



Geschäftsmodelle

Zero Emission Park Management

Finanzierungsvorschläge für die gemeinschaftliche
Bereitstellung eines Parkmanagements im nachhaltigen
Gewerbegebiet

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	Finanzierungsmöglichkeiten im nachhaltigen Gewerbegebiet.....	4
2	Parkmanagement im nachhaltigen Gewerbegebiet.....	6
2.1	Nachhaltigkeit im Gewerbegebiet	6
2.2	Aufgaben der Koordination	7
2.3	Koordinationsformen	9
2.4	Herausforderungen.....	11
3	Projektbezogene Finanzierung	13
3.1	Win-Win-Situationen schaffen	13
3.2	Finanzierung des Parkmanagements	14
3.3	Grenzen der projektbezogenen Finanzierung	17
4	Finanzierungsverbund im Verein.....	18
4.1	Institutionalisierung der Gemeinschaft	18
4.2	Finanzierung aus Mitgliedsbeiträgen	20
4.3	Mögliche Schwierigkeiten des Finanzierungsverbunds im Verein	23
5	Genossenschaftliche Nachhaltigkeitsagentur	25
5.1	Wesen der Genossenschaft	25
5.2	Ausgestaltung einer genossenschaftlichen Nachhaltigkeitsagentur	26
5.3	Herausforderungen in der genossenschaftlichen Nachhaltigkeitsagentur	29
6	Extern geführtes Parkmanagement.....	31
6.1	Der Parkmanagement-Berater	31
6.2	Probleme beim Einsatz eines externen Parkmanagements.....	32
7	Projektbezogene Sonderförderung	33
8	Fazit.....	37
9	Literatur.....	38

1 Finanzierungsmöglichkeiten im nachhaltigen Gewerbegebiet

Die gemeinschaftliche Realisierung von Nachhaltigkeitsprojekten im Gewerbegebiet stellt eine für alle Beteiligten vorteilhafte Möglichkeit dar, trotz limitierter Ressourcen in eine nachhaltige Entwicklung zu investieren. Das Verständnis für die Bedeutung von Investitionen, die heute getätigt werden, um für die Zukunft die Ressourcenversorgung zu sichern, ist in vielen Unternehmerköpfen bereits angekommen. Leider scheitert die Inangriffnahme von Ressourcen- und Nachhaltigkeitsproblemen häufig gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen an den hierfür anfallenden Kosten. Die Investitionen für Nachhaltigkeitsbelange rechnen sich nicht unmittelbar, sondern resultieren aus Jetzt-für-dann-Entscheidungen: Was können wir heute (jetzt) tun, um uns zukünftig (dann) in die Lage zu versetzen, erfolgreich wirtschaften zu können? Um auch finanziell schlechter dastehenden Unternehmen die Möglichkeit zu geben, ihre rationale Verpflichtung der Investition in ihre Ressourcenbasis wahrzunehmen, kann ein kooperatives Vorgehen in der Ressourcengemeinschaft die Belastung des Einzelnen minimieren.

Da sich die Entscheidungen für ressourcensichernde Maßnahmen allerdings nicht von selbst treffen und deren Durchführung beaufsichtigt und gesteuert werden muss, ist die Einrichtung eines Parkmanagements sinnvoll. Parkmanagement bedeutet hierbei die Übernahme der Koordination der Netzwerkbildung und -pflege, der Erarbeitung und Durchführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sowie deren Finanzierung. Doch nicht nur die Umsetzung von Aufgaben und gemeinsame Investitionen in Nachhaltigkeit kosten Geld, sondern auch das Parkmanagement selbst.

In dieser Broschüre werden verschiedene Geschäftsmodelle für ein Parkmanagement im nachhaltigen Gewerbegebiet vorgestellt. Als Geschäftsmodell soll dabei an dieser Stelle nicht ein ausgearbeiteter Business Plan verstanden werden, sondern es sollen die verschiedenen organisationellen Alternativen der Einrichtung eines Parkmanagements und die hiermit verbundenen Möglichkeiten der Finanzierung sowohl des Parkmanagers¹ als auch der Nachhaltigkeitsprojekte vorgestellt werden. Folgende Vorschläge werden dabei, differenziert nach der Intensität und dem Fortschritt der kooperativen Zusammenarbeit im Gewerbegebiet, ausführlich beleuchtet:

- **Projektbezogene Finanzierung:**

Während der losen netzwerkartigen Zusammenarbeit arbeiten die Partner im Gewerbegebiet auf freiwilliger Basis projektbezogen zusammen. Wird ein Projekt beschlossen, können die Partner sich finanziell daran beteiligen, wenn sie dies wünschen.

¹ In dieser Broschüre wird der Einfachheit halber die männliche Form benutzt. Selbstverständlich werden dabei aber auch Frauen angesprochen.

Das Park- und Projektmanagement wird in diesem Fall von einem Unternehmer oder Angestellten unentgeltlich übernommen.

- **Finanzierungsverbund im Verein:**

Im Zuge der Vereinsgründung entschließen sich die Partner im Gewerbegebiet zu einer festen institutionalisierten Zusammenarbeit. Auf diese Weise kann aus den Mitgliedschaftsbeiträgen, die regelmäßig von den Mitgliedern entrichtet werden, ein Parkmanagement finanziert werden. Entschließen sich die Partner zur Inangriffnahme eines Ressourcenproblems, kann die Projektfinanzierung wie oben erläutert vorgenommen werden (projektbezogene Finanzierung).

- **Genossenschaftliche Nachhaltigkeitsagentur:**

Eine fortgeschrittene und gefestigte Zusammenarbeit kann die Gründung einer Genossenschaft begünstigen. Ein solcher genossenschaftlich organisierter Finanzierungsverbund kann aus den Erträgen des eigenständigen Wirtschaftens des neu gegründeten Gemeinschaftsunternehmens Nachhaltigkeitsmaßnahmen finanzieren und ein dauerhaft fest angestelltes Parkmanagement bezahlen.

- **Sonderförderung:**

Über die Eigenfinanzierung von Nachhaltigkeitsaufgaben hinaus ist es möglich, bei Bund, Ländern und Kommunen finanzielle Unterstützung zu beantragen. Diese kann in Form von Subventionen oder günstigen Krediten und Darlehen gewährt werden. Weiterhin können private Sponsoren die Arbeit auf dem Weg zum nachhaltigen Gewerbegebiet unterstützen. Als Beispiel können hier Ruheständler genannt werden, die als ehemalige Führungskräfte des Gewerbegebiets über umfangreiche Kenntnisse der Abläufe und Herausforderungen verfügen und als Berater oder gar als Kapitalgeber fungieren können.

2 Parkmanagement im nachhaltigen Gewerbegebiet

Haben sich bereits Unternehmen eines Gewerbegebiets zusammengefunden oder haben Einzelne (Unternehmer, Lokalpolitiker o. ä.) die Notwendigkeit der Pflege der Ressourcenbasis erkannt, ist der Grundstein für eine nachhaltige Gewerbegebietsausrichtung gelegt. Da Gewerbegebiete zumeist nicht originär geplant, sondern mit der Zeit entstanden sind, herrscht dort häufig ein sehr heterogenes Klima: Es sind unterschiedliche Branchen vertreten, verschiedene Betriebsgrößen zu verzeichnen und stark divergierende Arbeitsabläufe hinter verschlossenen Türen vorhanden. Um ein gemeinsames Vorgehen zu ermöglichen, das nicht nach kurzer Zeit an unüberwindlichen Differenzen zu scheitern droht, ist es sinnvoll, sich frühzeitig darum zu bemühen, jemanden zu finden, der als zentraler Ansprechpartner dient und für die Zielfindung sowie die Planung und Umsetzung von Maßnahmen verantwortlich zeichnet. Zu Beginn der Formierung einer Ressourcengemeinschaft werden diese Aufgaben meistens von einem Angehörigen eines der ansässigen Unternehmen übernommen. Verlaufen die Kooperationsbemühungen erfolgreich, ist es ratsam, aufgrund der Doppelbelastung des Einzelnen bei steigendem Koordinationsbedarf die Planungs-, Entscheidungs-, Durchführungs- und Kontrollaufgaben einem „Profi“ zu überlassen, einem Parkmanager.

Einer kurzen Einführung in die Nachhaltigkeitsthematik schließt sich im Folgenden eine knappe Vorstellung der koordinativen Aufgaben, die ein Parkmanagement zu erfüllen hat, an. Weiterhin werden die verschiedenen Koordinationsformen eines Parkmanagements aufgezeigt sowie Schwierigkeit bei der kooperativen Zusammenarbeit thematisiert.

2.1 Nachhaltigkeit im Gewerbegebiet

Unter Nachhaltigkeit wird in Deutschland im Allgemeinen „die Konzeption einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension menschlicher Existenz“ bezeichnet.² In einem nachhaltigen Gewerbegebiet steht demzufolge die gewerbegebietsweite Konzentration auf ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsbelange im Vordergrund. Da eine nachhaltige Entwicklung stets Investitionen notwendig macht, die einzelne Unternehmen häufig aufgrund ihrer finanziellen Lage nicht aufbringen können, ist eine gemeinschaftliche Herangehensweise mehrerer Unternehmen an Nachhaltigkeitsprobleme und -aufgaben eine empfehlenswerte Möglichkeit, um gemeinsam nachhaltiger zu werden. Die räumliche Nähe im Gewerbegebiet bietet hier die ideale Voraussetzung, um langfristig eine nachhaltige Entwicklung vorantreiben zu können.

² Enquete-Kommission (1998).

