



Managementtools für die Selbststeuerung von Gewerbegebieten und deren nachhaltige Entwicklung

Anregungen und Instrumente für die Koordination und
Abstimmung der Nachhaltigkeitsorientierung von Gewerbegebieten

Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Koenenkampstr. 32, 28213 Bremen,

Tel. 0421/2585379

Juli, 2009

Im Auftrag der Technischen Universität Kaiserslautern, Volkswirtschaftslehre, insbesondere
Wirtschaftspolitik und internationale Wirtschaftsbeziehungen, Prof. Dr. M. von Hauff,
Kaiserslautern

Studie im Rahmen des Projekts:

**"Zero Emission Park - länderübergreifendes Modellprojekt zur Entwicklung von
nachhaltigen Gewerbegebieten in Deutschland"**

Forschungsprogramm

Nationale Stadtentwicklungspolitik

„Klimaschutz – die Stadt von morgen bauen“

Im Auftrag des Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

Deichmanns Aue 31-37, 53179 Bonn

Projektlaufzeit

01.01.2008 bis 31.10.2010

Aktenzeichen

Z 6 – 10.04.05.510933

Zuwendungsempfänger

Technische Universität Kaiserslautern

Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftspolitik

und internationale Wirtschaftsbeziehungen, Professor Dr. Michael von Hauff

Gottlieb-Daimler-Straße, Geb. 42/Raum 406, 67663 Kaiserslautern

Fon: +49 (0)631/205-3763, Fax: ++49 (0)631/205-3767

E-Mail: hauff@wiwi.uni-kl.de, URL: <http://www-vwl2.wiwi.uni-kl.de>

Projektmanagement (Konzeption, Projektleitung, Koordination)

Veronika Wolf, Wissenschaftliche Mitarbeiterin

15.02.2008-30.09.2008 Technische Universität Kaiserslautern, VWL

01.10.2008-30.11.2009 Universität Oldenburg, Wirtschaftsinformatik

Projektbüro Remscheid Telefon +49.2191.61664

E-Mail: veronika-wolf@zeroemissionpark.de

URL: <http://www.zeroemissionpark.de>

Inhalt

1	Nachhaltigkeit im Gewerbegebiet – Unternehmen als Ressourcengemeinschaft	5
2	Koordination in nachhaltigen Gewerbegebieten	9
2.1	Aufgaben der Koordination	10
2.2	Organisationsformen der Koordination	13
2.2.1	Netzwerke	14
2.2.2	Vereine	15
2.3	Institutionalisiertes Parkmanagement	16
2.4	Schwierigkeiten bei einem gemeinsamen Parkmanagement	17
2.5	Geschäftsmodell eines Parkmanagements	18
3	(Ressourcen-)Gemeinschaft schaffen	20
3.1	Möglichkeiten für ein erstes Treffen und erste Folgeveranstaltungen	21
3.2	Möglichkeiten dauerhafter Interaktion und Beziehungen	22
3.3	Möglichkeiten, die Arbeit voranzutreiben	23
3.4	Möglichkeiten, sich gemeinsam über Erfolge zu freuen	25
3.5	Möglichkeiten der Informationssammlung und -bereitstellung	25
3.6	Beispiel dauerhafter Interaktion in der Ressourcengemeinschaft	26
4	Abstimmung ökologischer Aspekte	28
4.1	Reduzierung von Umwelteinwirkungen	28
4.1.1	Gemeinsame Auswahl eines Stromanbieters	31
4.1.2	Gemeinsame Erhöhung der Energieeffizienz	32
4.1.3	Entsorgungsnetze	33
4.1.4	Gemeinsame Optimierung der Flächennutzung	34
4.2	Reproduktion von Ressourcen	35
4.2.1	Autonome Stromversorgung	36
4.2.2	Restwärmenutzung	37
4.2.3	Wassernutzung	38
4.2.4	Luftreinhaltung	39
4.2.5	Verwertungsnetze	40
4.2.6	Umweltschutz-Zertifizierung	41
4.3	Vorbilder	43
5	Abstimmung sozialer Aspekte	45
5.1	Verschönerung	47
5.2	Kinderbetreuung	48

Einleitung

5.3	Gesundheitsmanagement	49
5.4	Kantinennutzung	50
5.5	Nahverkehr	51
6	Abstimmung ökonomischer Aspekte.....	52
6.1	Einkaufsgemeinschaften.....	54
6.2	Wechselseitige Absatzpotentiale	55
6.3	Bewachung.....	56
6.4	Gemeinsame IT-Lösungen	57
6.5	Öffentlichkeitsarbeit	58
6.6	Fort- und Weiterbildung.....	59
7	Gemeinsame Berichterstattung	60
8	Fazit.....	64
	Literatur	65
	Anhang.....	67

1 Nachhaltigkeit im Gewerbegebiet – Unternehmen als Ressourcengemeinschaft

Der Begriff Nachhaltigkeit ist heutzutage allgegenwärtig, man hört ihn aus Politikermündern und liest ihn auf Unternehmenshomepages. Eine klare Abgrenzung und konsistente Verwendung des Begriffs ist dabei selten gegeben. In Theorie und Praxis existieren vielfältige Definitionen und Verständnisse von Nachhaltigkeit. Grundsätzlich sind drei Perspektiven des Nachhaltigkeitsverständnisses voneinander abzugrenzen:

Normative Perspektive

Die normative Nachhaltigkeitsperspektive beinhaltet die Frage nach Gerechtigkeit. Einerseits wird dabei auf die intragenerative Gerechtigkeit abgezielt, die eine weltweite Fairness in der Nutzung und dem Zugriff auf Ressourcen verlangt. Andererseits wird die intergenerative Gerechtigkeit thematisiert, die aussagt, dass das derzeitige Wirtschaften im Hinblick auf die Erhaltung der Ressourcenbasis für kommende Generationen erfolgen muss. Dies ist nur zu ermöglichen, wenn die Knappheit von Ressourcen bei ihrer Nutzung berücksichtigt wird.

Innovationsorientierte Perspektive

Um die Ressourcenknappheit in die Überlegungen zu deren Verwendung einzubeziehen, muss die Produktivität gesteigert werden. Aus einer bestimmten Menge an Ressourcen muss mehr Wertschöpfung entstehen. Eine solche Veränderung ist nur durch Innovationen im Produktentstehungsprozess zu realisieren, diese Entwicklung wird als Öko-Effizienz bezeichnet. Schwierigkeiten bei der Öko-Effizienz-Debatte liegen zum einen im so genannten Rebound-Effekt, der besagt, dass die eingesparten Ressourcen anderweitig eingesetzt werden und das verwendete Ressourcenvolumen sich dadurch nicht verändert. Zum anderen ist hierdurch das Problem erschöpfbarer Ressourcenpools noch nicht gelöst.

Ressourcenorientierte Perspektive

Es ist daher notwendig, nicht nur die Nutzung von Ressourcen zu optimieren, sondern sich auch mit dem Erhalt der Ressourcenquellen zu befassen. Um eine intergenerative Gerechtigkeit zu ermöglichen, müssen Unternehmen heute in die Erhaltung und Pflege der Ressourcenbasis investieren, um morgen noch Ressourcen zur Verfügung zu haben. Hierzu muss das Verständnis vom reinen Effizienzdenken um ein haushälterisches Denken erweitert werden. Nachhaltigkeit ist somit als Rationalität der Substanzerhaltung zu verstehen.

Die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags „Schutz des Menschen und der Umwelt“ definiert Nachhaltigkeit wie folgt: „Nachhaltigkeit ist die Konzeption einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension menschlicher Existenz. Diese drei Säulen der Nachhaltigkeit stehen miteinander in Wechselwirkung und bedürfen langfristig einer ausgewogenen Koordination.“¹

Bei einer nachhaltigen Ausrichtung eines Gewerbegebiets sollten daher – auch wenn der Fokus auf Emissionen und somit eher die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit gelenkt wird – die Bereiche ökonomische und soziale Nachhaltigkeit nicht ausgeklammert werden. Eine ausschließliche Konzentration auf ökologische Aspekte würde lediglich ein Umweltschutzmanagement bedeuten und somit wichtige Punkte einer nachhaltigen Entwicklung ausklammern.

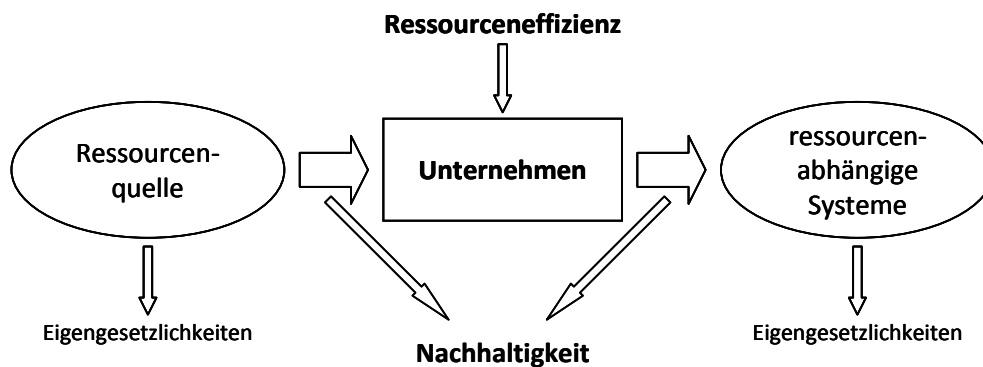
Für ein erfolgreiches gemeinsames Vorgehen mehrerer Partner im Gewerbegebiet ist die Anstrengung der Selbststeuerung von großer Bedeutung. Die Akteure sollen in die Lage versetzt werden, gemeinschaftlich ihr Gewerbegebiet und ihre Zusammenarbeit weiterzuentwickeln. Hierbei sollen die in dieser Broschüre vorgestellten Managementinstrumente hilfreich sein. Selbststeuerung bedeutet dabei, die Lenkung der gemeinsamen Ziele und Aufgaben, Strategien und Prozesse nicht von einem Einzelnen (Unternehmer, Lokalpolitiker o. ä.) entscheiden und „über sich ergehen“ zu lassen, sondern eine mit allen Partnern abgestimmte Vorgehensweise zu wählen. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass Selbststeuerung nicht ohne Fremdsteuerung realisierbar ist. Nicht jede Entscheidung kann von jedem Beteiligten in Frage gestellt und abgenickt werden. Von Bedeutung ist hier aber das vorab gegebene Einverständnis in die Entscheidung des Fremdsteuerers, so wie es in der Politik in Form der Demokratie und der Wahl von Stellvertretern des Volkes funktioniert. Die Selbststeuerung eines Gewerbegebiets entsteht also durch die gemeinsame Bereitstellung und Gestaltung einer Fremdsteuerung, die bei dem Prozess in Richtung Nachhaltigkeit über verschiedene Vorstufen in institutionalisierter Form in ein Parkmanagement münden kann. Selbststeuerung unterstützt dabei die gemeinsam agierenden Unternehmen sowohl bei der Abstimmung ihrer Ziele und Aktivitäten als auch bei ihrer Arbeit als kooperative Partner, die gemeinsam eine nachhaltigere Ausrichtung erreichen wollen.



Selbststeuerung

Das einzelne Unternehmen kann dabei als ressourcenabhängiges System verstanden werden: Für sein Überleben ist es auf den Zufluss bestimmter Ressourcen angewiesen. Als offenes System nimmt es Ressourcen auf und gibt Ressourcen ab.

¹ Enquete-Kommission (1998).

Abbildung: Das Unternehmen als ressourcenabhängiges System²

Wird der Ressourcenstrom von der Quelle über das Unternehmen bis zum Abnehmer beeinträchtigt, wird das System in seiner Funktionsweise gestört, und die Ressourcenversorgung wird behindert. Hieraus ist ersichtlich, dass ein Unternehmen – wie jedes System – unter Berücksichtigung der Eigengesetzlichkeiten in die Erhaltung seiner Ressourcenquellen wie auch der Abnehmer investieren und sie pflegen muss. Ein ausgeglichenes Verhältnis von Ressourcennachschub zu Ressourcenverbrauch bezeichnet die Rationalität der Nachhaltigkeit.

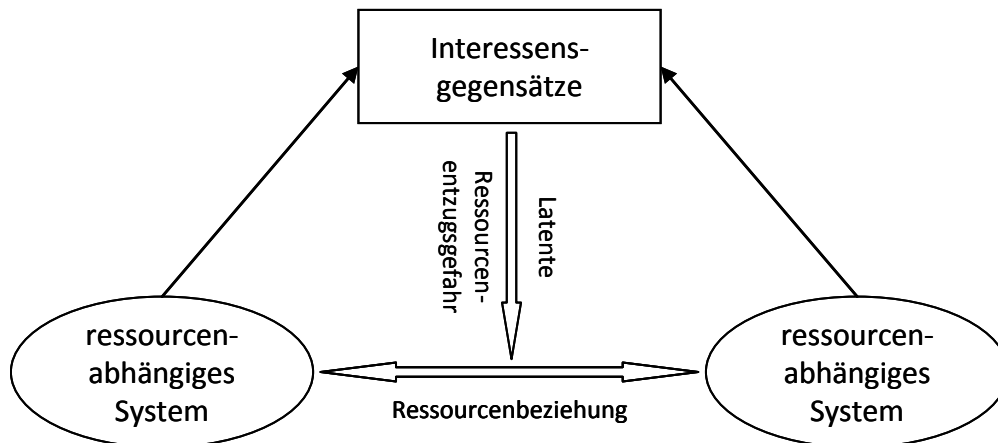
Ausgehend von der Kernaussage, dass Unternehmen die (ethische und rationale) Verpflichtung haben, die Ressourcenbasis zu schonen und ihr Wirtschaften dementsprechend auszurichten, ist die Überlegung nahe liegend, ein solches Vorgehen nicht allein in Angriff zu nehmen, sondern Investitionen in die Pflege der Ressourcenbasis kooperativ vorzunehmen. Mit Hilfe von Kooperationen können Ressourcen erschlossen und Win-Win-Situationen für die Partner geschaffen werden. Da in der Nachhaltigkeitsdiskussion dem Gemeinschaftsbegriff eine große Bedeutung beigemessen wird, ist es logisch, bei nachhaltig ausgerichteten netzwerkartigen Kooperationen von Ressourcengemeinschaften zu sprechen. In einem nachhaltigen Gewerbegebiet kooperieren verschiedene Akteure auf freiwilliger, aber organisierter Basis, um gemeinsam Ressourcenprobleme zu lösen und die Aufmerksamkeit auf ökonomische, ökologische und soziale Ressourcen sowie deren Quellen zu lenken.

*Ressourcen-
gemeinschaften*

Bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern können allerdings Interessensgegensätze für Schwierigkeiten bei der gemeinsamen Aufgabenerfüllung sorgen.

² Müller-Christ, G. (2003), S. 93.

Abbildung: Die Ressourcenbeziehung ressourcenabhängiger Systeme³



Es ist daher notwendig, nicht nur die Eigengesetzlichkeiten von Ressourcenquellen und -senken zu berücksichtigen, sondern auch zu beachten, dass bei einer systemübergreifenden Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen gegensätzliche Vorstellungen und Ziele berücksichtigt und auf ein gemeinsames Ziel und Vorgehen abzustimmen sind.

Diese Broschüre soll dabei helfen, Ressourcengemeinschaften in Gewerbegebieten ein strategisches und organisiertes Vorgehen bei der Entwicklung in Richtung nachhaltiges Gewerbegebiet zu ermöglichen. Im Folgenden werden zunächst in allgemeiner Form Aufgaben und Organisationsalternativen eines Parkmanagements vorgestellt und unterstützende Möglichkeiten der Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls aufgezeigt. Anschließend werden relevante Faktoren für eine nachhaltige Ausrichtung von Gewerbegebieten aus allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen dargestellt. Dabei werden zu jedem Bereich verschiedene Beispiele für Maßnahmen einer nachhaltigen Entwicklung genannt und deren konkreter Abstimmungsbedarf aufgeführt. Schließlich wird ein Konzept für eine gemeinsame Berichterstattung vorgestellt, mit Hilfe dessen Ergebnisse veröffentlicht und Handlungspotentiale aufgedeckt werden können.

Nachhaltiges Gewerbegebiet

Ein nachhaltiges Gewerbegebiet ist ein lokales oder interkommunales System freiwilliger, aber organisierter Kooperationen zwischen den verschiedenen Akteuren, die eine gemeinsame Vision einer nachhaltigen Sicherung der gemeinsamen ökonomischen, sozialen und ökologischen Ressourcenquellen teilen und die dafür bereit sind, kollidierende Interessen zu akzeptieren und in

³ Müller-Christ, G./Remer, A. (1999), S. 73.

2 Koordination in nachhaltigen Gewerbegebieten

Ein nachhaltiges Gewerbegebiet kann nur dann geschaffen werden, wenn ein gemeinsames Vorgehen aller im Gewerbegebiet ansässigen Unternehmen beschlossen und auch umgesetzt wird. Bei einer langfristigen Ausrichtung der selbstgesteuerten Zusammenarbeit als Ressourcengemeinschaft ist es sinnvoll, eine Institution zu schaffen, die als zentraler Anlaufpunkt, als Management und Ansprechpartner für die Belange der Gemeinschaft im Gewerbegebiet fungiert. Unternehmen gehen auf diese Weise eine Selbstbindung ein, in der sich ihre Kooperationsbereitschaft äußert und die Grundlage einer nachhaltigen Ausrichtung der Zusammenarbeit im Gewerbegebiet werden kann. Unternehmen zeigen hiermit ihre Bereitschaft, in die nachhaltige Ausrichtung ihres Unternehmens und ihres Umfelds zu investieren, sowohl in finanzieller als auch in organisatorischer Hinsicht.

Innerhalb der kooperativen Zusammenarbeit kann eine Vernetzung der Unternehmen eines Gewerbegebiets durch eine zentrale Institution, z. B. einen Parkmanager oder eine Beratungsagentur, gemanagt werden.⁴ Die Aufgaben eines solchen Parkmanagements sind vielfältig und stets an die Ziele und die Vorstellungen der Partner eines Gewerbegebiets anzupassen. Zentral für den Erfolg einer nachhaltigen Entwicklung im Gewerbegebiet ist die Betonung der Gemeinsamkeit bei der Planung, der Finanzierung, der Umsetzung und der Kontrolle von Maßnahmen, die zu einer nachhaltigen Ausrichtung des Gewerbegebiets beitragen sollen.

Parkmanagement und Parkmanager

In dieser Broschüre wird zwischen einem Parkmanagement und einem Parkmanager unterschieden:

Parkmanagement bezeichnet die Aufgabe, die der Koordinator der Kooperation übernimmt.

Parkmanager ist die Bezeichnung derjenigen Person, die eine Stelle des institutionalisierten Parkmanagements innehat.

In den folgenden Abschnitten werden zunächst Aufgaben skizziert, die bei der Koordination der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit zu bewältigen sind, darauf folgend werden die Schritte auf dem Weg zum institutionalisierten Parkmanagement dargestellt. Im Anschluss werden die Möglichkeiten der Koordination eines Parkmanagements vorgestellt und Probleme thematisiert, die bei der Einrichtung einer zentralen Institution auftreten können. Weiterhin wird ein Geschäftsmodell erarbeitet, das verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten beinhaltet.

⁴ Wird in dieser Broschüre vom Parkmanager gesprochen, sind sowohl männliche als auch weibliche Manager gemeint. Der Einfachheit halber wird im Folgenden immer die männliche Form verwendet.

