



## TIPPS FÜR KOMMUNEN

### Netzwerkbildung und Gebietsmanagement

#### BEDARF UND ZIELE

Vorbildliche Gewerbegebiete entstehen nicht nur aufgrund multifunktionaler Freiflächen, innovativer Mobilitätskonzepte und nachhaltiger Energienutzung, sondern sie leben insbesondere durch die Unternehmen vor Ort, die diese Konzepte und Nachhaltigkeitsmaßnahmen eigenverantwortlich umsetzen. Die Motivation der Menschen, die in dem Gebiet arbeiten und dort mehr als acht Stunden ihres Tages verbringen, ist letztendlich ein Schlüsselfaktor für eine dauerhafte Veränderung. Im Projekt „Grün statt Grau – Gewerbegebiete im Wandel“ wird daher ein großes Gewicht auf den Baustein der Netzwerkbildung gelegt, um so die nachhaltige Entwicklung der Gewerbegebiete nach und nach zum Selbstläufer zu machen und den Charakter des Gebietes positiv zu prägen.

Auf den folgenden Seiten werden Wege vorgestellt, die in verschiedenen Städten erprobt wurden, um Netzwerkstrukturen unter den ansässigen Unternehmen aufzubauen bzw. bereits vorhandene Beziehungen zu nutzen. Der Königsweg ist sicherlich das Einrichten eines Gewerbegebietsmanagements. Langfristig zahlt sich die Arbeit der Gebietsmanagerin oder des Gebietsmanagers aus, weil abgestimmtes Handeln mehr bewegt, als wenn jede einzelne Firma losgelöst eigene Veränderungen umsetzt. Die räumliche Nähe der Firmen untereinander bietet zudem die Chance der Identifikation mit dem Gebiet als wesentlichen Faktor einer erfolgreichen und motivierten Zusammenarbeit. Ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Netzwerk verfolgt daher auch die Ziele einer Verbesserung der Aufenthaltsqualität und die Entwicklung charakteristischer Standortmerkmale.

Über Netzwerk- und Wirkungsanalysen wurden die Prozesse im Projekt untersucht. Die Ergebnisse und Erfahrungen im Aufbau von Strukturen, in der Auswahl passender Formate und im Setzen von Themen dienen hoffentlich in vielen anderen Städten und Gemeinden als Hilfestellung für einen nachhaltigen Netzwerkaufbau.



## VORGEHEN IM PROJEKT

### STRUKTUREN: START-UP MIT ZUKUNFT!

Netzwerke werden als Schlüsseltreiber für nachhaltige Veränderungen gesehen (Schneidewind 2011; Geels 2011; Heyen et al. 2018). Im Projekt haben sich dafür vier aufeinanderfolgende Schritte bewährt, die auf den folgenden Seiten vorgestellt und durch leicht umsetzbare Maßnahmen aus den Beispielmunicipien ergänzt werden. Diese vier Schritte sind:

### Netzwerkgründung als Start-up

#### 1. Aufbruchstimmung erzeugen

Den Auftakt der Netzwerkbildung und der nachhaltigen Gebietsgestaltung als Aufbruch sichtbar zu machen, weht frischen Wind ins Gewerbegebiet. Manchmal reicht es schon, wenn ein/e Gebietsmanager\*in öffentlichkeitswirksam als Ansprechperson eingeführt wird. