Helmut Hagemann

Modell Öko-Kaufhaus: Aspekte und Ansätze der Projektfinanzierung

Schriftenreihe des IÖW 141/99

i | ö | w
INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Helmut Hagemann

Modell Öko-Kaufhaus: Aspekte und Ansätze der Projektfinanzierung

Schriftenreihe des IÖW 141/99
Berlin 1999, ISBN 3-932092-41-4

IÖW gGmbH Geschäftsstelle
Potsdamer Straße 105
D-10785 Berlin

Tel.: +49.(0)30.884 59 40
Fax: +49.(0)30.882 54 39
mailbox@ioew.de

0. VORBEMERKUNG 3

I. DER FINANZIERUNGSBEDARF VERSCHIEDENER BETRIEBSFORMEN ÖKOLOGISCHER VOLLANBIETER 4

I.1 Lokale Kooperation (Marketinggemeinschaft) 4

I.2 Finanzierung eines Großbetriebs-Projekts 7

II. FINANZIERUNG DER PROJEKTENTWICKLUNG 8

II.1 Aufgaben der Projektentwicklung 8

II.2 Möglichkeiten zur Finanzierung der Projektentwicklung 10
II.2.1 Finanzierungsmodelle: low cost- Szenarien 10
II.2.2 Finanzierungsmodelle: Großprojekt-Entwicklung 12

II.3 Finanzierung für die Projektentwicklung 14
II.3.1 Überblick über Förderungsmöglichkeiten 14
II.3.2 Kombination von Fördermitteln 15

II.4 Umlage der Projektentwicklungskosten 15

III. FINANZIERUNG DER PROJEKTREALISIERUNG 16

III.1 Rahmen des Finanzierungsvolumens 16

III.2 Ermittlung des Finanzbedarfs 17

III.3 Finanzierungsmodelle für die Investition 18
III.3.1 Eigenkapitalfinanzierung 18
III.3.2 Darlehnsfinanzierung 18
III.3.3 Grundstücks- und Bauzwischenfinanzierung 20
III.3.4 Geschlossener Immobilienfonds 20
III.3.5 Weitere Formen der Finanzierung 21
III.3.6 Weitere Aspekte der Beteiligung externer Investoren 22
III.3.7 Beispiele möglicher Finanzierungsmodelle 23

III.4 REFINANZIERUNG DER PROJEKTENTWICKLUNG 25

III.5 Prüfung der Wirtschaftlichkeit 26

III.6 Finanzakquisition und Finanzierungsmix 32

III.7 Finanzquellen für die Realisierung 35

III.7.1 Förderungsmöglichkeiten für den Betrieb des Öko-Kaufhauses 35
III.7.2 Das Spektrum öffentlicher und nicht-öffentlicher Finanzierungsmöglichkeiten 36
III.7.3 Finanzierungsmöglichkeiten im Überblick 36

IV. QUELLEN UND KONTAKTE 40

0. Vorbemerkung

Diese Arbeit ist aus einem Projekt des Landes Nordrhein-Westfalen zur Förderung ökologischer Innovationen im Einzelhandel entstanden. Im Rahmen des Verbundvorhabens „Projekt Öko-Kaufhaus - Qualifizierung im Handel mit ökologischen Produkten und Dienstleistungen" beteiligten sich fünf Institute an Maßnahmen zur Förderung ökologischer Einzelhandelsangebote, darunter ein Öko-Kaufhaus in Köln und eine ökologische Marketinggemeinschaft in Krefeld.

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung bearbeitete in diesem Team von 1996 bis 1999 die Themen Finanzierung, Qualifizierung, Logistik und Betreiberkonzept. Wichtige Ergebnisse zur Finanzierung ökologischer Betriebe werden im vorliegenden Papier dargestellt.

Der Text behandelt Finanzierungsmöglichkeiten und –ansätze, die sowohl für Öko-Kaufhäuser als auch für andere Projekte größeren Umfangs im ökologischen Sektor relevant sind. Dabei werden sowohl Erfahrungen aus größeren Investitionen im ökologischen Bereich als auch aus vergleichbaren konventionellen Zusammenhängen herangezogen. Diese Veröffentlichung will einerseits Praktikern Hinweise auf wichtige Aspekte einer Projektfinanzierung geben und andererseits Beobachtern Einblicke vermitteln in Handlungsansätze, die bei Öko-Kaufhaus-Gründungen verfolgt werden.

I. Der Finanzierungsbedarf verschiedener Betriebsformen ökologischer Vollanbieter

Der Begriff „Öko-Kaufhaus" steht für verschiedene Strategien zur Entwicklung von Angeboten an Waren und Dienstleistungen, die in Breite, Tiefe und Umsatzvolumen umfassender sind, als die bisherigen Angebote der ökologischen Branchen. Diese Strategien können

- die kooperative Expansion eines lokalen Angebots in dezentraler Form oder
- die Entwicklung eines großen Betriebs an einem Standort (Schwerpunkt dieser Studie)

zum Gegenstand haben. Entsprechend der unterschiedlichen Investitions- und Betriebskosten unterscheidet sich der Finanzbedarf der verschiedenen Ansätze.

Den weiteren Ausführungen soll eine grundsätzliche Überlegung vorausgeschickt werden: Gelegentlich wird angeführt, daß ökologische oder innovative Anbieter nicht mit Geld umgehen könnten oder zumindest mit diesem Ruf kämpfen müßten, so daß sie besondere Finanzierungsstrategien bräuchten. Die Geschichte der alternativen und ökologischen Branchen der letzten Jahrzehnte ist zwar durchaus auch von Mißerfolgen kleiner Firmen gezeichnet, doch zudem auch durch den Erfolg tausender von Existenzgründer, die heute florierende Firmen betreiben. Diesen ist zwar nur selten der Durchbruch in größere Dimensionen gelungen, doch ist dies weder ein Merkmal ökologischer Firmen, noch ein typisches Ziel von Existenzgründern. So ist in eventuellen Vorbehalten bei Geldgebern auch nicht ein Vorurteil gegen ein bestimmtes Unternehmermilieu zu erkennen, sondern bis auf weiteres nichts anderes als eine geschäftsübliche Sorgfalt. Wer übliche Sicherheiten, gutes Management-Können und gute Konzepte mitbringt, wird nicht diskriminiert werden.

I.1 Lokale Kooperation (Marketinggemeinschaft)

Die Ausweitung der für die lokalen Verbraucher erreichbaren ökologischen Angebote kann durch eine koordinierte Zusammenarbeit der vorhandenen Anbieter geschehen. Eine solche Kooperation folgt im Grunde der gleichen Logik wie die Marketingkooperationen des konventionellen Einzelhandels: Sobald die markt- und unternehmensseitigen Herausforderungen von einzelnen Unternehmen nicht mehr alleine zu bewältigen sind,

bietet die Kooperation eine Lösungsperspektive. Diese Situation ist insbesondere dann gegeben, wenn die folgenden Bedingungen vorliegen.

Übersicht: Gründe für eine Marketing-Kooperation

Marktseitige Herausforderungen	Unternehmensseitige Herausforderungen
Verschärfung des Wettbewerbs	unzureichendes Produktprogramm
Erweiterung der Märkte	beschränkte Kapitalausstattung
Nachfrageänderungen	Spezialisierung
besondere Marktrisiken	unzureichende Vertriebsorganisation

Die proaktive Kooperation zur Ausweitung der ökologischen Angebote („dezentrales Öko-Kaufhaus") steht den gleichen Herausforderungen gegenüber wie die defensive Entwicklung von Marketinggemeinschaften in kritischen Situationen, hat aber den Vorteil, die Initiative zu ergreifen, bevor eine sich zuspitzende Krise zu Reaktionen zwingt. Die Marketingkooperation kann – über die Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen hinaus – eine Vorstufe zur Entwicklung eines Öko-Kaufhauses in der Hand einer gemeinsamen Holding darstellen.

Die Marketingkooperation ermöglicht es den beteiligten Unternehmen, die Möglichkeiten zur Marktbeeinflussung in einem Maße zu erweitern, wie sie dies individuell nicht könnten. Schritte auf dem Weg zur Angebots- und Umsatzausweitung können sein:

- Marktpotentialanalyse
- gemeinsame Werbung
- gemeinsame Produktpolitik, Markenpolitik
- Distributionpolitik, koordinierte Warenwirtschaft, optimierte Logistik
- kommunale Interessenvertretung und Kommunikationsarbeit

Aufwand und Kosten unterscheiden sich je nach den Kooperationsformen, die die beteiligten Unternehmen wählen. Diese sind abhängig von

- den Funktionen der Kooperation (z.B. spezielle Werbeaktion, breites Gemeinschaftsmarketing)
- Intensität der Zusammenarbeit (lockere Kooperation, Gründung einer Marketingfirma)
- Teilnehmerzahl des Zusammenschlusses
- Regulierungs- und Entscheidungsbedarf

Die Kosten hängen davon ab, welche Leistungen die Kooperation erbringen soll, welche entstehenden Synergien genutzt werden können und ob die Beteiligten Zugang zu vergünstigten (internen wie externen) Ressourcen haben. Die Kosten unterscheiden sich insbesondere, wenn

- fremde Institutionen mit der Durchführung der Aufgaben beauftragt werden (z.B. Marktforschungsinstitute, Werbeagenturen, Unternehmensberater),
- Einrichtungen der beteiligten Unternehmen genutzt werden können (z.B. vorhandene Werbekapazitäten, Kundendateien, Personalressourcen) oder
- ein gemeinsamer Kooperationsbetrieb gegründet werden soll.

Die Ermittlung des Finanzierungsbedarfs ergibt sich aus den Kostenansätzen für die geplanten Gemeinschaftsvorhaben. Die Finanzierung ist nicht nur unter den Gesichtspunkten der Gesamtkosten und Finanzierbarkeit zu beurteilen, sondern auch in Hinblick auf den Nutzen, der für die kooperierenden Unternehmen angestrebt wird.

Die Marketingkooperation benötigt zusätzliche kontinuierliche Kapazitäten in den Bereichen Konzeptionierung, Verhandlungen, Kommunikation, Koordination, Finanzierung und Verträge. Im Rahmen der vorhandenen Kapazitäten der Beteiligten ist diese Arbeit i.d.R. nicht zu leisten, so daß Personalmittel und Arbeitsmittel bereitgestellt werden müssen. Dies kann unter Szenarien geschehen, wie sie den Rechenmodellen in Kapitel II.2 zugrundegelegt werden. Eine besondere Spielart könnte zusätzlich zu monetären Werten die Entgeltung der Leistungen des Personals durch Tauschwerte einbeziehen. Dieser Ansatz wird etwa vom Krefelder Öko-Kaufhaus-Projekt berücksichtigt, wo Arbeitsleistungen durch die Verrechnungseinheiten des lokalen Tauschringes („Talente") entgolten werden können.

Für die Finanzierung dezentraler lokaler Kooperationen können im übrigen den folgenden Ausführungen, die sich auf die Finanzierung eines stationären Einzelhandelszentrums konzentrieren, weitere Hinweise, etwa bezüglich Bedingungen oder Möglichkeiten der Finanzierung, entnommen werden.

Quellen:

- Strecker, O. / Reichert, J. / Pottebaum, P.: Marketing für Lebensmittel. Grundlagen und praktische Entscheidungshilfen. Frankfurt/M. 1990
- Dellhofen, D. / Grandel, K., Kranich, W. / Lenz, M.: Erfolgreiche Einzelhandelswerbung. Anleitungen, Anregungen, Beispiele. Köln 1974
- Behrens, K.-Chr. (Hg.): Handbuch der Werbung. Wiesbaden 1970
- Keller, A.F.: Die kooperative Durchführung der Werbung. In: Behrens (Hg.) 1970

I.2 Finanzierung eines Großbetriebs-Projekts

Die Gründung und der Betrieb eines Öko-Kaufhauses in der Form eines vollsortierten großen Einzelhandelsbetriebs unterscheiden sich im wirtschaftlichen Konzept erheblich von bisherigen Typen ökologischer Einzelhandelsgeschäfte. In finanzieller Hinsicht überschreiten Ökokaufhäuser deren Volumen erheblich. Dies begründet sich schon allein durch den Flächenbedarf. Während herkömmliche ökologische Einzelhandelsgeschäfte meistens auf Flächen zwischen 50 und 400 qm arbeiten, werden kaufhausartige Öko-Sortimente erst auf Flächen oberhalb der 2000 qm-Grenze anzubieten sein. Während herkömmliche ökologische Fachgeschäfte i.d.R. Jahresumsätze zwischen 300.000 DM und 2 Mio DM haben, ergibt sich bei Öko-Kaufhaus-Projekten allein aus der Geschäftsfläche ein Umsatzvolumen in zweistelliger Millionenhöhe. Für den Ökologie-Sektor ist dies bislang ein Großprojekt, während es für den konventionellen Einzelhandel zu den Alltagsinvestitionen gehört.