2.1 Aufgaben der Koordination

Im Zuge der Intensivierung der Zusammenarbeit und dem Entschluss, langfristig gemeinsam etwas für Nachhaltigkeit im Gewerbegebiet zu tun, ist es notwendig, für die Formulierung klarer Ziele, die Schaffung eines übereinstimmenden Problemverständnisses und die Koordination gemeinsamer Maßnahmen einer nachhaltigen Entwicklung einen zentralen verantwortlichen Ansprechpartner – ein Parkmanagement – bereitzustellen.

Dem Parkmanagement fallen umfangreiche Aufgaben aus unterschiedlichen Bereichen zu:

- Allgemeine Koordination und Information
- Coaching und Moderation
- Konflikt- und Widerspruchsmanagement
- Kaufmännischer und technischer Support

Allgemeine Koordination

Die Koordination der Zusammenarbeit heterogener Partner spielt für langfristige Kooperationen eine wichtige Rolle. Aufgrund der Vielzahl der Beteiligten, verschiedener Herangehensweisen an Problemlösungen, die unterschiedlichen beteiligten Parteien (Unternehmen, Kommunen, Bürgerschaften) und divergierender finanzieller, personeller und zeitlicher Möglichkeiten der Partner bietet eine Koordinationsinstanz eine Chance, die kollidierenden Interessen unter einen Hut zu bringen und zu konsolidieren. Ziel dabei ist die Abstimmung der Ideen, Aktivitäten und Ziele Einzelner auf das gemeinsam erarbeitete Gesamtziel. Koordinative Aufgaben umfassen die Festlegung und Gestaltung von Terminen und Gesprächen, die Beschließung und Einhaltung von Deadlines sowie die Kenntnis und Berücksichtigung rechtlicher Aspekte der gemeinsamen Vorhaben. Weiterhin sind hier die interne und externe Kommunikation sowie der Aufbau und die Pflege von Public Relations von großer Bedeutung. Darüber hinaus sollte ein Parkmanagement immer einen Überblick über Kosten und Finanzierung der gemeinsamen Aktivitäten bewahren.

Dem umfassenden Informationsmanagement ist ein besonderer Stellenwert im Rahmen der koordinativen Aufgaben eines Parkmanagements zuzuschreiben. Eine erfolgreiche kooperative Zusammenarbeit mehrerer Partner steht und fällt mit den Informationen, die diese einander zur Verfügung stellen.

Information

Informationsasymmetrien können Misstrauen und opportunistisches Verhalten hervorrufen, auf die Kooperationen – gerade wenn sie noch sehr jung sind – sensibel reagieren. Die Sammlung und Distribution von Informationen über die Zusammenarbeit, die wirtschaftliche

Lage der beteiligten Unternehmen, die Einstellung der Kommunen und Bürger zum Kooperationsvorhaben, die Auflagen und Pflichten, die Umsetzbarkeit von Plänen etc. sowie deren Aufbereitung und Bereitstellung für alle Partner ist von zentraler Bedeutung für ein positives Kooperationsklima.

Coaching und Moderation

Aufgaben aus dem Bereich Coaching und Moderation⁵ zielen auf die Schaffung einer ausgeglichenen und für alle Seiten akzeptablen Kooperationsatmosphäre ab. Dabei spielen der Aufbau stabiler Beziehungen, die Erweiterung der Führungs- und Sozialkompetenz der Beteiligten und Motivationsarbeit ebenso eine Rolle wie die Strukturierung des Problemlösungsprozesses und die Schaffung von Verständlichkeit. Durch Einzel- und Gruppencoachings kann eine Selbstreflektion des Handelns erreicht werden, die den Partnern und dem Management wichtige Informationen für die Strategieentwicklung und -anpassung liefern kann. Außerdem kann ebenfalls durch Coachings oder durch die Organisation von Schulungen die Schaffung eines einheitlichen Wissensstands über die Hintergründe des gemeinsamen Vorgehens erreicht werden.

Konflikte, Widersprüche und Trade-offs

Konflikte entstehen, wenn Menschen oder Institutionen abweichende Interessen verfolgen und diese unvereinbar sind. Konflikte betreffen Prozesse und keine statischen Situationen und werden durch die Bewertung einer Situation verursacht. Sie sind daher im Rahmen der Konsensfindung lösbar.

Widersprüche – auch als Dilemmata bezeichnet – sind logische Gegensätze, die dazu führen, dass in einer Entscheidungssituation entweder Alternative A oder Alternative B gewählt werden muss. Dabei sind A und B widersprüchlich, sie schließen einander aus. Widersprüche können somit nicht gelöst, sondern nur bewältigt werden, indem in konkreten Entscheidungssituationen zwischen den Alternativen abgewägt wird und sie auf lange Sicht im Gleichgewicht gehalten werden.

Die Bewältigung logischer Gegensätze gelingt nur, wenn die dadurch entstehenden Trade-offs thematisiert werden. Ein Trade-off liegt dann vor, wenn man eine Verbesserung oder Erlangung des einen Aspektes nur unter Inkaufnahme der Verschlechterung oder des Verlustes des anderen Aspektes erreichen kann. Des Einen Gewinn ist hier des Anderen Verlust.

Dass in Kooperationen Widersprüche und Konflikte auftreten, lässt sich leider niemals ganz vermeiden. Durch ein strukturiertes Widerspruchs- und Konfliktmanagement können diese jedoch bewältigt und mit Hilfe von Präventionsmaßnahmen in Zukunft vermieden werden. Das Parkmanagement muss in diesem Fall als Mediator und/oder Schlichter auftreten, der inner- und zwischenbetriebliche Widersprüche und Konflikte wahrnimmt, die hierfür verantwortlichen unterschiedlichen Interessen und Ziele aufeinander abstimmt und somit zwischen den Konfliktparteien vermittelt. Mit Hilfe festgelegter Regeln des Miteinanders und

⁵ Für weitere Informationen zu Moderation in nachhaltigen Gewerbegebieten: Müller-Christ, G. (2008).

der Entwicklung einer gemeinsamen Kooperationsphilosophie kann Blockaden des Informations- und Kommunikationsflusses entgegengewirkt werden, sodass Entscheidungs- und Handlungsprozesse nicht unnötig aufgehalten werden.

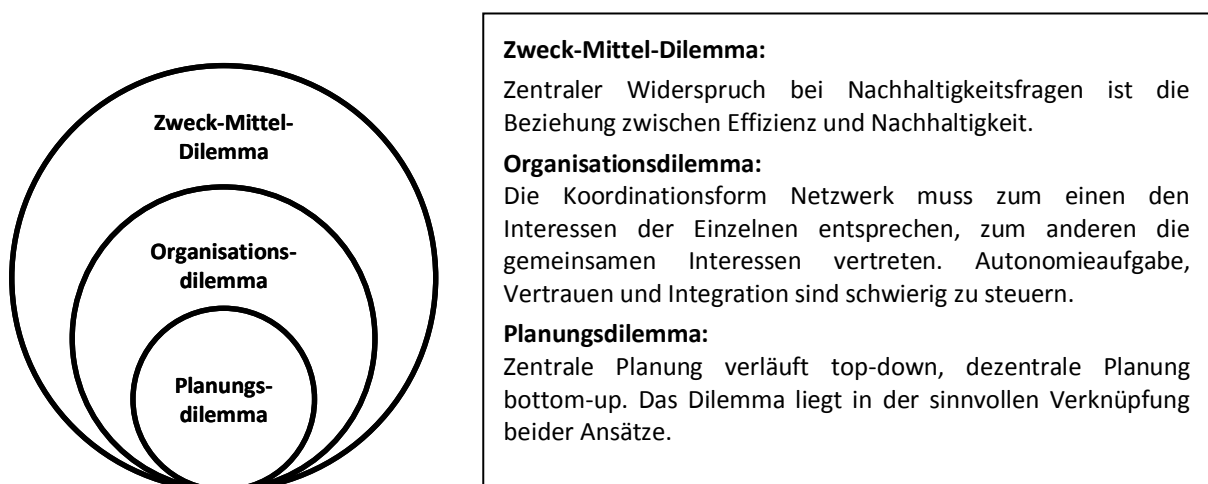
Konflikt- management

Im Bereich des Konfliktmanagements muss das Parkmanagement Konflikte identifizieren und als vertraulicher Ansprechpartner für die Konfliktparteien fungieren. Der Lösungsprozess solcher Interessenskonflikte sollte vom Parkmanagement moderiert werden. Dabei müssen die Kernpunkte der abweichenden Interessen erkannt und auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden, wodurch die Interessensgegensätze konsensfähig gemacht und die Konflikte gelöst werden.

Widerspruchs- management

Die Bewältigung der auftretenden Widersprüche erfordert einen höheren Aufwand und mehr als nur moderative Fähigkeiten vom Parkmanagement. Innerhalb der dreifach geschachtelten Widersprüchlichkeit (s. u.) müssen sämtliche Dilemmata Aufmerksamkeit erhalten und bearbeitet werden. Diesen Widersprüchen innerhalb der Nachhaltigkeitskooperation muss sich das Parkmanagement nicht nur bewusst sein, sondern es muss sie auch den Beteiligten darlegen und darauf verweisen, dass eine nachhaltige Ausrichtung nur durch die Inkaufnahme von Trade-offs zu ermöglichen ist.⁶

Abbildung: Dreifach geschachtelte Widersprüchlichkeit in Nachhaltigkeitsnetzwerken⁷



⁶ Für weitere Informationen zu Widersprüchen und deren Bewältigung: Müller-Christ, G. (2008)

⁷ Müller-Christ, G. (2008), S. 17.

Support

Schließlich sollte ein Parkmanagement Ansprechpartner für kaufmännischen und technischen Support sein. Die Vermittlung von Fachkompetenz zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Einzelnen und der Kooperation im Hinblick auf das gemeinsame Ziel ist von großer Bedeutung für die gemeinsame Zielerreichung. Hierbei sind ökonomische Aspekte genauso zu berücksichtigen wie die technische Unterstützung bei der Umsetzung beschlossener Maßnahmen.

Abgesehen vom eben angesprochenen Fachwissen benötigt ein Koordinator oder Parkmanager in erster Linie soft skills. Da er für die Aufrechterhaltung der netzwerkartigen Zusammenarbeit im Gewerbegebiet verantwortlich ist, sollte er die Mitglieder kennen, deren Kontakt untereinander unterstützen und neue Mitglieder

Qualifikation: Parkmanager

werben. Er muss Bedürfnisse und Schwierigkeiten wahrnehmen sowie die Interessen aller zusammentragen und bündeln können. Eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Fingerspitzengefühl und die Fähigkeit, zwischen den Zeilen lesen zu können, sind bei der Koordination teilweise divergierender Interessen von Vorteil. Dabei sollte er flexibel reagieren und den Balanceakt zwischen Offenheit und Geschlossenheit im Miteinander meistern können. Der Parkmanager muss das Ziel der Selbststeuerung unterstützen, auch informelle Kooperationen und Informationen fördern können und darf sich nicht davor scheuen, bei Bedarf einen Schritt zurück zu machen, Machtfragen im Netzwerk zu thematisieren und langfristig abgestimmte Strategien anzupassen. Da auch die Außenwirkung der Zusammenarbeit im Gewerbegebiet in den Aufgabenbereich des Parkmanagers fällt, muss er strategische Lobbyarbeit leisten, die richtigen Ansprechpartner kennen und die Interessen des Gewerbegebiets „verkaufen können“. Außerdem muss er stets mögliche Auswirkungen des Handelns im Blick haben wie auch operative und strategische Ziele zur gleichen Zeit verfolgen.

2.2 Organisationsformen der Koordination

Die gemeinsame Planung der Neuausrichtung eines Gewerbegebiets beginnt schon vor dem Einsatz eines institutionalisierten Parkmanagements. Die Entscheidung für ein solches Management kann erst erfolgen, wenn sich die beteiligten Unternehmen, Kommunalverwaltungen und u. U. bereits die betroffenen Bürgerschaften gemeinsam zu einer Weiterentwicklung ihres Gewerbegebiets entschlossen haben. Da die meisten Gewerbegebiete historisch gewachsen sind und zumeist sowohl über einen umfangreichen Branchenmix verfügen als auch unterschiedliche Betriebsgrößen aufweisen, sind die Vorstellungen, Möglichkeiten und Ziele häufig nicht ohne weiteres zur Übereinstimmung zu

bringen. Der Weg zum nachhaltigen Gewerbegebiet ist als Prozess zu verstehen, der von Personen gestaltet und vorangetrieben wird. Zwischen dem Wirtschaften im Alleingang und der gemeinsamen Bearbeitung von Nachhaltigkeitsaufgaben sind daher noch Zwischenstufen bei der Betreuung und dem Management eines nachhaltigen Gewerbegebiets zu finden. Diese Organisationsformen stellen Netzwerke und Vereine dar.

2.2.1 Netzwerke

Dem Verständnis der Kooperationsforschung folgend stellen Netzwerke bereits eine recht enge Verbindung mehrerer Unternehmen dar. Netzwerke entstehen, wenn Unternehmen wirtschaftliche Abhängigkeiten identifizieren und durch die Zusammenarbeit Wettbewerbsvorteile erzielen können. Dabei sind Netzwerke durch stabile Beziehungen der Akteure gekennzeichnet. Ein nachhaltiges Netzwerk stellt jedoch nicht ausschließlich auf die Erzielung höherer Gewinne ab, sondern verfolgt durch die Zusammenarbeit die Absicht, Nachhaltigkeitsziele erreichen zu können, die im Alleingang unerreichbar wären. Es entsteht die bereits angesprochene Ressourcengemeinschaft.

Eine netzwerkartige Verknüpfung von Akteuren im Gewerbegebiet ist während der ersten Prozessphasen auf dem Weg zum nachhaltigen Gewerbegebiet zu finden. Möglicherweise kennen sich die Nachbarn bereits, vielleicht haben sie sich auch schon einmal getroffen, um über Themen und Belange zu sprechen, die alle im Gewerbegebiet Ansässigen betreffen. Solche Beziehungen stärken die Partner, wenn sie sich dazu entschließen, gemeinsam an einer nachhaltigen Entwicklung zu arbeiten. Netzwerke „laufen nebenbei“, sie entstehen und stabilisieren sich ohne externe Steuerung. Da es sich hier um einen losen Zusammenschluss unabhängiger Akteure handelt, hängt der Fortschritt in Sachen Nachhaltigkeit davon ab, ob sich jemand findet, der freiwillig das Networking vorantreibt. Hierbei kann es sich z. B. um einen im Gewerbegebiet ansässigen Unternehmer handeln, der regelmäßige Treffen plant und koordiniert und dafür Sorge trägt, dass das Netzwerk erhalten und ausgebaut wird, bspw. durch eine persönliche Begrüßung neuer Unternehmen im Gewerbegebiet. Solches freiwilliges Engagement eines Einzelnen hat jedoch Grenzen: Wird das Gewerbegebiet bzw. das darin entstehende Netzwerk zu groß oder nimmt die gemeinsame Planung von Aktivitäten und Maßnahmen zu große Ausmaße an, kann dies ein Einzelner aufgrund des zeitlichen und finanziellen Aufwands nicht mehr bewältigen. In diesem Fall ist es ratsam, die netzwerkartige Zusammenarbeit zu festigen, indem ein „offizieller“ Zusammenschluss der interessierten Unternehmen – z. B. als Verein – erfolgt.

Organisatorisch bieten sich für ein Netzwerk drei Alternativen an:

- Koordination durch einen Mitarbeiter
- Koordination durch eine Arbeitsgruppe

- Koordination durch die Kommune

Koordination durch einen Arbeitnehmer

Die einfachste Art der Aufgabenkoordination stellt die Freistellung eines Arbeitnehmers (oder die freiwillige Übernahme der Aufgaben von einem Unternehmer) dar, der für eine bestimmte Anzahl an Stunden für das Management der Kooperation von seiner regulären Arbeit in einem der beteiligten Unternehmen freigestellt wird. Diese Möglichkeit stellt zu Beginn der kooperativen Anstrengungen sicherlich die am schnellsten und einfachsten zu realisierende Alternative dar. Bei einer fortgeschrittenen Zusammenarbeit innerhalb des Gewerbegebiets könnte ein ungeschulter Einzelner jedoch schnell an seine Grenzen stoßen.

Eine höhere Komplexität ist bei der Bildung einer Arbeitsgruppe aus Arbeitnehmern eines oder mehrerer beteiligter Unternehmen zu finden, die sich gemeinsam mit dem Parkmanagement befassen. Auch hier ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass mit der Zeit die Notwendigkeit entsteht, sich von einem professionellen Parkmanagement unterstützen zu lassen.

Koordination durch eine Arbeitsgruppe

Koordination durch die Kommune

Weiterhin besteht eine Koordinationsmöglichkeit darin, die Leitung der Kooperation einem Mitglied (oder einer Gruppe von Mitgliedern) der Kommunalverwaltung zu überlassen. Der Vorteil dieser Alternative – sofern sie nicht durch die Kommunalverwaltung vorgeschrieben oder forciert wird – liegt in der Distanz, die ein Mitglied der Verwaltung zum Geschehen im Gewerbegebiet wahren kann. Im Gegensatz zu den Mitgliedern der Gewerbegebiete verfügt die Kommunalverwaltung über eine objektivere Perspektive, jedoch könnte das Fehlen kooperationsrelevanter Informationen vor Ort die Zusammenarbeit erschweren.

2.2.2 Vereine

Vereine können in Deutschland von natürlichen und juristischen Personen gegründet werden und streben das Ziel an, dauerhaft gemeinschaftliche Interessen zu verfolgen. Die Mitgliedschaft in einem Verein ist freiwillig und kann jederzeit (unter Berücksichtigung der in der Vereinsatzung festgelegten Fristen) zurückgezogen werden. Vereine finanzieren sich i. d. R. durch Mitgliedsbeiträge und können gemeinnützig oder aber wirtschaftlich ausgerichtet sein. Ein Verein ist verpflichtet, einen Vorstand zu bestellen, der aus einer oder mehreren Personen bestehen kann und regelmäßige Mitgliederversammlungen einberufen muss.

Die Gründung eines Vereins empfiehlt sich, wenn die gemeinsame Arbeit an einem Thema (wie der nachhaltigen Entwicklung eines Gewerbegebiets) an Intensität zunimmt und deren

Koordination aus finanziellen oder zeitlichen Gründen nicht mehr ohne weiteres neben der regulären Arbeit erledigt werden kann. Die finanziellen Mittel für die Gründung eines Vereins zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung können von den beteiligten Akteuren entrichtet oder von Externen (wie bspw. der Kommune oder dem Land) bereitgestellt werden. Mit der Gründung eines Vereins wird das Anliegen der zuvor „nur“ netzwerkartig organisierten Absichten offiziell und bekannt gemacht. In der Satzung wird der Zweck des Vereins beschlossen, es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und Ziele geklärt. Durch die Institutionalisierung können die Interessen der Beteiligten publik gemacht und sowohl nach innen als auch nach außen hin vertreten werden. Aufgrund der Einführung von Mitgliedsbeiträgen bzw. der Bereitstellung finanzieller Mittel durch Dritte haben Vereine Netzwerken gegenüber den Vorteil, auch solche Maßnahmen in Angriff nehmen zu können, die in einem Netzwerk ohne Klärung finanzieller Möglichkeiten und Zuständigkeiten nicht realisierbar wären.

