

## Lokale Wirtschaft in der Bürgerbeteiligung – Perspektiven auf einen oft übersehenen Player

*Toralf González*

Der Theorie nach finden neue Koordinations- und Steuerungsprozesse kollektiver Angelegenheiten im weiten Feld zwischen Staat, Markt und bürgerschaftlichen Netzen statt. Während sich die lokale Politik und Verwaltung aufgrund von Effektivitäts- und Legitimitätsmängeln ihres eigenen Handelns zunehmend abgeschlossen gegenüber den Beteiligungswünschen von Bürger/innen verhalten, bleiben Akteure aus der Wirtschaft in der Beteiligungspraxis weitgehend ein blinder Fleck. Oftmals wird »die Wirtschaft« nur von Kammern und Verbänden repräsentiert, die selbst kaum Kontakt zu betrieblichen Wirklichkeiten haben. Eine wichtige Ausnahme bilden Netzwerke zwischen Politik/Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft auf regionaler Ebene, in denen sich z.B. in der Metropolregion Rhein-Neckar Geschäftsführer großer Unternehmen für »ihre« Region einsetzen. Allerdings bleibt bei diesen zweckgerichteten Netzwerken der Pol »Zivilgesellschaft« relativ blass. Nötig wäre seine stärkere Integration z.B. im Hinblick auf die Frage, wie die Förderung von Wirtschaft und Wissenschaft ohne eine Vertiefung von sozialen Spaltungen einhergehen kann.

Hinter dem Begriff »lokale Wirtschaft« verbergen sich kleinteilige Beteiligungsprozesse, in denen Politik/Verwaltung oder Bürger/innen eines Quartiers bzw. einer Stadt auf »ihre« Wirtschaft zugehen. Die Unternehmen sollen dann aus der Sphäre des anonymen Marktes heraus- und als sozialer Akteur in das weite Feld moderner Steuerung hineintreten, in dem viel Zeit für kommunikative Aushandlungsprozesse verbraucht wird. Doch warum sollten sie dies tun?

Ein möglicher Ansatz weist den Unternehmen soziale Verantwortung für ihre Umwelt zu. Der materiellen Welt des Geldverdienens wird die normative Welt des Gewissens gegenübergestellt. In der Regel lassen die Unternehmen jedoch diesen moralischen Druck an sich abperlen. In einem zweiten Ansatz werden »Win-Win-Konstellationen« gesucht, die Unternehmen materiellen Gewinn in Aussicht stellen, was leider selten aufgeht.

In dem hier vorgestellten Erklärungsmodell wird die Welt des Marktes nicht in sich abgeschlossen begriffen und die Perspektive auf soziale und räumliche Einbettungen ökonomischen Handelns gelenkt. Relativ offensichtlich ist dies in der Sphäre der inhabergeführten Kleinbetriebe. Aber auch in größeren Betrieben agieren die Akteure als Teil von sozialen Netzen und beruflichen Milieus mit ihren spezifischen Werten und Normen. Die Logik des Kapitalismus führt einerseits zu einer Auflösung und Entgrenzung der traditionellen, auf sozialer und räumlicher Nähe basierender Einbettungsformen, was u.a. Ausdruck in globalen Wertschöpfungsketten finden kann. Zugleich kommt es jedoch zu neuen Formen der Einbettung, z.B. wenn hoch qualifizierte Dienstleister

wieder Wert auf die Nähe von Wohnen und Arbeiten legen oder frische Produkte von Bauern aus der Region kaufen.

Ein grundsätzliches Problem ist nun, dass Politik und Verwaltung in dieser Dynamik von Einbettung, Entbettung und Wiedereinbettung über Jahrzehnte eine unrühmliche Rolle gespielt haben. Im vorausseilenden Gehorsam wurde durch die Stadtplanung die traditionelle Nutzungsmischung durch die funktionsgetrennten Wohn- und Gewerbegebiete aufgelöst. Die Sanierungspolitik macht sich bis heute zum Anwalt des Wohnens (gegenüber Lärm und Gestank) und die gewünschte »Aufwertung« geht letztlich immer zulasten der handwerklichen Kleinbetriebe. Die an der Welt der Großbetriebe ausgerichteten Gesundheits-, Arbeitsschutz- und sonstigen Regulationen tun ihr Übriges, um diesen das Leben schwer zu machen. Während die Kleinbetriebe also lange im toten Winkel der Stadtpolitik lagen, folgt nun – etwa in den Programmen der Sozialen Stadt – eine Phase der Überfrachtung mit Ansprüchen. Die »lokale Ökonomie« in benachteiligten Stadtquartieren soll für Arbeits- und Ausbildungsplätze sorgen und die Lebensqualität für die Bewohner verbessern, selbst wenn es sich um weitgehend monofunktionale Wohnquartiere mit geringer Kaufkraft handelt.

Forschungsprojekte in verschiedenen Hamburger Stadtteilen geben jenseits eines normativen Konzepts von »lokaler Ökonomie« Einblicke in die Alltagswirklichkeit von Kleinbetrieben. Im Zentrum der folgenden Betrachtungen steht der traditionelle Familienbetrieb. In diesem Betriebstyp erfolgt die soziale Integration seiner Mitglieder auf Grundlage familialer Werte und Handlungsorientierungen. Er unterscheidet sich mit seinem konservativ-patriarchalischen Vergemeinschaftungsmodell von den partnerschaftlich organisierten Kleinbetrieben. Deren innere Organisation fußt auf einer gemeinsamen Identifikation mit der Arbeit, der Firma und dem Dienstleistungsprodukt und stellt letztlich ein Produkt ökonomischer und sozialer Veränderungsprozesse dar. Anders verhält es sich mit dem Familienbetrieb, der oft über eine längere Geschichte zurückblicken kann und dessen Grundmuster von unterschiedlichen Entbettungsprozessen bedroht sind. Anhand von typischen Fällen aus dem Handwerk, dem Einzelhandel und auf dem Wochenmarkt sollen die Gefahren und Sackgassen dieses traditionellen Entwicklungspfades deutlich gemacht werden. Dem gegenübergestellt werden Fälle, in denen es gelungen ist, neue Formen der Wiedereinbettung in die Kundschaft, soziale Netzwerke und den Stadtteil zu finden.

## Traditionelle und neue Kundenstrukturen im Handwerk

Ein in den 1920er Jahren gegründeter Sanitärbetrieb besaß ursprünglich eine sehr nah-räumliche Verflechtung: Er hatte eine gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft und einen gewerkschaftseigenen Nahrungsmittelkonzern als langjährige Stammkunden in der unmittelbaren Nachbarschaft. Durch den Neue-Heimat-Skandal und die folgende Abschaffung der Gemeinnützigkeit sind über Wohnungsverkäufe und Betriebsaufgaben diese Großkunden weggebrochen. Neue Kunden in der Wohnungswirtschaft zu gewinnen, war kaum möglich, denn die Aufträge sind praktisch vergeben und der Betrieb unterscheidet sich kaum von jenen Handwerksbetrieben, die er als Auftragnehmer verdrängen müsste. Mit der schrittweise auf zwei Gesellen gesunkenen Mitarbeiterzahl ist der Betrieb heute zu klein, um für größere Kunden im Reparaturgeschäft zu arbeiten.

Für den Inhaber der dritten Generation ist es trotz Hochschulstudium sehr schwierig, neue Impulse über die Einführung von technischen Innovationen zu schaffen, da diese schrumpfenden Betriebe keine Aufträge für Referenzprojekte erhalten. Weil auch die Ausbildung aufgegeben wurde, hat das Kleinunternehmen praktisch keine Zukunft.

