erweiterung des Netzwerkes und das Schmieden von Projektpartnerschaften im Fokus.

Die Ansprache, Kernbotschaften und gewählten Kommunikationskanäle sind dabei jeweils unterschiedlich. Beide Stränge sollen zukünftig weiter ausgebaut werden.

#### Leitlinien unserer Kommunikation

##### Transparent, ehrlich und direkt

Kommunizieren heißt für uns auch zuhören. Wenn Ideen zu konkreten Projekten werden, ist es wichtig, Bürger\*innen mitzunehmen. Die Projekte, die wir angehen, werden unter Mitwirkung der Menschen und eng an den Realitäten und Bedürfnissen der Stadtgesellschaft Solingens entwickelt. Kommunikation und Teilhabe sehen wir dabei als einen entscheidenden Schlüssel.

##### Ergebnisse vor Selbstdarstellung

Wir möchten den Menschen zeigen, was wir machen. Im Kern unserer öffentlichen Kommunikation stehen daher unsere Projekte. So können wir erlebbar machen, welchen Beitrag wir für eine lebenswerte Stadt leisten können. Das Vertrauen der Bürger\*innen möchten wir uns erarbeiten.

##### Ansprechbar und sichtbar für mögliche Partnerschaften

Netzwerkpartner\*innen, Verbündete, Projektgesellschaft\*innen – wir müssen sichtbar sein. Der weitere Aufbau dieser Gesellschaft funktioniert nur über Zusammenarbeit. Daher kommunizieren wir klar unsere Ziele und Kompetenzen, wir öffnen die Arme, um gezielt Partnerschaften einzugehen und auch über die lokalen Grenzen hinweg unser Netzwerk zu erweitern.

##### Wir arbeiten mit Anspruch und klaren Werten – das kommunizieren wir auch

Für welche Werte wir stehen, was unsere Aufgabe ist und was wir für Solingen erreichen wollen, das kommunizieren wir auch! Unsere lokale Expertise ermöglicht uns dabei, tatkräftig, aber auch mit viel Feingefühl und Sensibilität für lokale Gegebenheiten vorzugehen.

## 15. Die nächsten Schritte

### Das Strategiekonzept wird umgesetzt.

Seit der Gründung 2020 haben wir uns weiterentwickelt, die Arbeitsfelder sind klarer geworden, die Erwartungen und Ziele fassbarer, erste Projekte konnten angestoßen werden. Darauf konnte für die Entwicklung des Strategiekonzeptes aufgebaut werden.

Das vorliegende Strategiekonzept bildet nun das Navigationssystem der weiteren Arbeit. Eine klare Vision und die Leitlinien zur wertebasierten Arbeit bilden unsere Leitplanken. Der Baustein zur Finanzierungsstrategie – der Solinger Weg – bildet das Rückgrat des Konzeptes. Mit dem Konzept wurde die Grundlage geschaffen, aktiv und fokussiert den Aufbau der SEG weiterzuentwickeln, die Ressourcen gezielt einzusetzen und mit den anstehenden Aufgaben weiter zu wachsen.

Zentrales Element aller Bausteine ist die Kooperation, so ist auch die Anwendung der Strategie und das Einlösen der gesetzten Ziele nur möglich, wenn die strategischen Setzungen auch von unseren Partner\*innen getragen werden.

Voller Zuversicht und mit dem festen Willen ein wertvoller und tatkräftiger Partner der Stadt zu sein, möchten wir mit Ihnen gemeinsam die Weiterentwicklung der Stadtentwicklungsgesellschaft Solingen und die Umsetzung der gesetzten Ziele angehen.



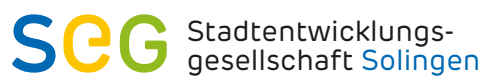
**Wir gehen die nächsten Schritte:  
Mit klarer Vision, festen Werten und  
einer langfristigen Finanzierungsstra-  
terie. Dabei haben wir eine lebenswer-  
te und zukunftsfähige Stadt Solingen  
fest im Blick!**



# Anlage

## Projektscan: Beispiel Kita und sozialer Wohnungsbau Ohligs

<p>Projekt</p> 	 <p>Foto: Schilling Architekten, Köln, und Studio Grijsbach Landschaftsarchitektur, Bergisch-Gladbach</p>
<p>Vision</p> 	<p><b>„Wir schaffen einen Platz für Kinder und bezahlbaren Wohnraum“</b></p>
<p>Werte</p> 	<p><b>#Nachhaltigkeitsstrategie umsetzen</b>  <b>#Ökologisch wertvoll arbeiten</b>  <b>#Zukunftsfähigkeit sichern</b></p>
<p>Arbeitsfelder</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 _____</li> <li>2 _____</li> <li>3 _____</li> <li>4 _____</li> <li>5 _____</li> </ol>	<p>Versorgung sicherstellen – innovativ und qualitativvoll              Vordenkend sein – zukunftsfähig entwickeln              Wohnraum schaffen – bezahlbar und nachhaltig              Potenziale entdecken – auch in schwierigen Fällen</p>
<p>Dauer / Kapazitäten</p> 	<p>Frühjahr 2021: Architektenwettbewerb              Oktober 2021: Auswahl von 3 Entwürfen              2024/2025: Mögliche Eröffnung Kita</p>
<p>Finanzierung</p> 	<p>Wir bauen auf einem Grundstück, dass uns die Stadt übertragen hat und die KiTa bleibt im Eigentum. Betrieben wird sie von der Stadt, die an die SEG als Investor Miete zahlt. Für die Miete kann die SEG über die Stadt als Betreiber Finanzmittel vom Landschaftsverband Rheinland erhalten.</p>



**Stadtentwicklungsgesellschaft  
Solingen GmbH & Co. KG**

Walter-Scheel-Platz 1  
42651 Solingen  
[www.seg-solingen.de](http://www.seg-solingen.de)  
[info@seg-solingen.de](mailto:info@seg-solingen.de)