2.3 Institutionalisiertes Parkmanagement

Ein institutionalisiertes Parkmanagement stellt die komplexeste Form der Koordination dar und kann auf zwei Arten bereitgestellt werden:

- Internes institutionalisiertes Parkmanagement
- Externes institutionalisiertes Parkmanagement

Die Entscheidung für ein institutionalisiertes Parkmanagement ist bei fortgeschrittener Kooperation mit steigender Komplexität, dem Vorhandensein vieler und heterogener Partner und einem umfassenden Handlungsvorhaben unbedingt zu empfehlen. Die Erfahrung aufgrund bereits durchgeführter Projekte sowie das Wissen in den verschiedenen Aufgabenbereichen machen ein qualifiziertes Parkmanagement zu einem wertvollen Partner bei der kooperativen Weiterentwicklung eines Gewerbegebiets.

Internes Parkmanagement

Die erste Möglichkeit stellt hier die Einstellung eines Parkmanagers oder Parkmanagement-Teams dar, das z. B. in Form einer Interessengemeinschaft die Belange des Gewerbegebiets regelt und unbefristet oder für eine bestimmte Dauer beim Gewerbegebiet (oder auch der Kommunalverwaltung) als Koordinator der kooperativen Zusammenarbeit angestellt wird. Diese Alternative ist auch bei dem Zusammenschluss zu einem Verein geeignet.

Alternative zwei ist die Beauftragung einer gewerbegebietsexternen Parkmanagementagentur, deren Dienstleistung vom

Externes Parkmanagement

Gewerbegebiet eingekauft wird. Es ist jedoch fraglich, ob die Anstellung eines externen Parkmanagements für eine längere Dauer ratsam ist; in einem solchen Fall fehlen die Identifikation mit der Arbeit und u. U. auch die Einsicht in bestimmte Abläufe. Zu empfehlen ist eher die Gründung eines internen Parkmanagements, das die Prozesse und gewerbegebietsinternen Eigenheiten kennt. Für bestimmte Aufgaben, die der Parkmanager nicht selbst erledigen kann (z. B. technisch anspruchsvolle Projekte), ist die Inanspruchnahme externer Dienstleister jedoch unbedingt angebracht.

Beide Entscheidungen bringen zeitlich und finanziell hohe Aufwendungen mit sich, die sich jedoch im Hinblick auf die Zielerreichung lohnen: Ein Experte oder Expertenteam kann schneller und effizienter Handlungsbedarf identifizieren, Lösungsmöglichkeiten erarbeiten oder deren Erarbeitung antreiben und durch das fehlende Zugehörigkeitsgefühl zu einem einzelnen Unternehmen auch unpopuläre Entscheidungen begründen. Wird zur Erreichung bereits beschlossener angestrebter Ziele zusätzliche Fach- oder Sozialkompetenz benötigt, kann dies möglicherweise bei der Suche eines Parkmanagers bereits berücksichtigt werden.

2.4 Schwierigkeiten bei einem gemeinsamen Parkmanagement

Einige Schwierigkeiten, die bei den verschiedenen Organisationsalternativen eines Parkmanagements auftreten können, wurden bereits angerissen. Allen gemein ist jedoch die Frage nach der Legitimation: Mit welchem Recht kann ein Parkmanagement Entscheidungen treffen und Weisungen aussprechen, die alle Mitglieder des Gewerbegebiets betreffen?

Schon beim Eingehen einer Kooperation steht ein Unternehmen vor der Entscheidung, im Alleingang Herausforderungen zu begegnen, denen es für sich nicht gewachsen ist oder aber für die Realisierung der Vorteile kooperativer Arbeit ein Stück Autonomie aufzugeben. Bei der Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Unternehmen ist jeder Partner gezwungen, seine Vorstellungen und sein Handeln mit dem Gegenüber abzustimmen und Kompromisse einzugehen, Informationsabflüsse und Opportunismus zu riskieren. Die Win-Win-Situationen, die als Ergebnis erfolgreicher Kooperationen entstehen, rechtfertigen jedoch die in Kauf genommenen Trade-offs durch die Erreichung außergewöhnlicher Ergebnisse.

Der Einsatz eines Managers (unabhängig davon, ob er als Externer oder Interner, teilzeit- oder vollzeitmäßig seine Aufgaben übernimmt) als Gestalter, Unterstützer und Lenker einer Kooperation zieht ähnliche Überlegungen nach sich. Eine gewerbegebietsweite netzwerkartige Kooperation von Unternehmen, Kommunalverwaltung und Bürgerschaft kann erfahrungsgemäß nur dann erfolgreich sein, wenn die Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis erfolgt. Folglich nehmen alle Partner den mit der Kooperation einhergehenden Autonomieverlust in Erwartung einer Verbesserung der eigenen Lage durch Weiterentwicklung der gesamten Situation bewusst in Kauf. Da sich ein Netzwerk jedoch

nicht von selbst managen kann, ist der Einsatz eines oder mehrerer Netzwerkkoordinatoren vonnöten. Die Legitimation der Weisungs- und Entscheidungsbefugnis eines Parkmanagements liegt also schon im Netzwerkdenken begründet. Wie weit die Rechte dieses Managements reichen sollen, also wie stark Weisungs- und Entscheidungsbefugnis ausgeprägt sein sollen, hängt vom Kooperationsgegenstand, den Zielen und der Reichweite des Projekts ab. Es ist jedoch für die beteiligten Partner unerlässlich, einen Teil ihrer autonomen Entscheidungsgewalt einzuschränken, um von den gemeinsamen Entwicklungen profitieren und innerhalb der freiwillig eingegangenen Kooperation erfolgreich sein zu können.

2.5 Geschäftsmodell eines Parkmanagements

Zentraler Anreiz der gemeinsamen Inangriffnahme von Nachhaltigkeitsproblemen in Kooperationen ist die Möglichkeit, die Kosten für Innovationen und Investitionen des Einzelnen zu minimieren. Auf diese Weise erhalten auch kleinere Unternehmen mit limitierten finanziellen Möglichkeiten die Chance, die Entwicklung ihrer ökologischen, sozialen und ökonomischen Umwelt voranzutreiben.

Grundsätzlich existieren drei Möglichkeiten der Finanzierung von Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung eines Gewerbegebiets, analog zu der vom Fortschritt und der Intensität der Zusammenarbeit im Netzwerk beeinflussten Organisation des Parkmanagements:⁸

- **Projektbezogene Finanzierung:** Ist die kooperative Zusammenarbeit noch nicht allzu weit fortgeschritten, können Nachhaltigkeitsmaßnahmen projektbezogen finanziert werden. Dabei wird unter den beteiligten Unternehmen so viel „Geld gesammelt“ wie der verantwortliche (temporäre) Koordinator für die Umsetzung benötigt.
- **Finanzierungsverbund:** Wenn sich die Unternehmen des Gewerbegebiets bereits als Verein zusammengeschlossen haben, können Nachhaltigkeitsaufgaben und -maßnahmen aus den Mitgliedsbeiträgen finanziert werden. Die Verwaltung und Verwendung der Gelder fällt dabei in den Aufgabenbereich des Parkmanagers (dessen Gehalt auch durch diese Beiträge bereitgestellt werden kann).
- **„Nachhaltigkeitsgenossenschaft“:** Bei fortgeschrittener und gefestigter Zusammenarbeit von Unternehmen eines Gewerbegebiets ist die verbindlichste Form der Finanzierung von Maßnahmen in der Gründung einer Genossenschaft zu finden. Mit der Gründung eines zweckbezogenen Gemeinschaftsunternehmens (Zweck ist hier selbstverständlich die Erreichung und Weiterführung einer nachhaltigen

⁸ Für weitere Informationen zum Thema Finanzierung: Müller-Christ, G./Liebscher, K. (2009).

Entwicklung des Gewerbegebiets) übernehmen die Miteigentümer auch eine kapitalmäßige Beteiligung. Diese Gelder werden dann für die Finanzierung eines Parkmanagers und die Umsetzung von Aufgaben verwendet.

3 (Ressourcen-)Gemeinschaft schaffen

Die Möglichkeiten, mit Hilfe von Kooperationen Ziele zu erreichen und einen Ressourcenzugang zu erschließen, der im Alleingang nicht oder nur schwierig zu erreichen wäre, sind enorm und die Existenz solcher Lösungen auch allgemein bekannt. Insbesondere Gewerbegebiete sind aufgrund ihrer räumlichen Nähe und einer langfristigen Nachbarschaft der dort angesiedelten Unternehmen dazu prädestiniert, durch kooperative Zusammenarbeit oder die Bildung von Netzwerken Win-Win-Situationen zu schaffen, von denen alle Partner und im Idealfall noch weitere Betroffene – wie z. B. Anwohner, Kunden oder die Kommune – profitieren können. Leider sind Kooperationen aber keine Selbstläufer. Die zentrale Herausforderung einer erfolgreichen Zusammenarbeit, insbesondere bei einer Vielzahl von Partnern wie in einem Gewerbegebiet, liegt in der Koordination der Interessen Einzelner im Hinblick auf das Kooperationsziel. Einfach so drauflos innovieren birgt große Risiken, die sich spätestens dann zeigen, wenn unvorhergesehene Schwierigkeiten auftreten, über die die Beteiligten unterschiedliche Meinungen vertreten. Es ist daher unerlässlich, zu Beginn der Zusammenarbeit in den Aufbau und die Pflege stabiler Beziehungen zu investieren. In dieser Kennenlernphase sollen die Beteiligten erste Kontakte knüpfen, und es soll herausgefunden werden, welche Zielvorstellungen und Möglichkeiten die Einzelnen haben, wie diese gemeinschaftlich zusammengefasst und auf ein Meta-Ziel ausgerichtet werden können. Dabei ist es wichtig, dass die Betroffenen ihr Verhalten aufeinander abstimmen und eine Grundlage schaffen, auf der stabile Interaktionsmuster aufbauen können. Kooperationen zwischen Unternehmen haben immer die gemeinsame Nutzung von Ressourcen zum Gegenstand, es entsteht also beim Zusammenschluss zu einem Netzwerk eine Ressourcengemeinschaft. Um gemeinsam Ressourcenprobleme lösen zu können, müssen die Akteure vertrauensvolle und offene Beziehungen aufbauen.

Da ein institutionalisiertes Parkmanagement zu diesem Zeitpunkt noch nicht existiert, ist es wichtig, sich darüber klar zu werden, wer die erste Phase der Zusammenarbeit betreuen, organisieren und leiten könnte. Grundsätzlich existieren hier zwei Möglichkeiten: Zentrale Planung bedeutet die Steuerung von einer Institution (z. B. der Kommunalverwaltung) aus, dezentrale Planung beinhaltet die eigenständige Erarbeitung des Projektgegenstands, der Ziele und des Vorgehens. Insbesondere bei letzterer Alternative ist es erforderlich, einen professionellen Moderator als Betreuer zu Rate zu ziehen, damit aufgrund der Vielzahl der Beteiligten der Entscheidungsprozess nicht allzu sehr verlangsamt wird. Vorteil dieses Vorgehens ist, dass die Partner durch die gemeinsame Erarbeitung der Ziele, die genaue Kenntnis der eigenen Betriebe und die räumliche Nähe eine vollständige Informationsbestandsaufnahme realisieren, sich von Beginn an integrieren, ihre eigenen Vorstellungen einbringen und aus dem gemeinschaftlichen Vorgehen Motivation schöpfen

können. Im Laufe der Zeit sollten kooperationsbegleitende Managementinstrumente (wie bspw. regelmäßige Treffen) dem Parkmanagement übertragen werden. Die hier vorgestellten Möglichkeiten für einen Kooperationsanstoß und Instrumente für eine erfolgreiche Zusammenarbeit spielen unabhängig vom Kooperationsgegenstand eine Rolle in unternehmerischen Partnerschaften, sie sind daher nicht nur für eine gemeinschaftliche Erreichung von Nachhaltigkeitszielen von Bedeutung. Dem Thema Gemeinschaft und der Entwicklung eines Wir-Gefühls sind jedoch bei Kooperationen, die nicht ausschließlich auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Erhöhung realisierbarer Gewinne abzielen, eine besondere Bedeutung beizumessen.

3.1 Möglichkeiten für ein erstes Treffen und erste Folgeveranstaltungen

Der erste Schritt bei der Planung einer längerfristigen Zusammenarbeit und gemeinschaftlichen Zielerreichung besteht im Anstoß des Entwicklungsprozesses. Initiatoren solcher Projekte können Mitglieder eines Unternehmens, Lokalpolitiker oder auch eine veränderte Gesetzeslage sein. Im Idealfall hat sich um die betreffenden Personen bereits eine Anzahl Kernakteure gesammelt, die die Projektarbeit ins Rollen bringen können. Die Erreichung weiterer Partner muss in einer Auftaktveranstaltung erfolgen. Für deren Organisation müssen folgende Fragen geklärt werden:

Auftakt

- Wer soll daran teilnehmen?
- Wann und wo soll sie stattfinden?
- In welchem Rahmen soll sie ausgerichtet werden?
- Was soll bei einem ersten Treffen erreicht werden?
- Wer ist dazu berechtigt, die Unternehmen eines Gewerbegebiets einzuladen?
- Welche Persönlichkeit kann glaubhaft das Thema Nachhaltigkeit als Kern der Zusammenarbeit den Unternehmen und den Mitarbeitern einer Kommunalverwaltung vermitteln?
- Welche Probleme haben die Unternehmen des Gewerbegebiets? Sind diese durch Kooperationen lösbar?
- Wie werden die Kernakteure und Teilnehmer auf die Veranstaltung vorbereitet?
- Wie sollen nachfolgende Veranstaltungen organisiert werden?

Es ist ratsam, nicht gleich beim ersten Treffen zu erwarten, dass alle Teilnehmer interessiert und motiviert sind, etwas zu verändern, insbesondere dann, wenn es um das Thema Nachhaltigkeit geht, das häufig im ersten Moment mit hohen Kosten assoziiert wird. Es ist daher wichtig, während der ersten Veranstaltungen den Kern des Problems zu erläutern, Überzeugungsarbeit zu leisten und darzulegen, aus welchen Gründen Veränderungen des

Wirtschaftens vorgenommen werden sollten. Im Falle der geplanten Bildung einer Ressourcengemeinschaft sollte der Fokus daher von vornherein auf die erweiterten Möglichkeiten des Ressourcenzugangs und der Ressourcennutzung gelenkt werden, die dem einzelnen Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit Anderen entstehen können. Im weiteren Verlauf sollten dann über die Information der Teilnehmer hinaus auch der Aufbau und die Pflege von Beziehungen Gegenstand der Treffen sein. Sind die Beteiligten sich nicht mehr allzu fremd, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich gemeinsam auf eine Zielsetzung einigen und den Planungs- und Entscheidungsprozess gemeinschaftlich vorantreiben werden.

3.2 Möglichkeiten dauerhafter Interaktion und Beziehungen

*Gemeinschaft
stabilisieren*

Sind die ersten Treffen erfolgreich verlaufen und haben sich die Teilnehmer und potentiellen Partner kennen gelernt, ist es besonders wichtig, die Gemeinschaft zu erhalten und zu festigen. Dies betrifft nicht ausschließlich fachliche Bereiche, sondern ist auch für die zwischenmenschlichen Beziehungen von Bedeutung. Besonders bei so langfristig angelegten Vorhaben wie der Neuausrichtung eines Gewerbegebiets in Richtung Nachhaltigkeit sind stabile Beziehungen Voraussetzung für eine dauerhafte erfolgreiche Zusammenarbeit. Das Kontakthalten ist sicherlich aufgrund der geringeren Anzahl an Betroffenen auf der Managementebene leichter zu realisieren als auf der personell stärkeren Ebene der Angestellten, jedoch sollten diese nicht vollständig außer Acht gelassen werden.

Wichtig ist, dass Treffen, die der Beziehungsstabilisierung dienen sollen, auf Augenhöhe aller Beteiligten durchgeführt werden. Angelehnt an die Tafelrunde soll an einem so genannten Runden Tisch die Gleichberechtigung der Teilnehmer betont werden, sodass Treffen ohne die Berücksichtigung von Hierarchiestufen abgehalten werden können.

Runder Tisch

Cheffrühstück

Ein regelmäßiges Treffen auf Führungsebene der beteiligten Unternehmen, der Kommunen und ggf. der Bürgerschaft könnte in Form eines (z. B. quartalsmäßigen) Cheffrühstücks organisiert werden. Hierbei sollte sich ein fester Personenkreis herausstellen, sodass in einem zwanglosen Rahmen der vertraute Umgang miteinander nicht durch Befangenheit negativ beeinflusst wird. Ein solches Frühstück sollte jeweils in einem anderen Unternehmen stattfinden, das den Raum und das Catering zur Verfügung stellt. Auf diese Weise kann sich niemand

benachteiligt oder ausgenutzt fühlen. Einer kurzen Vorstellung des eigenen Unternehmens können in diesem Rahmen Diskussionen folgen und Informationsaustausche vorgenommen werden.

Eine weitere Möglichkeit, regelmäßige Interaktion voranzutreiben, besteht in der Einführung eines Jour Fixe, an dem ein fester Personenkreis sich zur gegenseitigen Information, Diskussion und Aufbereitung von Aktivitäten trifft. Jours Fixes können auf verschiedenen Hierarchieebenen angesiedelt sein oder auch diese überschreiten. Durch die Festlegung eines bestimmten Termins (z. B. am ersten Dienstagvormittag jedes Monats) wird sichergestellt, dass alle Beteiligten diesen wahrnehmen können, und es können Aufgaben dementsprechend längerfristig geplant werden. Ein Jour Fixe kann genutzt werden, um durch regelmäßigen Austausch Beziehungen zu stärken und die Interaktion anzutreiben. Dabei ist es sinnvoll, den Themenbereich auf ein bestimmtes Teilprojekt einzugrenzen, um im Laufe des Treffens einen einheitlichen und auf die Teilnehmer abgestimmten Wissenstand zu realisieren. Auch in diesem Fall ist es sinnvoll, den Veranstaltungsort im Rotationsverfahren zu wechseln. Dies sorgt für Gerechtigkeit innerhalb der Gruppe und kann Gelegenheit zu neuen Anstößen und Inspirationen geben.

Jour Fixe

Betriebsführungen

Da die unterschiedlichen Mitglieder eines Gewerbegebiets sicherlich neugierig sind, was beim Nachbarn hinter verschlossener Tür passiert, bietet sich eine Chance des Interaktions- und Beziehungsaufbaus durch die regelmäßige Veranstaltung von Betriebsführungen. Dies ist zum einen eine gute Möglichkeit, die Partner besser kennen zu lernen, zum anderen eröffnet sich hier auch die Gelegenheit, durch Benchmarking eigene Abläufe und Handlungsweisen zu optimieren. Die Öffnung des Betriebs für Außenstehende zeugt von einer vertrauensvollen Haltung einander gegenüber und ist daher ausgezeichnet als Networking-Tool geeignet.

3.3 Möglichkeiten, die Arbeit voranzutreiben

Ein Gemeinschaftsgefühl entsteht nicht nur durch Sympathie und Vertrauen. Es ist gleichfalls von hoher Bedeutung, zusammen an einem Thema zu arbeiten und Fortschritte zu erzielen. Eine gemeinsame Erarbeitung von Entscheidungen und Aktivitäten und die mit vereinten Kräften erreichten Erfolge schweißen die Partner zusammen. Hierfür ist eine sorgfältige und strukturierte Planung unbedingt notwendig.