Ein fast in unmittelbarer Nachbarschaft sitzender weiterer Sanitärbetrieb hatte in den 1980er Jahren, mit damals noch 20 Mitarbeitern, ein vergleichbares Profil. Mit der Betriebsübernahme wurde durch den Inhaber der dritten Generation schrittweise eine Umorientierung eingeleitet. Heute wird der Kundenstamm weitaus stärker durch die kleinen Kunden geprägt, v.a. Architekten und die lokalen Einfamilienhausbesitzer. Ein großes Wohnungsunternehmen wurde als neuer Kunde gewonnen, weil sich der Inhaber erfolgreich an einem Modellprojekt zur Komplettmodernisierung von Wohnungen beteiligte und in der Lage war, Kooperationsstrukturen mit anderen Handwerksbetrieben aufzubauen und zu leiten. Über die Mitarbeit im Sanierungsbeirat entstanden neue Kontakte zu Kindergärten und Kirchen, die im Schneeballsystem zu Kunden wurden. Die Ausbildung wurde über die Benachteiligtenförderung neu ausgerichtet. Der Betrieb hat wieder sieben Gesellen und vier Azubis. Er kann als Beispiel für eine sehr gezielt vorgenommene lokale Neu-Einbettung angesehen werden, die die Abhängigkeit von Großkunden reduziert, dem Preiskampf im Neubausektor ausweicht und stattdessen auf Aktivierung von lokalen Netzen und Milieus setzt.

## Traditionelle und transnationale migrantische Familienbetriebe

Im Einzelhandel und der Schnellgastronomie ist heute einer der typischen traditionellen Betriebe ein Familienbetrieb türkischer Abstammung. Dieser Betrieb substituiert berufliche Professionalität und die geringe Kapitalausstattung durch die Mobilisierung des sozialen Kapitals der Familie. Das Geschäftsmodell orientiert sich an Angebotsstrukturen und kulturellen Mustern der - zumeist ländlich geprägten - Herkunftsregion. Es wird nicht die innovative Nische gesucht, sondern Bewährtes wiederholt und an der Konkurrenz abgeschaut. Ein Unternehmer ist weniger ein Stratege, sondern zeichnet sich durch Mut, Risikofreude und Arbeitswille aus.

Dieser Betriebstyp erweist sich mittlerweile als potenziell krisenhaftes Modell. Das Potenzial der Familienbetriebe, das flexibel nutzbare soziale Netzwerk, erodiert mit Zeitverzögerung wie vormals in den deutschen Familienbetrieben. Der Grad der Auflösung des Generationennetzwerkes hängt bei den türkischen Betrieben stark von der Größe der eingewanderten Familien- und Verwandtschaftsnetze ab. Wenn die Beschäftigung familienfremder Arbeitskräfte notwendig wird, sind diese kein gleichwertiger Ersatz für Familienangehörige. Es entsteht eher ein prekärer Einstiegsarbeitsmarkt für neue Einwanderer. Ein türkischer Gastronom berichtet z.B., es sei zwingend notwendig, dass er oder sein Neffe anwesend seien, um mitzuarbeiten und das Schnellrestaurant zu beaufsichtigen. Er käme so auf 15 Arbeitsstunden am Tag. Da zugleich – nimmt man die professioneller geführten Betriebe als Maßstab – der Bedarf an Facharbeitern (in der Küche, Backstube, im Verkauf etc.) steigt, wird das Personaldilemma immer größer.

Die Inhaber halten an diesem erodierenden sozialen Modell des Familienbetriebs z.T. aus Mangel an Alternativen fest, wie im Fall des oben genannten Gastronomen, der sich seit der Flucht nach Deutschland zu Beginn der

80er Jahre innerhalb der türkischen Gastronomie hoch gearbeitet hat. Der Weg in den Familienbetrieb kann aber auch durch den schon bestehenden Betrieb der Eltern vorgezeichnet sein: In einem anderen Schnellrestaurant haben die Söhne ihr Studium abgebrochen, um nach dem Tod des Vaters den die ganze Familie ernährenden Betrieb zu übernehmen. Die traditionellen Werte und Mechanismen des Familienverbundes erscheinen hier wirkmächtiger als der Wunsch nach einer qualifizierten Ausbildung.