Kernpunkt des Umdenkens, das im Zuge dieser nachhaltigen Entwicklung erfolgen muss, ist die Konzentration auf die langfristige Erhaltung von Ressourcenquellen. Derzeit wird häufig ausschließlich nach Effizienzkriterien gewirtschaftet: Effizienzerhöhungen führen zu Kostensenkungen. Um aber auch auf Dauer noch erfolgreich wirtschaften zu können, müssen Unternehmen erkennen, dass Ressourcen absolut knapp sind, und es muss für eine Langfristplanung berücksichtigt werden, dass diese Knappheiten auch das eigene Unternehmen, die darin agierenden Personen sowie zukünftige Generationen betreffen. Das klassische Effizienzdenken muss daher um ein haushälterisches Denken erweitert werden: Es dürfen nur so viele Ressourcen verbraucht werden wie nachgeschoben werden können. Mathematisch ausgedrückt bedeutet dies:³

$$\text{Nachhaltigkeit} = \frac{\text{Ressourcennachschub}}{\text{Ressourcenverbrauch}} = 1$$

Hieraus lässt sich folgern, dass Unternehmen beginnen müssen, sich Gedanken über die Herkunft und die Verfügbarkeit von Ressourcen zu machen. Aus der Zusammenarbeit in einem Gewerbegebiet entsteht daher eine Ressourcengemeinschaft, die zusammen Ressourcenprobleme angeht und zu lösen versucht. Ein nachhaltiges Gewerbegebiet ist demnach

*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 Aushandlungsprozessen zu bewältigen.*⁴

2.2 Aufgaben der Koordination

Ein Netzwerkkoordinator, der im nachhaltigen Gewerbegebiet als Ansprechpartner auftritt, Handlungsbedarf identifiziert und kommuniziert sowie die gemeinsamen Anstrengungen antreibt, muss – wie der Name schon vermuten lässt – in erster Linie und einzelprojektunabhängig allgemeine koordinative Aufgaben erledigen. Darüber hinaus muss ein solcher Koordinator auch als Coach, als Moderator oder schlimmstenfalls gar als Schlichter auftreten, wenn unter den Partnern Uneinigkeit herrscht oder aber während der Zusammenarbeit professionelle moderative Unterstützung notwendig ist. Sind Uneinigkeiten nicht einfach zu beseitigen oder werden in der Zusammenarbeit Widersprüche identifiziert, fallen dem Koordinator Aufgaben aus dem Bereich Konflikt- und Widerspruchsmanagement

³ Müller-Christ, G. (2001), S. 570.

⁴ Die Thematik der kollidierenden Interessen wird ausführlich in Müller-Christ, G. (2008) diskutiert.

zu. Weiterhin sollte ein Koordinator auch Ansprechpartner bei kaufmännischen und technischen Problemen sein und entweder selbst behilflich sein oder aber sich um einen Support kümmern.⁵

Der Übersicht halber werden die Aufgaben aus den vorgestellten Bereichen tabellarisch dargestellt:

Aufgabenbereich	Aufgaben des Koordinators
Allgemeine Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung und Gestaltung von Terminen und Gesprächen • Beschließung und Einhaltung von Deadlines • Kenntnis und Berücksichtigung rechtlicher Aspekte • Interne und externe Kommunikation, PR • Finanzierung und Kostenpläne
Informationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung von Daten • Datenaufbereitung • Distribution der Informationen <p>Informationen über: Unternehmen, Zusammenarbeit, Kommune, Rechte, Pflichten, Statusberichte etc.</p>
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Coachings zum Aufbau von hard und soft skills mit dem Ziel der Erweiterung von Fach-, Sozial- und Führungskompetenz
Moderation	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsaufbau • Strukturierung von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen • Strategieentwicklung • Motivation
Konfliktmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Konflikten (zwischen Personen, Prozessen) • Moderation des Konfliktlösungsprozesses • Unterstützung der Konsensfindung • Prävention möglicher Konflikte
Widerspruchsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Widersprüchen (logische Gegensätze, wechselseitiger Ausschluss mehrerer Alternativen) • Bekanntmachung der Widersprüche und Schaffung eines „Widerspruchsverständnisses“ • Bewältigung der Widersprüche durch Abwägung und Inkaufnahme von Trade-offs
Support	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Fachkompetenz durch die eigene Person oder geschulte Dritte

⁵ Ausführliche Informationen über die Bedeutung und Bewältigung von Widersprüchen sowie Netzwerkmoderation im Gewerbegebiet finden sich in Müller-Christ, G. (2008). Die Aufgaben eines Koordinators werden ausführlicher in Müller-Christ, G./Liebscher, K. (2009) vorgestellt.

2.3 Koordinationsformen

Der Aufbau eines stabilen Beziehungsgefüges im Gewerbegebiet ist von immenser Bedeutung für die langfristige Zusammenarbeit mehrerer Akteure. Folglich ist der erste Schritt auf dem Weg zum nachhaltigen Gewerbegebiet der Aufbau eines vertrauensbasierten, offenen Netzwerks und die Gewinnung möglichst vieler interessierter Partner. Zu Beginn der Überlegungen, sich innerhalb des Gewerbegebiets zusammenzuschließen und gemeinsam Nachhaltigkeits- bzw. Ressourcenprobleme anzugehen, dabei von Erfahrungen anderer, Größeneffekten und der Vermeidung von Redundanzen zu profitieren, sind daher hauptsächlich die im vorangegangenen Abschnitt erwähnten Koordinations- und Informationsaufgaben zu erledigen. Mit der Zeit, wenn sich stabile Interaktionsmuster entwickelt haben, die Partner einander kennen und Vertrauen schenken, ggf. kleinere Pilotprojekte bereits erfolgreich abgewickelt wurden und die Bereitschaft besteht, auch größere Projekte in Angriff zu nehmen und sich dabei ein Stück weit aneinander zu binden, kann es notwendig werden, das Parkmanagement zu institutionalisieren und einen Parkmanager zu beschäftigen.

Netzwerke

Unternehmensnetzwerke entstehen, wenn sich mehrere Unternehmen zusammenschließen, um aus möglicherweise bestehenden Abhängigkeiten gemeinsame Wettbewerbsvorteile zu generieren. Ein Nachhaltigkeitsnetzwerk fokussiert bei der gemeinsamen Zielerreichung nicht in erster Linie auf steigende Gewinne, sondern auf die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen, die ein einzelnes Unternehmen des Netzwerks nicht realisieren könnte. Netzwerke entstehen zwar quasi von selbst, bei der Entwicklung und Pflege benötigen sie jedoch koordinative Unterstützung. Diese wird häufig von einem Unternehmer oder einem Mitarbeiter eines der im Gewerbegebiet ansässigen Unternehmen gewährt, der für eine bestimmte Anzahl an Stunden von seiner regulären Arbeit freigestellt wird, um sich um das Networking zu bemühen. Er übernimmt dabei die Planung und Durchführung von Kennenlernetreffen und ersten kleineren Projekten. Auch die gemeinsame Übernahme der Aufgaben in einer Arbeitsgruppe oder durch die Kommunalverwaltung ist denkbar. Da die Komplexität und der Umfang der Aufgaben mit steigender Anzahl an Partnern sowie konkreter und umfangreicher werdenden Plänen stark zunehmen, ist in diesem Fall eine Institutionalisierung eines Parkmanagements sinnvoll. Dieses kann einhergehen mit einer Festigung der netzwerkartigen Zusammenarbeit in Form einer Vereinsgründung.

Vereine

Mit der Gründung eines Vereins demonstrieren die beteiligten Unternehmen ihre Bereitschaft, auf lange Sicht Ressourcenprobleme angehen zu wollen und hierfür auch ein Stück Autonomie aufzugeben. Ein Verein verfolgt einen

gemeinschaftlichen Zweck, die Mitgliedschaft ist freiwillig, jedoch an Mitgliedsbeiträge gekoppelt. Durch die Entrichtung von Mitgliedsbeiträgen und möglicherweise von der Kommune oder dem Land gewährte Mittel können größere Aufgaben langfristig konkret geplant und Maßnahmen ergriffen werden, die eine Absicherung von Geldern und Zuständigkeiten erforderlich machen. Auch ein institutionalisiertes Parkmanagement kann hier in Person eines zunächst kurz- oder mittelfristig angestellten Parkmanagers zur Verfügung gestellt werden.

Institutionalisiertes Parkmanagement

Institutionalisiertes Parkmanagement bedeutet, dass die im Zuge der Erhöhung der Nachhaltigkeit im Gewerbegebiet anfallenden Aufgaben nicht mehr neben der regulären Arbeit von einem Unternehmensangehörigen übernommen werden, sondern eine Stelle für einen Parkmanager (oder möglicherweise ein Parkmanagement-Team) geschaffen wird. Der Parkmanager ist dann „hauptberuflich“ für die Pflege des Netzwerks und Koordination der Maßnahmen verantwortlich. Dabei kann das Netzwerk von Erfahrungen mit anderen Projekten und umfangreichem Fachwissen profitieren. Zwei Formen des institutionalisierten Parkmanagements sind denkbar:

- **Privatwirtschaftliches Parkmanagement:**

Die Leistungen eines externen Parkmanagers werden wie die eines Unternehmensberaters für einen gewissen Zeitraum eingekauft. Ein selbstständiger Berater für Parkmanagement sollte bereits Erfahrungen im Bereich des Parkmanagements aufweisen und im Idealfall schon die Durchführung von Nachhaltigkeitsprojekten in der Ressourcengemeinschaft geleitet haben. Vorteile des Einsatzes eines privatwirtschaftlichen Parkmanagements liegen in der Abgabe der Verantwortung der Partner an einen geschulten Dritten und die Gewissheit, von dem Erfahrungsschatz des externen Parkmanagers profitieren zu können. Da Berater generell gut bezahlt werden, ist der Zukauf von Leistungen für eine längere Dauer jedoch sehr kostspielig. Gewichtigere Nachteile sind allerdings weniger die Kostenaspekte als vielmehr die fehlende Identifikation des Parkmanagers mit dem Gewerbegebiet und den dort entwickelten geltenden Idealen sowie das absehbare Ende der Zusammenarbeit. Aufgrund dieser Nachteile ist der Einsatz eines institutionalisierten Parkmanagements innerhalb des Gewerbegebiets eher zu empfehlen.