Grundlage einer von Erfolg gekrönten Projektarbeit ist eine kapazitäts- und zeitbezogene zielorientierte Planung. Die theorie- und praxiserprobten Methoden des Projektmanagements liefern

*Zielorientierte
Planung*

hierfür das Handwerkszeug. Sind Meso- und Subziele definiert, kann die Erstellung eines Lasten- und Pflichtenhefts mit der Zusammenstellung aller Anforderungen sowie Realisierungsmöglichkeiten sinnvoll sein. Der Skizzierung des Projektablaufs mit der Definition und Terminierung von Meilensteinen folgt die Projektstrukturplanung, innerhalb derer das Gesamtprojekt in Teilprojekte und Arbeitspakete heruntergebrochen wird. Hieraus abgeleitete Netzpläne beinhalten die Fortschrittsplanung; Kapazitäts- und Kostenplanung runden die Projektkonzipierung ab. Nur wenn das Vorgehen innerhalb der Kooperation klar umrissen ist, Termine, Verantwortlichkeiten und finanzielle Zuständigkeiten geklärt sind, kann die Arbeit des Einzelnen barrierefrei bewältigt werden.

Statusberichte

Ein Vortreiben der Arbeit kann durch die Festlegung wiederkehrender Termine, Abgabefristen und die Präsentation der Ergebnisse erreicht werden. Eine Möglichkeit hierzu besteht im Festsetzen regelmäßiger Treffen (s. o.), bei denen ein Statusbericht vorgelegt werden muss und der Aufgabenfortschritt dokumentiert wird. Dies forciert die zeitnahe Erledigung von Aufgaben und einen konstanten Fortschritt von Aktivitäten. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass die Arbeit der Vortragenden honoriert wird. Hiermit ist keinesfalls eine monetäre Entlohnung gemeint, sondern die Anerkennung guter Leistungen, die eine stärkere Zugehörigkeit zum Projekt und zur Kooperation sowie zu den hieran beteiligten Akteuren zur Folge haben wird.

Der Einsatz eines Einzelnen für die Erledigung einer Aufgabe hat zum Vorteil, dass die Arbeit zügig erledigt wird, allerdings besteht hier die Gefahr, dass wichtige Bereiche nicht bedacht werden. Es ist daher sinnvoll, bestimmte Aktivitäten in Gruppenarbeit in Angriff zu nehmen, um durch vielfältige Anregungen bessere Ergebnisse erzielen wie auch die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl der Teilnehmer steigern zu können. Die Arbeit in Teams sollte dabei zur Intensivierung des Wir-Gefühls innerhalb des Netzwerks auch unternehmens- und ggf. gewerbegebietsübergreifend geplant werden.

Gruppenarbeit

Workshops

Workshops können zu einer Reanimation erschlaffter Motivation und Interaktion beitragen. Diese können auf sämtlichen Hierarchieebenen durchgeführt und durchaus auch aufgaben- und themenübergreifend geplant werden, um durch die Anregungen durch Außenstehende neue Ideen zu generieren. Die Absicht, das eigene Thema und die bereits erzielten Ergebnisse so gut wie möglich aufzuarbeiten und zu präsentieren, kann innerhalb der Gruppen, aber auch

zwischen ihnen und in Bezug auf den Einzelnen zur Entwicklung stabilerer Beziehungen und einem Motivationsschub führen.

3.4 Möglichkeiten, sich gemeinsam über Erfolge zu freuen

Das Ziel, eine Gemeinschaft zu schaffen, kann deutlich unterstützt werden, wenn die Angehörigen der Gruppe auch neben der Arbeit eine Gelegenheit erhalten, sich kennen zu lernen und Zeit miteinander zu verbringen. Dies ist insbesondere dann von Vorteil, wenn ein solcher Anlass mit der Erreichung eines Ziels oder Meilensteins verknüpfbar ist. Gelegenheiten hierzu können sich bei einem gemeinsamen Essen oder bei betriebsübergreifenden Feiern ergeben. Außerdem ist die Veranstaltung von Ausflügen, z. B. in Form einer gemeinsamen Fahrradtour, eine gute Möglichkeit, das Miteinander zu stärken, um weiterhin gemeinsam an einem Strang ziehen zu können.

3.5 Möglichkeiten der Informationssammlung und -bereitstellung

Ein gemeinschaftliches Miteinander in einem Netzwerk wird besonders davon beeinflusst, welche Offenheit im Umgang miteinander herrscht. Gerade bei der gemeinsamen Arbeit an einem nicht ausschließlich auf wirtschaftliche Ziele ausgerichteten Thema wie der nachhaltigeren Ausrichtung eines Gewerbegebiets spielt die Freigabe und Bereitstellung von Informationen eine wichtige Rolle. Dies betrifft zum einen projektbezogene Informationen, die u. U. einem unternehmensexternen Kooperationspartner vorenthalten werden, zum anderen aber auch allgemeine Informationen und Kenntnisse, die dem Verständnis der Aufgabengebiete Anderer dienen.

Vorträge

Letzteres kann durch die Organisation von Vorträgen realisiert werden. Werden Einblicke in die Arbeit der Partner gewährt und Erfahrungen ausgetauscht, kann ein gegenseitiges Verständnis die Folge sein, das das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt. Solche Vorträge können

von einem Unternehmen im Gewerbegebiet veranstaltet oder aber von externen Rednern abgehalten werden, die Einblicke in alternative Vorgehensweisen, neue Erkenntnisse und Abläufe gewähren.

Die umfassende Sammlung und Bereitstellung gewerbegebietsinterner und kooperationsbezogener Informationen sollte einen besonderen Stellenwert erhalten. Zunächst müssen alle Unternehmen erkennen, dass ein Zugriff auf relevante Informationen schnell erfolgen muss und nicht erst eine

Informations- management

lange Telefonkette erforderlich machen darf. Zu empfehlen ist hier die Einrichtung einer Informationssammelstelle, in der alle relevanten Materialien und Erkenntnisse erfasst werden. In diesem Zusammenhang ist die Benennung eines „Informationsmanagers“ sinnvoll, der diese Stelle verwaltet (ein Unternehmensinterner oder das Parkmanagement). Ideal wäre dabei die Errichtung eines Informationsnetzwerks unter Verwendung der IuK-Technologien. Denkbar sind hier beispielsweise Newsletters und eine eigene Homepage, die ausgewählte Informationen auch der Öffentlichkeit zugänglich machen würde und mit einem Mitgliederbereich als Informationsplattform für das Netzwerk dienen könnte.

3.6 Beispiel dauerhafter Interaktion in der Ressourcengemeinschaft

Eine Möglichkeit, in der Gemeinschaft zusammenzuarbeiten und auf lange Sicht die Inangriffnahme von Ressourcenproblemen zu planen, besteht in der Einrichtung eines Energieeffizienznetzwerks.⁹ Der Aufbau eines solchen Netzwerks kann für die beteiligten Partner enorme Potentiale freisetzen, die sich in einer Erhöhung von Know-how, Einsparung von Kosten und umweltschutzorientiertem Wirtschaften äußern.

Energieeffizienznetzwerke

Das Konzept des Energieeffizienznetzwerks stammt aus der Schweiz und wurde 1987 als lokales Netzwerk in Zürich erstmalig realisiert. Seit 1991 werden Energieeffizienznetze auch in Deutschland errichtet. Die Organisation in einem Netzwerk ermöglicht den beteiligten Unternehmen, Energieeffizienzziele schneller und kostengünstiger zu erreichen als im Alleingang. Durch regelmäßigen Erfahrungsaustausch, den Zugang zu neuen Technologien, die Inanspruchnahme kostengünstiger Energieberatungen und die gemeinsame Erarbeitung von Energieeffizienzlösungen können die im Netzwerk agierenden Unternehmen „Energiefresser“ identifizieren, ihren Energieverbrauch optimieren, CO₂-Emissionen minimieren und Kosteneinsparungen realisieren. Die Einigung auf sowohl gemeinsam als auch einzeln zu erreichende Ziele sowie eine regelmäßige Erstellung von Statusberichten liefern den Unternehmen dabei über ihre eigene Motivation hinaus einen Grund, sich stetig und in gleich bleibendem Umfang ihren Energieeffizienzaufgaben zu widmen. Im Idealfall wird das mit der Hilfe professioneller Berater aufgebaute Netzwerk sich nach einigen Jahren selbst tragen und ohne moderatorischen Beistand in der Lage sein, weitere Effizienzlösungen zu erarbeiten und zu implementieren.

⁹ Weitere Informationen hierzu sind abrufbar unter:

<http://www.industrie-energieeffizienz.de/energieeffizienz-netzwerke.html>

Ein Beispiel eines funktionierenden Energieeffizienznetzwerks in Deutschland ist das des Effizientisches NordWest.¹⁰ Mit Hilfe der unterstützten Effizienzerhöhung sollen die hierin engagierten Unternehmen in die Lage versetzt werden, Entscheidungs-, Such- und Informationskosten zu senken, ihre Wettbewerbsposition zu stärken und den Klimaschutz voranzutreiben. Der Effizientisch wird vom Bremer Senat, der Agentur Bremer Energie-Konsens und der Metropolregion Bremen/Oldenburg subventioniert und versteht sich als Netzwerk, innerhalb dessen die Erreichung eines festgelegten Effizienzziels und die Etablierung eines regelmäßigen Erfahrungsaustauschs im Mittelpunkt stehen. Der Effizientisch konzentriert seine Arbeit auf folgende Kernpunkte:

*Vorbild:
Effizientisch*

- Erreichung des Effizienzziels: Senkung des Primärenergiebedarfs um 6 %, Senkung der CO₂-Emissionen um 8 %
- Erfahrungsaustausch: moderiert von einem Effizienz-Coach finden regelmäßige Treffen bei jeweils einem anderen Unternehmen statt; der Vorstellung des Unternehmens folgen Fachvorträge und Diskussionsrunden, z. B. zu den Themen Wirtschaftlichkeitsrechnung, Energiemanagement oder Biomassenutzung
- Optimierungsmaßnahmen: Energie-Coaches führen in den Unternehmen Energieanalysen durch und erarbeiten anhand von Kennzahlen ein individuell zugeschnittenes Maßnahmenpaket
- Energie-Controlling: die Umsetzung von Maßnahmen sollte durch die Einrichtung eines Energie-Controllings gestärkt werden, mit Hilfe dessen Energieverbrauch und -einsparungen erfasst und überwacht werden

Ziel des Effizientisches ist der Aufbau eines Netzwerks, das sich in Zukunft selbst tragen soll und stetige Verbesserungen mit sich bringt. Gründe für ein Unternehmen, daran teilzunehmen, können in der Senkung ständig steigender Energiekosten, großen Einsparpotentialen, der Selbstverpflichtung zum Klimaschutz sowie der Reduktion sonstiger Kosten bestehen.

¹⁰ Beispiel Effizientisch NordWest: <http://www.effizientisch-nordwest.de/>

4 Abstimmung ökologischer Aspekte

Von den drei Säulen der Nachhaltigkeit ist der ökologischen Dimension in Theorie und Praxis bisher die größte Aufmerksamkeit gewidmet worden. Diese Entwicklung ist verständlich: Die Umweltgesetzgebung wird immer schärfer, Unternehmen stehen somit nicht nur moralisch sondern auch juristisch in der Pflicht, sich mit ökologischen Gegebenheiten auseinander zu setzen. In der aktuellen umweltpolitischen Diskussion ist die Frage nach Klimaschutz und Energienutzung allgegenwärtig. Durch die Optimierung der Energieeffizienz, den Einsatz regenerativer Energieträger und die Senkung von Emissionen sollen negative Einwirkungen auf die natürliche Umwelt eingeschränkt und vermieden werden.

Unternehmen kommen dabei dem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsverständnis folgend zwei Aufgaben zu: die Reduzierung von negativen Umwelteinwirkungen und die Reproduktion von Ressourcen. In Bezug auf kooperativen Umweltschutz in Gewerbegebieten gibt es einige Best-Practice-Beispiele, die zeigen, dass ein gemeinsames Angehen der Umwelt- und Ressourcenprobleme erfolgreich und dauerhaft funktionieren kann. Weiterhin existieren diverse Instrumente, die eine gemeinsame Problemlösung von Energie- und sonstigen Umweltproblemen unterstützen können.

4.1 Reduzierung von Umwelteinwirkungen

Ökologisch bewusstes Wirtschaften bedeutet notwendigerweise, dass umweltschädliche Nebenwirkungen reduziert und im Idealfall vollständig vermieden werden. Das in diesem Zusammenhang allseits bekannte Schlagwort lautet Öko-Effizienz. Die Öko-Effizienz erweitert die Öko-Effektivität, die sich mit der Zielsetzung umweltentlastender Maßnahmen befasst, um einen Bewertungsmaßstab. Der Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz ist dabei der folgende: Effektivität bedeutet „die richtigen Dinge tun“, Effizienz „die Dinge richtig tun“. Öko-Effizienz ist mathematisch ausgedrückt das Verhältnis von Wertschöpfung zu Schadschöpfung. Ist das Verhältnis größer als 1, ist von einem öko-effizienten Entstehungsprozess zu sprechen. Dabei wird nach dem Minimalprinzip vorgegangen, demzufolge ein gegebener Wertschöpfungsoutput mit einem minimalen stofflichen Input erreicht werden soll.

$$\text{Öko-Effizienz} = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Schadschöpfung}}$$

Die im Zuge der Öko-Effizienz angestrebten Minimierungsziele negativer Umweltbeeinflussungen lassen sich folgendermaßen skizzieren:

- **Rohstoffe:**

Materielle Ressourcen sollten so effizient wie möglich verwendet und in größtmöglicher Menge eingespart werden. Hierzu sind Anstrengungen in den Bereichen Inputminimierung, Verarbeitungsoptimierung und Recycling zu beachten. Alleine schon durch die Einführung einer Kreislaufwirtschaft und der Aufbereitung und Wiederverwendung von Abfällen lässt sich der Bedarf an „neuen“ Rohstoffen enorm verringern.

- **Energie:**

Zunächst sind hier die logischen und „einfachen“ Energiespartipps zu berücksichtigen, die auch im Privaten zu beachten sind: nicht unnötig Licht brennen lassen, Geräte ausschalten statt auf Standby-Modus zu stellen, Energiesparlampen verwenden etc. Von größerer Tragweite sind Energieeinsparungen und Effizienzerhöhungen im betriebsweiten Kontext. Anhand von Energiebilanzen, mit Hilfe derer durch die Betrachtung des Verhältnisses von benötigter Primärenergie zu Nutzenergie Einsparungspotentiale identifizierbar sind, können notwendige Maßnahmen zur Energiebedarfsreduktion abgeleitet werden.

- **Emissionen:**

Der Begriff Emission bedeutet übersetzt Abgabe. Das allgemeine Verständnis der Emission als Menge der Stoff- und Energieabgabe an die Umwelt ist daher eigentlich unvollständig, denn auch Produkte sind an sich Emissionen eines Unternehmens. Bei einer Output-Betrachtung emittiert ein Unternehmen zum einen Output-Produkte (hierzu gehören selbsterstellte Produkte, Kuppelprodukte, Sekundärprodukte und Handelswaren) und zum anderen Output-Emissionen wie Abfälle, Abluft, Abwasser und energetische Emissionen. Bei der Emissionsoptimierung geht es also nicht nur darum, Schadstoffe und schädliche Emissionen wie Abgase, Staub, Lärm, Wärme, Strahlung und Abwasser zu minimieren, sondern auch die Beschaffenheit der Produkte zu optimieren.

- **Fläche und Boden:**

Häufig vernachlässigt, dennoch aber von großer Bedeutung bei der Minimierung schädlicher Umwelteinwirkungen, ist die Optimierung der Flächen- und Bodennutzung. So sollte es vermieden werden, unnötige Flächen infrastrukturell zu erschließen und damit massiv in die natürliche Umwelt einzugreifen.

Unglücklicherweise geht die Minimierung der negativen Umwelteinflüsse häufig mit umfangreichen und kostspieligen Innovationen einher. Die Rechtfertigung solcher Aufwendungen kann nur anhand der ressourcenorientierten Perspektive der Nachhaltigkeit erfolgen. Außerdem ist zu beachten, dass wirklich nachhaltiges Wirtschaften mit Hilfe der Öko-Effizienz nur dann möglich ist, wenn die eingesparten Ressourcen nicht für andere Zwecke (bspw. die Erhöhung des Produktionsvolumens) verwendet werden. Kooperationen wie eine netzwerkartige Zusammenarbeit im Gewerbegebiet können die Möglichkeiten der Finanzierung von Innovationen und umweltentlastenden Maßnahmen erleichtern. Nachfolgend werden einige Beispiele für eine gemeinsame Erhöhung der Öko-Effizienz erläutert.

4.1.1 Gemeinsame Auswahl eines Stromanbieters

Zu lösendes Problem:

Umweltschonende Stromversorgung i. V. m. Senkung des CO₂-Ausstoßes

Motivation:

In Zeiten ständig steigender Strompreise ist jedermann – ob privat oder geschäftlich – darauf bedacht, den günstigsten Stromanbieter für seinen Bedarf zu finden. Im Zuge der Konzentration auf Nachhaltigkeitsbelange aus ökologischer Sicht ist allerdings billig nicht gleich gut. Umweltfreundliche Energieversorgung existiert und die Unternehmen eines Gewerbegebiets, das sich der Verfolgung einer nachhaltigen Entwicklung verschreibt, sollten diese auch nutzen. Schließen sich mehrere Unternehmen zusammen und wählen gemeinsam einen Anbieter, der Strom aus regenerativen Quellen bereitstellt, können durch den erzielbaren Größeneffekt günstige Verträge ausgehandelt werden. Hierdurch ist der höhere Preis für Strom aus regenerativen Quellen kompensierbar, und dem einzelnen Unternehmen entstehen keine oder nur geringe Mehrkosten.

Aufgaben und Vorgehen:

- Bekanntmachung des Vorhabens im Netzwerk
- Identifikation der interessierten Unternehmen
- Sondierung der Angebote von Öko-Stromanbietern
- Entscheidung für eine ausgewählte Anzahl an Anbietern
- Verhandlung mit den Anbietern und Anbieterauswahl

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Benennung eines Verantwortlichen, der für die Auswahl und Verhandlungen zuständig ist (Parkmanagement)
- Koordination der Finanzierung von Abschlagszahlungen
- Ggf. Installation von Anlagen (Leitungsnetz, Netzanschlussleitungen)
- Planung und Koordination können während eines Effizienztisches angesprochen und abgestimmt werden (vgl. Abschnitt 3.6); hier können Informationen ausgetauscht und erfolgreiche Projekte vorgestellt werden

4.1.2 Gemeinsame Erhöhung der Energieeffizienz

Zu lösendes Problem:

Senkung des Energiebedarfs

Motivation:

Energieeffizienz bezeichnet die Erreichung der minimalen Energiemenge, die für Aktivitäten benötigt wird. Auf dem Gebiet der Öko-Effizienz und der öffentlichen Emissionsdebatte nimmt die Energieeffizienz damit eine zentrale Stellung ein. Die Bundesregierung rechnet damit, dass im industriellen Sektor bis zum Jahr 2020 Energieeinsparungen von 20-40 % möglich sind. Die Identifikation von Einsparungsmöglichkeiten erfordert qualifizierte Experten, über die die meisten Unternehmen nicht verfügen. Gemeinsam können kooperierende Unternehmen jedoch günstig und schnell Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz entwickeln.

Aufgaben und Vorgehen:

- Bekanntmachung des Vorhabens im Netzwerk
- Identifikation der energiebedarfsintensiven Unternehmen
- Erfassung aller Energieströme und -prozesse
- Auswahl eines Energieexperten (intern oder extern)
- Entwicklung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung
- Umsetzung der Maßnahmen
- Energie-Controlling

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Betreuung der Anstrengungen zur Energieeffizienzerhöhung durch das Parkmanagement
- Auswahl und Finanzierung eines gemeinsamen Energieeffizienzberaters oder eines Energie-Contractors
- Ggf. gemeinsame Beantragung und Koordination der Erstellung von Energiepässen
- Etablierung eines unternehmensinternen und gewerbegebietsweiten Energie-Controllings und Instandhaltungsdienstes

4.1.3 Entsorgungsnetze

Zu lösendes Problem:

Lagerung und Entsorgung von Sonderabfällen

Motivation:

Eine im Gewerbegebiet streng eingehaltene Mülltrennung stellt einen ersten Schritt bei der Entlastung der natürlichen Umwelt dar. Doch fallen in Gewerbe- und insbesondere Industriegebieten auch gefährliche Abfälle – Sondermüll – an. Die Reduzierung von Umwelteinwirkungen durch Sonderabfälle ist mit zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden, der gemeinschaftlich verringert werden kann. Ähnlich wie bei der gemeinsamen Auswahl eines Stromversorgers können mehrere Unternehmen auch bei der Entsorgung Größeneffekte nutzen. Dies betrifft hauptsächlich Sonderabfälle, deren Lagerung besondere Auflagen zu erfüllen hat und deren Entsorgung sehr kostspielig sein kann. Die gemeinsame Beauftragung eines Entsorgungsdienstes für regelmäßig anfallende Abfälle mehrerer Unternehmen kann zu kürzeren Lagerzeiten auf dem Gelände und somit zur Verringerung eines Kontaminationsrisikos führen. Wirtschaftlich kann dies eine Senkung der Entsorgungskosten zur Folge haben.

Aufgaben und Vorgehen:

- Bekanntmachung des Vorhabens im Netzwerk
- Identifikation der betroffenen und interessierten Unternehmen
- Aufstellung der im Gewerbegebiet anfallenden Arten und Mengen an Sonderabfall
- Sondierung der Angebote und Verhandlung mit den Entsorgern
- Auswahl eines gemeinsamen Entsorgungsdienstes

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Benennung eines Verantwortlichen, der für die Auswahl und Verhandlungen zuständig ist (Parkmanagement)
- Koordination der Abfuhrtermine
- Klärung der finanziellen Beteiligungen (bspw. x Euro für y Tonnen Abfall)
- Planung und Koordination können während eines Entsorgungstisches (ähnlich einem Effizienztisch, vgl. Abschnitt 3.6) angesprochen und abgestimmt werden

4.1.4 Gemeinsame Optimierung der Flächennutzung

Zu lösendes Problem:

Flächenauslastung in Gewerbegebieten

Motivation:

Die Ausweitung des Firmengeländes kann für ein Unternehmen in einem natürlich gewachsenen und räumlich begrenzten Gewerbegebiet Schwierigkeiten aufwerfen, die es im Extremfall zum Abwandern und Ausweichen auf alternative Flächen zwingen kann. Um einerseits die Erschließung unangetasteter Flächen zu vermeiden und andererseits die Nutzung ungenutzter Flächen und Gebäude zu gewährleisten, können die Unternehmen eines Gewerbegebiets mit Hilfe eines Flächen- und Gebäudemanagements ihren Bedarf untereinander koordinieren, ohne massiv in ihre natürliche Umwelt eingreifen zu müssen.

Aufgaben und Vorgehen:

- Erfassung der gesamten Flächen und Gebäude im Gewerbegebiet
- Aufstellung der Inhaber, Nutzungsdauer, Größe etc.
- Identifikation ungenutzter Gebäude sowie bebauter und unbebauter Flächen
- Gewerbegebietsinterne Vergabe von Nutzfläche

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Benennung eines Gebäude- und Flächenmanagers (Parkmanagement)
- Nach Anmeldung des Flächenbedarfs eines Unternehmens Klärung der Art der geplanten Nutzung, der Dauer und der Kosten
- Aufsetzen von Pachtverträgen

4.2 Reproduktion von Ressourcen

Um nicht nur Ressourcen effizienter einzusetzen, sondern auch deren Verfügbarkeit langfristig zu erhalten, muss der Blick auf die Nutzung reproduktiver Ressourcen gelenkt werden. Insbesondere bei der Energiegewinnung sind erneuerbare Träger zu bevorzugen. Hierzu zählen Solar- und Windenergie, Biomasse, Wasserkraft, geothermische Energie und Verdampfungswärme. Einige dieser Energieträger sind im Produktionsprozess einfach zu integrieren (wie der Einsatz von Verdampfungswärme als Energielieferant). Für die Nutzung der meisten ist jedoch ein größerer Aufwand zu leisten, z. B. bei der Installation von Solar- oder Windkraftanlagen, dafür lassen sich hierdurch aber auch die klimaschädlichen CO₂-Emissionen drastisch senken.

Da die Umstellung auf erneuerbare Energien mit hohem finanziellem Aufwand verbunden ist, werden solche Vorhaben vom Staat gefördert.¹¹ So werden u. a. Energieberatungen finanziert, ökologisch orientierte Bauvorhaben subventioniert, der Einbau von geothermischen, Biogas- und Solaranlagen unterstützt und zweckbezogene Darlehen gewährt. Neben staatlicher Förderung existieren in den meisten Bundesländern auch Umweltpartnerschaften, die auf einen Informationsaustausch und die Förderung von Partnerschaften zwischen Unternehmen und Regierung abzielen.¹²

Da den erneuerbaren Energien ein immer höherer Stellenwert bei der Energieversorgung beigemessen wird, ist es sinnvoll, sich frühzeitig mit den Chancen der Nutzung regenerativer Energien zu befassen und diese zum Schutz der natürlichen Umwelt den fossilen Energieträgern vorzuziehen.

Neben der Nutzung erneuerbarer Energien sind weitere Möglichkeiten der Reproduktion ökologischer Ressourcen denkbar: So können nicht nur Strom und Wärme substanzerhaltend erschlossen werden, sondern es kann auch ein regenerativer Umgang mit Treib-, Schmier- und Kühlstoffen, Verpackungen u. v. m. betrieben werden. Außerdem können ebenfalls in der Produktion einzusetzende Rohstoffe aus regenerativen Quellen bezogen werden.

¹¹ Auf den Internetseiten des Bundesumweltministeriums sind diese Förderprogramme abrufbar, z. B. die BMU-Broschüre „Fördergeld 2008 für Energieeffizienz und erneuerbare Energien“.

¹² Eine Liste der Partnerschaften ist im Anhang zu finden.

4.2.1 Autonome Stromversorgung

Zu lösendes Problem:

Abhängigkeit von Energieversorgern und Stromanbietern

Motivation:

Die erste Stufe bei der umweltfreundlichen Ausrichtung der Stromversorgung besteht in der Auswahl eines Lieferanten von Öko-Strom. Wirklich nachhaltig ist die Stromversorgung jedoch erst dann, wenn in die Erhaltung der Ressourcenbasis investiert wird. Im Energiebereich existieren umfassende Möglichkeiten, sich von einer zentralen Stromversorgung zu lösen und selbst aktiv zu werden. Da Investitionen in regenerative Energieträger staatlich subventioniert werden, kann sich die Einrichtung einer autonomen Stromversorgung durchaus lohnen. Gerade wenn mehrere Unternehmen innerhalb des Gewerbegebiets die Notwendigkeit erkennen, dass für eine nachhaltige Versorgung mit Energieressourcen auch Investitionen notwendig werden, sind die Weichen für gemeinschaftliche Anstrengungen zur dezentralen Stromerzeugung gestellt.

Aufgaben und Vorgehen:

- Benennung eines Projektleiters (Parkmanagement)
- Prüfung der Möglichkeiten für eine gewerbegebietseigene Energiegewinnung (z. B. eine Dachflächenanalyse zur Identifizierung geeigneter Flächen für Solaranlagen)
- Absprache mit Kommune und Stromnetzbetreiber
- Installation der Anlagen und Erweiterung des Leitungsnetzes

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Flächenauswahl für die Installation der Anlagen
- Langfristfinanzierung der Anlagen unter Berücksichtigung sehr langer Amortisationszeiten
- Technische Umsetzung der Energiegewinnung und -einspeisung
- Einführung eines Wartungsdienstes sowie Auswahl und Bereitstellung eines langfristig Verantwortlichen

4.2.2 Restwärmenutzung

Zu lösendes Problem:

Kosten für Energieversorgung und Verlust von Abwärme in der Produktion

Motivation:

Während vieler Produktionsprozesse entstehen Ab- und Restwärme, die derzeit häufig noch schlicht und einfach aus dem Prozess abgeführt werden. Hierdurch vernachlässigen die betroffenen Unternehmen eine ergiebige und kostenlose Energiequelle. Wärme kann zum einen für andere Produktionsprozesse eine kostspielige Notwendigkeit sein, zum anderen kann aus Restwärme Energie gewonnen werden. Die Nutzung der (unaufbereiteten) Abwärme eines Kooperationspartners oder die Installation einer Anlage, die Wärme in Energie umsetzt, kann ein enormes Einsparungspotential an Energie offenbaren.

Aufgaben und Vorgehen:

- Bekanntmachung des Vorhabens im Netzwerk
- Identifikation der Abwärme produzierenden Unternehmen
- Erfassung der relevanten Energieströme und -prozesse
- Untersuchung der räumlichen Nähe und Abnahmemöglichkeiten potentieller Partner
- Installation von Leitungen und Aufbereitungsanlagen

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Benennung eines Verantwortlichen, der den Restwärmenutzungsprozess betreut (Parkmanagement)
- Verantwortlichkeiten für die technischen Begutachtung und Planung
- Verantwortung bei der Planung und Umsetzung des notwendigen Installationsbedarfs von Anlagen
- Klärung der Finanzierung von Investitionen für Anlagen, Flächennutzung und Aufbereitung

4.2.3 Wassernutzung

Zu lösendes Problem:

Verbrauch und Bedarf an Frischwasser

Motivation:

Wasser ist zwar an sich keine knappe Ressource, da seine gesamte Menge sich nicht verändert, jedoch ist bei der Betrachtung von Wasser im Nachhaltigkeitszusammenhang dessen Reinheitsgrad von Bedeutung. Der häufig verwendete Begriff „Wasserverschwendung“ trifft daher nicht wirklich zu; von Bedeutung ist hier die Schadstoffbelastung, die beim Wassergebrauch entsteht. Die Aufbereitung von Wasser erfordert große Mengen an Energie und chemischen Zusatzstoffen. Die sparsame Verwendung von Frischwasser ist daher bei der Verfolgung einer nachhaltigen Entwicklung dringend geboten. Neben den Möglichkeiten Wasser einzusparen bieten sich Unternehmen im Gewerbegebiet weitere Alternativen des nachhaltigen Umgangs mit Wasser. Eine gewerbegebietseigene Abwasseraufbereitungsanlage hat den Vorteil, dass verschmutztes Wasser dann nicht mehr zum Klärwerk transportiert und ggf. nicht auf Trinkwasserniveau aufbereitet werden muss. Das Auffangen und die Nutzung von Regenwasser stellt eine weitere Form des nachhaltigen Umgangs mit Wasser dar, der sogar auch wirtschaftliche Vorteile (Einsparungspotential) mit sich bringt.

Aufgaben und Vorgehen:

- Auswahl eines „Wassermanagers“ (Parkmanagement)
- Überprüfung der Wasserleitungen für Regen- und Abwasser
- Untersuchung des Flächenbedarfs für Auffangbecken sowie der Möglichkeiten für Aufbereitung (mit mechanischen/physikalischen, chemischen und biologischen/biochemischen Verfahren)
- Absicherung der Erfüllung rechtlicher Aufbereitungs- und Verwertungsaufgaben
- Einrichtung der benötigten Anlagen und Wasserleitungen

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Flächenbedarf für Anlagen
- Finanzierung der baulichen Maßnahmen
- Sicherstellung der regelmäßigen Wasserkontrollen in Rücksprache mit Klärwerken und Wasserkontrolleuren
- Auswahl eines gewerbegebietsinternen Kontrolleurs

4.2.4 Luftreinhaltung

Zu lösendes Problem:

Luftverschmutzung durch Abluft und Abgase

Motivation:

Trotz eines nicht zu verachtenden Rückgangs wird die Luft noch immer durch Emissionen von Produktionsprozessen, Energiegewinnung, Landwirtschaft und Verkehr verschmutzt. Luftverunreinigungen betreffen nicht nur die natürliche Umwelt, sondern auch unmittelbar den Menschen und sind daher unbedingt zu reduzieren. Einem Unternehmen bieten sich hierfür bspw. Filteranlagen an, die die Abluft weitgehend vor dem Verlassen der Produktionsanlagen reinigen. In Deutschland wird der Luftverschmutzung durch strenge Auflagen Einhalt geboten (Immissionsschutzgesetz), Ziel eines nachhaltig ausgerichteten Unternehmens oder Gewerbegebiets sollte hier aber in jedem Fall nicht nur die Erfüllung der Auflagen, sondern die Minimierung der Abgasproduktion sein. Hierzu zählen nicht nur Abluft und während der Produktion entstehende Abgase, sondern auch verkehrsbedingte Luftverschmutzung. Die Partner in einem nachhaltigen Gewerbegebiet sollten daher versuchen, die durch Fahrzeuge hervorgerufenen Verunreinigungen zu minimieren. Dies ist z. B. in Form der Umstellung von Fuhrparks und der fahrzeugbezogenen Abstimmung mit Lieferanten sowie durch die Umstellung auf gemeinsame Lieferungen per Schienenverkehr möglich. Außerdem sollten Abluft und Abgase aus der Produktion – wenn schon nicht vollständig verhindert – bestmöglich gereinigt werden.

Aufgaben und Vorgehen:

- Koordination durch das Parkmanagement
- Identifikation der Möglichkeiten, gemeinsam Luftverschmutzung zu minimieren
- Erfassung der technischen Möglichkeiten und des Aufwands
- Installation der notwendigen Anlagen
- Inbetriebnahme und Wartung der Anlagen
- (Bei Abgasreduktion der Lieferfahrzeuge: Verhandlungen mit Lieferanten)

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Notwendigkeit von Maßnahmen, Auswahl von Maßnahmen (z. B. gemeinsame Feinfilteranlagen)
- Auswahl/Bereitstellung von Installateuren
- Finanzierung der Anlagen und Wartung

4.2.5 Verwertungsnetze

Zu lösendes Problem:

Abfall- und Rückständeentsorgung

Motivation:

In jedem Produktionsprozess fallen Abfälle und Sekundärprodukte an, die vom Unternehmen nicht weiter verwendet und daher entsorgt werden, von einem anderen Unternehmen aber sehr wohl noch genutzt werden könnten. Schaffen mehrere Unternehmen es, ihre Stoffströme so aufeinander abzustimmen, dass die Rückstände des einen Unternehmens dem anderen Unternehmen als Rohstoffersatz dienen, entsteht eine Kreislaufwirtschaft. Hierbei scheiden entstehende Rückstände nicht als Abfall aus dem Produktionsprozess aus, sondern werden weiterbenutzt. Die Vermeidung oder zumindest Verringerung des Bedarfs an „neuen“ Rohstoffen folgt dabei ganz klar der Rationalität der Nachhaltigkeit. Die Abstimmung der Stoffströme ist freilich nicht einfach zu koordinieren: die Rohstoffabfälle und -bedarfe müssen übereinstimmen, Mengen müssen abgesprochen und eingehalten werden, und die beteiligten Partner binden sich sehr stark aneinander. Dass die Entstehung von Verwertungsnetzen aber möglich ist, zeigen die in Abschnitt 4.3 vorgestellten Beispiele.

Aufgaben und Vorgehen:

- Auswahl eines „Verwertungskoordinators“ (Parkmanagement)
- Überprüfung möglicher unternehmensübergreifender Stoffströme
- Inspektion und Identifikation der benötigten Flächen und Anlagen
- Vornahme der baulichen Maßnahmen

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Finanzierung und Durchführung der baulichen Maßnahmen
- Machbarkeit technologischer Maßnahmen im Produktionsprozess
- Absprache von Liefer- und Abnahmekonditionen (Mengen, Preise, etc.)
- Überwachung der Verwertung und Einhaltung gesetzlicher Auflagen
- Bereitschaft zur langfristigen Bindung erfordert Offenheit in der Kommunikation und Informationsfrei- sowie -weitergabe

4.2.6 Umweltschutz-Zertifizierung

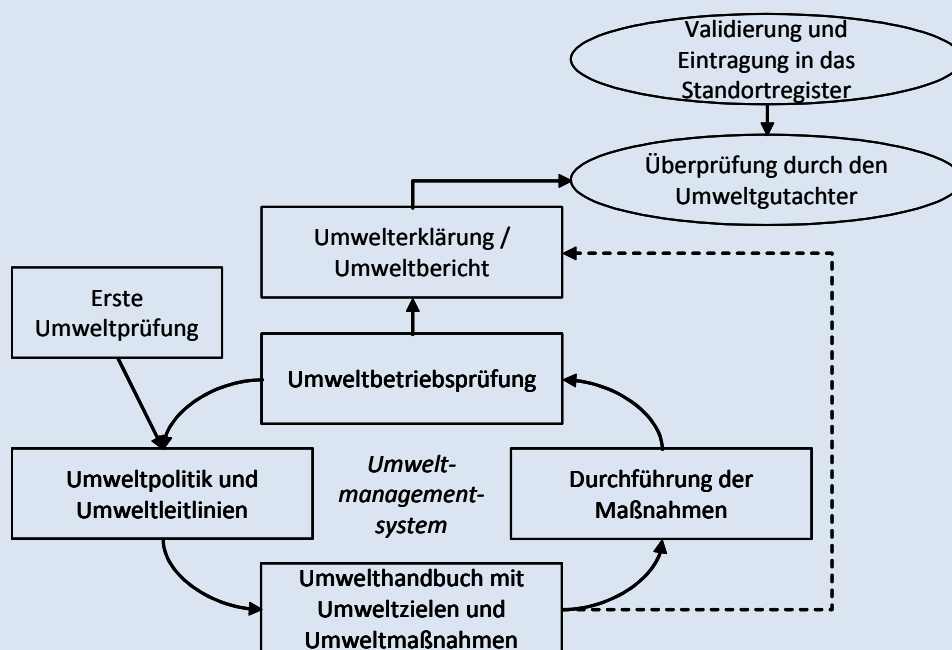
Zu lösendes Problem:

Mangelndes Wissen und Kapital zur Verfolgung von Umweltschutzmaßnahmen

Motivation:

Viele Unternehmen wissen um ihre moralische Pflicht, ökologische Nachhaltigkeit anzustreben und würden sich gerne umweltschützerisch engagieren, wissen aber nicht, welche Möglichkeiten es hier gibt oder verfügen nicht über die finanziellen Mittel, um über gesetzliche Vorgaben hinausgehende Umweltschutzmaßnahmen zu ergreifen. Eine gute Möglichkeit, Unterstützung bei dem Vorhaben zu erlangen, Umweltschutz ins Unternehmensgeschehen zu integrieren, ist die Zertifizierung nach EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). EMAS ist ein von der EU entwickeltes freiwilliges Zertifizierungssystem für Umweltmanagementsysteme, das unter Voraussetzung der Erfüllung diverser Anforderungen ein Umweltschutz-Zertifikat erteilt und die dauerhafte Verbesserung des Umweltmanagements beteiligter Betriebe zum Ziel hat. Der Weg zum zertifizierten Umweltmanagementsystem ist allerdings sehr lang (s. u.).