Zusätzlich zur Finanzierung der Immobilie – in eigener Trägerschaft oder Miete - muß der wettbewerbsfähige Betrieb des Öko-Kaufhauses bestritten werden. In doppelter Konkurrenz gegenüber dem konventionellen Einzelhandel und den bisherigen Formen des ökologischen Handels muß das Öko-Kaufhaus seine Betriebskosten optimieren und seine Ressourcen produktiv einsetzen.

Der Erfolg eines innovativen Betriebstyps von der Art eines Öko-Kaufhauses wird davon abhängen, inwiefern es gelingt, die baulichen Investitionen günstig zu finanzieren und Zuschüsse zur Reduzierung der Betriebskosten einzuholen.

Informationen:

Bundesverbände Naturkost Naturwaren, Hürth, 02233-9633819
Hauptverband des Deutschen Einzelhandels, Köln, 0221-9365502

Die nun folgenden Kapitel setzen sich v.a. mit der Finanzierung von größeren Betriebsformen (Einkaufszentren, Kaufhäuser, etc.) auseinander. Manche der erörterten Aspekte dürften dabei auch für Marketinggemeinschaften interessant sein, v.a., wenn diese die Entwicklung eines Öko-Kaufhauses zum Fernziel haben.

II. Finanzierung der Projektentwicklung

Am Anfang der Entwicklung ökologischer Vollangebote steht eine Orientierungsphase, die zur grundsätzlichen Entscheidung über das Vorhaben und über eine der möglichen Entwicklungsalternativen führt. Die Meinungs- und Willensbildung setzt die Beschäftigung mit Konzepten, Möglichkeiten, Reflektion der Alternativen und Selbstüberprüfung voraus. Diese Phase kann mit externer Begleitung (Bsp. Projekt-Öko-Kaufhaus) oder in eigener Initiative (Bsp. Fa. Weber/Naturreich, Fa. Archi Nova/Rommelmühle) erfolgen. Von der verbindlichen Entscheidung zur Realisierung eines Projektes an ist der Einsatz zielgerichteter Ressourcen nötig.

Für die Entwicklung von Einkaufszentren wird zwischen drei Phasen unterschieden: I. Entwicklung des Projekts, II. Vorbereitung der Projektrealisierung, III. Realisierung des Projekts (Schnermann, J.: Projektentwicklung von Shopping-Centern – dargestellt an Entwicklungsphasen; in: Falk, B.(Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center, Landsberg 1998, S. 142).

II.1 Aufgaben der Projektentwicklung

Im ersten Schritt sind professionelle Kapazitäten für die Projektentwicklung aufzubauen, wobei für Immobilieninvestitionen von größeren Kapazitäten auszugehen ist als für Marketingkooperationen. Die wichtigsten organisatorischen und konzeptionellen Arbeiten (Kommunikation, Koordination, Konzeptentwicklung, Standortsuche, Anbietersuche, Finanzakquisition) müssen kontinuierlich in einer Hand liegen. In den ersten 6-12 Monaten ist – für ein kleineres Vorhaben - mit einer Personalkapazität von anfangs wenigstens einer Kraft zu rechnen. Die dafür entstehenden Kosten (Personal- und Sachmittel) können beispielsweise über vergünstigte Darlehn oder über Mittel der Arbeitsförderung - bei relativ niedriger monatlicher Belastung - vorfinanziert werden. Diese Kosten können unter den Beteiligten umgelegt und später aus dem laufenden Betrieb erstattet werden.

In dieser Vorlaufphase sind die Entscheidungen über die Form des Projektmanagements und über das Finanzierungskonzept zu treffen. Die folgenden Überlegungen konzentrieren sich – wegen der größeren Komplexität der Aufgabe - auf den Fall der Immobilienentwicklung. Für den Typus Marketingkooperation (bzw. dezentrales Öko-Kaufhaus) finden sich unten im Zusammenhang mit der Finanzierung der Personal- und Sachmittelkapazitäten weitere relevante Informationen.

Bei der Entwicklung von mittleren bis größeren Einkaufszentren muß mit einem längeren Zeitraum, u.U. gegenwärtig bis zu zehn Jahren, gerechnet werden. Dementsprechend entsteht ein längerer Arbeitsaufwand, Kapitalbedarf und ein unternehmerisches Risiko (Schnermann 1998: 141, in: Falk, B.(Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center, Landsberg 1998).

Für das Projektmanagement eines Öko-Kaufhauses existieren die Alternativen der Beauftragung von Bauunternehmern, eines Generalübernehmers oder eines Projektentwicklers (z. Bsp. ECE, Brune).

Übersicht: Alternativen für das Projektmanagement

	Grundstück	Entwurfsplanung	Baugenehmigung	Ausführungsplanung	Bauwerkserrichtung	Abnahme	Inbetriebnahme	Gewährleistung	Abrechnung nach Aufmaß	Abrechnung pauschal
Bauunternehmer					x	x		x	x	
Generalübernehmer			x	x	x	x	x	x		x
Projektentwickler	x	x	x	x	x	x	x	x		x

Das Projektmanagement wird häufig durch Generalübernehmer durchgeführt. Die Bau- und Umbauarbeiten bis zur schlüsselfertigen Übergabe des Ökozentrums Rommelmühle werden etwa durch die Fa. Archi Nova GmbH als Generalübernehmer durchgeführt. Dort übernimmt der Generalübernehmer auch die Bereitstellungs- und Zwischenfinanzierungskosten (Bauzeitzinsen). Der für ein vergleichbares Vorhaben nötige Zeitaufwand von Planungsbeginn bis Eröffnung ist mit einer Größenordnung von deutlich über eineinhalb, u.U. mehreren Jahren anzunehmen. Im Fall Rommelmühle wurde 1996 mit der Konzeptentwicklung begonnen. Das geräumte Gebäude wurde, mit viermonatiger Verspätung, im Juni 1997 an den neuen Eigentümer übergeben. Die Eröffnung ist nach einem Ausführungszeitraum von 15 Monaten für den September 1998 geplant.

Aus den Leistungs- und Zeitplänen kann ein Plan für die zeitliche Verteilung der Mittelabflüsse abgeleitet werden. Auf der Grundlage der Kenntnis des Finanzbedarfs und der Bereitstellungstermine kann das Finanzkonzept geplant werden.

Übersicht: Projektentwicklung am Beispiel Rommelmühle (Fertigstellung durch Generalübernehmer zum Pauschalfestpreis)

12/1996	Kaufvertrag
06/1997	Übergabe des geräumten Objekts
12/1997	Schließung des Immobilienfonds
1997-98	Sanierung, Renovierung, Neubau des Anbaus
	Zahlung in jeweils acht Raten
08/1998	bezugsfertige Abnahme
09/1998	Eröffnung

II.2 Möglichkeiten zur Finanzierung der Projektentwicklung

Der Finanzbedarf für die Projektentwicklung kann sich zwischen der Entwicklung einer Marketingkooperation und der Entwicklung eines Kaufhausstandortes enorm unterscheiden. Ungeachtet dieser Unterschiede werden im folgenden Fördermöglichkeiten für die Projektentwicklungsphase für beide Typen dargestellt, da die Inanspruchnahme von Förderungsmitteln in jedem Fall den Projektstart erleichtern kann. Hier sind Förderungen genannt, die relativ kurzfristig erschlossen werden können. Die Förderarten variieren von der Zinsvergünstigung bis zum weitgehenden Gehaltszuschuß.

Die Projentwicklung erfordert – in unterschiedlichem Umfang - Aktivitäten in den Feldern Konzeptionierung, Verhandlung, Kommunikation, Koordination und Finanzierung in kontinuierlicher, professioneller Weise. Dies erfordert Personalmittel (zumindest im Teilzeitumfang) und Arbeitsmittel.

Im folgenden werden alternative Finanzierungsmodelle dargestellt, unter denen zunächst die Niedrigkosten-Szenarien verstärkt behandelt werden.

II.2.1 Finanzierungsmodelle: low cost- Szenarien

Diese Szenarien sind von dem Bestreben geprägt, mit niedrigem Mitteleinsatz ein Maximum an Aufgaben zu erledigen. Sie sind insbesondere in Hinblick auf geringe laufende Belastungen im ersten Jahr der Projektentwicklung ausgerichtet worden. Soweit wie möglich werden vorhandene oder subventionierte Mittel genutzt und dabei auch anfängliche Kompromisse in manchen Leistungen in Kauf genommen. Der konservative Finanz-

ansatz entspricht den geringen Spielräumen der beteiligten Akteure und minimiert das finanzielle Risiko während der Konzipierungs- und Planungsphase.

Dies kann nur ein Aufschub sein, da von dem Zeitpunkt, an dem größere Verbindlichkeiten eingegangen werden, die Projektentwicklung nach den Erfordernissen des Projektes mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet sein muß. Die Kostenminimierung hat in diesen Fällen solange Berechtigung, wie der Vorbereitungsprozeß eher konzeptioneller, administrativer und politischer Art ist. Vom Eingehen finanzieller Verbindlichkeiten an müssen die einzusetzenden Mittel der Höhe der Investition entsprechen.

Übersicht: Finanzierungsbeispiele bei Niedrigkosten-Ansatz (Stand 1998)

	Modell A: Träger: Neu zu gründendes Unternehmen Werkverträgler (2.000,- mtl.) Mittlere Sachkosten (600,- mtl.)
Personalkosten p.a.	24.000,-
./. Fremdfinanzierung (Darlehn)	24.000,- DtA Betriebsmitteldarlehn
./. Zuschuß	-, -
./. Eigenmittel (Beiträge)	-, -
monatl. Zinsbelastung	120,-
Sachkosten p.a.	7.200,-
./. Fremdfinanzierung	4.000,- DtA
./. Eigenmittel p.a.	3.200,-
monatl. Zinsbelastung	20,-
Summe monatl. Zinsbelastung	140,- im ersten Jahr
zu tilgender Betrag	28.000,- inh. 6 Jahren
Bemerkung	Haftungsfreistellung bis 11.200,- möglich

	Modell B: Träger: Bestehendes Unternehmen Billige Arbeitskraft (3.500,- mtl.) Niedrige Sachkosten (250,- mtl.)
Personalkosten p.a.	42.000,-
./. Fremdfinanzierung	21.000,- KfW Liquiditätshilfekredit
./. Zuschuß	21.000,- Eingliederungszuschuß
./. Eigenmittel	-, -
monatl. Zinsbelastung	79,-
Sachkosten	3.000,-
./. Fremdfinanzierung	3.000,- KfW Liquiditätshilfekredit
./. Eigenmittel	-, -
monatl. Zinsbelastung	11,-
Summe monatl. Zinsbelastung	90,- im ersten Jahr
zu tilgender Betrag	24.000,- inh. 6 Jahren
Bemerkung	Haftungsfreistellung bis 9.600,- möglich

	Modell C: Träger: Eingtr. Verein oder Unternehmen Teure Arbeitskraft (5.000,- mtl.) Hohe Sachkosten (1.000,- mtl.)
Personalkosten	60.000,-
./. Fremdfinanzg.	-, -
./. Zuschuß	30.000,- Eingliederungszuschuß
./. Eigenmittel (Umlagen)	30.000,-
mtl. Belastung (Umlagen)	2.500, -
Sachkosten	12.000,-
./. Fremdfinanzg.	12.000,- Sponsor
./. Eigenmittel	-, -
mtl. Belastung	-, -
Summe mtl. Belastg.	2.500, -
zu tilgender Betrag	-, -
Bemerkungen	Eigenmittel aus Spenden etc.

Die in diesen Szenarien vorgesehenen Fördermittel brauchen oft einen Vorlauf von mehreren Monaten. Im Bereich der Förderung von Personal (Arbeitsamt, Sozialamt, Land NRW) wollen die Behörden die beschäftigenden Unternehmen kennenlernen. Das zur Vermittlung verfügbare Personal kann dann kurzfristig eingestellt werden.

Die laufenden Belastungen bewegen sich unter diesen Szenarien in Größenordnungen, die für eine Gruppe selbst kleiner Unternehmen vertretbar sind. Bei diesen Ansätzen ist zu berücksichtigen, daß die Bereitstellung der Sicherheiten für eventuelle Darlehn erforderlich ist. Falls das Projekt nicht realisiert wird, müssen die Träger dieser Vorlaufphase die Kosten der Projektentwicklung tragen und in angemessener Weise unter sich umlegen.