- **Internes institutionalisiertes Parkmanagement:**

Ein interner Parkmanager ist beim Gewerbegebiet angestellt (z. B. bei dem gemeinsam gegründeten Verein) und somit Teil der Kooperation. Er kennt die Abläufe und Partner im Gewerbegebiet und identifiziert sich mit den Aufgaben sowie den Denkweisen und Anschauungen. Ein Parkmanager sollte auf lange Sicht eingestellt werden, um eine

Konstanz und stete Verbesserung der Zusammenarbeit der Beteiligten sowie ein Vorantreiben des Networkings realisieren zu können. Für während der Durchführung von Nachhaltigkeitsprojekten anfallenden Beratungsbedarf können dann die Dienste externer Dienstleister auf den jeweiligen Bedarf abgestimmt in Anspruch genommen werden.

Wird im Folgenden vom (institutionalisierten) Parkmanagement gesprochen, so ist das interne Parkmanagement gemeint, da dieses auf Dauer als die empfehlenswertere Koordinationsform für die nachhaltige Entwicklung eines Gewerbegebiets anzusehen ist.

2.4 Herausforderungen

Schwierigkeiten beim Parkmanagement können zu Beginn der kooperativen Anstrengungen in der bereits erwähnten Überlastung eines Einzelnen liegen, die bei fortgeschrittener Zusammenarbeit unweigerlich auftritt. Auch ein mangelndes Zugehörigkeitsgefühl im Fall der Koordination durch die Kommunalverwaltung kann bei der Priorisierung von Aufgaben und in Situationen, die Überzeugungsarbeit notwendig machen, hinderlich sein. Das Auftreten von Spannungen, die insbesondere aus Widersprüchen resultieren, kann bei nicht oder mit Verzug eingeleiteter Gegensteuerung eine erfolgreiche und dauerhafte Zusammenarbeit gefährden. Eine stets zu berücksichtigende Herausforderung liegt auch in der Legitimation der dem Parkmanagement übertragenen Entscheidungs- und Weisungsbefugnis. Die Abtretung solcher Entscheidungsmacht eines Unternehmens an einen Parkmanager stellt einen Eingriff in die Autonomie eines Unternehmens dar. Doch mit der Bereitschaft zu einem kooperativen Vorgehen äußern Unternehmen bereits ihre Bereitwilligkeit, zur Erreichung gemeinschaftlicher Aufgaben einen Teil ihrer Selbstbestimmung abzutreten. Die erzielbaren, allein nicht zu realisierenden Ergebnisse rechtfertigen jedoch den Eingriff in die „Privatsphäre“ der Unternehmen.

Knackpunkt und zentrale Schwierigkeit der Konzentration auf Ressourcen- und Nachhaltigkeitsprobleme ist bei vielen (insbesondere kleinen und mittleren) Unternehmen die Höhe der Investitionen, die notwendig sind, um auf Dauer für sich selbst und zukünftige Generationen eine Versorgungssicherheit an Ressourcen zu gewährleisten. Dass sich Kooperationen in solchen Situationen anbieten, scheint logisch. Jedoch ist – wie bei jeglicher Form der kooperativen Zusammenarbeit – die gerechte Verteilung finanzieller Aufgaben auch in Nachhaltigkeitskooperationen von großer Wichtigkeit für einen vertrauensvollen Umgang miteinander und eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf dem Weg zum beschlossenen Ziel. Da sowohl die durchzuführenden Maßnahmen als auch der Koordinator (sei es nun ein Unternehmensinterner oder ein Parkmanager) Geld kosten, ist es wichtig, solche Überlegungen immer in die Planung der Zusammenarbeit mit einzubeziehen. Die sich

hierbei bietenden Möglichkeiten für Gewerbegebiete, deren Mitglieder gemeinsam nachhaltiger werden wollen, werden im Folgenden vorgestellt.

3 Projektbezogene Finanzierung

Zu Anfang der Kooperationsbemühungen im Gewerbegebiet, wenn sich erst einige Partner zusammengefunden haben, die gemeinsam Ressourcenprobleme in Angriff nehmen möchten, ist die Zusammenarbeit noch sehr lose organisiert. Das grundsätzliche Interesse der Beteiligten besteht zwar, aber vermutlich haben sich noch keine genauen Vorstellungen über mögliche Maßnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit herausgebildet. Das vornehmliche Ziel in dieser Phase ist die Schaffung einer Gemeinschaft: Kennen lernen, Aufbau von Vertrauen, Überlegungen bzgl. der gemeinsamen Möglichkeiten und idealerweise bereits die Realisierung kleinerer Gemeinschaftsprojekte stehen hier im Vordergrund.

3.1 Win-Win-Situationen schaffen

Diese Ziele zu erreichen ist für die zukünftige Zusammenarbeit von immenser Bedeutung. Gerade in Kooperationen, die auf lange Sicht angelegt sind und über die Erhöhung von Wettbewerbsvorteilen und Gewinnen hinausgehen, ist der Aufbau stabiler Beziehungen von großer Wichtigkeit. Da sich nachhaltigkeitsbezogene Investitionen häufig nur langsam amortisieren und die Resultate der Anstrengungen sich oft erst nach längerer Zeit zeigen, ist ein gewisses Durchhaltevermögen Voraussetzung für zukünftige Erfolge. Halten die beteiligten Partner auf Dauer zusammen, können Frustration und Zweifel an der Sinnhaftigkeit getätigter Investitionen gemeinsam aus der Welt geschafft werden. Die beteiligten Partner schaffen sich durch ihre Zusammenarbeit im Netzwerk eine Win-Win-Situation: Bei der gemeinsamen Vorgehensweise profitieren sie aufgrund der Teilung von



Win-Win-Win

Risiken und finanzieller Belastung gleichermaßen. Da sich ihre Anstrengungen auf die Erhöhung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit beziehen, entsteht eigentlich sogar eine Win-Win-Win-Situation. Es gewinnen nicht nur die Kooperationspartner, sondern auch die beteiligten Personen, zukünftige Generationen und die

Umwelt.

Ist den Kooperationspartnern diese Win-Win-(Win-)Situation bewusst, können sie mit der Planung und Durchführung von Projekten beginnen. Da noch keine organisationelle Verbindung der einzelnen Unternehmen besteht, muss die Finanzierung dieser Projekte bedarfsbezogen geplant werden.

3.2 Finanzierung des Parkmanagements

Unter einer bedarfsbezogenen Finanzierung wird die Sammlung von Geld für bestimmte Vorgänge und Tätigkeiten verstanden. Vermutlich existiert in dieser frühen Phase der Zusammenarbeit noch kein „Topf“, in den jeder Partner einzahlt und aus dem Maßnahmen bezahlt werden können. Es ist daher sinnvoll, einen Verantwortlichen zu finden, der die Bereitstellung und Verwendung finanzieller Mittel für Projekte koordiniert. Wie bereits erläutert, benötigt ein Netzwerk einen Koordinator, der das Networking vorantreibt und als zentraler Ansprechpartner fungiert. Dieser Koordinator, der schon früh die Bildung des Netzwerks angetrieben hat, die Beteiligten gut kennt und ihr Vertrauen genießt, könnte die Funktion des Schatzmeisters für die angestrebten Projekte der Ressourcengemeinschaft übernehmen. Er übernimmt die Aufgaben des Parkmanagements sowie die Verantwortung für die Planung, die Finanzierung, die Durchführung und die Kontrolle der Projekte. Da die Gemeinschaft noch nicht allzu sehr gefestigt ist und das Vertrauen und die Verlässlichkeit der Partner noch unbestätigt sind, sollte mit kleineren Projekten begonnen werden, die schnell durchführbar, risikoarm und günstig finanzierbar sind.

*Koordinator als
Schatzmeister*

Business Plan

Ist die Entscheidung für eine Maßnahme getroffen, sollte von dem Koordinator ein Business Plan erstellt werden. Dieser enthält die gesteckten Ziele und die bei deren Verfolgung anzuwendenden Strategien sowie einen Zeitplan und die Kostenschätzung.

Dieser Kostenschätzung folgend sollte nun eine auf die finanziellen Möglichkeiten der Projektbeteiligten sowie deren Partizipationsgrad abgestimmte Verteilung der Kosten für die Maßnahmenrealisierung vorgenommen werden. Eine sorgfältige Planung verhindert später möglicherweise auftretende Unstimmigkeiten aufgrund von notwendig werdenden Nachzahlungen oder einer Nichtverfolgbarkeit der Finanzströme.

Da der Koordinator für diese Aufgaben viel Zeit investieren muss, wodurch er Einbußen bei seiner regulären Arbeit verzeichnet, sollte bei der projektbezogenen Finanzierung auch ein Beitrag für die Entlohnung des Parkmanagement-Koordinators mit eingerechnet werden, der gemeinschaftlich von den Partnern übernommen werden sollte. Alternativ wäre es auch denkbar, die Koordinationsaufgaben im Rotationsverfahren Angehörigen unterschiedlicher Unternehmen zu übertragen, die diese unentgeltlich übernehmen. Weil jedes Unternehmen hierdurch für eine gewisse Zeit auf Arbeitskraft verzichten müsste, wäre diese Möglichkeit als fair zu bezeichnen. Da dieses Vorgehen jedoch immer wieder mit neuer Einarbeitungszeit und möglicherweise fehlender Motivation einhergehen kann, ist es sinnvoller, für die Dauer

der losen netzwerkartigen Zusammenarbeit denselben Koordinator beizubehalten und das Unternehmen für die hierdurch entstehenden Ausfälle zu entschädigen.