Abbildung: Umweltmanagementsysteme nach EMAS



Insbesondere die Erstellung der Umweltpolitik und -leitlinien sowie die Erarbeitung eines Umwelthandbuchs sind mit hohem zeitlichem und daher auch finanziellem Aufwand verbunden. Den an einem EMAS-zertifizierten Umweltmanagementsystem interessierten Unternehmen eines Gewerbegebiets bietet sich jedoch in Form der so genannten Konvoizertifizierung die Nutzung von Synergiepotentialen und eine hiermit verbundene Reduzierung des anfallenden Aufwands. Sie erarbeiten gemeinsam die notwendigen Dokumente und können sich die Kosten für externe Beratung teilen. Hierdurch können sie nicht nur Kosten reduzieren, sondern auch von den Ideen und Erfahrungen der Partner profitieren.

Aufgaben und Vorgehen:

- Benennung eines Projektleiters (Parkmanagement)
- Entwicklung einer gemeinsamen Umweltpolitik
- Identifikation der möglichen Umweltschutzmaßnahmen
- Umsetzung der geplanten Maßnahmen
- Durchführung interner Prüfungen
- Regelmäßige Erstellung und Veröffentlichung eines Umweltberichts

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Klärung der Notwendigkeit von Umweltmanagementsystemen
- Zusammenschluss der Unternehmen und Aufgabenverteilung
- Finanzierung des Vorgehens
- Benennung eines gewerbegebietsinternen Umweltprüfers und ggf. Bestellung eines externen Beraters
- Zeitlicher Rahmen
- Beantragung von Fördergeldern
- Interne Kommunikation: Bekanntmachung innerhalb der Belegschaft

Weitere Informationen zu EMAS sind abrufbar unter:

<http://www.emas.de/>

4.3 Vorbilder

Seit 1994, als die Zero Emissions Research Initiative der United Nations University ins Leben gerufen wurde, ist die Konzipierung von Zero Emission Parks ein Thema, das sich von den USA aus weltweit verbreitet hat. Die gemeinschaftliche Umsetzung der Null-Emissions-Ziele ist besonders in Eco-Industrial Parks zu finden. Nach dem Vorbild der in dem Forschungsfeld der Industrial Ecology angesiedelten Industriellen Symbiose sollen Unternehmen hier eine Verknüpfung von Ressourcenaustausch und Stoffstrommanagement anstreben, um unnötige Umweltschäden und Emissionen zu vermeiden. In einem Eco-Industrial Park schließen sich mehrere Unternehmen mit der Kommune zusammen, um mit Hilfe von Ressourcenaustauschbeziehungen, Rohstoff- und Energieeinsparungen und Emissionsreduktionen eine nachhaltige Entwicklung anzustreben. Hierfür existieren bereits einige prominente Beispiele.

Eco-Industrial Park Kalundborg:¹³

In Kalundborg, Dänemark hat sich bereits seit 1972 ein regionales Verwertungsnetz entwickelt, an dem heute sechs produzierende Unternehmen, ein Abfallverwertungsunternehmen und die Kommune beteiligt sind. Durch das Auffangen von Rückständen, die von einem der Partner noch verwendet werden können, haben alle Beteiligten Kosten für Energie, Wasser, Entsorgung etc. einsparen und damit gleichzeitig die Umwelt entlasten können.

Verwertungsnetz Steiermark:¹⁴

Das Verwertungsnetz Steiermark, Österreich ist von Aufbau und Zielsetzung dem in Kalundborg sehr ähnlich, jedoch sind dort ca. 30 Unternehmen an der Industriellen Symbiose beteiligt. Hier ist es gelungen, mehr als 75 % der Rückstände weiter zu verwenden, wovon die beteiligten Partner in Form von Einsparung von Entsorgungskosten und Kosten für die Rohstoffbeschaffung profitieren.

Verwertungsnetz Pfaffengrund:¹⁵

Seit 1996 konnten die ca. 25 im Verwertungsnetz Pfaffengrund in Heidelberg beteiligten Unternehmen aufgrund einer intensiven Zusammenarbeit in den Bereichen des innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Abfallmanagements umfangreiche

¹³ <http://www.symbiosis.dk/>

¹⁴ <http://www.abfallwirtschaft.steiermark.at/>

¹⁵ <http://www.heidelberg-pfaffengrund.de/>

Synergiepotentiale identifizieren. Hierdurch lassen sich Maßnahmen zur Kosteneinsparung und zum Umweltschutz in Angriff nehmen.

Sowohl in der Steiermark als auch in Heidelberg wurden die kooperierenden Unternehmen im Verlauf der Planung und Konzeption des Verwertungsnetzes von Externen unterstützt, die sowohl das Stoffstrommanagement analysierten als auch die Netzwerkentwicklung moderierten. Es ist daher gerade bei bereits bestehenden Gewerbegebieten wichtig, dass sich die Kooperationswilligen von außen unterstützen lassen.

Die erwähnten Beispiele befassen sich mit der Optimierung von Stoffströmen und Entsorgung. Ein nachhaltiges Gewerbegebiet muss allerdings im Zuge der ökologischen Entwicklung noch einen Schritt weiter gehen. Die Einrichtung von Entsorgungs-Versorgungsbeziehungen ist sicherlich ein wichtiger Schritt bei der Vermeidung unnötiger Abfälle, jedoch sollten Unternehmen, die sich für eine ganzheitliche nachhaltige Entwicklung entscheiden, die Ergänzung um weitere umweltschonende Belange als Herausforderung ansehen, die sie gemeinsam meistern können. Hierzu zählen ökologisch vertretbare Produktion, Beschaffung und Absatz sowie die Realisierung einer umweltfreundlichen Energieversorgung.

5 Abstimmung sozialer Aspekte

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit ist in Theorie und Praxis sehr weit gefasst. Sie beinhaltet der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ zufolge die Achtung der Menschenwürde, freie Entfaltung des Einzelnen, Verantwortung des Einzelnen gegenüber der Gesellschaft sowie der Gesellschaft gegenüber dem Einzelnen, Einrichtung und Erhaltung sozialer Sicherungssysteme sowie die intergenerative Gerechtigkeit.

In Bezug auf die gemeinschaftliche Lösung von Ressourcenproblemen, die in einem nachhaltigen Gewerbegebiet angestrebt wird, muss diese weit gefasste Sicht auf die Möglichkeiten einzelner Unternehmen bzw. Unternehmenszusammenschlüsse heruntergebrochen werden. Die zentrale Frage muss also lauten: Was kann die Gemeinschaft im Gewerbegebiet tun, um einen nachhaltigen Umgang mit ihren sozialen Ressourcen gewährleisten zu können?

Die Lösung sozialer Ressourcenprobleme erfordert selbstverständlich zunächst ein einheitliches Verständnis des Ausdrucks „soziale Ressource“. Soziale Ressourcen werden hier im weitesten Sinne als das Vorhandensein eines sozialen Netzes und sozialer Interaktion verstanden. Die Ausgestaltung dieser Aspekte mit dem Ziel, das Wohlergehen der Mitarbeiter durch die Einbettung in das soziale Netz und die Unterstützung sozialer Interaktion zu steigern, sind dabei als die Aufgaben zu verstehen, die von der Ressourcengemeinschaft gelöst werden sollen.

Von der Investition in die soziale Ressourcenbasis und der damit einhergehenden Erhöhung des Wohlergehens profitieren sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber: Ein zufriedener Arbeitnehmer, der sich wohl und unterstützt fühlt, geht mit mehr Elan und Motivation an seine Arbeit. Da die Zufriedenheit eines Arbeitnehmers unmittelbare Auswirkungen auf seine Leistung hat, profitiert der Arbeitgeber von besseren und schnelleren Arbeitsergebnissen. Das Ziel bei der Lösung sozialer Ressourcenprobleme muss also sein, den Einzelnen derart durch Angebote und Maßnahmen zu unterstützen, dass sich dessen Wohlbefinden erhöht, wodurch positive Effekte auf seine Arbeitswilligkeit und insbesondere -fähigkeit erzielbar sind. Mögliche Ansatzpunkte sind hier die Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre, die Unterstützung von Gleichberechtigung sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, das Thema Work-Life-Balance, Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter, Arbeits- und Arbeitsplatzsicherheit, Fortbildungsmöglichkeiten, gesundheitsfördernde Maßnahmen, Integration u. v. m.

Durch das Angebot solcher Maßnahmen wird den Arbeitnehmern zu verstehen gegeben, dass sie nicht nur als produktives Kapital angesehen werden, sondern auch ihr Wohlergehen als wichtig erachtet wird.

5.1 Verschönerung

Zu lösendes Problem:

Mangelnde Ästhetik des Umfelds

Motivation:

Ein ansprechendes Umfeld kann ein Wohlgefühl auslösen und somit indirekt zur Leistungssteigerung der Arbeitnehmer beitragen. So wie eine Person ihr Zuhause mit Bildern, Farben und Pflanzen verschönert, um sich dort wohl zu fühlen, ist auch die Steigerung der Ästhetik im Arbeitsumfeld als unbewusster Unterstützer und Motivator für Menschen zu verstehen. Verschönerungen können sich auf das Anlegen von Grünflächen und Baum- oder Beetbestände beziehen, eine konsistente Farbgestaltung beinhalten und beziehen auch die Sauberkeit der gesamten Anlage mit ein. Ein angenehmes Arbeitsumfeld (auch über den eigenen Arbeitsplatz hinaus) sorgt dafür, dass sich die Menschen bei der Arbeit wohler fühlen.

Aufgaben und Vorgehen:

- Bestimmung eines Koordinators der Verschönerungsmaßnahmen (Parkmanagement)
- Information der Unternehmen und Sammlung von Vorschlägen (unter Einbeziehung aller Mitarbeiter)
- Beschließung und Umsetzung der Maßnahmen
- Pflege der neu gestalteten Flächen und Gebäude

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Einigkeit über die Gestaltung, ggf. unter Zurückgreifen auf einen professionellen Einrichter oder Landschaftsgestalter
- Finanzierung der verschönernden Maßnahmen (alles aus einem Topf oder jedes Unternehmen einzeln)
- Koordination der Durchführung und Pflege

5.2 Kinderbetreuung

Zu lösendes Problem:

Mangelnde Betreuungsangebote

Motivation:

Die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie ist nach wie vor für viele Mütter und auch zunehmend für Väter ein Grund, sich gegen den Beruf und für die Kinderbetreuung zu Hause zu entscheiden. Die Änderungen der Gesetzgebung bzgl. Elternzeit und der Schaffung von KiTa-Plätzen zeigen zwar schon die richtige Richtung auf, die Umsetzung verläuft jedoch noch schleppend. Um mehr Eltern die Chance zu geben, trotz Familie nicht auf die Karriere verzichten zu müssen, haben bereits einige Unternehmen und öffentliche Einrichtungen betriebsinterne Kindergärten gegründet. Vielen Unternehmen fehlen jedoch aufgrund ihrer Größe oder finanziellen Lage die Mittel, um eine eigene Kinderbetreuung anzubieten oder aber es existiert eine zu geringe Anzahl betreuungsbedürftiger Kinder. Durch einen Zusammenschluss mehrerer Unternehmen könnten jedoch die Anliegen und Ressourcen gebündelt und ein gemeinsames Angebot für eine Betreuung der Kinder von Mitarbeitern bereitgestellt werden.

Aufgaben und Vorgehen:

- Feststellung, ob Kinderbetreuung gewünscht und benötigt wird
- Abschätzung der Anzahl zu betreuender Kinder
- Einrichtung einer Kindertagesstätte
- Einstellung von Erziehern
- Vergabe der Plätze

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Flächen- und Gebäudebedarf
- Finanzierung der Baumaßnahmen und Subventionierung der Kinderbetreuung
- Festlegung der Beiträge
- Umfang des Betreuungsangebots (halbtags/ganztags, Verpflegung, Sportangebote, ...)

5.3 Gesundheitsmanagement

Zu lösendes Problem:

Fehlende Unterstützung bei der Gesundheitsvorsorge der Mitarbeiter

Motivation:

Die Einrichtung eines Gesundheitsmanagements hat für alle Beteiligten Vorteile. Arbeitnehmer müssen für Arztbesuche keinen Urlaub mehr einreichen, Unternehmen profitieren von der Gesundheit ihrer Angestellten. Denn nur ein gesunder Arbeitnehmer kann seine volle Produktivität entfalten. Bei dem betrieblichen Gesundheitsmanagement ist allerdings die medizinische Versorgung nur ein Teil der erforderlichen Maßnahmen. Eine betriebsärztliche Versorgung über die gesetzlichen Auflagen hinaus schafft Vertrauen und dem Arbeitnehmer die Möglichkeit, regelmäßige Kontrollen schnell und einfach durchführen zu lassen. Neben der medizinischen Versorgung sind jedoch auch Präventivmaßnahmen eine gute Möglichkeit, in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren. Denkbar sind hier bspw. das Angebot von Fitnesskursen (z. B. in Zusammenarbeit mit einem bestimmten Fitnessstudio, das vergünstigte Tarife anbietet), eine Ernährungsberatung oder ein Ergonomieberater. Werden solche Maßnahmen von mehreren Unternehmen im Gewerbegebiet gemeinsam umgesetzt, halten sich die Höhe der Investitionen und der Aufwand für den Einzelnen in Grenzen.

Aufgaben und Vorgehen:

- Einrichtung eines Gesundheitsdienstes unter Leitung des Parkmanagements
- Beschließung der in Angriff zu nehmenden Maßnahmen
- Prüfung der Umsetzungsmöglichkeiten unter Einbeziehung externer Partner
- Bereitstellung von Räumen
- Einstellung oder vertragliche Verpflichtung von Gesundheitsexperten
- Bekanntmachung der angebotenen Leistungen in den Unternehmen

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Angebotspalette und Ausgestaltung der Maßnahmen
- Finanzierung der Vorhaben
- Koordination der Einstellungen
- Längerfristige Planung der Angebote

5.4 Kantinennutzung

Zu lösendes Problem:

Ungesunde Ernährung während der Arbeitszeit

Motivation:

Der Bereich Kantinennutzung knüpft beim Thema Gesundheit an. Gerade kleinere Unternehmen verfügen häufig zwar über eine Teeküche, jedoch nicht über eine Möglichkeit, mittags eine warme Mahlzeit zuzubereiten oder aufzuwärmen. Die Folge kann eine schlechte und unausgewogene Ernährung der Arbeitnehmer sein. Doch auch Unternehmen, die über eine Kantine verfügen, sollten ihren Speiseplan den Umständen anpassen. Besonders fettiges oder reichhaltiges Essen kann sehr träge machen und die Leistungsfähigkeit der Konsumenten senken. Das Gegenteil sollte das Ziel sein: Die Nutzung der Mittagspause und die Möglichkeit, einen gesunden Essensrhythmus zu realisieren, darüber hinaus auch noch vor Ort gesundes Essen zu bekommen, können das Wohlbefinden und die Gesundheit der Betroffenen steigern. In einer unternehmerischen Gemeinschaft kann durch die Freigabe der Kantine für die Arbeitnehmer benachbarter Unternehmen sowie die Erhöhung der Qualität der Speisen die Leistungsfähigkeit Aller durch eine gesunde und ausgewogene Ernährung gesteigert werden.

Aufgaben und Vorgehen:

- Betreuung des Vorhabens durch das Parkmanagement
- Zählung der Kantinen auf dem Gelände, Überprüfung der Speisepläne
- Umfrage bzgl. des derzeitigen und gewünschten Essverhaltens der Arbeitnehmer
- Ausstellung von „Essenspässen“ (Zutritt und Bezahlung)
- Ggf. Umstellung der Essenspläne/Speisekarte

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Kooperation mehrerer Kantinen und Abstimmung der Speisepläne
- Realisierung der Freigabe für Betriebsexterne (Bezahlung per Chip auf Ausweis, Barzahlung, ...)
- Ggf. Preisanpassungen für gesünderes Essen
- Finanzierung und Subventionierung der Kantinen

5.5 Nahverkehr

Zu lösendes Problem:

Mangelnde Nutzungsmöglichkeiten des ÖPNV auf dem Weg zur Arbeit

Motivation:

Der Weg zur Arbeit ist sowohl aus ökologischer als auch aus sozialer Sicht zu betrachten. Umweltfreundlich ist es, das Auto stehen zu lassen, mit dem Rad zur Arbeit zu fahren, öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen oder auch Fahrgemeinschaften zu bilden. Solche Möglichkeiten haben jedoch ihre Grenzen, z. B. wenn der Weg zu weit ist oder kein Kollege in der Nähe wohnt. Sozial ist es demnach, die Arbeitnehmer dabei zu unterstützen, ihren Anfahrtsweg ökologisch gestalten zu können. Eine einfache Möglichkeit ist hier die Einrichtung einer gewerbegebietsweiten Mitfahrzentrale. Außerdem können Verträge mit dem Betreiber des öffentlichen Nahverkehrsnetzes geschlossen werden (Jobticket). Schwieriger wird es, wenn keine Nahverkehrsanbindung an das Gewerbegebiet existiert. In diesem Fall können Unternehmen gemeinsam mit dem Verkehrsnetzbetreiber überlegen, ob eine Anbindung an das Netz möglich ist und welche Finanzierungsmöglichkeiten hier bestehen.

Aufgaben und Vorgehen:

- Projektleitung durch das Parkmanagement
- Erhebung unter den Mitarbeitern bzgl. der Verkehrsmittelnutzung auf dem Weg zur Arbeit
- Entwicklung und Umsetzung der innerhalb des Gewerbegebiets möglichen Maßnahmen
- Verhandlung mit dem Verkehrsnetzbetreiber
- Anbindung an das Netz
- Bekanntmachung innerhalb der Belegschaften

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Möglichkeiten und Realisierbarkeit potentieller Maßnahmen
- Zeitliche Perspektive des Vorhabens
- Finanzierung interner Maßnahmen
- Finanzielle Beteiligung an der Verkehrsnetzerschließung
- Verantwortlichkeiten

6 Abstimmung ökonomischer Aspekte

Die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit ist insofern schwierig zu greifen, als Wirtschaften sich aus ökonomischer Sicht in erster Linie lohnen soll. Der strikte Fokus auf die Erzielung von Einkünften ohne Rücksicht auf unerwünschte Nebenwirkungen ist jedoch gegensinnig zu der moralischen und rationalen Verpflichtung, Ressourcenquellen zu pflegen und in ihre Erhaltung zu investieren. Die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ fokussiert daher für die ökonomische Nachhaltigkeit auf die Intensivierung der sozialen Marktwirtschaft. Die von der Kommission entwickelten Prinzipien ökonomischer Nachhaltigkeit umfassen dabei die Punkte:

- Förderung von Eigeninitiative und Verantwortung für das Gemeinwohl durch eine (Neu-)Gestaltung der Wirtschaftsordnung
- Lenkung der Märkte durch Preise
- Zukunftsgerichtete Gestaltung des Wettbewerbs derart, dass Märkte funktionsfähig gehalten werden und Innovationsfähigkeit unterstützt wird
- (Mindestens) Erhaltung der ökonomischen Leistungsfähigkeit durch Ergänzung der quantitativen Vermehrung um qualitative Verbesserungen

Wie auch in den anderen Nachhaltigkeitsdimensionen wird hier das Augenmerk auf die Substanzerhaltung gelenkt. Rein auf Gewinnziele ausgerichtetes Wirtschaften läuft auf Kosten sozialer und ökologischer Belange ab. Eine nachhaltig ausgerichtete Wirtschaftsweise, die Investitionen in die dauerhafte Verfügbarkeit von Ressourcen beinhaltet, scheint auf den ersten Blick die ökonomischen Freiheiten zu beschneiden, langfristig wird hierdurch aber die Funktionsfähigkeit der Märkte erhalten.