Kontakte:

Stiftungen und Sponsoren, siehe Kap. III.7
Örtliches Arbeitsamt, Abteilung für Arbeitsvermittlung
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.), Bottrop, 02042-7670

II.2.2 Finanzierungsmodelle: Großprojekt-Entwicklung

Die Entwicklung großer Betriebsformen setzt erfahrenes professionelles Management voraus, das der Verantwortung für das große Investitionsvolumen gerecht werden kann.

Dieses Management muß folgende Aufgaben bewältigen:

- Aufstellen von Budget und Zeitplan
- Sicherung der Grundstücke / Immobilie
- Prüfung des Standorts en Detail
- Schaffung des Baurechts
- Erstellung der Bauantragsplanung
- Ausschreibung der Bauleistungen
- Ermittlung des Investitionsbedarfs
- Konkretisierung des Branchenkonzepts
- Ermittlung der Mieten
- Abschluß von Mietverträgen
- Finanzierung des Projekts
- Errechnung der Wirtschaftlichkeit.

Für die Vorbereitung der Realisierung geraten die Entwicklungbudgets damit in Größenordnungen, die erhebliche Vorfinanzierungen verlangen. Über einen Zeitraum von mehreren Jahren ist mit monatlichen Belastungen im fünfstelligen DM-Bereich zu rechnen. Ein Ansatz von 10-15.000,- DM pro Monat kann nicht als überschätzt gelten. Im konventionellen Bereich wird mit Projektentwicklungskosten in der Größenordnung von 5 Prozent der endgültigen Investitionssumme gerechnet (Schnermann nennt für ein 100-Mio.-DM-Projekt externe und interne Aufwendungen von meistens mehr als 5 Mio. DM für die Projektentwicklung bis zur Erteilung der Baugenehmigung; Schnermann 1998:149).

Zur Finanzierung dieses Bedarfs sind Überbrückungen in die Geschäftserträge des zukünftigen Kaufhauses plausibel. Dazu können mitgründende Unternehmen zunächst finanziell in Vorleistung treten, alternativ dazu kann ein Darlehn aufgenommen werden (unter Bürgschaft eines beteiligten Unternehmens) oder es kann ein Arrangement mit einem größeren externen Finanzier getroffen werden, der die Projektentwicklung im Rahmen der Immobilienfinanzierung mitfinanziert.

Im Fall einer Finanzierung durch Kredit würde die Liquidität der teilnehmenden Gründer zunächst nur im Rahmen der fälligen Schuldendienste belastet, falls eine Tilgung nach der kritischen Gründungsphase vereinbart würde. Im äußersten Fall (bei geringer Autonomie und geringem Risiko) können die Kosten der Projektentwicklung voll von einer Projektentwicklungsgesellschaft getragen werden, die u.U. als Seniorpartner im Projekt auftreten würde.

Im Fall einer Fremdfinanzierung der Projektentwicklung ist eine sorgfältige Darstellung eines soliden Konzepts, die Darstellung der wirtschaftlichen Perspektiven und der Nachweis von Sicherheiten unumgänglich, um den Prüfungen durch Geldgeber standzuhalten (zur Prüfung der Bonitäten und Wirtschaftlichkeit vgl. auch Kapitel III.).

II.3 Finanzierung für die Projektentwicklung

II.3.1 Überblick über Förderungsmöglichkeiten

Im folgenden werden verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten für die Projektentwicklungsphase dargestellt. Diese schließen eine große Zahl vergünstigter Mittel ein, die kurz- bis mittelfristig erschlossen werden können. Die Förderarten variieren von der Zinsvergünstigung bis zum weitgehenden Personalkostenzuschuß. Weitere Informationen zu diesen Ressourcen, die auch teilweise für die Projektrealisierung eingesetzt werden können, sind in den Kapiteln III.7 und IV beschrieben.

Übersichten:

(Stand 1998)

Darlehn für Betriebsmittel (Personal, Sachmittel)			
Programme	eff. Zins	Tilgung	Bemerkung
DtA-Betriebsmittelprogramm	6,14%	1 J. tilgungsfrei	Bis 8 J. nach Gründung
KfW-Liquiditätshilfeprogramm	5,84%	1 J. tilgungsfrei	
Programm GuW Investitionsbank	6,12%	5 J. tilgungsfrei	Geringfügige Betriebsmittel
Ökobank, Bereich Umwelt	ca. 6%	Nach Vereinbarung	Volle Absicherung nötig

Förderung durch Stiftungen	
Name	Bemerkung
Deutsche Bundesstiftung Umwelt	Breites Förderprogramm
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft	250 Stiftungen im Haus; Kurzbeschreibung des Vorhabens zur Prüfung einreichen
Ökofonds NRW	Fördert Öffentlichkeitsarbeit zur Neugestaltung der Gesellschaft; Zuschüsse und zinslose Kredite
Deutsche Umweltstiftung	Begrenzte Stiftungsmittel

Förderung von Personal durch Arbeitsverwaltung oder Kommune			
Instrumente	Förderhöhe	Förderart / Dauer	Voraussetzung
Einarbeitungszuschuß	30 - 50%	Zuschuß f. bis zu 1 J.	Einarbeitungsplan
Eingliederungsbeihilfe	Bis 50%	Zuschuß f. 6 - 24 Mon.	Schwervermittelbare Arbeitssuchende
Allgemeine Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen	Bis 90% von max. DM 3.843,-- mtl.	Zuschuß f. bis zu 3 J.	Für gewerbl. Unternehm schwierig.
Lohnkostenzuschuß f. Sozialhilfeempfänger	Bis ca. DM 1.000,-- mtl.	Zuschuß f. 1 J.	Arbeitsvertrag f. mind. 1 J.

Förderung durch öffentliche Zuschüsse		
Programm	Leistung	Bemerkung
Modellförderung neuartiger erwerbswirtschaftlicher Unternehmensgründungen	Zuschuß von 50%	Modellhafte Existenzgründung mit sehr hohem Risiko; sehr begrenztes Programm

II.3.2 Kombination von Fördermitteln

Viele dieser Mittel können miteinander kombiniert werden, so daß die Förderungsspielräume weitgehend ausgeschöpft werden können. So können in einem darlehnsgeförderten Projekt zusätzlich vom Arbeitsamt oder Sozialamt unterstützte Kräfte beschäftigt werden. Manche eng begrenzte Mittel, wie etwa das Betriebsmitteldarlehn der Investitions-Bank NRW, kommen nur als Ergänzung zu bereits weitgehend andersweitig finanzierten Kapazitäten infrage. Im übrigen ist zu berücksichtigen, daß Förderungen in der Regel beantragt werden müssen, bevor mit dem Vorhaben begonnen worden ist.

II.4 Umlage der Projektentwicklungskosten

Risikobegrenzung und Lastengerechtigkeit sind wichtige Aspekte für eine Finanzierungsstrategie für die Projektentwicklung. Die Risiken einer Darlehnsaufnahme können durch öffentliche und/oder private Bürgschaften vermindert werden.

Die Projektentwicklung ist eine Vorleistung, von der die späteren Nutzer (die Immobilien-Holding und/oder die Anbieter) profitieren werden. Die Lasten der Projektentwicklung sind deshalb an die zukünftigen Nutznießer weiterzureichen. Dies kann auf verschiedenen Wegen, etwa durch Beteiligung an Ratenzahlungen, Bürgschaften, Lizenzgebühren oder etwa durch Mitgliedsbeiträge geschehen. Eine praktikable Form der Umlage kann im Falle der Fonds-Finanzierung dadurch geschehen, daß die Projektentwicklung in die Finanzierungskosten einkalkuliert und letztlich über die Miete auf die Anbieter abgewälzt wird.

III. Finanzierung der Projektrealisierung

III.1 Rahmen des Finanzierungsvolumens

Der Finanzbedarf für ein Öko-Kaufhaus in der Art eines Einkaufszentrums oder Warenhauses ist nach Investitionskosten und Betriebskosten zu unterscheiden. Die Investitionskosten werden hauptsächlich von den Kosten der Immobilie, eventuell ihrer Renovierung und eines Umbaus, den technischen Einrichtungen und der weiteren Ausstattung bestimmt. Die Kosten bestehender Einkaufszentren illustrieren die finanzielle Größenordnung eines solchen Vorhabens. Angesichts des innovativen und alternativen Charakters des Modells Öko-Kaufhaus können einige Beispiele aus dem alternativen Sektor Anhaltspunkte für den baulichen und finanziellen Umfang dieser Unternehmung.

Das Projekt Ökozentrum Rommelmühle in Bietigheim-Bissingen sieht für sein Öko-Kaufhaus eine Gesamtfläche von rund 9000 qm vor. Das alternative Gründerinnenzentrum Weiberwirtschaft in Berlin verfügt über eine Fläche von 5500 qm. Das Projekt "Naturreich" in Bochum sah die Nutzung einer Fläche von 2600 qm für Handel und Dienstleistungen vor. Das Öko-Kaufhaus-Projekt in Braunschweig optierte für ein Objekt mit einer Bruttofläche von 7300 qm.

Anhand dieser Beispiele wird auch eine finanzielle Größenordnung deutlich. Das Ökozentrum Rommelmühle finanziert sich über ein Fondsvolumen von 26 Mio DM. Die Genossenschaft Weiberwirtschaft kaufte ihr Gebäude für 12 Mio DM und investiert einschließlich der Umbauarbeiten insgesamt 34 Mio DM.

Falls die Gründer eines Öko-Kaufhauses nicht selbst wenigstens einen wesentlichen Teil der Immobilie finanzieren wollen, stellt sich die Option, die Entwicklung eines passenden, von einem Dritten zu mietenden Objekts zu erreichen. Auch hier können einige vergleichbare Projekte Anhaltspunkte zu den Kosten geben:

- Das Secondhandkaufhaus-Projekt in Essen geht von DM 22,90 Miete/NK pro qm aus. Das ehemalige Kinogebäude soll nach dem Umbau eine Verkaufsfläche von 1600 qm ausweisen. Dies ist ein Projekt der Essener Arbeits- und Beschäftigungsförderungsgesellschaft EABG zusammen mit IBA und LEG.
- Das Projekt Naturreich in Bochum rechnete mit DM 24,- Miete/NK pro qm bei 1500 qm Handelsfläche und 1100 qm Dienstleistungsfläche. Dies war ein Projekt der Unternehmensberatung Axel Weber, Bochum, für die Fa. Philip Holzmann.

- Das Öko-Kaufhaus-Projekt in Braunschweig rechnete am Standort "Bücherei" mit einer durchschnittlichen Gebäudemiete von 24,60 DM bei einer Bruttofläche von insgesamt 7300 qm.

Es ist möglich, daß der Eigentümer einer für ein Öko-Kaufhaus geeigneten Immobilie diese den Bedürfnissen des Mieters bzw. Leasingnehmers entsprechend umbaut. Dann kommt für die Entwicklung eines Öko-Kaufhaus-Projektes die Option Mieten oder Leasen der Kaufhausimmobilie infrage. In diesem Fall kann das vertraglich vereinbarte, regelmäßig fällige Entgelt für die Gebäudenutzung aus dem laufenden Betrieb bezahlt - und im Falle einer Nutzergemeinschaft von den beteiligten Unternehmen laufend erhoben - werden.

Für den Fall der vollständigen Miete von einem Investor kommen als geeignete Investoren beispielsweise Versicherungen infrage, deren Immobilienabteilungen stets direkt ansprechbar sind für die Beteiligung an einem interessanten Projekt. In Braunschweig interessierte sich etwa eine große Hamburger Versicherung für den Kauf der für das Öko-Kaufhaus vorgesehenen, bis dato städtischen Immobilie.

III.2 Ermittlung des Finanzbedarfs

Die Ermittlung des Finanzierungsbedarfs ist die Voraussetzung für die Finanzakquisition. Die Art und Detaillierung der Kostenermittlung sind abhängig vom Stand der Planung, Ausführung und den jeweils verfügbaren Informationen. Diese Informationen nehmen mit dem Fortschritt des Projekts zu, so daß, entsprechend der Realisierungsphase, die Genauigkeit der Kostenermittlung wächst.

Wenn Entscheidungen über das Konzept des Öko-Kaufhauses und die Eckdaten der Immobilie (Größe, Lage) getroffen sind, ist eine erste Schätzung der Richtkosten (mit einer Ungenauigkeit von bis zu +/- 30%) möglich. Wenn eine konkrete Immobilie gefunden ist, gibt es weitere Grundlagen zur Bestimmung des Investitionsbetrags, v.a. anhand des Kaufpreises der umzubauenden Immobilie oder des Grundstückspreises. Nach Ausarbeitung der Projektpläne und Detailstudien kann die Schätzung des Finanzbedarfs stufenweise präzisiert werden.