*Beispiel: Gemeinsame
Auswahl eines Stromanbieters*

Heutzutage wird in der Stromversorgung nicht mehr nur darauf geachtet, dass Strom kostengünstig zur Verfügung gestellt wird. Die Ökostromdebatte ist allgegenwärtig und gerade Unternehmen, die sich der Erhöhung der Nachhaltigkeit verpflichten, sollten die Möglichkeiten der umweltschonenden Stromerzeugung wahrnehmen. Durch erzielbare Größeneffekte kann der höhere Preis für Ökostrom kompensiert werden, sodass dem einzelnen Unternehmen keine (oder nur geringe) Mehrkosten entstehen.

Die Durchführung dieses Projekts erfordert nach der Identifikation der interessierten Unternehmen die Einholung von Angeboten und Auswahl eines Anbieters sowie die hiermit möglicherweise verbundenen Vertragsverhandlungen.

Dem Koordinator fällt hierbei die Durchführung der Planung und Realisierung zu, ebenso wie die Errechnung der Abschläge der Beteiligten aufgrund des zuvor ermittelten durchschnittlichen Stromverbrauchs. Um die Abschlagszahlungen einfach abwickeln zu können, werden die Beiträge der Unternehmen vorab im Gewerbegebiet entrichtet und vom Koordinator gesammelt an den Stromversorger weitergeleitet.

3.3 Grenzen der projektbezogenen Finanzierung

So wie die Möglichkeiten eines unternehmensinternen Koordinators durch zunehmende Komplexität der Zusammenarbeit, steigende Anzahl an Partnern und wachsenden

*Einheitlicher
Auftritt*

Zeitaufwand limitiert sind, sind auch der projektbezogenen Finanzierung Grenzen gesetzt. Für kleine und schnell zu realisierende Projekte ist diese gut geeignet, sobald jedoch größere Vorhaben geplant werden, sollte die

Institutionalisierung eines Parkmanagements und somit eine dauerhaft installierte Finanzierungsmöglichkeit in Betracht gezogen werden. Größere Projekte nehmen i. d. R. mehr Zeit in Anspruch und erfordern einen höheren finanziellen Aufwand. Analog zur entstehenden Notwendigkeit der Institutionalisierung des Parkmanagements sollte in dieser Situation auch eine konstantere Finanzierungsmöglichkeit gefunden werden, die nicht darauf aufgebaut ist, als loser Verbund bei Bedarf die finanziellen Mittel zusammenzusammeln, sondern für die im Zuge eines Zusammenschlusses regelmäßige Zahlungen (Beiträge) eingeführt werden. Bei umfangreichen Maßnahmen, für deren Realisierung viele unterschiedliche Rechnungsposten anfallen, für die vielleicht externe Partner engagiert werden müssen (z. B. Berater, Installateure, zusätzliches Personal) und die ggf. mit der Zeit Anpassungen des Finanzierungsplans erforderlich machen, bietet ein Auftreten als ein einziger Partner (z. B. als Verein) den einzelnen Unternehmen die Sicherheit, nicht allein haftbar zu sein und mögliche Risiken nicht allein zu tragen. Auch ist die Außenwirkung eines als Union agierenden Unternehmenszusammenschlusses nicht zu unterschätzen. Insbesondere wenn Teile der Finanzierung von externen Investoren geleistet werden, schafft ein Auftreten als Einheit ein positives Bild und unterstützt dadurch auch den Glauben an die Realisierbarkeit der Vorhaben.

*Absicherung der
Finanzen*

4 Finanzierungsverbund im Verein

Unter einem Finanzierungsverbund soll im Folgenden ein Zusammenschluss von Unternehmen im Gewerbegebiet verstanden werden, der aus dem organisatorischen Zusammenwachsen der Partner resultiert und der ein geschlossenes Vorgehen bei finanziellen Belangen anstrebt. Ein Anstieg der gemeinsamen Aktivitäten lässt die Institutionalisierung eines Parkmanagements für das weitere gemeinschaftliche Vorgehen sinnvoll erscheinen. Im Zuge dessen ist auch die Überlegung, ein „Finanzierungspolster“ zu schaffen, mit einzubeziehen.

4.1 Institutionalisierung der Gemeinschaft

Ist die Ressourcengemeinschaft durch die Etablierung eines vertrauensvollen und stabilen Netzwerks zusammengewachsen und konnten mit Hilfe der projektbezogenen Finanzierung bereits kleinere Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden, ist es sinnvoll, die Gemeinschaft auch „offiziell“ zu machen. Eine empfehlenswerte Möglichkeit hierfür ist die Gründungs eines Vereins.

Wie bereits angedeutet, erfolgt die Vereinsgründung im Hinblick auf einen gemeinsamen Zweck. Zweck eines Nachhaltigkeitsvereins ist selbstverständlich die gemeinsame Erhöhung der Nachhaltigkeit im jeweiligen Unternehmen und dem gesamten Gewerbegebiet. Natürlich kann eine Vereinsgründung auch sinnvoll sein, wenn die beteiligten Partner ihre Zusammenarbeit über Nachhaltigkeitsbelange hinaus festigen wollen und einen allgemeiner gehaltenen Zweck in ihrer Satzung festhalten (wie bspw. die langfristige Sicherung der Standortattraktivität). Es ist jedoch von größter Bedeutung, dass auf dem Weg zur Entwicklung eines nachhaltigen Gewerbegebiets der Vereinszweck nicht für kurzfristige wirtschaftliche Vorteile ausgelegt wird, sondern der Fokus auf die Zusammenarbeit als Ressourcengemeinschaft gelenkt wird, die heute gemeinsam vorgeht, um morgen noch erfolgreich wirtschaften zu können.

Vereinszweck

Vereinsgründung

Wird ein Verein – z. B. als Interessengemeinschaft – gegründet, so ist ein Vorstand zu bestellen, der in regelmäßigen Abständen Mitgliederversammlungen einberuft, die der Information der Vereinsmitglieder dienen.

Die Mitgliedschaft in einem Verein erfolgt freiwillig, jedoch werden zumeist Mitgliedsbeiträge erhoben. Im nachhaltigen Gewerbegebiet sollten diese Beiträge zur Bereitstellung eines professionellen Parkmanagements sowie zur Finanzierung

von Projekten verwendet werden. Es ist allerdings denkbar, dass gerade in der Gründungsphase ein Verein, der sich auf die Inangriffnahme von Ressourcenproblemen konzentriert, von Fördermaßnahmen der Kommune, des Landes oder des Bundes profitieren kann. So könnte z. B. die Kommune für die erste Zeit die Finanzierung des Parkmanagements übernehmen, sodass zunächst „angetestet“ werden kann, ob diese Möglichkeit für das Gewerbegebiet passend ist und die Chancen, die sich den beteiligten Unternehmen hierdurch bieten, wahrgenommen werden. Hat sich die Arbeit im Verein stabilisiert und haben die Unternehmen auch Vertrauen in die Funktionalität dieser Organisationsform gefasst, kann das weitere Vorgehen finanziell von den Mitgliedern im Verein getragen werden.

Das Parkmanagement sollte fest in den Verein integriert und durch die Anstellung eines professionellen Parkmanagers institutionalisiert werden. Die Planung gemeinsamer Projekte kann in diesem Fall auf lange Sicht erfolgen, wodurch auch umfangreiche Maßnahmen mit längerer Laufzeit realisierbar werden.

*Parkmanagement
im Verein*

*Best Practice
Beispiel*

Die Idee der Vereinsgründung zur Verstetigung der koordinativen Aufgaben der Zusammenarbeit ist nicht neu. Als Kooperationsform bietet sich der Verein netzwerkartig organisierten Unternehmen im Gewerbegebiet an. Die Ausrichtung des gemeinschaftlichen Vorgehens ist jedoch derzeit nur selten auf Nachhaltigkeit konzentriert. Als Beispiel eines Zusammenschlusses, bei dem der Spagat zwischen wirtschaftlichen Interessen und Nachhaltigkeitsbelangen Erfolg hat, ist die Interessengemeinschaft Technologiepark Universität Bremen e. V. zu erwähnen. Mit der Gründung im Oktober 2001 nahmen die Mitglieder die aktive Steuerung der Außenwirkung und der internen Belange des Technologieparks in Angriff. Mitglieder des Vereins sind nicht nur ein Großteil der dort ansässigen Unternehmen, sondern auch die Universität Bremen, diverse Forschungsinstitute und das Bremer Innovations- und Technologiezentrum (BITZ). Neben einer Konzentration auf Forschung und Entwicklung richtet der Verein seine Aufmerksamkeit auf eine Verbesserung der Infrastruktur und Flächenverteilungen sowie eine Netzwerkoptimierung. Der Verein finanziert seine Vorhaben dabei aus den von den Mitgliedern zu entrichtenden Mitgliedsbeiträgen. Seit Januar 2009 verfügt der Technologiepark über ein institutionalisiertes und vom Land Bremen subventioniertes Parkmanagement.⁶

⁶ <http://www.ig-technologiepark.de/>

4.2 Finanzierung aus Mitgliedsbeiträgen

Wie bereits erwähnt, lässt die Einrichtung eines „Spartopfes“, in den regelmäßig eingezahlt wird, die langfristige Planung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu. Hierdurch lassen sich nicht nur größere Projekte sicherer planen, bei Bedarf können durch die Rücklagen auch kleinere Vorhaben unkompliziert dazwischen geschoben werden. Einkommen und sonstiger Kapitalbedarf des Parkmanagements können sicher kalkuliert und hierdurch ein institutionalisiertes Parkmanagement eingeführt werden.