Das schmale Spektrum der Konzepte und Angebote der traditionellen Familienbetriebe erweist sich mit zunehmender Konkurrenz als Sackgasse. Durch die Art der Betriebsführung bleibt ihre Anpassungsfähigkeit begrenzt und die Betriebe sind in hohem Maße von sog. »Lock-in-Effekten« bedroht, d.h. der einmal eingeschlagene Entwicklungspfad wird fortgesetzt, auch wenn er keine Perspektive bietet. Diese Effekte sind in der Regel zurückzuführen auf begrenzte materielle Möglichkeiten und dem Eingeschlossensein in tradierten Denkmustern, die sich gegenüber Impulsen von außen, z.B. durch Beratung, Seminar- und Coaching-Angebote absperren.

»Die Leute brauchen Beratung, aber sie müssen das auch umsetzen können. Das ist wie, wenn jemand die ganze Zeit mit einer stumpfen Axt Holz hackt, und Du ihm sagst: Halt doch mal inne und schärfe die Axt, dann geht es besser. Und er sagt: Ich habe keine Zeit, die Axt zu schärfen, ich muss Holz hacken.«  
(Deutsch-indonesischer Einzelhändler)

In dem hier untersuchten Bahnhofsquartier finden sich auf der anderen Seite sehr wohl Fälle, in denen soziales und kulturelles Kapital genutzt wird, um sich eine marktfähige Nische zu schaffen. Anhand eines von einem afghanischen Paar betriebenen Groß- und Einzelhandel für Lebensmittel lässt sich zeigen, wie ein Professionalisierungspfad im sozialen Kontext eines über den Globus verstreuten Familiennetzes der Mittel-/Oberschicht entsteht.

Der ursprünglich zum Studieren eingewanderte Ehemann stieg zunächst in den Teppichhandel seines Schwagers ein. Nach weiteren beruflichen Etappen begann das Paar nach dem Vorbild orientalischer Supermärkte in London mit dem Direktimport von Lebensmitteln aus der orientalischen und asiatischen Welt. Neben dem Reisgroßhandel wurde Mitte der 1990er Jahre ein Einzelhandelsgeschäft eröffnet. Zwar handelte es sich bei dem Konzept nicht um eine vollständige Marktlücke, doch innerhalb Hamburgs verfügte man über das größte und breiteste Angebot. Das Geschäft trug zusammen mit einem später gegründeten Halal-Supermarkt dazu bei, das Bahnhofsquartier als Einkaufsort für Moslems aus ganz Norddeutschland zu profilieren.

Die Geschäftsgründungsphase gelang noch ohne Kredite, nur mit finanzieller Unterstützung von Freunden und Verwandten, die in Europa, den USA und Asien leben. Die Ehefrau, Tochter eines Ärztehepaares, hat neben der Mitarbeit in dem Lebensmittelbereich zwischenzeitlich noch ein Modegeschäft betrieben. Ihre Einbettung in soziale Kontexte zeigt sich über die Identifikation mit dem multikulturellen Milieu des Stadtteils und ihre Rolle als Ansprechpartnerin für Projekte und Schulen.