Nach der Ausarbeitung des Vorprojekts ergibt die Grobkostenschätzung schon eine Genauigkeit von maximal +/- 25% Abweichung, nach anderer Meinung sogar schon von rund +/- 10% Abweichung (Schnermann 1998: 146). Hilfreich bei der Schätzung über alle anfallenden Kosten – vom Kaufpreis über Erwerbsnebenkosten bis zu den weichen Kosten – ist die Richtlinie zu Baukosten DIN 276, die als Checkliste zur Berücksichtigung aller relevanten Positionen dienen kann. Spätestens nach Abschluß der Projektstudien ist

dann ein Kostenvoranschlag mit einer Genauigkeit von +/- 10% möglich. Ein fester Pauschalpreis ließe sich mit einem Generalübernehmer für die schlüsselfertige Übergabe vereinbaren.

Die zeitliche Verteilung der Zahlungen ergibt sich als abgeleitete Größe aus dem Zeit- und Leistungsplan.. Die auszuführenden Leistungen können - je nach Form des Projektmanagements - nach Abrechnung nach Aufmaß (mit oder ohne garantiertes Kostendach) oder zu einem zu vereinbarenden pauschalen Preis (mit oder ohne Teuerungsvorbehalt) vereinbart werden. Bei Einschaltung eines Bauunternehmers etwa werden die Zahlungen in Abschlägen nach Baufortschritt fällig. In anderen Fällen (z.B. Generalunternehmer und Projektentwickler) ist entsprechend den zu treffenden Vereinbarungen (häufig pauschal, nach schlüsselfertiger Übergabe) zu zahlen.

III.3 Finanzierungsmodelle für die Investition

Zur Realisierung größerer Investitionen sind für die zukünftigen Anbieter verschiedene Finanzierungsansätze möglich. Die Nutzung der Immobilie kann durch Eigentumserwerb oder Miete bzw. Leasing ermöglicht werden. Grundsätzlich ist, wie im folgenden dargestellt wird, zwischen der Finanzierung durch Banken, durch einen Immobilienfonds und durch Investoren zu unterscheiden. Dabei sind vielfältige Kombinationen und Varianten möglich. Beispiele für diverse Finanzierungskonzepte sind im Anhang dargestellt.

III.3.1 Eigenkapitalfinanzierung

Eine Eigenkapitalfinanzierung kommt ohne Fremdkapital aus und erlaubt ein Maximum an finanzieller Unabhängigkeit. Diese dürfte aber für alternative Unternehmer eher eine Ausnahme darstellen, sie erfolgt in erster Linie durch Versicherungsgesellschaften, Pensionsfonds oder Immobilienfonds.

III.3.2 Darlehnsfinanzierung

Die Finanzierung kann über Banken arrangiert werden. Die konventionelle Finanzierung setzt meistens einen ausreichenden Bestand an Eigenkapital und eine solide Absicherung des aufzunehmenden Darlehns voraus. Eine Kombination aus erstrangigem Darlehen (Realkredit, z.B. 60%), zweitrangigem Darlehen (Personalkredit, z.B. 20%) und Eigenkapital (20%) stellt ein übliches Modell dar. Das erstrangige Darlehn kann unabhängig von der Person des Darlehnsnehmers durch den Wert der Immobilie gesichert werden,

das zweitrangige Darlehen kann – bei entsprechender Bonität der Person – meistens noch auf die Immobilie besichert werden (Spitzkopf 1998: 396).

Falls kein Eigenkapital eingesetzt wird, ist eine reine Fremdkapitalfinanzierung möglich. Diese stellt für die finanzierende Bank ein besonderes Risiko dar. Darauf wird sich eine Bank nur einlassen, wenn der Kreditantragsteller etwa eine überragende Bonität besitzt oder Spitzenmieter vorweisen kann (Spitzkopf 1998: 392, in Falk, Hrsg. 1998). Zusätzlich wird die Bank eventuelle zusätzliche Prämien (höhere Marge, Gewinnbeteiligung bei Veräußerung) verlangen.

Bei der Kreditfinanzierung sind, auch angesichts des innovativen und öffentlich förderungswürdigen Charakters, insbesondere vergünstigte Mittel in Erwägung zu ziehen. Die konkrete Finanzierung kann bei gegebenen Voraussetzungen mit der Hausbank arrangiert werden.

Für die Immobilienfinanzierung bietet sich beispielsweise das Mittelstandsprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau an. Dieses bietet Unternehmen mit weniger als 100 Mio DM Jahresumsatz Darlehn in praktisch unbegrenzter Höhe. Die effektiven Zinsen belaufen sich auf rund 5,5% p.a., eine Tilgungsfreistellung ist für die ersten zwei bzw. drei Jahre vorgesehen. Investitionen in eine Immobilie im Volumen von beispielsweise 30 bis 40 Mio DM lassen sich damit finanzieren. Diese Mittel könnten für spezielle gebäudeökologische Komponenten mit Mitteln etwa aus dem DtA-Umweltprogramm kombiniert werden. Dieses bietet bis 10 Mio DM zu sehr günstigen Konditionen. Als weitere Quelle für Darlehn ist noch die Ökobank zu nennen, die etwa über ihren Umweltsparfonds günstige Mittel anbietet.

Bankenmittel sind vom Volumen für die Finanzierung eines solchen Objekts geeignet. Sie sind auch kombinierbar, so daß die zinsgünstigsten Mittel gemixt werden können. Mit öffentlich geförderten Geldern sind bis zu 75% der Investitionssumme finanzierbar. Eine solide Ausstattung mit Eigenkapital erleichtert die Finanzierung. Werden öffentliche Kredite in Anspruch genommen, muß das Eigenkapital mindestens 25% der Investitionssumme ausmachen. Zur Verbreiterung der Eigenkapital-Basis eignen sich u.a. Kapitalbeteiligungsgesellschaften (i.d.R. 1-2 Mio. DM, u.U. vergünstigt) oder private Investoren.

Die Absicherung der Kredite kann durch Hypotheken und/oder durch durch öffentliche Bürgschaften (z.B. BürgschaftsBank NRW zu günstigen Konditionen) erfolgen. Die Einbeziehung von Bürgschaftsbanken erhöht die Finanzierungskosten um die Kosten der Bürgschaftsprovisionen.

III.3.3 Grundstücks- und Bauzwischenfinanzierung

Bei Beauftragung von Bauträgern kommt häufig diese Finanzierungsweise vor. Der Bauträger nimmt kurz- bis mittelfristig Mittel auf, um damit die Zeitspanne zwischen dem Grundstückserwerb über die Planungs- und Bauphase bis zur endgültigen Fertigstellung zu überbrücken. Dieser Zeitraum kann – je nach Komplexität des Vorhabens – ein bis drei Jahre dauern. Es entstehen für die Zwischenfinanzierung Zinskosten, die vom Investor zu tragen sind. Danach erfolgt die Ablösung der Grundstücks- und Bauzwischenfinanzierung durch Eigenkapital oder durch Endfinanzierung aus langfristigen Darlehnsmitteln.

III.3.4 Geschlossener Immobilienfonds

Besonders interessant ist die Finanzierung über einen geschlossenen Immobilienfonds. Dabei wird die Finanzierung der Immobilie zum Zweck des Fonds bestimmt. Das Fondskapital wird nach der Höhe des Finanzierungsbedarfs festgelegt. Zur Finanzierung des Fonds werden Fondsanteile an Anleger vertrieben. Die Trägerin des Fonds, oft eine Fonds-KG, kombiniert die Einlagen der Anleger mit Darlehn einer kooperierenden Bank. Der Fonds wird langfristig, etwa für einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren, aufgelegt. Die Anteile am Fonds geben den Anlegern Anteile an den Stimmrechten in der Fondsgesellschaft. Die Anleger haben über die Barausschüttung hinaus bestimmte steuerliche Vorteile, die die Rendite auf das eingesetzte Kapital verbessern kann. Das Geschäft der Fondsgesellschaft besteht i.d.R. darin, das Objekt an einen Nutzer zu vermieten.

Das Öko-Kaufhaus Rommelmühle wird über einen geschlossenen Immobilienfonds finanziert, der den Betrieb und die Bereitstellung der Immobilie zum Geschäftszweck hat. Ein zentrales Leistungsmerkmal dieses Finanzierungsmodells stellt die Risikominderung dar.

Übersicht: Immobilienholding und Arbeitsteilung am Beispiel Rommelmühle

Immobilieninhaberin:	Fondsgesellschaft Rommelmühle GmbH & Co. KG Vermietung der Geschäftsfläche an Generalmieterin

Center-Management:	Archi Nova Marketing- und Verwaltungs GmbH Anmieten von Geschäftsfläche (als Generalmieterin), Vermieten von Geschäftsfläche (an Anbieter), Gemeinschaftsmarketing (Branchenmix, Gemeinschaftswerbung), Logistik, Abfallwirtschaft

Anbieter:	unabhängige Unternehmen mieten Geschäftsflächen vom Center-Management

Die Fondsgesellschaft ist als GmbH & Co. KG konstruiert. Das Gesellschaftsvermögen ist auf ca. 13 Mio. DM festgesetzt. Der geschäftsführende Kommanditist zahlt 649.500 DM ein, der Kommanditist (Fa. Archi Nova Planen und Bauen GmbH) zahlt 500 DM ein. Die anderen Geschäftsanteile werden durch Teilhaber (Gesellschafter) am Immobilienfonds aufgebracht. Persönlich haftende Gesellschaft ist die nicht am Gesellschaftskapital beteiligte Rommelmühle Verwaltungs GmbH (Komplementär). Das Fondskapital wird durch Fremdmittel (Darlehn in Höhe von ca. 50%) aufgestockt, so daß ein Gesamtinvestitionsvolumen von 23.865.000 DM finanziert wird. Als Konditionen für die Anleger gelten Barausschüttung von 4% p.a., Abschreibung in Höhe von 10% Denkmal-AfA p.a. und Verlustzuweisungen von 19 bis 5 % p.a.

Das Zentrums-Management - als eigentliche Betreiberin und organisatorischer und identitätsstiftender Kern des Öko-Kaufhaus - übernimmt Aufgaben analog zu denen herkömmlicher Einkaufszentren, wobei aber einzelne Komponenten wie die Logistik- und Energiemanagement-Aufgaben eine ökologische Zielausrichtung bekommen. Eine zentrales Ziel des Zentrums-Managements stellt die Konzeptsicherung dar.
Durch die Trennung zwischen Immobilien-Holding, Zentrums-Management und Anbietern werden die Einflußsphären getrennt. Nicht der Fonds, sondern das Zentrums-Management und die Anbieter bestimmen die Unternehmenspolitik des Öko-Kaufhauses.

III.3.5 Weitere Formen der Finanzierung

Mezzanine-Finanzierung

Bei der Kreditfinanzierung gewährt die Bank u.U. über die 60%ige erstrangige Finanzierung eine zusätzliche nachrangige Finanzierung von 20-30% an, die ebenfalls durch das Immobilienprojekt an. Als Gegenleistung für das daraus entstehende höhere Risiko erhält die Bank einen Anspruch auf einen Teil des Gewinns aus dem Immobilienprojekt. Sie hat allerdings nach Kreditfreigabe keinen Einfluß auf die (konzeptionellen oder unternehmerischen) Entscheidungen des Projektentwicklers.

Konsortialfinanzierung

Bei dieser Finanzierungsform, die insbesondere bei höheren Investitionssummen vorkommt, kooperieren mehrer Banken bei der Gewährung von Großkrediten.

Projektfinanzierung

Charakteristisch für diese Finanzierung ist die Gründung einer eigenständigen Projektgesellschaft durch den Projektträger. Der Projektträger stellt einen Teil Eigenkapital zur Verfügung, der Rest wird bankenfinanziert.

Bei der Projektfinanzierung richtet die kreditgewährende Bank ihre Vergabeentscheidung in erster Linie am prognostizierten Cash-flow des Objekts als Sicherheit für den Schuldendienst aus. Die Vergabe ist damit v.a. von der erwarteten Wirtschaftlichkeit, weniger von den dinglichen Sicherheiten abhängig. Die Projektgesellschaft überträgt Teile ihres Risikos durch komplexe Vertragsgestaltung auf Ersteller, Mieter oder Versicherungen.

Joint-venture-Finanzierung

Die mitfinanzierende Bank beteiligt sich unter Einbringung von Eigenkapital an einer eigens zu gründenden Projektgesellschaft, zu der etwa auch Projektentwickler, ausführende Bauunternehmen, Initiatoren o.a. gehören. In diesem Fall gibt der Initiator idealerweise den Anstoß zur Gründung der Gesellschaft (etwa eine GmbH & Co. KG) und erwirbt ein Grundstück, wobei der Kaufpreis erst in Zukunft zu zahlen ist. Die Bank übernimmt eine Kommanditbeteiligung und kann auf die Projektrealisierung Einfluß nehmen, trägt dabei aber unternehmerische Mitverantwortung (Spitzkopf 1998: 398f).