Da jedes Unternehmen jedoch sparsam wirtschaften muss, könnten hohe Mitgliedsbeiträge einige Unternehmen davon abhalten, einem Verein beizutreten. Dieser Gefahr sollte von vornherein vorgebeugt werden. Da die Höhe der Mitgliedsbeiträge von der Mitgliederversammlung beschlossen wird, sollten sich die

*Höhe und
Staffelung von*

interessierten Unternehmen vorab über die zumutbare Höhe der Beiträge im Klaren werden, die nicht nur sie selbst, sondern auch eventuelle zukünftige Mitglieder bereit wären zu zahlen. Hierbei ist es sinnvoll, eine Staffelung der Beiträge nach der wirtschaftlichen Lage der Mitglieder zuzulassen. Natürlich hängt die Höhe der Beiträge auch von den Vorhaben des Vereins ab: Sollen nur kleinere Maßnahmen Ziel der Zusammenarbeit sein, kann die Höhe des Beitrags selbstverständlich geringer ausfallen, als wenn das Gewerbegebiet innerhalb kürzester Frist zu einem Öko-Park o. ä. umgestaltet werden soll.

*Externe finanzielle
Unterstützung*

Da trotz allen Verständnisses für die Notwendigkeit von Nachhaltigkeitsinvestitionen für Unternehmen die wirtschaftliche Existenz im Vordergrund steht und viele knapp kalkulieren müssen, ist es unbedingt empfehlenswert, im Zuge der Gründung eines Vereins auf Sponsorensuche zu gehen. Finanzielle Unterstützung kann bei Kommunen, Ländern und Bund beantragt werden, z. B. um die ersten zwei Jahre als Testphase nutzen zu können, innerhalb derer sich herausstellen soll, wie der Verein von den potentiellen Mitgliedern aufgenommen wird, welche Erwartungen und Möglichkeiten die Mitglieder haben und wie die Arbeit im Verein vorangeht. Natürlich können auch finanziell gut gestellte Unternehmen des Gewerbegebiets sich bereit erklären, einen einmaligen Zusatzbeitrag zu leisten oder aber bei Bedarf Zuschüsse gewähren. Auch potentielle private Sponsoren sollten mit Hilfe einer wirksamen Öffentlichkeitsarbeit von den Vorhaben und Projekten des Vereins erfahren und angesprochen werden.⁷

Ist die Höhe der Mitgliedsbeiträge beschlossen und sind externe Geldgeber gefunden, kann anhand der zu erwartenden Zahlungen die Planung der Projekte und Maßnahmen für die

⁷ Weitere Informationen über externe finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten finden sich in Kapitel 6.

nächsten Monate und ggf. Jahre beginnen. Da das über Entscheidungsbefugnis verfügende Parkmanagement den Überblick über die wirtschaftliche Lage des Vereins erlangt und über die finanziellen Mittel verfügen kann, sind die von ihm zu erledigenden Aufgaben langfristig planbar und eine nachhaltige Entwicklung auf Dauer kalkulierbar.

*Beispiel: Autonome
Stromversorgung*

Das in Abschnitt 3.2 aufgeführte Beispiel der gemeinsamen Auswahl eines Ökostrom-Anbieters ist der erste Schritt in Richtung nachhaltige Stromversorgung. Um jedoch unabhängig von Stromanbietern und zentraler Versorgung die selbstverantwortliche Erzeugung von Strom aus regenerativen Quellen realisieren zu können, können sich die Unternehmen von ihrem Anbieter trennen und selbst eine Stromerzeugungsanlage installieren.

Für die Installation einer eigenen Stromerzeugungsanlage müssen zunächst die Möglichkeiten evaluiert werden, die dem Gewerbegebiet hierfür zur Verfügung stehen. Diese hängen von der geographischen Lage sowie der dort angesiedelten Industrie ab. Ist bspw. kein Wasserlauf o. ä. in der Nähe, kann die Energiegewinnung aus Wasserkraft von vornherein ausgeschlossen werden.

Da die Nutzung von regenerativen Energieträgern staatlich subventioniert wird, muss das Parkmanagement Absprachen mit der Kommune treffen und Zuschüsse beantragen. Außerdem muss es die Analysen in Auftrag geben, in Zusammenarbeit mit den Analysten auswerten und eine Auswahl treffen. Die

4.3 Mögliche Schwierigkeiten des Finanzierungsverbunds im Verein

Die größte Herausforderung bei der Gründung eines Vereins ist die Gewinnung von Mitgliedern: Die freiwillige Mitarbeit an kleinen Projekten (wenn die kooperative Zusammenarbeit noch lose organisiert ist) ist gefahrlos, die Teilnahme daran unverbindlich.

*Werben von
Mitgliedern*

Sobald aber die Mitgliedschaft im Verein angetreten wird, „wird’s ernst“. Der künftige Vereinsvorstand, der bisherige Koordinator und ggf. bereits der zukünftige Parkmanager müssen hier die Vorteile der Organisation im Verein den potentiellen Mitgliedern deutlich machen und die erhöhte Planungssicherheit hervorheben. Erfahrungsgemäß sind größere Unternehmen, die ohnehin schon in Nachhaltigkeitsbelange investieren, schneller zu überzeugen als Unternehmen mit nur einigen Mitarbeitern. Es sollte aber versucht werden, so viele Betroffene wie möglich für eine Vereinsmitgliedschaft zu gewinnen, da viele der umzusetzenden Maßnahmen schließlich jeden im Gewerbegebiet Ansässigen betreffen können. Der Vorteil des Vereins – und unbedingt zu achten – ist hierbei allerdings die Freiwilligkeit der Mitarbeit. Der Gedanke, mit Hilfe einer Art Zwangspauschale alle Betroffenen zu einer Mitgliedschaft im Verein zu zwingen und auf diese Weise alle Unternehmen zu erreichen sowie ihnen Rechte und Pflichten aufzuerlegen, scheint im ersten Moment eine denkbare Möglichkeit zu sein, sollte aber beim weiteren Vorgehen nicht verfolgt werden; nur weil ein Unternehmen sich zufällig dort angesiedelt hat, wo ein nachhaltiges Gewerbegebiet entstehen soll, kann es nicht gezwungen werden, daran teilzunehmen. Die Vereinigungsfreiheit, die laut Grundgesetz zur Gründung eines Vereins berechtigt, schließt ein Fernbleiberecht mit ein. Außerdem sollte schon allein wegen der Arbeitsatmosphäre auf Druckmittel verzichtet werden.

*Legitimation von
Entscheidungen*

Eine weitere Schwierigkeit kann darin liegen, dass ein oder mehrere Unternehmen mit den Entscheidungen des Parkmanagements nicht einverstanden sein könnten und ihre Mitgliedschaft inklusive ihrer Beiträge zurückziehen.

Dies ist im Verein möglich, sollte jedoch mit Hilfe einer offenen Kommunikationsstruktur, regelmäßiger und vollständiger Information der Mitglieder durch den Parkmanager und Transparenz sowie Verfolgbarkeit der Maßnahmen wie auch deren Finanzierung zu vermeiden sein.

Ist die öffentliche Hand an der Finanzierung des Parkmanagements beteiligt und in die Maßnahmen im Rahmen der Vereinsarbeit eingebunden und sind die gewährten finanziellen Zuschüsse

*Langfristige
Kalkulationsplanun*

zeitlich begrenzt, so können beim Wegfall der Unterstützung finanzielle Engpässe auftreten. Solche Einbrüche sollten von vornherein mitberücksichtigt und einkalkuliert werden, um einem Scheitern langfristig geplanter Projekte aufgrund plötzlicher finanzieller Schwierigkeiten entgegensteuern zu können.

Hat die subventionierte Arbeit im Verein funktioniert, kann diese weiterhin aufrechterhalten oder gar weiter intensiviert werden. Eine Möglichkeit hierzu besteht in der Einrichtung einer genossenschaftlichen Nachhaltigkeitsagentur.

5 Genossenschaftliche Nachhaltigkeitsagentur

Das Prinzip der Genossenschaft ist schon mehrere hundert Jahre alt. Ursprüngliches Ziel war es, auch kleineren und mittleren Unternehmen die Chancen größerer Unternehmen zu ermöglichen: So können z. B. mehrere kleine Unternehmen im Genossenschaftsverbund von Größenvorteilen profitieren, die ansonsten nur großen Unternehmen offen stehen. Genossenschaften operieren nach dem Prinzip der Selbsthilfe und steuern sich selbst.

In einer Genossenschaft schließen sich mehrere Unternehmen im Zuge der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens zusammen, mit dem Zweck der Förderung der Mitglieder durch einen gemeinsamen Geschäftsbetrieb. In einer Nachhaltigkeitsagentur in der Rechtsform der Genossenschaft (genossenschaftliche Nachhaltigkeitsagentur) ist dieser Geschäftsbetrieb auf die Umsetzung von Maßnahmen einer nachhaltigen Entwicklung zu konzentrieren. Vorteile der Genossenschaft gegenüber dem Verein sind die engere Einbindung der Mitglieder und die Zulässigkeit eines zwar zweckgebundenen, aber dennoch gewinnorientierten Wirtschaftens. Grundlage der Gesetzgebung für Genossenschaften ist das Genossenschaftsgesetz (GenG).