Selbstverständlich gilt auch für die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit, dass Effizienzerhöhungen realisiert werden müssen. Aufgrund der absoluten respektive relativen Knappheit vieler Ressourcen muss das Wirtschaften vor dem Hintergrund der intergenerativen Gerechtigkeit so gestaltet werden, dass nachfolgenden Generationen genügend Ressourcen „hinterlassen“ werden. Ein nachhaltiger Umgang mit knappen Ressourcen in Verbindung mit einer Erhöhung des Wohlstands ist dabei das Ziel ökonomischer Nachhaltigkeit.

Zu beachten ist immer, dass durch Effizienz und Innovationen erzielte Einsparungen nicht in anderen Phasen des Wertschöpfungsprozesses eingesetzt, sondern eingespart werden. Der Gefahr eines Rebound-Effekts ist dabei entgegenzuwirken. Gleichzeitig ist aber zu berücksichtigen, dass die Einrichtung nachhaltiger Wertschöpfungsprozesse stets mit

Investitionen einhergeht. Für eine nachhaltige Ausrichtung von Gewerbegebieten gilt daher: umweltfreundlicher und sozialer zum selben Preis!

Da der Begriff Kapital eine zentrale Bedeutung für die Ökonomie hat, soll er an dieser Stelle kurz aufgegriffen werden. Der nachhaltige Umgang mit Kapital bezieht sich dabei nicht ausschließlich auf Finanzkapital, sondern beinhaltet auch Naturkapital, Sachkapital, Sozialkapital und vor allem Humankapital. Dass Effizienzerhöhungen mit finanziellen Einsparungen einhergehen, ist jedem Unternehmer bekannt. Die Erkenntnis, dass jedoch auch Investitionen in die Mitarbeiter und insbesondere in die Erhaltung und langfristige Sicherung von Arbeitskraft sich auf Dauer auszahlen, ist noch nicht so verbreitet. Es ist also für eine ökonomische Nachhaltigkeit notwendig, nicht nur den Fokus auf das Geld zu richten, sondern auch einen nachhaltigen Umgang mit den weiteren Kapitalarten zu praktizieren.

6.1 Einkaufsgemeinschaften

Zu lösendes Problem:

Hohe Beschaffungskosten

Motivation:

Jedes Unternehmen kauft regelmäßig Waren ein, um seine Produktionsprozesse, den Bürobetrieb etc. aufrechtzuerhalten. Die räumliche Nähe der Partner eines Gewerbegebiets bietet sich dazu an, solche Wareneinkäufe zu bündeln, um von Größeneffekten zu profitieren. Darüber hinaus sind positive Nebenwirkungen in Form geringerer Transportkosten und Verkehrsemissionen zu erzielen. Einkaufsgemeinschaften sind insbesondere für Standardprodukte zu empfehlen, die gemeinsame Bestellung spezifischer Waren gestaltet sich etwas schwieriger. Einfachere Formen der Einkaufskooperation betreffen z. B. Büromaterialien, die jedes Unternehmen benötigt. Durch eine gewerbegebietsinterne Abstimmung der Einkaufsaktivitäten und die Bündelung von Bestellungen können bei den Lieferanten Mengenrabatte ausgehandelt werden, von denen alle bestellenden Unternehmen profitieren. Soweit dies möglich ist, sollten die eingesparten Mittel dabei in ökologisch verantwortbarer Form reinvestiert werden, bspw. indem nur noch Umweltschutzpapier bestellt wird.

Aufgaben und Vorgehen:

- Auswahl eines Einkaufskoordinators (Parkmanagement)
- Auswahl der Produktbereiche, in denen mit Einkaufsgemeinschaften Einsparungen möglich sind
- Erhebung der benötigten Produkte und Mengen
- Verhandlungen und Auswahl gemeinsamer Lieferanten
- Abwicklung der Bestellungen und Lieferungen

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Auswahl gemeinsam zu bestellender Produkte
- Distribution auf dem Gewerbegebietsgelände
- Verwendung der eingesparten Mittel
- Verantwortung und Ansprechpartner für Lieferanten

6.2 Wechselseitige Absatzpotentiale

Zu lösendes Problem:

Mangelnde Kenntnis der benötigten Produkte benachbarter Unternehmen

Motivation:

Aufgrund geringer Kommunikation innerhalb eines Gewerbegebiets haben viele Unternehmen keine Informationen über die Abläufe innerhalb benachbarter Unternehmen. Daher sind auch mögliche wechselseitige Absatzmöglichkeiten zumeist unbekannt. Die wechselseitige Versorgung mit Gütern (seien es nun fertige oder halbfertige Produkte oder auch Sekundärprodukte) kann jedoch zu Einsparungen führen, die sich insb. in einer Senkung der Transportkosten äußern. Auch durch „Nachbarschaftsrabatte“ oder Austausch können Kosten eingespart und in Nachhaltigkeitsbelange investiert werden.

Aufgaben und Vorgehen:

- Projektbetreuung durch das Parkmanagement
- Erfassung der benötigten Stoffmengen in den interessierten Unternehmen
- Abgleich der benötigten Rohstoffe und Vorprodukte sowie Primär- und Sekundärprodukte
- Ausarbeitung von Liefer- und Abnahmeverträgen
- Erstellung, Auslieferung, Abnahme und Vergütung der erbrachten Leistungen

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Mengen, Qualität und Preise der zu erbringenden Leistungen
- Vertragsgestaltung und Konditionen
- Ggf. gemeinsame Entwicklungsarbeit
- Verwendung der eingesparten Mittel

6.3 Bewachung

Zu lösendes Problem:

Redundante Kosten für Bewachungsdienste

Motivation:

Viele Unternehmen – insbesondere im produzierenden Gewerbe – lassen außerhalb der Geschäftszeiten ihr Firmengelände bewachen. Wach- und Sicherheitsdienste sorgen dafür, dass unbefugte Zutritte verhindert und Auffälligkeiten sofort gemeldet werden. Einsparungen lassen sich hier realisieren, indem sich mehrere Unternehmen zusammenschließen und gemeinsam eine Wach- und Schließgesellschaft mit der Bewachung ihrer Gelände beauftragen. Je nach Größe der zu bewachenden Fläche kann hierdurch Wachpersonal (und somit Kosten) eingespart werden, und es wird auch finanziell schwächeren Unternehmen ermöglicht, einen Sicherheitsdienst zu beauftragen.

Aufgaben und Vorgehen:

- Identifikation der bewachungsbedürftigen Gebäude, Anlagen und Flächen
- Erfassung der Anzahl bereits beauftragter Sicherheitsdienste
- Prüfung der Möglichkeiten einer gewerbegebietsweiten Überwachung
- Verhandlung und Beauftragung eines gemeinsamen Bewachungsdienstes
- Ggf. Installation von Überwachungsanlagen

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Beteiligung an der Bewachungsgemeinschaft
- Ausmaß der Bewachung und Aufgabenumfang
- Prozentuale Verteilung der Kosten
- Auswahl des Bewachungsunternehmens

6.4 Gemeinsame IT-Lösungen

Zu lösendes Problem:

Mangelnde Zuverlässigkeit, Platz- und Energiebedarf von Servern; Hohe Softwarekosten

Motivation:

Heutzutage sind Computer vom Arbeitsplatz nicht mehr wegzudenken. Jedes Unternehmen betreibt ein internes Computernetzwerk und benötigt hierfür Platz für Server sowie geschultes Personal für dessen Betrieb. Da an vielen – wenn nicht gar den meisten – Computern das Leistungspotential nicht ausgeschöpft wird, der Energiebedarf jedoch enorm ist, könnte eine Abrüstung der Geräte i. S. einer Einsparung überflüssiger Ausrüstung (Thin Clients) bereits umweltschonende Auswirkungen in Form einer Senkung des CO₂-Ausstoßes haben. Darüber hinaus können Unternehmen auch gemeinschaftlich IT-Lösungen realisieren und optimieren. So könnte eine Zusammenlegung der Server für eine erhöhte Sicherheit und Funktionsfähigkeit sorgen, Energieeinsparungen könnten ermöglicht und Personal für die Instandhaltung des Systems eingespart werden. Auch unternehmensübergreifende Softwarelösungen und Schulungsmaßnahmen können Einsparungen nach sich ziehen.

Aufgaben und Vorgehen:

- Betreuung der IT-Umstellungsmaßnahmen durch das Parkmanagement in Zusammenarbeit mit Fachleuten (ggf. extern)
- Prüfung der Möglichkeiten von
 - Umstellung auf Thin Clients
 - Zusammenlegung der Server
 - Aufbau eines unternehmensübergreifenden Netzwerks
 - Einrichtung eines Rechenzentrums
- Schulung der Anwender
- Installation der Anlagen und Inbetriebnahme der Systeme; Wartung und Instandhaltung

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Umfang der Maßnahmen
- Klärung von benötigtem Flächenbedarf und Räumlichkeiten
- Finanzierung der IT-Umstellung
- Einführung eines Instandhaltungsdienstes sowie Bereitstellung einer IT-Hotline

6.5 Öffentlichkeitsarbeit

Zu lösendes Problem:

Geringer Bekanntheitsgrad der nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen

Motivation:

Investitionen in Nachhaltigkeit sind definitiv bekanntmachungswürdig. Durch die Veröffentlichung von Vorhaben und Ergebnissen können Gewerbegebiete und die an den Aufgaben beteiligten Unternehmen nicht nur ihr Image verbessern. Durch Öffentlichkeitsarbeit ist es auch möglich, Investoren und Sponsoren für investitionsintensive Vorhaben zu gewinnen. Hierzu können Kommunen, Länder, der Bund, andere Unternehmen oder auch private Investoren zählen. Da diese potentiellen Geldgeber über die Pläne informiert werden müssen, stellt eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, z. B. in Form einer ins Parkmanagement integrierten PR-Agentur, eine gute Möglichkeit dar, Ergebnisse und Vorhaben zu sammeln, zu bündeln und zu veröffentlichen. Dies hat den positiven Nebeneffekt, eine durchgängige Struktur in die geplanten und bereits abgeschlossenen gemeinsamen Projekte bringen zu können. Auch das einzelne Unternehmen könnte hiervon zusätzlich profitieren, wenn es seine internen PR-Belange auslagern und bei der Agentur in Auftrag geben könnte.

Aufgaben und Vorgehen:

- Bestimmung eines verantwortlichen Projektbetreuers (Parkmanagement)
- Auswahl zu veröffentlichender und/oder öffentlich zu diskutierender Themen
- Gründung einer internen PR-Agentur
- Bereitstellung eines Ansprechpartners und internen PR-Agenten

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Beteiligung der interessierten Unternehmen
- Ziele der Öffentlichkeitsarbeit
- Umfang der Aufgaben der Agentur sowie Inhalte
- Einstellung/Freistellung eines oder mehrerer Mitarbeiter
- Finanzierung der Agentur

6.6 Fort- und Weiterbildung

Zu lösendes Problem:

Hohe Kosten für Fort- und Weiterbildung

Motivation:

Ein wichtiger Aspekt der ökonomischen Nachhaltigkeit ist die Sicherstellung des Nachschubs an Humankapital. Dabei ist nicht nur die Ausbildung qualifizierten Nachwuchses von Bedeutung, sondern auch die Fort- und Weiterbildung bereits beschäftigter Arbeitnehmer. Auch die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen ist der Pflege des Humankapitals zuzurechnen. Während das Angebot von Ausbildungsplätzen eher unternehmensintern zu regeln ist, kann das Angebot von Fort- und Weiterbildung durch einen Zusammenschluss mehrerer Unternehmen erweitert bzw. überhaupt angeboten werden. Viele Unternehmen möchten ihren Arbeitnehmern die Möglichkeit geben, sich weiterzubilden (zumal Weiterbildung diesen auch gesetzlich zusteht), verfügen aber nicht über die Mittel, um solche Maßnahmen zu finanzieren. Durch den Zusammenschluss mit anderen Unternehmen kann hier Abhilfe geschaffen werden: Die gemeinsame Ausrichtung von Fremdsprachen- und Computerkursen, Fortbildungen und Coachings hat den Vorteil, dass der Aufwand des einzelnen Unternehmens gesenkt und die Mindestzahlen für Kursteilnehmer erreicht werden können.

Aufgaben und Vorgehen:

- Erfragung der gewünschten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durch das Parkmanagement
- Einholung von Angeboten für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Verhandlungen und Vertragsabschluss mit Fort- und Weiterbildungsinstituten, bzw. mit Lehrern und Coaches
- Regelmäßige Abfrage weiteren Bedarfs an Schulungen
- Ausrichtung der Kurse (sofern diese intern angeboten werden)

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Art und Umfang der Maßnahmen (gesamt und pro Arbeitnehmer)
- Finanzierung des Angebots
- Bereitstellung von Flächen und Räumen
- Planung und Koordination der langfristigen Zusammenarbeit

7 Gemeinsame Berichterstattung

Die zentrale Devise der Unternehmenskommunikation lautet „Tu Gutes und rede darüber“. Dieses Motto kann auch für nachhaltige Gewerbegebiete gelten. Dass mehrere Unternehmen eines Gewerbegebiets sich zusammenschließen und gemeinsam Nachhaltigkeitsaufgaben in Angriff nehmen, um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen, ist (leider) nicht selbstverständlich. Daher kann eine Bekanntmachung der Ergebnisse und Vorhaben von Gewerbegebieten in Nachhaltigkeitsfragen zum einen den beteiligten Unternehmen einen guten Ruf beschern, zum anderen aber auch als von den Stakeholdern häufig gefordertes Informationsinstrument genutzt werden.

Nachhaltigkeitsbericht Einzelunternehmen

Die bekannteste Art der Berichterstattung stellt wohl der im Öko-Controlling beheimatete Umweltbericht dar. Umweltberichte beinhalten Informationen über die Art und Ausgestaltung eines effizienten Umweltmanagements im Betrieb. Im Zuge einer ganzheitlichen nachhaltigen Ausrichtung sollten jedoch die ökonomische und die soziale Dimension der Nachhaltigkeit nicht ausgeklammert werden. Folglich umfasst ein Nachhaltigkeitsbericht Informationen über die ökologischen, ökonomischen und sozialen Anstrengungen eines Unternehmens.

Da die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf freiwilliger Basis erfolgt, existieren keine festen Vorgaben für den Aufbau der Berichte. Generell gelten für Nachhaltigkeitsberichte dieselben Grundsätze wie für Geschäftsberichte:¹⁶

- Die hier gemachten Angaben müssen der Wahrheit entsprechen.
- Es müssen alle wesentlichen Faktoren aufgeführt sein.
- Die Informationen müssen für jedermann verständlich sein.
- Es muss eine Vergleichbarkeit gewährleistet sein (durch periodisches Erscheinen und gleich bleibenden Aufbau).
- Der Bericht muss jedem zugänglich sein.

Die einzige international anerkannte Richtlinie für Nachhaltigkeitsberichte wurde von der Global Reporting Initiative – einer 1997 aus der Kooperation von CERES (Coalition of Environmentally Responsible Economies) und UNEP (United Nations Environment Programme) gegründete Initiative zur Entwicklung von Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichte – entwickelt und erschien im Jahr 2006 bereits in der dritten

¹⁶ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2009), S. 6.

Fassung. Die so genannte GRI-Richtlinie G3 definiert für den Aufbau des Nachhaltigkeitsberichts folgende Inhalte:¹⁷

- Prinzipien der Berichterstattung, bestehend aus:
 - Leitlinien für die Definition des Berichtsinhalts
 - Prinzipien für die Definition des Berichtsinhalts
 - Prinzipien zur Sicherstellung der Berichtsqualität
 - Leitlinien für die Bestimmung von Berichterstattungsgrenzen
- Inhalt der Berichterstattung
 - Unternehmensprofil
 - Managementansatz
 - Leistungsindikatoren¹⁸ (79 Indikatoren aus folgenden Bereichen: ökonomische Leistungsindikatoren, ökologische Leistungsindikatoren, Menschenrechte, Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung, Produktverantwortung sowie Gesellschaft); ggf. zusätzliche branchenbezogene Indikatoren
- Abschließende allgemeine Anmerkungen

Vor allem international aktiven Unternehmen soll der G3-Katalog bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten eine Hilfe sein, jedoch können selbstverständlich auch KMU den Rahmen und die Leistungsindikatoren als Ausgangspunkt und Inspirationsquelle für ihre Berichte verwenden. Darüber hinaus wurde auch von der Bundesregierung eine Broschüre verfasst, die Anregungen und Empfehlungen für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten beinhaltet.¹⁹ Außerdem werden in Deutschland seit 2005 vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung Nachhaltigkeitsberichte deutscher Unternehmen verglichen und beurteilt. Aus den hieraus entstehenden Rankings sind für die Ableitung individueller Berichte ebenfalls Informationen zu erlangen.²⁰

Für eine gemeinsame Berichterstattung mehrerer Unternehmen stellen sich selbstverständlich besondere Herausforderungen für den Aufbau, den Inhalt und die Ziele eines Nachhaltigkeitsberichts. Die Nutzung von Synergiepotentialen mehrerer Unternehmen stellt in diesem Zusammenhang eine Möglichkeit dar, auch kleineren Unternehmen mit beschränkten finanziellen Mitteln die Teilnahme am Nachhaltigkeitsberichtsverfahren zu ermöglichen. In



Nachhaltigkeitsbericht
Ressourcengemeinschaft

¹⁷ Abrufbar unter <http://www.globalreporting.org/> (auch in deutscher Sprache verfügbar).

¹⁸ Die Indikatoren sind im Anhang als Inspirationsquelle aufgeführt.

¹⁹ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2009).

²⁰ Abrufbar unter <http://www.ioew.de/> sowie <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/>.

einem nachhaltigen Gewerbegebiet, in dem gemeinschaftlich Nachhaltigkeitsprobleme gelöst werden, liegt die gemeinsame Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts durchaus nahe. Über die Veröffentlichung erreichter Ziele hinaus bieten sich den Partnern im Gewerbegebiet dabei noch weitere Chancen, als „nur“ die Reputation zu verbessern.

Bei der gemeinsamen Berichterstattung eröffnet sich den Beteiligten die Gelegenheit, weiteren Handlungs- und Kooperationsbedarf zu identifizieren, neue Aufgaben zu generieren und ihr Handeln zu reflektieren. Werden nicht ausschließlich Daten über bereits realisierte Vorhaben integriert, sondern auch Ideen und Bedarfe für zukünftige Projekte aufgeführt, kann ein gemeinsamer Nachhaltigkeitsbericht auch als Planungsinstrument genutzt werden.