Immobilien-Leasing

Der Leasingnehmer – der Initiator des Öko-Kaufhaus-Projektes – mietet mittel- bis langfristig Grundstück und Gebäude von einem Immobilien-Leasinggeber. Der Leasing-Vertrag ist i.d.R. während der festgelegten Grundmietzeit nicht kündbar; Verlängerungs- oder Kaufoptionen sind meistens verhandelbar.

III.3.6 Weitere Aspekte der Beteiligung externer Investoren

Große institutionelle Anleger kommen als Investoren in eine Immobilie für ein Öko-Kaufhaus infrage. Beispielsweise engagieren sich Versicherungen i.d.R. im Immobiliensektor, indem sie dort einen Teil ihres Kapitals anlegen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß Großinvestoren sich oft erst mit Beträgen oberhalb einer gewissen Summe (z.B. mindestens 30 Mio. DM) engagieren. Ein Investorenmodell ist sowohl in alleiniger Trägerschaft durch einen externen Investor als auch in gemeinsamer partnerschaftlicher Trägerschaft möglich. Dagegen ist die Kooperation von mehreren externen Großinvestoren in einem Objekt unüblich.

Falls ein externer Großinvestor die Immobilie (hauptsächlich) finanziert, kommt der Vertragsgestaltung mit der Initiatorengruppe des Öko-Kaufhauses und den Anbietern eine besondere Bedeutung zu. Die Beteiligung der Initiatoren an der Investition (als Juniorpartner) ermöglicht ihnen über den Vertrag inhaltlichen Einfluß zu nehmen. Dabei besteht grundsätzlich sogar die Möglichkeit, die minoritären Kapitalanteile mit einem höheren Stimmrecht auszustatten, um den konzeptionellen und politischen Einfluß des externen Investors zu relativieren.

III.3.7 Beispiele möglicher Finanzierungsmodelle

Im folgenden werden fünf Szenarien skizziert, wie sie sich für die Finanzierung einer bestehenden Immobilie durch eine ökologische Unternehmergruppe („ÖKH"-Gruppe) an einem fiktiven Standort, etwa einer deutschen Großstadt mit ausgeprägten umweltbewußten Milieus, darstellen könnten (Konditionen Stand 1998). Diese unterscheiden zwischen einer kleinen (50 Mio. DM) und einer großen Investition (100 Mio. DM). Eine wesentliche Rolle spielt dabei die enge Zusammenarbeit mit einem ökologischen Investor („ÖI"). Diese Modelle wurden mit einer Initiatorengruppe für einen der Standorte im QUATRO-Projekt auf ihre Eignung für die lokalen Bedingungen diskutiert.

Angenommener Finanzierungsbedarf:
- kleinere Variante 50 Millionen DM
- größere Variante 100 Millionen DM

a) Mischfinanzierungsmodell

Die Kombination mehrerer Ressourcen vereint für das ÖKH die Vorteile geringstmöglicher Abhängigkeit, Lastenteilung/Risikominderung und Kostenvorteile. Das ÖKH bringt durch diese Kombination (eigene Mittel der Mitglieder, zudem über ÖI akquirierte Mittel, zudem vergünstigte Darlehn) einen größtmöglichen Betrag zusammen. Dieser wird ergänzt um die Mittel eines fremden Investors, um den hohen gesamten Finanzierungsbedarf abzudecken. Der Investor übernimmt damit einen Teil des Risikos.

Finanzierungsschema:
m % Investor-Anteil
n % " ÖKH -Anteil"

Der Anteil des ÖKH ("n") wird in Hinblick auf den gewünschten Einfluß (Stimmenmehrheit, 51%-Quote) optimiert. Dieser Anteil finanziert sich aus
x % Eigenkapital der Unternehmen im ÖKH, plus
y % Einlagen über ÖI, plus
z % Hypothekendarlehn (etwa KfW-Mittelstand für Immobilie, KfW-Umwelt für ökologische Gebäudeentwicklung).

Das Dach für dieses Modell könnte ein geschlossener Fonds darstellen, mit ÖKH + ÖI in der Mehrheit und dem Einzelinvestor mit einem großen Einzelanteil. Das Fremdkapital (um die 50 %) könnte bei der KfW aufgenommen werden. Wichtiger als die absolute Definition der Beteiligungs-

quote sind die zu treffenden vertraglichen Vereinbarungen, da einzelne Anteile mit unterschiedlichen Stimmrechten ausgestattet werden können.

b) Darlehnsfinanzierung

75 % Darlehnsmittel
25 % Eigenmittel
(KfW-Mittelstandsdarlehn 4,50 % nom., 5,38% eff., kombinieren mit KfW-Umweltprogramm 4,25% nom., 5,11% eff.)

Es müssen 12,5 Mio. DM (kleine Variante) bzw. 25 Mio. DM (große Variante) Eigenkapital eingebracht werden. Der Vorteil ist der geringe Schuldendienst in den ersten Jahren, der Nachteil das große Risiko für das ÖKH.

c) Geschlossener Immobilienfonds

Aus der Immobilie zunächst Wohnungen und kaufhausfremde Teile herausnehmen. Danach beträgt der Finanzierungsbedarf der Fondsgesellschaft in der kleineren Variante fiktiv 30 Mio. DM, in größerer Variante 60 Mio. DM. Erforderlich sind 500 bzw. 1000 Zeichner von durchschnittlich 30.000,- DM

50 % Eigenkapital der Gesellschafter
50 % Darlehn der Bank

Es ist ungewiß, ob sich so ein Finanzvolumen am Markt unterbringen läßt. Es ist für geschlossene Immobilienfonds, v.a. angesichts ihrer geringen Erprobtheit im alternativen Sektor, nicht immer leicht, ihre Fondsanteile zu vertreiben.

d) Fremder Großinvestor/Projektentwickler

Kaufhausimmobilie wird von einem Investor in Kooperation mit dem ÖKH finanziert. Der Anteil des ÖKH ist im wesentlichen vom einsetzbaren Eigenkapital der ÖKH -Mitglieder abhängig.

< x % Investor
> y % ÖKH

Der Anteil des ÖKH sollte vom Volumen oder von den vertraglichen Vereinbarungen her eine Sperrminorität begründen.

e) Kapitalgesellschaft oder Genossenschaft der Anbieter

Soviele Anbieter wie möglich legen die Finanzierung untereinander um, nötigenfalls bei Beteiligung zusätzlicher Teilhaber, die nicht Anbieter sind. Beispiel: 20 Anbieter finanzieren jeweils 3 Millionen DM (aus deren Eigenkapital, eventuell Eigenkapitalhilfe und Existenzgründermittel heranziehen, zudem eventuell Kapital von Beteiligungsgesellschaften). Diese Variante ist besonders koordinationsintensiv.

III.4 Refinanzierung der Projektentwicklung

Grundsätzlich können die Projektentwicklungskosten – so die verbreitete Praxis - in die Investition einkalkuliert werden. Sie können als Kosten zur Erstellung des Hochbaus angesehen werden und werden Teil der gesamten Investitionssumme.

Laut Kostengliederung der DIN 276 („Kosten im Hochbau") können insbesondere unter der Kostengruppe 700 (Bauherrenaufgaben) eine Reihe von Aufwendungen erfaßt werden, die mit der Projektleitung, Projektsteuerung, Betriebs- und Organisationsberatung und mit der Vorbereitung der Objektplanung (Kostengruppe 720; etwa: Standortanalysen, Verkehrsgutachten, UVP) zusammenhängen. Zudem können über Kostengruppe 760 (Finanzierung; etwa: Akquisekosten), über Allgemeine Baunebenkosten (Kostengruppe 770; etwa: Bewirtschaftungskosten, Bemusterungskosten) und über Kostengruppe 790 (Sonstige Baunebenkosten) weitere Kosten abgerechnet werden.

Die laufenden Kosten der Projektentwicklung können dementsprechend (weitgehend) aus den Darlehn für die Immobilienfinanzierung entnommen werden. In dem Maße, wie die Investition durch die Mieteinnahmen finanziert wird, fließen auch die Mittel für die Projektentwicklung zurück.

Eventuell können diese Mittel durch zusätzliche Betriebsmitteldarlehn ergänzt werden. Dies dürfte von dem Zuschnitt des gesamten Finanzierungspaket, einer plausiblen Begründung und der Möglichkeit der Absicherung (evtl. auch über die Immobilie) abhängen.

Die Finanzierung der Projektentwicklung kann – falls nötig - erleichtert werden, wenn die Kosten auf verschiedene Etappen aufgeteilt werden. So könnten in einer ersten Phase – mit niedrigeren Projektentwicklungskosten - die Kernbereiche bzw. Magnetgeschäfte entwickelt werden. Der Fortschritt der Arbeiten – für die zweite Phase – könnte dann aus den Erträgen des ersten, fertigen Abschnitts finanziert werden.

Je nach Finanzierungsmodell unterscheiden sich die Möglichkeiten zur Finanzierung der Projektentwicklung über eine Umlage bei den zukünftig Begünstigten (Mieter bzw. Anbieter) in gewissem Maße:

Im Fall einer Bankenfinanzierung (Bankendarlehn, vergünstigte öffentliche Mittelstandsdarlehn, Umweltdarlehn) können die Projektentwicklungskosten in das Plankostenbudget einkalkuliert und später über die Miete refinanziert werden. Eventuell kann das Darlehn für die Immobilie um Betriebsmittelkredite ergänzt werden.

Im Fall einer Finanzierung über große Investoren stellen sich die Projektentwicklungskosten ebenfalls als Teil der Gesamtinvestition dar. Es ist vertraglich auszuhandeln, daß entsprechende Aufträge an das ÖZK vergeben werden. Falls Investoren gefunden wer-

den, die eventuell mit einer niedrigeren Rendite zufrieden sind (u.U. Versicherungen), kann dies die Spielräume für die Projektentwicklung erweitern.

Im Fall einer Finanzierung über einen Geschlossenen Immobilienfonds können – zusätzlich zu den o.a. Kostenarten – gewisse Kosten auch als Pre-Opening-Kosten abgerechnet werden.

Solange die Öko-Kaufhaus-Immobilie aber zur Absicherung des Vorhabens nicht zur Verfügung steht, erscheint eine Finanzierung über sonstige Darlehn (etwa öffentliche Betriebsmitteldarlehn) - mit der nötigen Absicherung (etwa über Unternehmen oder Personen aus dem ÖZK, evtl. kombiniert mit öffentlichen Bürgschaften) – oder über Wagniskapital als Möglichkeit.

Unter dem Gesichtspunkt der Akzeptanz der Umlage der Projektentwicklungskosten ist die Einrechnung in die Miete plausibel: sie geschieht „verborgen", also nicht direkt verhandelbar, und ist zudem einigermaßen verursachungs- und leistungsgerecht, weil nämlich flächen- und damit auch umsatzbezogen. Dagegen würde eine Umlage über die Nebenkosten die Nebenkosten-Summe erhöhen und könnte zudem zum Gegenstand zusätzlicher Verhandlungen werden.

Die Umlage über die Miete ist der konventionelle Weg. Er läßt einige Spielräume auch für unkonventionelle Kosten, die mit dem speziellen Entwicklungsaufwandes des Öko-Kaufhauses zusammenhängen. Falls dies nicht reichen sollte, steht für einzelne besondere Aufgaben der Finanzierungsweg über Sponsoren offen (Infothek – EDV-Branche, Logistik – PKW-Branche, Inneneinrichtung – Elektrogerätebranche, Küchenhersteller, Messebauer, Erlebniskonzept – Medienkonzerne).

Abschließend ist noch auf die kommunale Wirtschaftsförderungsstelle hinzuweisen, die über unkonventionelle Finanzierungswege – wie etwa Venture Capital – Auskünfte geben könnte. Auch das RKW oder die IHK können nach speziellen Finanzierungschancen gefragt werden.

III.5 Prüfung der Wirtschaftlichkeit

Grundvoraussetzung für das Eingehen von Verbindlichkeiten und die Realisierung eines Projektes ist die Überprüfung und positive Einschätzung der Wirtschaftlichkeit. Die Wirtschaftlichkeit eines Öko-Kaufhaus-Projekts kann auf den drei Ebenen der Immobilie, des Kaufhaus-Betreibers und der Anbieter betrachtet werden. Für die Akteure auf allen drei Ebenen ist die Voraussetzung für ein Engagement, daß eine Vermehrung des eingesetzten Kapitals erwartet werden kann.