5.1 Wesen der Genossenschaft

Genossenschaften sind gemäß §1 GenG „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (...)“. Die Beteiligung und Mitgliedschaft in einer Genossenschaft erfolgt freiwillig, allerdings ist eine kapitalmäßige Beteiligung verpflichtend für die Mitglieder. Genossenschaften sind gekennzeichnet durch eine Dreifachbeziehung: Ein Genossenschaftsmitglied ist zugleich Eigentümer, Geschäftspartner und Eigenkapitalgeber der Genossenschaft.

Die Genossenschaft ist eine eigenständige Rechtsform (eingetragene Genossenschaft e. G.), die als Kaufmann i. S. d. Handelsgesetzbuchs (HGB) auftritt und deren Zweck im Gesellschaftsvertrag (Satzung) festgelegt wird. Ein Vorteil gegenüber anderen Rechtsformen ist für die einzelnen Mitglieder der Genossenschaft die eingeschränkte Haftung: Jeder Genosse haftet ausschließlich mit seinem Eigenkapitalanteil, von den Verbindlichkeiten der Genossenschaft ist er freigestellt. Die gemeinschaftliche Ausrichtung der Genossenschaft ist daran zu erkennen, dass jedes Genossenschaftsmitglied gleich stark stimmberechtigt ist, unabhängig von der Höhe der Kapitaleinlage. Genossenschaften verfügen über drei Organe:

Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung (Mitgliederversammlung). Genossenschaften sind bei Gericht in das Genossenschaftsregister einzutragen.

5.2 Ausgestaltung einer genossenschaftlichen Nachhaltigkeitsagentur

Der zentrale Vorteil einer Genossenschaft gegenüber einem Verein liegt in der Zulässigkeit des Wirtschaftens und der hiermit verbundenen langfristigen Planungssicherheit. Vereine sollen für ideelle Zwecke gegründet werden und dürfen nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet sein. Eine Genossenschaft verbindet beide Bereiche, da sie zwar einem Förderzweck dienen muss, der die Genossen stärkt, jedoch auch selbst als wirtschaftendes Unternehmen auftreten und Gewinne erwirtschaften darf. Mit der Gründung und Mitgliedschaft in einer genossenschaftlich organisierten Nachhaltigkeitsagentur können also die Unternehmen eines Gewerbegebiets doppelt profitieren.

Gemeinschaftlicher Zweck

Der Zweck der Gründung des Gemeinschaftsunternehmens ist die gemeinsame Erzielung einer Erhöhung der Nachhaltigkeit im Gewerbegebiet.⁸ Diese kann aufgrund der Planungssicherheit, die die Kapitaleinlage der Mitglieder mit sich bringt, langfristig in Angriff genommen und durch die Realisierung gemeinsamer Projekte zur Lösung von Ressourcenproblemen auf Dauer gewährleistet werden. Die von den Mitgliedern zu erwerbenden Genossenschaftsanteile sind als Eigenkapitalanteile zwar rückzahlbar, jedoch ist es möglich, eine bestimmte Kündigungs- und Austrittsfrist aus der Genossenschaft festzulegen, wodurch die Planungssicherheit erhöht wird. Um eine gewisse „Fairness“ zu wahren und möglichst viele Mitglieder zu gewinnen, sollten auch in der Genossenschaft die Einlagen gestaffelt werden. Denkbar wäre hier z. B. den Erwerb einer bestimmten Anzahl von Anteilen je Mitarbeiter als Grundlage zu vereinbaren.

Die Satzung einer Genossenschaft muss zwingend Firma, Sitz, Zweck und Gegenstand der Genossenschaft enthalten. Ferner werden hier Bestimmungen über die Mitgliedschaft und die Organe, Kapitaleinlagen und -verwendung sowie Bekanntmachungen ausgeführt. Die Satzung einer

Satzung der Nachhaltigkeitsagen

Nachhaltigkeitsagentur in Form einer Genossenschaft sollte die nachhaltige Entwicklung nicht nur im Zweck erwähnen, sondern im Zuge der Festlegung von Rechten und Pflichten der Genossen ein nachhaltiges Handeln nicht nur der Gemeinschaft, sondern auch der

⁸ Analog zur Vereinsgründung können selbstverständlich auch Genossenschaften im Gewerbegebiet einen allgemeineren Zweck festlegen als „nur“ die gemeinschaftliche Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung. Wichtig ist jedoch, dass die gemeinsame Erzielung einer Erhöhung der Nachhaltigkeit im Gewerbegebiet in der Satzung festgehalten und verfolgt wird.

Einzelnen fordern. Die Teilnahme an gemeinschaftlichen Projekten und die Vorantreibung nachhaltigkeitserhöhender Maßnahmen sollten gemäß Satzung für alle Genossen verpflichtend geregelt werden.

Gemeinschaftlicher Gewinn

Genossenschaften bieten den Mitgliedern der Ressourcengemeinschaft die Möglichkeit, von der Eigenständigkeit des Gemeinschaftsunternehmens zu profitieren. Dieses kann als autonom wirtschaftende Einheit für alle Beteiligten Vorteile mit sich bringen, die sich z. B. in der Realisierung von Größenvorteilen äußern. In einer klassischen Genossenschaft liegt hier der Fokus auf der Erwirtschaftung von Gewinnen, die zumeist an die Genossen ausgeschüttet werden. Die Nachhaltigkeitsagentur konzentriert sich eher auf die Erwirtschaftung von Mitteln, die in Nachhaltigkeitsprojekte investiert werden können. So könnte bspw. aus den Eigenkapitaleinlagen ein Windrad finanziert werden, dessen Erträge als Mittel in neue Projekte einfließen können.

Dass die Genossenschaft nicht in erster Linie zur Erhöhung der Gewinne missbraucht werden darf, sollte bei den Überlegungen zu deren Gründung frühzeitig klar gestellt werden. Zentrale Aufgabe innerhalb der genossenschaftlichen Nachhaltigkeitsagentur ist die Unterstützung der einzelnen Unternehmen des Gewerbegebiets

Parkmanagement in der Genossenschaft

bei der Lösung von Ressourcenproblemen und die Erreichung einer finanziellen Planungssicherheit für deren Umsetzung. Da für diese Aufgaben das Parkmanagement verantwortlich zeichnet, sollte dieses einen festen Platz in der Genossenschaft erhalten. Als Angestellter des Gemeinschaftsunternehmens steht der Parkmanager somit automatisch im Dienste aller Mitglieder. Eingebettet in die Genossenschaft kann das Parkmanagement ähnlich wie in einem Verein eine Planungssicherheit gewährleisten, die den Glauben an die Umsetzbarkeit von Nachhaltigkeitsprojekten stärkt. Hierdurch wird eine langfristige Planung möglich, gerade wenn der Parkmanager uneingeschränkten Zugriff auf die finanziellen Ressourcen der Genossenschaft hat und mit ihnen arbeiten kann. Auch die Entlohnung des Parkmanagements aus dem Genossenschaftsvermögen ist sicher kalkulierbar. Da eine Genossenschaft Gewinne erwirtschaften darf, bietet sie langfristig eine weitere Finanzierungsquelle für Nachhaltigkeitsprojekte: Werden Gewinne realisiert, können diese Mittel wiederum für Maßnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit im Gewerbegebiet eingesetzt werden.

*Beispiel: Gemeinschaftlicher
Betrieb eines Windparks*

Die langfristige Planbarkeit von Maßnahmen in der Genossenschaft, die aufgrund der Eigenkapitaleinlagen der Genossen sowie der Nutzung der erwirtschaftbaren Gewinne möglich ist, sichert auch Projekte mit langen Laufzeiten und hohen Investitionen ab. Im Idealfall lassen sich dabei die nachhaltigkeitssteigernden Maßnahmen mit dem Erwirtschaften von Mitteln des Gemeinschaftsunternehmens verbinden. Dies ist z. B. bei dem gemeinschaftlichen Betrieb eines Windparks oder einzelner Windräder möglich.

Die Erzeugung von Ökostrom aus einer regenerativen Energiequelle wie der Windkraft entspricht hier dem Zweck der nachhaltig ausgerichteten Genossenschaft. Durch den Verkauf von überschüssigen Mengen an Stromversorger können Gewinne erwirtschaftet werden. Je nach Größe des Gewerbegebiets und Mitgliederzahl in der Genossenschaft kann entweder in einzelne Windräder investiert werden, oder es kann eine eigene Anlage errichtet werden.

Dem Parkmanagement fallen bei diesem Projekt umfangreiche Aufgaben zu: Es muss mögliche Flächen identifizieren, die Vorteile verschiedener Arten von Windkraftanlagen abwägen und kommunizieren, Behördenengpässe abschätzen

5.3 Herausforderungen in der genossenschaftlichen Nachhaltigkeitsagentur

Die Herausforderungen und Schwierigkeiten, die in einer Nachhaltigkeitsagentur auftreten können, sind in vielerlei Hinsicht denen der Arbeit im Verein ähnlich: Die Mitgliedersuche und Schaffung von Einigkeit ist niemals eine leichte Aufgabe. Jedoch ist die Überzeugung der Mitglieder in der Genossenschaft insofern einfacher als hier auch die Gewinnerzielung eine Rolle spielt.

*Finanzielle Bindung
und Engagement*

Die Gründung einer Genossenschaft und die Umsetzung der Anforderungen erfordern einigen Aufwand, der bei den Überlegungen hinsichtlich der Entscheidung für eine Genossenschaft berücksichtigt werden muss. Auch die Höhe der Einlagen sowie die Haftungshöhe sind festzulegen.

Außerdem müssen sich in einer nachhaltig ausgerichteten Genossenschaft mehrere Mitglieder finden, die bereit sind, offizielle Ämter zu bekleiden.