Die Sammlung von Daten und die regelmäßige Erstellung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsberichts sind nicht sehr aufwändig, wenn das Gerüst erst steht. Sind der gewünschte Zweck und der Aufbau definiert, ist die Befüllung schnell erledigt. Es ist allerdings zu Beginn des Vorhabens „Gemeinsame Berichterstattung“ eine voraussichtlich zeit- und geldintensive Vorarbeit vonnöten, um den Rahmen für den Bericht abzustecken. Ein mögliches Vorgehen könnte dabei folgendermaßen gestaltet werden:

- Erstellung von Fragebögen und Checklisten, die von den interessierten Partnern ausgefüllt werden und die laufende wie auch abgeschlossene Projekte sowie bereits erkannten Handlungsbedarf und Wünsche abfragen
- Sichtung und Aufbereitung der Ergebnisse; (ggf. anonymisierte) Zusammenfassung der Erkenntnisse und Gewichtung
- Erarbeitung eines Berichtsrahmens aus den Ergebnissen, der in Zukunft einfach und intuitiv ausfüllbar sein muss und aus dem Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können

Um Fortschritte identifizieren und eine Vergleichbarkeit der Berichte gewährleisten zu können, sollten Nachhaltigkeitsberichte in regelmäßigen Abständen erstellt werden. Je nach Entwicklungsstand der kooperativen Zusammenarbeit innerhalb des Gewerbegebiets, Umfang der Projekte sowie zeitlicher und finanzieller Kapazitäten, sollte ein solcher Bericht in einem Abstand von mindestens einem, maximal fünf Jahren veröffentlicht werden. Wird die Erstellung regelmäßiger und einheitlicher Berichte eingehalten, ist über die Jahre eine Verbesserung der Zusammenarbeit und der Fortschrittsgeschwindigkeit zu erwarten.

Die Herausforderungen zu Beginn der Berichterstellung werden im Folgenden en Detail beleuchtet.

Zu lösendes Problem:

Erstellung eines Berichtskonzepts

Motivation:

Zur Gewährleistung langfristiger Vergleichbarkeit und um Stabilität und Geschlossenheit zu demonstrieren, sollten Nachhaltigkeitsberichte in regelmäßigen Abständen und nach einem gleich bleibenden Schema erstellt werden. Die Erstellung dieses Schemas muss gemeinschaftlich erfolgen und alle von den beteiligten Partnern für wichtig erachteten Punkte beinhalten.

Aufgaben und Vorgehen:

- Projektleitung und Konzepterstellung durch das Parkmanagement
- Erfragung des Interesses innerhalb des Gewerbegebiets inkl. der Vorstellungen bzgl. Umfang, Inhalten und Zielen eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsberichts
- Erstellung von Fragebögen und Durchführung der Umfrage
- Aggregation der Ergebnisse
- Erstellung des Berichts-Templates
- Sicherstellung und Überwachung der regelmäßigen Veröffentlichung

Konkreter Abstimmungsbedarf:

- Zieldefinition und Klärung der Adressaten: ausschließlich für die Stakeholder oder eher für die Partner innerhalb des Gebiets?
- Zuständigkeit für die Erstellung der Berichte (unter Aufsicht des Parkmanagements)
- Fristigkeit des Vorhabens
- Finanzierung der anfänglichen Aufgaben sowie der regelmäßigen Aufwendungen
- Sicherstellung der Ehrlichkeit aller Beteiligten
- Veröffentlichung der Berichte (zeitlicher Abstand, Veröffentlichungsmedium etc.)

8 Fazit

Abschließend bleibt festzustellen, dass es enorme Möglichkeiten gibt, in Nachhaltigkeitskooperationen gemeinschaftlich eine nachhaltige Entwicklung anzustreben und zu erreichen. Gemeinsam lassen sich viele Aufgaben günstiger und mit weniger Zeitaufwand für den Einzelnen bewältigen. Auf diese Weise können Ressourcenprobleme aus den Bereichen Ökologisches, Soziales und Ökonomisches effizient gelöst werden. Einige dieser Möglichkeiten wurden hier ausführlich vorgestellt. Sicherlich stellen aber Gewerbegebiete, die sich dazu entschließen, in die Zukunft zu investieren, schnell fest, dass es noch viele weitere Chancen gibt, innerhalb der Gemeinschaft Probleme zu erkennen und anzugehen. Dabei sei nochmals der Hinweis darauf gegeben, dass es letztlich um die Kopplung von Stoff- und Ressourcenströmen geht, um hierdurch den Ressourcenverbrauch zu senken, effizienter zu werden und knappe Ressourcen zu schonen.

Es sei an dieser Stelle aber auch der Einwand erlaubt, dass einige Ideen nur sehr langsam oder eventuell sogar gar nicht realisiert werden können. Die Gefahr, dass Schwierigkeiten innerhalb des Netzwerks auftreten, sich ein Partner „querstellt“ oder durch staatliche Regularien Pläne nicht umzusetzen sind, besteht. Auch kann die Langwierigkeit von Informationsbeschaffung, Freigaben und Maßnahmenumsetzung zermürend wirken. Jedoch lohnt sich die Investition in die Zukunft trotzdem. Die dauerhafte Verfügbarkeit von Ressourcen – seien es nun ökologische, soziale oder ökonomische – ist nur zu gewährleisten, wenn nach dem Prinzip Jetzt-für-dann gehandelt wird und auf Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen mehr und mehr verzichtet wird. Hiervon profitieren nicht nur kommende Generationen, sondern auch die derzeitige.

Literatur

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2009): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis. 2. Aufl. Niestetal.
- Enquete-Kommission (1998): Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung: Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung.“ Bundestags-Drucksache 13/11200 vom 26.6.1998, Bonn.
- Fichter, K. (1998): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen – Anforderungen und strategische Ansatzpunkte. In: Fichter, K./Clausen, J. (Hrsg.): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements. Berlin et al., S. 3-26.
- Müller-Christ, G. (2003): Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Oder: Wo ist der Ort der strategischen Umweltschutzinitiative? In: Schmidt, M./Schwegler, R. (Hrsg.): Umweltschutz und strategisches Handeln. Ansätze zur Integration in das betriebliche Management. Wiesbaden, S. 91-123.
- Müller-Christ, G. (2007): Formen der Bewältigung von Widersprüchen: Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem. In: Müller-Christ, G./Arndt, L./Ehnert, I. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Hamburg, S. 127-178.
- Müller-Christ, G. (2007): Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Managementrationalitäten. In: Müller-Christ, G./Arndt, L./Ehnert, I. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Hamburg, S. 13-58.
- Müller-Christ, G. (2008): Moderation divergierender Interessen bei der Entwicklung Nachhaltiger Gewerbegebiete. Hintergrundwissen und Gestaltungsempfehlungen für die Begleitung dilemmasensibler Aushandlungsprozesse. Abrufbar als pdf-Dokument unter <http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/> sowie <http://www.zeroemissionpark.de/>.
- Müller-Christ, G./Liebscher, K. (2009): Geschäftsmodell eines Parkmanagements. Finanzierungsvorschläge für die gemeinschaftliche Bereitstellung eines Parkmanagements im nachhaltigen Gewerbegebiet. Abrufbar als pdf-Dokument unter <http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/> sowie <http://www.zeroemissionpark.de/>.
- Müller-Christ, G./Remer, A. (1999): Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In: Seidel, E. (Hrsg.):

Umweltmanagement im 21. Jahrhundert – Aspekte, Aufgaben, Perspektiven. Berlin, S. 69-88.

Remer, A. (2006): Management. System und Konzepte. Bayreuth.

Anhang

Umweltpartnerschaften der Länder

Baden-Württemberg	Umweltdialog „Zukunftsfähiges Baden-Württemberg“
Bayern	Umweltpakt Bayern
Berlin	Umweltallianz Berlin
Brandenburg	Umweltpartnerschaft Brandenburg
Bremen	Partnerschaft Umwelt Unternehmen Bremen
Hamburg	UmweltPartnerschaft Hamburg
Hessen	Umweltallianz Hessen
Mecklenburg-Vorpommern	Umweltallianz Mecklenburg-Vorpommern
Niedersachsen	Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit
Nordrhein-Westfalen	Umweltinitiative Nordrhein-Westfalen
Rheinland-Pfalz	Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektiven für Rheinland-Pfalz“
Saarland	Umweltpakt Saar
Sachsen	Umweltallianz Sachsen
Sachsen-Anhalt	Umweltallianz Sachsen-Anhalt
Schleswig-Holstein	Nachhaltigkeitsstrategie „Zukunftsfähiges Schleswig-Holstein“
Thüringen	Nachhaltigkeitsabkommen Thüringen

Leistungsindikatoren (übersetzt von UN Global Compact)

Ökonomische Leistungsindikatoren

- EC1 Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert, einschließlich Einnahmen, Betriebskosten, Mitarbeitergehältern, Spenden und anderer Investitionen in die Gemeinde, Gewinnvortrag und Zahlungen an Kapitalgeber und Behörden (Steuern)
- EC2 Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Aktivitäten der Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen
- EC3 Umfang der betrieblichen sozialen Zuwendungen
- EC4 Bedeutende finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand
- EC5 Spannweite des Verhältnisses des Standardeintrittsgehalt zum lokalen Mindestlohn an wesentlichen Geschäftsstandorten
- EC6 Geschäftspolitik, Geschäftspraktiken und Anteil der auf Zulieferer vor Ort entfallenden Ausgaben an wesentlichen Geschäftsstandorten
- EC7 Verfahren für die Einstellung von lokalem Personal und Anteil von lokalem Personal in leitenden Positionen an wesentlichen Geschäftsstandorten
- EC8 Entwicklung und Auswirkung von Infrastruktur- und Dienstleistungsinvestitionen, die vorrangig im öffentlichen Interesse erfolgen, sei es in Form von kommerziellem Engagement, durch Sachleistungen oder durch pro-bono-Arbeit
- EC9 Verständnis und Beschreibung von Art und Umfang wesentlicher indirekter wirtschaftlicher Auswirkungen

Ökologische Leistungsindikatoren

- EN1 Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen
- EN2 Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterialeinsatz
- EN3 Direkter Energieverbrauch, aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen
- EN4 Indirekter Energieverbrauch, aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen
- EN5 Energieeinsparung durch umweltbewussten Einsatz und Effizienz
- EN6 Initiativen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mit höherer Energieeffizienz und solchen, die auf erneuerbaren Energien basieren, sowie dadurch erreichte Verringerung des Energiebedarfs
- EN7 Initiativen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs und erzielte Einsparungen
- EN8 Gesamtwasserentnahme, aufgeteilt nach Quellen
- EN9 Wesentlich von Entnahme betroffene Wasserquellen
- EN10 Anteil in Prozent und Gesamtvolumen an rückgewonnenem und wieder verwendetem Wasser
- EN11 Ort und Größe von Grundstücken in Schutzgebieten oder an Schutzgebiete angrenzenden Zonen. Ort und Größe von Grundstücken in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert, außerhalb von Schutzgebieten oder daran angrenzend. Relevant sind Grundstücke, die im Eigentum der Organisation stehen oder von ihr gepachtet oder verwaltet werden.
- EN12 Beschreibung der wesentlichen Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen auf die Biodiversität in Schutzgebieten und in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten
- EN13 Geschützte oder wiederhergestellte natürliche Lebensräume
- EN14 Strategien, laufende Maßnahmen und Zukunftspläne für das Management der Auswirkungen auf die Biodiversität
- EN15 Anzahl der Arten auf der Roten Liste der IUCN und auf nationalen Listen, die ihren natürlichen Lebensraum in Gebieten haben, die von der Geschäftstätigkeit der Organisation betroffen sind, sortiert nach Bedrohungsgrad
- EN16 Gesamte direkte und indirekte Treibhausgasemissionen nach Gewicht
- EN17 Andere relevante Treibhausgasemissionen nach Gewicht
- EN18 Initiativen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen, und erzielte Ergebnisse
- EN19 Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen nach Gewicht
- EN20 NOx, SOx, andere wesentliche Luftemissionen nach Art und Gewicht
- EN21 Gesamte Abwassereinleitungen nach Art und Einleitungsort
- EN22 Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode
- EN23 Gesamtzahl und Volumen wesentlicher Freisetzungen
- EN24 Gewicht des transportierten, importierten, exportierten oder behandelten Abfalls, der gemäß den Bestimmungen des Baseler Übereinkommens, Anlage I, II, III und VIII als gefährlich eingestuft wird, sowie Anteil in Prozent des zwischenstaatlich verbrachten Abfalls
- EN25 Bezeichnung, Größe, Schutzstatus und Biodiversitätswert von Gewässern und damit verbundenen natürlichen Lebensräumen, die von den Abwassereinleitungen und dem Oberflächenabfluss der

berichtenden Organisation erheblich betroffen sind

- EN26 Initiativen, um die Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen zu minimieren, und Ausmaß ihrer Auswirkungen
- EN27 Anteil in Prozent der verkauften Produkte, bei denen das dazugehörige Verpackungsmaterial zurückgenommen wurde, aufgeteilt nach Kategorie
- EN28 Geldwert wesentlicher Bußgelder und Gesamtzahl nicht-monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Rechtsvorschriften im Umweltbereich
- EN29 Wesentliche Umweltauswirkungen, verursacht durch den Transport von Produkten und anderen Gütern und Materialien, die für die Geschäftstätigkeit der Organisation verwendet werden, sowie durch Mitarbeitertransport
- EN30 Gesamte Umweltschutzausgaben und -investitionen, aufgeschlüsselt nach Art der Ausgaben und Investitionen

Menschenrechte

- HR1 Prozentsatz und Gesamtzahl der wesentlichen Investitionsvereinbarungen, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden
- HR2 Prozentsatz wesentlicher Zulieferer und Auftragnehmer, die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden und ergriffene Maßnahmen
- HR3 Schulungsstunden von Mitarbeitern zu Firmenrichtlinien oder Organisationsanweisungen, die sich auf Menschenrechtsaspekte beziehen und die für die Geschäftstätigkeit maßgeblich sind, sowie Prozentsatz der geschulten Mitarbeiter in der Gesamtbelegschaft
- HR4 Gesamtzahl der Vorfälle von Diskriminierung und ergriffene Maßnahmen
- HR5 Ermittelte Geschäftstätigkeiten mit erheblicher Gefahr für die Vereinigungsfreiheit oder das Recht zu Kollektivverhandlungen und ergriffene Maßnahmen
- HR6 Ermittelte Geschäftstätigkeiten mit erheblichem Risiko auf Kinderarbeit und ergriffene Maßnahmen
- HR7 Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko auf Zwangs- oder Pflichtarbeit besteht, und ergriffene Maßnahmen
- HR8 Prozentsatz des zu menschenrechtsrelevanten Richtlinien und Verfahrensanweisungen geschulten Sicherheitspersonals
- HR9 Zahl der Vorfälle, in denen Rechte der Ureinwohner verletzt wurden, und ergriffene Maßnahmen

Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung

- LA1 Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region
- LA2 Mitarbeiterfluktuation insgesamt und als Prozentsatz, aufgegliedert nach Altersgruppe, Geschlecht und Region
- LA3 Betriebliche Leistungen, die nur Vollzeitbeschäftigten und nicht Mitarbeitern mit einem befristeten Arbeitsvertrag oder Teilzeitkräften gewährt werden, aufgeschlüsselt nach Hauptbetriebsstätten
- LA4 Prozentsatz der Mitarbeiter, die unter Kollektivvereinbarungen fallen
- LA5 Mitteilungsfrist(en) in Bezug auf wesentliche betriebliche Veränderungen und Information, ob diese Frist in Kollektivvereinbarungen festgelegt wurde
- LA6 Prozentsatz der in Arbeitsschutzausschüssen vertretenen Gesamtbelegschaft, die Arbeitsschutzprogramme überwachen und beraten
- LA7 Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sowie Summe der arbeitsbedingten Todesfälle nach Region
- LA8 Unterricht, Schulungen, Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme für Mitarbeiter, ihre Familien oder Gemeindemitglieder in Bezug auf ernste Krankheiten
- LA9 Arbeitsschutzthemen in formalen Abkommen mit Gewerkschaften
- LA10 Durchschnittliche jährliche Stundenzahl pro Mitarbeiter und Mitarbeiterkategorie, die mit Aus- oder Weiterbildung verbracht wird

- LA11 Programme des Wissensmanagements und des lebenslangen Lernens zur Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und Berufsausstiegsbegleitung
- LA12 Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung erhalten
- LA13 Zusammensetzung der leitenden Organe und Aufteilung der Mitarbeiter nach den Kategorien Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit sowie anderen Diversitätsindikatoren
- LA14 Verhältnis des Grundgehalts für Männer zum Grundgehalt für Frauen nach Mitarbeiterkategorie

Produktverantwortung

- PR1 Etappen während der Lebensdauer eines Produkts oder der Dauer einer Dienstleistung, in denen untersucht wird, ob ihre Auswirkungen auf die Gesundheit und Sicherheit der Kunden verbessert werden können; Prozentsatz der entsprechend untersuchten Produkt- und Dienstleistungskategorien
- PR2 Summe der Vorfälle von Verletzungen von Vorschriften und freiwilligen Verhaltensregeln, die Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf Gesundheit und Sicherheit betreffen, dargestellt nach Art der Folgen
- PR3 Art der gesetzlich vorgeschriebenen Produkt- und Dienstleistungsinformationen und Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, die solchen Informationspflichten unterliegen
- PR4 Gesamtzahl der Vorfälle, in denen geltendes Recht und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Informationen über und Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen
- PR5 Geschäftspraktiken, die der Kundenzufriedenheit dienen, einschließlich der Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit
- PR6 Programme zur Befolgung von Gesetzen, Standards und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring machen
- PR7 Gesamtzahl der Vorfälle, in denen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln bei der Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen
- PR8 Gesamtzahl berechtigter Beschwerden über den Verlust oder mangelnden Schutz von Kundendaten
- PR9 Höhe wesentlicher Bußgelder aufgrund von Verstößen gegen Gesetzesvorschriften in Bezug auf Distribution und Verwendung von Produkten und Dienstleistungen

Gesellschaft

- SO1 Art, Umfang und Wirksamkeit von Programmen und Verfahrensweisen, die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf das Gemeinwesen bewerten und regeln, einschließlich Beginn, Durchführung und Beendigung der Geschäftstätigkeit in einer Gemeinde oder Region
- SO2 Prozentsatz und Anzahl der Geschäftseinheiten, die auf Korruptionsrisiken hin untersucht wurden
- SO3 Prozentsatz der Angestellten, die in der Antikorruptionspolitik und den Antikorruptionsverfahren der Organisation geschult wurden
- SO4 In Reaktion auf Korruptionsvorfälle ergriffene Maßnahmen
- SO5 Politische Positionen und Teilnahme an politischer Willensbildung und am Lobbying
- SO6 Gesamtwert der Zuwendungen (Geld- und Sachwertzuwendungen) an Parteien, Politiker und damit verbundenen Einrichtungen, aufgelistet nach Ländern
- SO7 Anzahl der Klagen, die aufgrund wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- oder Monopolbildung erhoben wurden, und deren Ergebnisse
- SO8 Wesentliche Bußgelder (Geldwert) und Anzahl nicht-monetärer Strafen wegen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften

49 Kernindikatoren
30 Zusatzindikatoren