Für Geldgeber ist die Prüfung der Wirtschaftlichkeit und Qualität des Projekts (das sogenannte Objektscoring; s. III. 5.1) genauso entscheidend wie die Prüfung der Bonität des Antragstellers (d.h. des jeweiligen Kunden, das sogenannte Kundenscoring; s. III. 5. 2). Der Antragsteller bzw. Initiator des Projekts wiederum hat die Wirtschaftlichkeit des Projekts und die Bonität seiner Partner, v.a. aber der Mieter (das Mieter-Scoring, s. III. 5. 3) zu prüfen.

Bei aller Anstrengung um sorgfältige Datengrundlagen und präzise Berechnungsverläufe kann die Wirtschaftlichkeitseinschätzung nur Näherungswerte hervorbringen, die für erfahrene Praktiker allerdings eine Orientierungsgrundlage darstellen. Wenn die Genauigkeit der Wirtschaftlichkeitsanalyse also ungenau bleibt, so erlauben die Prüfungen doch eine gründliche Einschätzung des Risikos von Antragstellern / Initiatoren und Projekt.

III.5.1 Wirtschaftlichkeitsprüfung für das Projekt (Objektscoring)

Die Wirtschaftlichkeit der Immobilie ist von den zu erwartenden Jahresmieteinnahmen abhängig. Wenn die Mieteinnahmen, die über Mietverträge abgesichert sind, eine bestimmte jährliche Rendite aus der Investition erwarten lassen, ist ein Vorhaben attraktiv.

Die Immobilienwirtschaft zieht zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung oft vereinfachte Verfahren hinzu, die mit aus der Praxis abgeleiteten Faktoren (dem sogenannten Vervielfältiger bzw. Verkaufsvervielfältiger) arbeiten. Dazu wird generell das Verhältnis von Kaufpreis und Mieteinnahmen betrachtet. Dieses Verhältnis drückt aus, mit welchem Faktor die Jahresmiete mulitipliziert werden muß, um den Kaufpreis bzw. die Investitionskosten zu erzielen.

Als wirtschaftlich gilt eine Immobilie dann, wenn die Jahresmiete aus einer Immobilie multipliziert mit einem Faktor einen Betrag ergibt, der der Investitionssumme entspricht. Der Vervielfältiger stellt den Kehrwert der erwarteten Bruttomietrendite für den Investor dar. Wird etwa eine Bruttomietrendite von 7% erwartet, liegt der Faktor bei 14,3. Aus der Investitionssumme läßt sich so die zu erzielende Gesamt-Jahresbruttomiete ableiten, wenn durch diesen Faktor dividiert wird. Soll beispielsweise aus einer Investition von 50 Mio. DM eine siebenprozentige Bruttorendite erwirtschaftet werden, sind Mieteinnahmen in Höhe von insgesamt 3,5 Mio. DM zu erzielen.

In der Praxis der Immobilienwirtschaft kommen Vervielfältiger zur Anwendung, die im Bereich von 12 bis 20 streuen. Der Vervielfältiger variiert nach Lage, Bausubstanz und Mieterbonität. Je „besser" eine Immobilie, desto höher kann der Vervielfältiger sein.

Für die Kö-Galerie (Düsseldorf) wird – von der Westdeutschen Immobilienbank - ein Vervielfältiger von 19-20 genannt (entsprechend einer Rendite von 5-5,5 %). Ein Objekt auf

der Grünen Wiese wird dagegen mit einem Faktor um 12 eingestuft, da die wertbestimmenden Merkmale (Standort, Bonität der Mieter, Mietausfall, Leerflächen) ungünstiger ausfallen. Bei höheren Risiken wird der Vervielfältiger niedriger angesetzt – für jeden ungünstigen Faktor werden Abschläge angesetzt. Auch laut Hochtief Projektentwicklung kennzeichnet der Faktor 20 sehr gute Lagen. Als mittlere Werte werden Vervielfältiger von 13-15 betrachtet. (Zum Vergleich: offene Immobilienfonds erwirtschaften zur Zeit Renditen im Bereich von 4 - 6 %.) Anfangsrenditen unterhalb der Kapitalmarktrenditen werden akzeptiert, wenn in Zukunft höhere Mieten (aufgrund von Mietindexierungen oder höheren Vermietungsquoten) erwartet werden können.

Große Immobilienvermieter wenden zum Teil komplexere, interne Berechnungsverfahren an, die sich aufwendiger Datenverarbeitungsprogramme bedienen (so etwa die Firma Hochtief Projektentwicklung GmbH HTP, Essen). Das Verfahren von HTP geht von der Kostenermittlung aus, setzt Gesamtinvestment und Mieten in Relation, berücksichtigt die Entwicklung bestimmter Kennwerte im Zeitverlauf und ermöglicht zudem die Betrachtung bestimmter Grenzwerte (Gewinnschwelle) und Optimierungsrechnungen.

Für die Einschätzung der langfristigen Wirtschaftlichkeitsentwicklung ist zudem die mögliche Entwicklung des Immobilienwerts zu betrachten. Die endgültige Rendite eines Objektes wird im Fall der Veräußerung von dem Wert abhängen, der schließlich erzielt werden kann.

Die Schlüsselgrößen für die Wirtschaftlichkeitsprüfung – Investitionssumme und Mieteinnahmen – lassen sich in stufenweiser Annäherung ermitteln. Für die Ermittlung der Investitionssumme kann als Checkliste die DIN 276 (vgl. auch Kap. III.2 und III.5) herangezogen werden. Für die Ermittlung der Mieten muß zunächst das Branchenkonzept vorliegen, da sonst nur mit pauschalen Mietansätzen über größere Mietflächenbereiche gerechnet werden kann. Ein Branchenkonzept kann aus der groben Funktionsplanung und dem groben Nutzungsprogramm abgeleitet werden, indem die Mietfläche in Ladeneinheiten mit spezieller Branchenbelegung aufgeteilt wird. Auf dieser Basis können für die einzelnen Flächen speziellere Ansätze für die Mieteinnahmen gemacht werden, die über Multiplikation und Addition eine realitätsnahe Berechnung der zu erwartenden Mietsumme ergeben. Als Datenbasis dienen in der Praxis oft die Erfahrungen der Shopping-Center-Profis. Wo diese nicht vorliegen, ist zunächst die Orientierung am lokalen Mietenmarkt erforderlich. Zudem können die Betriebsvergleichsdaten des Instituts für Handelsforschung einen Hinweis auf die besondere Mietbelastbarkeit einzelner Branchen geben (s.u., Kap. III.5.3). Praktiker weisen darauf hin, daß die Mieteinnahmen leicht überschätzt würden, etwa weil konjunkturelle Faktoren übersehen würden (Schnermann 1998: 147f).

Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß die Wirtschaftlichkeitsprüfung nicht unabhängig von der Rechtsform und den Zielen des Investors bzw. Trägers erfolgen kann, da diese auf das Ergebnis vor und nach Steuern unterschiedlichen Einfluß haben können.

Über die Wirtschaftlichkeitskennzahlen hinaus behandelt das Objektscoring fundamentale Qualitäten wie die Grundstücksdaten, Qualität und Ergebnis der Standortanalyse, Beurteilung der Räumlichkeiten, die Stimmigkeit des Branchenmixes, die Qualität des Center-Managements, die Kostenstrukturen und die Ertragsstärke (Spitzkopf 1998: 402-409).

III.5.2 Bonitätsprüfung des Initiators / Trägers (Kundenscoring)

Geldgeber beurteilen anhand von Kundenscoring die potentiellen Risiken eines Engagements. Beim Kundenscoring werden detailliert die wirtschaftlichen Verhältnisse, die Geschäftsführung und andere bisherige geschäftliche Leistungen der um eine Finanzierung ansuchenden Kunden beurteilt.

Die Kreditinstitute benutzen dabei verschiedene, oft ähnlich aufgebaute Abfrageschemata und Checklisten, die relativ leicht zugänglich sind. Die gebräuchlichen Checklisten unterscheiden sich etwa nach Schwerpunkten in der Beurteilung der angebotenen Sicherheiten, sonstiger Kapitalressourcen oder weiterer persönlicher und geschäftlicher Auskünfte. Diese Prüfungen sind unabhängig vom geplanten Objekt. Sie können einem Geldinstitut frühzeitig Hinweise auf verborgene Risikofaktoren geben.

III.5.3 Bonitätsprüfung der Mieter (Mieterscoring)

Die Bonität der Mieter hat eine Schlüsselstellung für den Erfolg des Kaufhaus-Projekts. Die Summe der vertraglich vereinbarten Mieteinnahmen gibt keine Sicherheit über die tatsächlich einzunehmenden Mieten, da illiquide Mieter und verlassene Geschäftsflächen die Hochrechnungen durchkreuzen können.

Das Mietausfallrisiko läßt sich zwar für einen kurzen Zeitraum vertraglich durch Bürgschaften abpuffern. Es ist üblich, daß die Mieter in Einkaufszentren Bürgschaften in Höhe des Mietentgelts für mehrere (drei) Monate bereitstellen. Bei Gründern und Branchenneulingen ist die Ausfallbürgschaft obligatorisch. Große Anbieter, wie etwa Magnetkaufhäuser, verstehen es gelegentlich, Kompromisse in Sachen Bürgschaft auszuhandeln.

Diese Maßnahme zur Risikominderung erübrigt also eine sorgfältige Prüfung der Mietinteressenten nicht, da der dauerhafte Erfolg und die Kontinuität der Mietergemeinschaft das Ziel sein sollte. Nicht nur gefährdet Fluktuation das Gesamtkonzept (Integrität des Branchenmixes bewahren), sondern darüber hinaus ist zu befürchten, daß Leerstände nicht leicht zu schließen sind.

Von daher empfiehlt sich eine Prüfung der Erfolgsaussichten und Leistungsfähigkeit der Mietvertragskandidaten daraufhin, ob ein Interessent langfristig im Einkaufszentrum Fuß

fassen kann. Dies legt die Prüfung sowohl der Unternehmensgeschichte und der Finanzausstattung als auch der Qualität des Geschäftskonzepts nahe.

Eine Analyse allein der Finanzausstattung kann nicht dem Risiko vorbeugen, daß das Kapitalpolster aufgezehrt wird. Zur Bonitätsanalyse gehören deshalb die drei Schritte der Analyse

- der Unternehmensentwicklung,
- der Kapitalausstattung und
- der Konzeptprüfung.

Denkbaren Widerständen gegen die Kenntnisnahme und Prüfung der internen Verhältnisse der interessierten Mieter kann durch Überzeugungsarbeit entgegengewirkt werden. Seriösen Interessenten kann verständlich gemacht werden, daß es nicht um das Aushorchen sensibler Daten geht, sondern daß eine Überprüfung ihrer Bonität ihnen eine externe Rückmeldung auf die Selbsteinschätzung ihrer Erfolgsaussichten geben und sie eventuell vor dem Scheitern bewahren kann.

Für alle drei Analysebereiche bieten sich Verfahren an, wie sie etwa die Banken oder die Existenzgründungsberatung anwenden. Dazu gehören Checklisten und Fragebögen, die von Banken üblicherweise bei Prüfungen verwendet werden. Diese haben unterschiedliche Schwerpunkte, so etwa in der Beurteilung des Unternehmenskonzepts, von Erfolgskennziffern, Prognosen, von (persönlichen) Kapitalressourcen, in den geplanten Umsätzen (vgl. z.B. Checklisten und Formularsätze der DtA, KfW oder Banken und Sparkassen).

Die eigene Abfrage der Unternehmens- und Finanzsituation kann zudem durch Stellungnahmen der Hausbank ergänzt werden.

Für die Konzeptprüfung existieren keine pauschalen Verfahren. Die Erörterung der Rahmendaten (Marktanalyse, Umsatzerwartungen, Konkurrenz, u.a.) und die Erörterung des speziellen Konzepts können sich auch an die erprobten Verfahren anlehnen. Zudem können Gutachten von geeigneten Experten herangezogen werden (etwa über IHK, RKW, BNN, BBE, freie Consultants).

Eine Plausibilitätsprüfung kann sich mit dem Verhältnis von Mietbelastung und Umsatzpotential auseinandersetzen. Ein Vergleich der durchschnittlichen Quadratmeterproduktivität und der durchschnittlichen prozentualen Mietbelastung gibt Hinweise darauf, ob ein Mietinteressent aus seiner Geschäftsfläche die nötige Miete erwirtschaften kann. Wenn laut Betriebsvergleich des Instituts für Handelsforschung im Naturkost- und Naturwareneinzelhandel der Umsatz pro qm Geschäftsraum 1995 durchschnittlich bei 5.700 DM gelegen hat, so ermöglichte dies bei einer durchschnittlichen Mietbelastung von 3,7% am Umsatz eine monatliche Mietzahlung von rund 17,60 DM pro Quadratmeter Geschäftsfläche.