Da bislang noch keine Genossenschaften mit dem Zweck der Ingangsetzung einer nachhaltigen Entwicklung und Etablierung eines nachhaltigen Gewerbegebiets bekannt sind, sind leider an dieser Stelle keine Erfahrungswerte einzubringen. Die

*Fehlende
Erfahrungswerte*

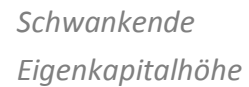
Gesellschaftsform der Genossenschaft ist zwar etabliert, ein Vorbild für dieses Anliegen jedoch noch nicht zu finden. Orientieren könnte man sich bei der Planung einer Genossenschaftsgründung allerdings an Einkaufsgenossenschaften. In diesen bündeln Unternehmen nicht nur ihren Warenbedarf, sondern schließen sich auch – soweit dies möglich ist – für Produktionsprozesse und Marketingmaßnahmen zusammen. Sie realisieren Größenvorteile und steigern ihre Gewinnmargen durch den Verzicht auf Großhändler. Von ebendiesen Größenvorteilen sowie der Zusammenlegung von Funktionsbereichen können auch solche Genossenschaften profitieren, die den Zweck der nachhaltigen Entwicklung verfolgen. Der zentrale Unterschied liegt dabei in der Verwendung der Erträge und Einsparungen, die bei der genossenschaftlichen Nachhaltigkeitsagentur wiederum in Nachhaltigkeit investiert werden sollten, während Einkaufsgenossenschaften diese zumeist ausschütten.

*Organisatorischer
Aufwand*

Gewerbegebiete, das sich genossenschaftlich formieren wollen, sollten darauf vorbereitet sein, dass der organisatorische Aufwand ein sehr viel größerer als z. B. bei der Gründung eines Vereins ist. Die vorab durchzuführenden Prüfungen können langwierig sein und für die regelmäßigen

Überprüfungen von Buchführung, Geldbeständen, Wertpapieren und Waren müssen Genossenschaften einem Prüfungsverband angehören. Dieser administrative Aufwand sollte nicht unterschätzt werden. Die Gründung einer Genossenschaft sollte daher unbedingt wohlüberlegt und nicht überhastet erfolgen.

Außerdem darf nicht vernachlässigt werden, dass auch bei der Genossenschaft die Summe der Eigenkapitalanteile mit der Veränderung von Mitgliedszahlen schwanken kann. Da jedoch bei der Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsproblemen langfristig geplant wird und die kooperierenden Unternehmen des Gewerbegebiets bei so weit fortgeschrittener und gefestigter Zusammenarbeit auch bereit sind, eine gewisse Selbstbindung einzugehen, sollte die Mitgliederzahl konstant gehalten und somit auch das Eigenkapital auf einem einheitlichen Level gehalten werden können. Eine Stabilisierung der Planungssicherheit kann hier auch durch die Festsetzung längerer Austrittsfristen gewährleistet werden.



*Schwankende
Eigenkapitalhöhe*

6 Extern geführtes Parkmanagement

Stehen Gewerbegebiete am Beginn ihrer Anstrengungen für eine nachhaltige Entwicklung, kann der Einsatz eines externen Beraters, der die Aufgaben des Parkmanagements für das Gewerbegebiet übernimmt, sinnvoll sein. Ein externer Parkmanager verfügt über eine umfassende Perspektive, die sowohl die positiven als auch die eher negativen Abläufe im Gewerbegebiet umfasst. Bei einem internen Parkmanagement läuft das Gewerbegebiet Gefahr, suboptimale Gegebenheiten oder Abläufe „totzuschweigen“, ein externer Manager sollte auf die solchem Verhalten zugrunde liegenden diplomatischen Überlegungen keine Rücksicht nehmen müssen.

Vorab sei bereits erwähnt, dass die vorgestellten Überlegungen bezüglich des Einsatzes eines externen Parkmanagement-Beraters leider noch rein konzeptionell sind. Es existieren nach aktueller Kenntnis bislang keine Agenturen, die explizit Dienstleistungen in diesem Bereich anbieten. Da der Aufbau bzw. die Entwicklung von nachhaltigen Gewerbegebieten in Deutschland noch in den Kinderschuhen steckt, hat sich das Angebot von Beratern noch nicht in diese Richtung weiterentwickelt.

6.1 Der Parkmanagement-Berater

Vorteile und Aufgaben des

In Anlehnung an das so genannte Centermanagement, das in Einkaufszentren inzwischen fest etabliert ist, kann ein externer Parkmanager – ein Parkmanagement-Berater – nur einzelne Projekte oder auch die gesamte Neuausrichtung in Richtung Nachhaltigkeit des Gewerbegebiets steuern. Er

betreut die Interessenten, plant und leitet Meetings, ist Ansprechpartner für die ansässigen Unternehmen und die Kommune. Idealerweise bringt der externe Manager bereits fundiertes Wissen über die Organisation gemeinsamer Projekte benachbarter Unternehmen mit und weiß, worauf es bei der Analyse der Ist- und der Planung der Soll-Situationen ankommt. Die Konzeption von Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit von der Idee über die Planung, die Erstellung von Zeit- und Kostenplänen, Zuordnung von Aufgabenbereichen und Kontrolle der Aufgabenerfüllung bis zum Abschluss der Projekte kann von einem erfahrenen Berater realistisch geplant werden. In früheren Projekten erworbene Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen befähigen den Parkmanager, Benchmarking zu betreiben und das Gewerbegebiet auf den richtigen Kurs zu bringen. Der Parkmanager kann über die gesamte geplante Laufzeit der Entwicklung beim Gewerbegebiet angestellt werden, nur für einzelne Projekte beauftragt werden oder auch einfach nur die

Planung für ein Gewerbegebiet übernehmen, das in Zukunft selbstgesteuert nachhaltiger werden möchte.

Die Arbeit des Parkmanagers kann von den Mitgliedern des Gewerbegebiets sowohl über die projektbezogene Finanzierung als auch durch Mitgliedsbeiträge im Verein oder als Angestellter im genossenschaftlichen Gemeinschaftsunternehmen vergütet werden. Außerdem schließen sich die Institutionalisierung eines internen Parkmanagements und die zusätzliche Bemühung eines externen Beraters nicht gegenseitig aus. Ein „neues Gesicht“ kann frischen Wind in die Überlegungen des internen Parkmanagements bringen, wertvolle Anregungen geben und bei Bedarf auch eigenständig Aufgaben koordinieren, wenn zeitliche Engpässe oder Personalknappheiten auftreten.

Finanzierung

6.2 Probleme beim Einsatz eines externen Parkmanagements

Ein geschulter Externer kann wertvolle Anregungen liefern und den Parkmanager bzw. das Parkmanagement-Team im Gewerbegebiet entlasten. Jedoch bleiben einige Einwände, die gegen die Beschäftigung eines Beraters sprechen.

*Zeitliche und
räumliche Aspekte*

So kann der Vorteil des Blicks von außen auch eine Schwierigkeit darstellen, da dem externen Parkmanager über die Zeit gewachsene gewerbegebietsinterne Strukturen verborgen bleiben und die Einarbeitungszeit für ihn länger ausfällt. Weiterhin kann ein Externer – sofern er nicht aus der lokalen Umgebung stammt – sich unter Umständen nicht so schnell in die kommunalen Vorschriften und die in der Kommune herrschenden Eigenheiten einarbeiten. Arbeitet der Parkmanager von seinem Büro aus, sind die Kommunikationswege länger und die Motivation, sich an ihn zu wenden, könnte geringer ausfallen als wenn er vor Ort wäre. Ist er vor Ort, so muss ihm ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden.

Die Arbeit von einem Dritten erledigen zu lassen, scheint bequem zu sein, jedoch sollten die Gewerbegebietsmitglieder berücksichtigen, dass sie auf lange Sicht ihre nachhaltigkeitssteigernden Maßnahmen selbstgesteuert, also selbstständig geplant und durchgeführt, in Angriff nehmen sollten. Ein externes Parkmanagement sollte daher nur temporär eingesetzt werden.

*Verzögerung der
Selbststeuerung*

*Finanzielle
Belastung*

Aus der Unternehmensberaterpraxis ist bekannt, dass der Zukauf von Leistungen Externer mit hohen Kosten verbunden ist. Die Entscheidung für ein extern geführtes

Parkmanagement sollte daher sorgfältig überlegt sein. Stellt sich mit der Zeit heraus, dass die realen Anforderungen die Planung der Aufgaben übersteigen oder dass die Auftraggeber im Gewerbegebiet während des Einsatzes finanzielle Engpässe zu bewältigen haben und muss das externe Parkmanagement infolgedessen seine Arbeit unter- oder gar abbrechen, kann dieses Vorgehen sogar schädlich für die weitere Entwicklung der nachhaltigen Ausrichtung des Gewerbegebiets sein.

Das Hauptproblem bei der Überlegung, einen externen Parkmanager zu beschäftigen, besteht allerdings darin, überhaupt jemanden zu finden, der sich mit Parkmanagement auf der einen Seite und Nachhaltigkeit auf der anderen Seite auskennt.

*Auswahl eines
Beraters*

Zahlreiche Beratungsagenturen haben Ihr Dienstleistungsprogramm bereits um Nachhaltigkeitsbelange erweitert. So können Berater in einzelnen Unternehmen eingesetzt werden, um Unterstützung bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie zu leisten, eine Berichterstattung zu etablieren oder Schulungen und Trainings der Mitarbeiter durchzuführen. Da die Beratungsunternehmen die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung längst erkannt haben, sollte der nächste Schritt – die umfassende unternehmensübergreifende Beratung – nicht mehr allzu utopisch sein. Ein weiterer Ansatzpunkt kann im Centermanagement gesehen werden. Einkaufszentren werden heute zumeist zentral geführt. Die Centermanager übernehmen dabei unter anderem Standortanalysen, Mieterbetreuung und die Gestaltung gemeinsamer Werbekampagnen sowie Öffentlichkeitsarbeit. Ein Parkmanagement-Berater sollte im Idealfall die Erfahrung von Centermanagern mit den Kenntnissen von Nachhaltigkeitsberatern verbinden. Auch wenn diese Kombination bislang noch ein Wunschdenken darstellt, sollte sich dieses zurzeit noch fehlende Beratungsfeld mit einer steigenden Nachfrage (also mit zunehmender gewerbegebietsweiter nachhaltigkeitsorientierter Zusammenarbeit) herausbilden.