## Traditionelle Einzelkämpfer und neue Organisatoren des Wochenmarktes

Wochenmärkte sind weitaus mehr als Handelsorte für Obst, Gemüse und Non-Food-Artikel. Sie sind Bestandteil städtischer Lebensqualität und in vielen Stadtteilen ein Hoffnungsträger für die Erhaltung der Einkaufsinfrastruktur im Umfeld des Marktes. Angesichts des tatsächlichen, krisenhaften Zustands vieler Wochenmärkte ist es daher wichtig, dass Verwaltung und Einzelhandel mit den Erzeugern und Händlern des Wochenmarktes an einem Strang zu ziehen. Der traditionelle Wochenmarktbesucher ist jedoch ein Einzelkämpfer, der sich nur um sein Geschäft kümmert. Da die Besucher aus unterschiedlichen Regionen anreisen und je nach Produkt ganz verschiedene Tagesabläufe und Arbeitsrhythmen besitzen, sehen sie untereinander kaum Gemeinsamkeiten. Aus ihrem Wagen heraus nehmen sie auch das Umfeld nur schemenhaft wahr. Die Selbstorganisation der Besucher auf einem Hamburger Wochenmarkt ist eher ein Abbild von sich selbst blockierenden Partikularinteressen als der von der Verwaltung gewünschte Dialogpartner. Daher ist auch der Vorstand nicht in der Lage, Mehrheitsbeschlüsse herbeizuführen und durchzusetzen. Hinzu kommt eine fatalistische Grundhaltung, nach der die guten Zeiten unwiederbringlich vorbei sind, weil mit der Zunahme von Single- und Ausländerhaushalten die klassische auf den Markt einkaufende Familie an Bedeutung verloren hat. In dem von Neid und Angst vor Konkurrenz geprägten Milieu werden aktive Besucher ausgebremst. Wer auf und um den Markt Veränderungen durchsetzen will, setzt seine Hoffnungen auf eine starke Verwaltung (u.a. den Marktmeister), die die übergeordneten Interessen durchsetzen soll.

Eine andere norddeutsche Stadt entwickelte ein alternatives Marktmodell. Hier hat das Umweltamt Mitte der 1990er Jahre die Gründung eines privat organisierten Bauernmarktes initiiert und unterstützt, mit dem der Absatz regionaler Produkte gefördert werden sollte. Heute betreibt ein Förderverein mit seinen 40 Besuchern neun Bauernmärkte. Die Besucher verkaufen ausschließlich ihre eigenen Produkte oder die von Vereinsmitgliedern dazu gekauften. Es wird kontrolliert, ob die Vereinsmitglieder diese Produkte tatsächlich anbauen. Der Vereinsvorsitzende ist ein Obstbauer, der mit hohem ehrenamtlichem Engagement das Wachstum der Märkte und den Zusammenhalt des Vereins lenkt. Er ist selbst Kritiker des Wochenmarktes, auf dem Großmarktprodukte ohne weiteres als regionale bzw. selbst erzeugte Produkte ausgegeben werden können. Wie die meisten seiner Mitstreiter ist er über den Bauernmarkt neu in diese Form der Direktvermarktung eingestiegen. Die Schaffung von Glaubwürdigkeit gegenüber dem städtischen Konsumenten, zu der neben Transparenz und Kontrolle die kleinteilige Agrarproduktion als Gegenentwurf zur industrialisierten Landwirtschaft gehört, ist ein wesentlicher Ansatz des Konzepts. Da es auch personell authentisch vertreten wird, kann es als eine Antwort auf die Krise des traditionellen Wochenmarktes gelten.

Diese Einblicke in die Denk- und Handlungsmuster von Kleinbetrieben und ihrer Kontexte sollen im Hinblick auf das übergeordnete Thema Bürgerbeteiligung dazu anregen, genauer hinzuschauen, mehr Verständnis für die betriebliche Belange zu entwickeln und kritisch nachzufragen. Was macht – aus Sicht der Bürger/innen – meine Kommune oder meine Wohnungsgesellschaft genau, damit die Handwerker vor Ort Aufträge finden? Warum bekommt der beliebte Höker um die Ecke von meiner Sparkasse keinen Kredit, um seinen Laden zu renovieren? Über kritisches Engagement entstehen soziale Beziehungen zur »lokalen Wirtschaft«, auf deren Grundlage Beteiligungsprozesse wachsen können.

## Autor

---

**Toralf Gonzaléz** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der HafenCity Universität Hamburg (HCU), Professur für Stadt- und Regionalsoziologie. Er forscht und evaluiert in den Themenfeldern lokale Ökonomie, Migration, Soziale Stadt, Suburbanisierung und urbane Landwirtschaft.

Kontakt:

[toralf.gonzalez@hcu-hamburg.de](mailto:toralf.gonzalez@hcu-hamburg.de)

## Redaktion Newsletter

---

Stiftung MITARBEIT

Wegweiser Bürgergesellschaft

Redaktion Newsletter

Bornheimer Str. 37

53111 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)