Retrograd läßt sich von der Mietbelastung auf das nötige Umsatzziel schließen: Bei 20,- DM Miete pro Quadratmeter und 100 Quadratmetern Geschäftsfläche (d.h. 24.000,- DM Jahresmiete) würde ein Mietkostenanteil von 3,7% einem Umsatz von 650.000,- DM entsprechen – mithin 6.500,- DM pro Quadratmeter, also 800,- DM über dem Branchendurchschnitt. Der Interessent müßte plausibel machen, wie er diesen Extraumsatz erzielen will – oder wie er – im Falle einer durchschnittlichen Produktivität von 5.700 DM – einen entsprechend höheren Mietanteil (4,2%) verkraften will. Während die Abweichungen in diesem Beispiel noch nachvollziehbar erscheinen, würden wesentlich größere Abweichungen Anlaß zu Zurückhaltung geben.

Die Fähigkeit zur Deckung der Mietkosten bis zu einer gewissen Größenordnung drückt sich – annäherungsweise - in den Durchschnittswerten des Betriebsvergleichs des Instituts für Handelsforschung (in relativen Anteilen am Umsatz; absolute Werte werden nicht erhoben; Auskunft IfH, Köln, 16.6. 1999) aus. Während für den konventionellen Einzelhandel diese Daten nach Branchen differenziert vorliegen, werden die ökologischen Angebote im Betriebsvergleich auf der Grundlage einer kleinen Teilnehmerzahl pauschal als Naturkost/Naturwaren zusammengefaßt und sind deshalb weniger aussagekräftig. Die Einschätzung der Produktivität der ökologischen Einzelhandelsbranchen kann deshalb nicht auf überprüften speziellen Kennwerten aufbauen, sondern muß sich entweder an die Werte der konventionellen Einzelhändler anlehnen oder an einzelne, zu erhebende Erfahrungswerte einzelner ökologischer Händler. Allerdings geben diese Prozentsätze einen Hinweis, welche Branchen tendenziell weniger oder mehr Miete tragen können. Im folgenden sind die Miet-Umsatz-Relationen für wichtige Branchen dargestellt.

Miete in % des Umsatzes nach Einzelhandelsbranchen 1997 (alte Bundesländer)

Lebensmittel	3,1
Reformhäuser	4,8
Naturkost/Naturwaren	3,4
Textileinzelhandel	6,1
Möbeleinzelhandel	6,2
Glas, Porzellan, Keramik	6,6
Tapeten, Bodenbelag, Farben	6,3
Drogerien	4,5
Zweirad	4,8
Spielwaren	4,1
Buchhandel	3,6
Blumenfachgeschäfte	6,4
Durchschnitt Facheinzelhandel	5,0

Weitere Anhaltspunkte zur Mietbelastbarkeit liefern die Daten über Mietpreise in Shopping-Centern, die vom EuroHandelsinstitut erhoben werden.

Übersicht: Mietpreise für ausgewählte Geschäftstypen in Shopping-Centern

	Innen-stadt/Stadtteil: durchs. DM/qm	Innen-stadt/Stadtteil: Spanne in DM	Grüne Wiese: durchs. DM/qm	Grüne Wiese: Spanne in DM
Food (Bäckerei)	53	20-100	40	20-80
Supermarkt	25	20-30	22	18-26
Verbrauchermarkt	20	15-22	18	15-19
Kleinfläche (Non-Food)	69	35-130	49	31-98
Modeboutique	61	30-150	45	25-90
Haushaltswaren/Elektro	31	20-40	23	18-39
Fachmarkt	17	10-25	16	10-23
Kaufhaus/Warenhaus	19	11-20	17	10-20

Quelle: EuroHandelsInstitut: Shopping-Center-Report, Köln 1995

Die Kernfrage kann – zusammenfassend - so formuliert werden: wie kann der Bewerber um eine Mietfläche einen Umsatz in Höhe des 15 – 30fachen seiner Jahresmiete realisieren? (Quellen zu diesem Abschnitt: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, diverse Jahrgänge; R. Lemke, 07.03.1998, EuroHandelsinstitut 1995, dass. mdl. Auskunft 23.6.99)

III.6 Finanzakquisition und Finanzierungsmix

Parallel zu den ersten Planungsschritten an der Realisierung muß die Finanzakquisition begonnen werden. Sobald Interesse an einem konkreten Standort existiert, ist der Zeitpunkt für die Investorensuche, die Prüfung einer Fondslösung oder die Verhandlungen mit den Banken gekommen.

Frühzeitige Kontakte mit möglichen Geldgebern können spätere, langwierige Verzögerungen vermeiden helfen. Bei der Bankenfinanzierung ist zu berücksichtigen, daß die öffentlichen Kreditgeber für die Antragsbearbeitung und Entscheidung wenigstens sechs bis acht Wochen benötigen. Voraussetzung ist die zeitaufwendige Vorlage der vollständigen und anforderungsgemäß erstellten Antragsunterlagen (Bilanzen, Wirtschaftlichkeitsprognosen, Sicherheiten, u.dgl.). Dann kann binnen 2 Monaten entschieden werden. Verzögerungen ergeben sich oft daraus, daß nicht frühzeitig geklärt wurde, welche Unterlagen beizubringen sind. Die Finanzierungswege über Fonds oder Investoren brauchen in der Regel länger.

Die wichtigsten Ansprechpartner für die Erstellung des eigenen Finanzierungsmixes und die Finanzakquisition sind:

- die örtlichen Kreditinstitute. In den Beratungen und Vorverhandlungen ist unter diesen Instituten die Hausbank zu finden ist, die den günstigsten Finanzierungsmix zusammenstellt. Der Vergleich unter mehreren Instituten ist üblich. Die Weiberwirtschaft fand nach mehreren Kontakten schließlich die DSL-Bank als Kreditgeberin.
- Betreiber von Immobilienfonds (etwa die Ökobank) und/oder Kapitalbeteiligungsgesellschaften.
- große Kapitalanleger (v.a. institutionelle Anleger wie Versicherungen)
- die öffentlichen Stellen zur Information über aktuelle Erfahrungen in der örtlichen Finanzierungslandschaft: v.a. die lokal zuständige IHK, evtl. auch das Wirtschaftsförderungsamt oder das regional zuständige RKW.

Bei der Zusammenstellung des Finanzierungsmixes sind verschiedene Zielgrößen zu berücksichtigen:

- die Sicherstellung einer vollständigen Finanzierung (Besicherung);
- die Minimierung der Finanzierungskosten (niedriger Effektivzins, niedrige Vertriebskosten bei Fondslösung);
- die Sicherung der Liquidität (Tilgungsfreijahre), und
- ein handhabbares Finanzmanagement (Finanzierung aus einer Hand, flexible Tilgung, nachträgliche Mittelaufnahme).

Sofern für einzelne Investitionen besonders günstige, zweckgebundene Fördermittel in Anspruch genommen werden können, sollte dies ausgeschöpft werden. Etwa sollten für gebäudeökologische oder öko-logistische Investitionen soweit wie möglich die Umweltkreditprogramme der DtA oder KfW ausgeschöpft werden. Der Effektivzins der Umweltprogramme liegt beispielsweise wesentlich unter dem der schon vergünstigten Mittelstandsprogramme.

Bezüglich des Finanzierungsmixes bestehen zahlreiche Möglichkeiten, die entsprechend den jeweiligen Standort- und Betreiberbedingungen gestaltet werden können. Im Kapitel III.3 sind verschiedene Modellkombinationen für größere Investitionsvorhaben dargestellt. Die meisten Programme der öffentlichen Geldgeber sind bis zu ihrem jeweiligen Höchstbetrag kombinierbar (etwa bei der DtA die Eigenkapitalhilfe, das ERP-Existenzgründungsdarlehn, die DtA-Gründungskredite und die Umweltprogramme), wobei allerdings der Förderhöchstgrenze (maximal 75%) nicht überschritten werden darf. Die Kreditinstitute kombinieren zwar gerne die Programme innerhalb ihres eigenen Hauses, aber es sind auch übergreifende Kombinationen möglich, etwa zwischen KfW und DtA, oder zur InvestitionsBank.

Mit den Geldgebern können passende Arrangements für die möglichst zeitnahe Bereitstellung der Finanzmittel getroffen werden, um Bereitstellungskosten oder Zinsverluste zu

vermeiden oder zu minimieren. Die meisten Mittel aus Programmen der DtA können nach Zusage innerhalb eines Jahres abgerufen werden. Diese Zusage kann um weitere 3 Jahre verlängert werden. Damit entfällt das Risiko, ab Bereitstellung eine Bereitstellungs- oder Zusageprovision zu zahlen. Bei späterem Abruf gelten allerdings die aktuellen Zinsen, so daß Zinsvorteile zum Zeitpunkt der ersten Bereitstellung nicht realisiert werden können. Das Risiko eines zukünftigen Zinsanstiegs kann dadurch kompensiert werden, daß die zugesagten Mittel abgerufen und bei der Hausbank auf einem Festgeldkonto vorübergehend angelegt werden. Bei der KfW (und beim Existenzgründungsprogramm der DtA) entstehen dagegen Zusageprovisionen für alle Mittel, die innerhalb von 4 Wochen nicht abgerufen werden. Für langfristigere Vorhaben kann die Aufteilung der Kreditsumme auf mehrere Anträge sinnvoll sein.

Auch andere Investitionsmittel (z.B. Ausstattung der einzelnen Shops) sollten frühzeitig beantragt werden. Die Akquisition von Sponsoring und Stiftungsmitteln für spezielle Zwecke kann und sollte sobald erfolgen, wie die jeweiligen Aufgaben beschrieben werden können.

Abschließend sei zu bemerken, daß ein Vorhaben in dieser Größenordnung in der Finanzakquisition von Allianzen profitieren kann. Anlaufstelle können die kommunal zuständigen Ämter für Wirtschaftsförderung bzw. Arbeitsförderung sein oder eventuell das Wirtschaftsministerium des Landes. Politische Flankierung für die Kombination und Koordination von öffentlichen Mitteln (v.a. der Arbeitsförderung) kann hilfreich sein. Ein Beispiel für eine erfolgreiche öffentliche Unterstützung bietet die Weiberwirtschaft e.G. in Berlin, die durch ihr politisches Gewicht einflußreiche Unterstützung finden konnte.

Kontakte:
Industrie- und Handelskammern, örtliche Vertretung
Amt für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, örtliche Stelle

III.7 Finanzquellen für die Realisierung

III.7.1 Förderungsmöglichkeiten für den Betrieb des Öko-Kaufhauses

Je nach Typ ist zwischen den Betriebskosten für Immobilie, Center-Management und Ladenbetrieb zu unterscheiden. Der Betrieb verursacht laufende Kosten für Personal, Warenlager, Energie, Marketing, Miete und andere Aufwendungen.

Die laufenden Kosten müssen sich grundsätzlich aus dem Umsatz finanzieren. Das Geschäft, und insbesondere die Startphase, kann jedoch erleichtert werden, wenn ein Teil dieser Kosten vorfinanziert oder vergünstigt werden kann. In der Anfangs- und Festigungsphase sollten deshalb interessante Möglichkeiten zur Förderung der Betriebskosten ausgeschöpft werden.

Personalkosten können reduziert werden durch die Förderung von durch die Arbeitsförderung vermittelten Kräften über Leistungen wie Beschäftigungshilfe für Langzeitarbeitslose (bis 80% des Tariflohns), Eingliederungs- und Einarbeitungszuschüsse (bis 50% Förderung), oder Lohnkostenförderung durch das Sozialamt (Festbetragszuschuß). Mit den Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit kann, etwa bei kleineren Unternehmen oder Gründern, die kombinierte Einstellung von zwei bis drei Personen zu über 50% gefördert werden.

Das Land NRW fördert sogenannte Soziale Wirtschaftsbetriebe, wenn wenigstens vier Arbeitslose eingestellt werden, mit 96% des Arbeitgeber-Bruttolohns der beschäftigten Arbeitslosen (ab 2. Jahr sinkender Förderbetrag). Beispielsweise will das Secondhandkaufhaus Essen über dieses Programm elf Kräfte für fünf Jahre finanzieren. Im Öko-Kaufhaus könnte die Betreiber- und Marketinggesellschaft als SWB eingerichtet werden. So könnte die Förderung beispielsweise für fünf Kräfte (Marketing, Finanzen, kaufmännische und technische Administration, Fahrer; aber ohne Geschäftsführer) im Laufe von fünf Jahren 1,12 Mio DM betragen.

Betriebsmittel können etwa über öffentliche Kreditprogramme zu günstigen Konditionen finanziert werden, etwa über die Deutsche Ausgleichsbank (bis 4 Mio. DM ein Jahr tilgungsfrei).