7 Projektbezogene Sonderförderung

Die bisher vorgestellten Finanzierungsmöglichkeiten für das Parkmanagement und die nachhaltigkeits erhöhenden Maßnahmen von Gewerbegebieten beziehen sich hauptsächlich auf die Eigenfinanzierung, also die von den Partnern im Gewerbegebiet selbst bereitgestellten finanziellen Mittel.

Für viele Projekte – speziell im Bereich Umweltschutz – existieren jedoch auch Förderprogramme der Länder und des Bundes, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

BMU Förderung – Energie

Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) stellt in seiner Broschüre „Fördergeld für Energieeffizienz und erneuerbare Energien: Programme – Ansprechpartner – Adressen“ sein umfangreiches Förderprogramm für Privathaushalte, Gewerbe und öffentliche Einrichtungen vor. Im Industrie- und Gewerbesektor werden besonders kleine und mittlere Unternehmen gefördert. Unterstützung wird gewährt für:

- Beratung, z. B. für
 - Umweltschutz allgemein
 - Wärmeschutz
 - Materialeffizienz
 - Energieeffizienz
- Ökologische Bau- und Modernisierungsmaßnahmen
- Kredite und Darlehen, z. B. für
 - Sanierungsmaßnahmen
 - Installation von Anlagen zur Gewinnung erneuerbarer Energie
 - Verbesserung kommunaler Infrastruktur
 - Investitionen in die Erhöhung der Luft-, Boden- und Wasserreinheit
- Investitionszuschüsse, z. B. für
 - Installation von Anlagen zur Gewinnung erneuerbarer Energie
 - Umstellung der Produktion mit Berücksichtigung nachwachsender Rohstoffe
 - Umrüstung auf ökologisch verträgliche Treib- und Schmierstoffe
 - Forschungs- und Entwicklungsprojekte

Zusätzlich zu diesen vom Bund gewährten Leistungen bieten die Länder eigene Förderprogramme an, die z. B. Subventionen für Energiesparmaßnahmen,

Energieeffizienzerhöhungen und Umstellung auf regenerative Energieträger sowie günstige Kredite umfassen.⁹

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie betreibt eine Förderdatenbank, in der sämtliche Fördermaßnahmen des Bundes aufgeführt sind. Aufgeteilt nach Förderbereichen (wie bspw. Energieeffizienz, erneuerbare Energien, Umwelt- und Naturschutz etc.) können problemspezifisch die Möglichkeiten der Bezuschussung oder Kreditvergabe durch den Bund geprüft werden.¹⁰ Die Förderdatenbank beinhaltet auch Programme, die in Zusammenarbeit mit Hochschulen und sonstigen Forschungseinrichtungen betrieben werden, wie z. B. das Fachprogramm FONA (Forschung für die Nachhaltigkeit).

Förderdatenbank

*Sonderzuschüsse
Land / Kommune*

Über die Bezuschussung von Projekten im Rahmen der Förderprogramme hinaus sollten sich Gewerbegebiete im Zuge ihrer nachhaltigen Entwicklung auch über Finanzierungs- und Fördermaßnahmen ihrer Kommune oder ihres Landes informieren. Für solche Zwecke bereitgestellte Gelder sind nicht unbedingt auf Homepages oder Informationsflyern aufgeführt, sondern müssen projektbezogen gesondert beantragt werden. Es empfiehlt sich, mit einem ausgearbeiteten Arbeitsprogramm an die Verantwortlichen heranzutreten, um das Anliegen klar formuliert vorbringen und bewerben zu können. Extra-Zuschüsse können für einzelne Maßnahmen oder aber für projektbegleitende Aktivitäten von Interesse sein, wie z. B. für eine probeweise Anstellung eines professionellen Parkmanagers. Werden Kommune oder Land als Partner der Ressourcengemeinschaft (z. B. im Verein) gewonnen, können die Unternehmen des zukünftig nachhaltigen Gewerbegebiets auf Unterstützung, Subventionen und Tipps hoffen, die sie in ihren Bestrebungen hinsichtlich der Erhöhung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit unterstützen.

Eine weitere Möglichkeit der langfristigen Sicherung öffentlicher Zuwendungen besteht im Eingehen so genannter Public Private Partnerships (PPP). Als Public Private Partnership wird eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit von Unternehmen und Verwaltung bezeichnet, innerhalb derer die Partner gemeinsame Ziele verfolgen und wechselseitig von der Kooperation profitieren: Die öffentliche Hand spart im Idealfall Investitionen ein, die sie ansonsten selbst aufbringen müsste, dem Unternehmen erschließen sich finanzielle Mittel, Kontakte und Unterstützung, die ihm

*Public Private
Partnerships*

⁹ <http://www.bmu.de/foerderprogramme/>

¹⁰ <http://www.foerderdatenbank.de/>

ansonsten vorenthalten bleiben. Wichtig ist hier, sich von dem gemeinhin vorherrschenden Irrglauben zu trennen, dass Public Private Partnerships zwangsläufig mit Privatisierungen einhergehen.

*Sustainability
Angels*

Eine gute Möglichkeit, von Erfahrung, Know-how und zusätzlichem Kapital zu profitieren, ist die Gewinnung von Sustainability Angels. Abgeleitet aus dem Konzept der Business Angels, die als Privatpersonen in erfolversprechende Unternehmungen investieren und dort auch häufig organisatorisch miteingebunden werden, verfügt ein Sustainability Angel über umfangreiche Managementenerfahrung und kann somit auch als Berater behilflich sein kann. Ein Sustainability Angel kann z. B. ein ausscheidendes Mitglied des Gewerbegebiets sein, das weiterhin Interesse an den Entwicklungen in der Ressourcengemeinschaft hat und aufgrund seiner langjährigen Erfahrung und vieler nützlicher Kontakte bei der Netzwerkbildung unterstützend tätig sein kann. Da das Konzept der Sustainability Angels noch nicht fest etabliert ist, können sich interessierte und kapitalsuchende Unternehmen auch an das Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND) wenden, das als Dachverband verschiedener deutscher Netzwerke fungiert und Business Angels vermittelt.¹¹

¹¹ <http://www.business-angels.de/>

8 Fazit

Die gemeinschaftliche Planung der Inangriffnahme von Ressourcenproblemen in Gewerbegebieten sollte keinesfalls an der Angst vor allzu hohen Investitionen scheitern. Die vorgestellten Möglichkeiten der Finanzierung des Parkmanagements sowie der zu realisierenden Maßnahmen zeigen auf, dass in jeder Phase der kooperativen Zusammenarbeit Möglichkeiten gefunden werden können, wie das einzelne Unternehmen im Rahmen seiner Nachhaltigkeitsbemühungen entlastet werden kann. Durch das bedarfsbezogene Sammeln von Geld in den ersten Phasen der lose organisierten Zusammenarbeit können bereits kleinere Projekte ermöglicht werden, in späteren Phasen kann die Planungssicherheit durch regelmäßige Geldeingänge im Verein oder in der genossenschaftlich organisierten Nachhaltigkeitsagentur gewährleistet werden.

Von großer Bedeutung ist auch die Inanspruchnahme staatlicher Förderungsangebote. Die Bundesregierung ist sehr engagiert in Bezug auf den Umwelt- und Klimaschutz und stellt daher auch umfangreiche Subventionsmöglichkeiten sowie günstige Kredite und Darlehen zur Verfügung. Weiterhin existiert immer auch die Möglichkeit, sich über publik gemachte Förderpakete hinaus um Bundes-, Landes- oder kommunale Mittel zu bemühen. Auch die Unterstützung durch private Sponsoren sollte unter keinen Umständen von vornherein ausgeschlossen, sondern unbedingt angestrebt werden.

Da durch den Zusammenschluss mehrerer Unternehmen im Gewerbegebiet auch kleinere Unternehmen die Chance bekommen, in die Erhöhung der Nachhaltigkeit zu investieren, ohne ihren finanziellen Ruin befürchten zu müssen, bieten die hier vorgestellten Finanzierungsalternativen die ideale Grundlage für eine kooperative Zusammenarbeit, in der nicht ständig die Kostenfrage in den Vordergrund gestellt werden muss.

9 Literatur

- Burhoff, D. (2008): Vereinsrecht: Ein Leitfaden für Vereine und ihre Mitglieder. 7. Aufl. Herne.
- 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.
- Müller-Christ, G. (2001): Umweltmanagement. Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung. München.
- 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./Arndt, L./Ehnert, I. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Hamburg, 2007.
- Müller-Christ, G./Liebscher, K. (2009): Koordination und Abstimmung der Nachhaltigkeitsorientierung von Gewerbegebieten. Anregungen und Instrumente für den Aufbau und die Aufrechterhaltung nachhaltiger Gewerbegebiete. Abrufbar als pdf-Dokument unter <http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/> sowie <http://www.zeroemissionpark.de/>.
- Weller, H. (2004): Anforderungen im Rahmen der Gründung einer Genossenschaft. Band 45 der Reihe „Veröffentlichungen“ des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg. Zgl. Diss. Univ. Erlangen-Nürnberg, 2004.