Verschiedene Aufgaben, von speziellen Investitionen über institutionelle Komponenten bis zu einzelnen Aktionen, können zudem über Stiftungen oder Sponsoring gefördert werden. Bei Stiftungen können, je nach Stiftungszweck, Mittel für Zwecke wie Verbrau-

cherinformation, Logistik oder Energieversorgung oder viele andere, v.a. modellhafte Zwecke, beantragt werden. Sponsoren aus der Industrie können Leistungen in den Bereichen Beleuchtung, Informationssysteme, Transport, Ladenbau oder vieles mehr erbringen. Ausführende Baufirmen haben etwa die Kindertagesstätte der Weiberwirtschaft gefördert.

III.7.2 Das Spektrum öffentlicher und nicht-öffentlicher Finanzierungsmöglichkeiten

Im folgenden wird ein umfassender Überblick über die verschiedenen Fördermöglichkeiten, die für die Realisierung, aber teilweise auch für die Projektentwicklung geeignet sind, gegeben. Die Förderarten variieren von der Zinsvergünstigung für Kredite bis zum weitgehenden Personalkostenzuschuß. Die Fördermöglichkeiten für Personal- und Sachmittel sind bei öffentlichen und privaten Einrichtungen auf allen Ebenen (von der Kommune bis zur EU) recherchiert worden.

Bei den im folgenden dargestellten Finanzierungsmöglichkeiten werden die Förderung von Investitionen und Arbeit berücksichtigt. Ein weiterer Förderstrang kann sich über die Förderung von Bildung (Erwachsenenbildung, Weiterbildung) ergeben, falls hier ein Schwerpunkt gewollt ist. Analoges gilt für Forschung und Technologie, falls ein entsprechender Schwerpunkt (etwa ökologisches Gründerzentrum) entwickelt werden soll. Zudem ist bei einem entsprechenden öffentlichen Interesse die Städtebauförderung in Erwägung zu ziehen.

Finanzanträge haben i.d.R. jeweils vor Beginn einer Maßnahme oder Investition zu erfolgen. Sie können über jedes frei wählbare Kreditinstitut gestellt werden. Diese haben Ermessensspielräume für die Gewährung eines Kredits und legen diese unterschiedlich aus. Ein Institut, das die gewünschten Mittel bereitstellt, ist nicht immer gleich gefunden. Form und Umfang der Besicherung der Kredite sind jeweils zu vereinbaren. Beispielsweise gewährt die DtA eine 40%ige Haftungsfreistellung gegen einen Zuschlag von 0,5% auf den Nominalzins. In den Betriebsmittelkredit der Investitions-Bank NRW ist ein Zuschlag für eine 80%ige Freistellung bereits eingearbeitet. Zudem können öffentliche Bürgschaften gegen Entgelt vereinbart werden.

III.7.3 Finanzierungsmöglichkeiten im Überblick

Im folgenden werden ausgewählte Fördermöglichkeiten für die Realisierungsphase dargestellt (Stand 1998). Hier sind Förderungen genannt, die kurz- bis mittelfristig erschlossen werden können. Die Förderarten variieren von der Zinsvergünstigung bei Investitio-

nen über Sponsoring für Sonderausgaben bis zum Gehaltszuschuß zu den Betriebskosten. Details zu diesen Ressourcen sind in der IÖW-SR Nr. 128/98 beschrieben. Die aktuellen Förderlinien, Modalitäten und Konditionen können bei den jeweiligen Trägern schriftlich oder oft auch im Internet abgerufen werden.

Investitionsfinanzierung

A. Öffentliche zinsvergünstigte Darlehen

Mittelstandsprogramm, Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW
Mittelstandsprogramm: Leasing, KfW
Liquiditätshilfeprogramm, KfW
Umweltprogramm, KfW
ERP-Regionalprogramm, KfW
DtA-Existenzgründungsprogramm, Deutsche Ausgleichsbank, DtA
DtA Betriebsmittelkredite, DtA
ERP-Existenzgründungsprogramm, DtA
ERP-Umwelt- und Energiesparprogramm, DtA
DtA-Umweltprogramm, DtA
Gründung und Wachstum, GuW-Betriebsmittel, Investititonsbank NRW
GuW Existenzgründungsprogramm, Investitionsbank
GuW Frauenexistenzgründung und –festigung, Investitionsbank
GuW Verlagerung von Betrieben zur Beseitigung von Entwicklungshemmnissen oder Umweltbelastungen, Investitionsbank

B. Eigenkapitalhilfe

ERP-Eigenkapitalhilfe-Programm, DtA

C. Nicht-öffentliche zinsvergünstigte Darlehen

Öko-Bank, Frankfurt
UmweltBank, Nürnberg
GLS-Bank, Bochum

D. Bürgschaften

BürgschaftsBank NRW
Landesbürgschaften, Bundesländer

E. Kapitalbeteiligungsgesellschaften (KBG)

ERP-Beteiligungsprogramm, KfW
Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft, NRW
Ökologik Ecovest AG
TechnoMedia Kapitalbeteiligungsgesellschaft, Köln

F. Immobilienfonds

evtl. Ökobank

G. Förderung durch öffentliche Zuschüsse

Modellförderung neuartiger erwerbswirtschaftlicher Unternehmensgründungen
Städtebauförderung

Arbeits- und Beschäftigungsförderung

H. Soziale Wirtschaftsbetriebe

Förderprogramm des Landes NRW

I. Förderung von Personal durch Arbeitsamt oder Kommune

Einarbeitungszuschuß
Eingliederungsbeihilfe
Allgemeine Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
Überbrückungsgeld
Arbeit statt Sozialhilfe
Lohnkostenförderung

J. Arbeitsleistungen im Rahmen von Qualifikationsprogrammen

Arbeit und Qualifizierung AQUA
Frauenförderprogramm für BerufsrückkehrerInnen
Zielgruppenorientierte Förderung QUAZI
QUAZI: Existenzgründungen

Sonstige Förderungen

K. Stiftungen

Bethe-Stiftung, Essen
Friedrich G. Conzen-Stiftung, Köln
Eden-Stiftung, Bad Soden
Save Our Future Umweltstiftung, Hamburg
Stiftung Initiative Mehrweg, Bonn
Global Umweltstiftung, München
Nordrhein-Westfalen-Stiftung Naturschutz, Heimat und Kulturpflege, Düsseldorf
Raymund Loewy Stiftung zur Förderung von zeitgemäßem Industriedesign, Hamburg
Rudolph Otto Meyer-Umwelt-Stiftung, Hamburg
IKEA-Stiftung, Hofheim-Wallau
Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Osnabrück
Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Essen
Ökofonds Grüne/B'90 NRW, Düsseldorf
Deutsche Umweltstiftung, Germersheim
Stiftungen der Sparkassen, diverse Orte

L. Sponsoring: Agenturen

Neues Handeln Beratungsgesellschaft für Marketing und Kommunikation im sozialen und ökologischen Bereich mbH, Köln
Europäische Sponsoring-Börse, ESB-Marketing Consult AG
Kommunikation, Offenbach
Hunold & Partner Marketing & Sponsoring, Düsseldorf

M. Öffentliche Zuschüsse zu Beratungen

Beratungsförderung des Bundesamts für Wirtschaft
Programm "Impulse für die Wirtschaft", NRW

IV. Quellen und Kontakte

Quellen

Behrens, K.-Chr. (Hg.): Handbuch der Werbung. Wiesbaden 1970

Bundesministerium für Wirtschaft, BMWi, Bonn

Bundesverbände Naturkost Naturwaren, BNN, Hürth

Dellhofen, D. / Grandel, K., Kranich, W. / Lenz, M.: Erfolgreiche Einzelhandelswerbung. Anleitungen, Anregungen, Beispiele. Köln 1974

Deutsche Ausgleichsbank, DtA, Bonn

EuroHandelsInstitut, EHI: Shopping-Center-Report, Köln 1995

Falk, B.(Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center, Landsberg 1998,

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung, G.I.B., Bottrop

Hauptverband des Deutschen Einzelhandels, HDE, Köln

Institut für Handelsforschung, IfH, Köln, div. Auskünft 1999

Keller, A.F.: Die kooperative Durchführung der Werbung. In: Behrens (Hg.) 1970

Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW, Frankfurt/M

Schnermann, J.: Projektentwicklung von Shopping-Centern – dargestellt an Entwicklungsphasen; in: Falk, B.(Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center, Landsberg 1998

Strecker, O. / Reichert, J. / Pottebaum, P.: Marketing für Lebensmittel. Grundlagen und praktische Entscheidungshilfen. Frankfurt/M. 1990

Kontakte

Brune Consulting GmbH, Königsallee 60D, 40212 Düsseldorf, 0211-13995-0

SCC Shopping Center Consulting GmbH, Luegplatz 3, 40545 Düsseldorf, 0211-578328

Hauptverband des Deutschen Einzelhandels e. V., Gothaer Allee 2, 50969 Köln, 0221-93655-02

Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Säckinger Str. 5, 50935 Köln, 0221-943607-0

Industrie und Handelskammer zu Köln, Unter Sachsenhausen 10, 50667 Köln, 0221-1640-0

Industrie und Handelskammer zu Düsseldorf, Ernst-Schneider-Platz 1, 40212 Düsseldorf, 0211-3557-0

Institut für Gewerbezentren, Starnberg

Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. Landesgruppe Nordrhein-Westfalen, Sohnstr. 70, 40237 Düsseldorf, 0211-68001-0

DTA Deutsche Ausgleichsbank, Ludwig-Erhard-Platz 1-3, 53170 Bonn, 0228/831-2661

KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau, Palmengartenstr. 5-9, 60325 Frankfurt am Main, 069-7431-0

Publikationen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung

Das IÖW veröffentlicht die Ergebnisse seiner Forschungstätigkeit in einer Schriftenreihe, in Diskussionspapieren sowie in Broschüren und Büchern. Des Weiteren ist das IÖW Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“, die allvierteljährlich im oekom-Verlag erscheint, und veröffentlicht den IÖW-Newsletter, der regelmäßig per Email über Neuigkeiten aus dem Institut informiert.

Schriftenreihe/Diskussionspapiere

Seit 1985, als das IÖW mit seiner ersten Schriftenreihe „Auswege aus dem industriellen Wachstumsdilemma“ suchte, veröffentlicht das Institut im Eigenverlag seine Forschungstätigkeit in Schriftenreihen. Sie sind direkt beim IÖW zu bestellen und auch online als PDF-Dateien verfügbar. Neben den Schriftenreihen veröffentlicht das IÖW seine Forschungsergebnisse in Diskussionspapieren – 1990 wurde im ersten Papier „Die volkswirtschaftliche Theorie der Firma“ diskutiert. Auch die Diskussionspapiere können direkt über das IÖW bezogen werden. Informationen unter *www.ioew.de/schriftenreihe_diskussionspapiere*.

Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“

Ausgabe 2/2010

Das IÖW gibt gemeinsam mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) das Journal „Ökologisches Wirtschaften“ heraus, das in vier Ausgaben pro Jahr im oekom-Verlag erscheint. Das interdisziplinäre Magazin stellt neue Forschungsansätze in Beziehung zu praktischen Erfahrungen aus Politik und Wirtschaft. Im Spannungsfeld von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft stellt die Zeitschrift neue Ideen für ein zukunftsfähiges, nachhaltiges Wirtschaften vor. Zusätzlich bietet „Ökologisches Wirtschaften online“ als Open Access Portal Zugang zu allen Fachartikeln seit der Gründung der Zeitschrift 1986. In diesem reichen Wissensfundus können Sie über 1.000 Artikeln durchsuchen und herunterladen. Die Ausgaben der letzten zwei Jahre stehen exklusiv für Abonnent/innen zur Verfügung. Abonnement unter: *www.oekom.de*.

IÖW-Newsletter

Der IÖW-Newsletter informiert rund vier Mal im Jahr über Neuigkeiten aus dem Institut. Stets über Projektergebnisse und Veröffentlichungen informiert sowie die aktuellen Termine im Blick – Abonnement des Newsletters unter *www.ioew.de/service/newsletter*.

Weitere Informationen erhalten Sie unter *www.ioew.de* oder Sie kontaktieren die

IÖW-Geschäftsstelle Berlin
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: +49 30-884 594-0
Fax: +49 30-882 54 39
Email: *vertrieb(at)ioew.de*

INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

GESCHÄFTSTELLE BERLIN
MAIN OFFICE
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0
Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

BÜRO HEIDELBERG
HEIDELBERG OFFICE
Bergstraße 7
69120 Heidelberg
Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0
Fax: + 49 – 6221 – 270 60

mailbox@ioew.de
www.ioew.de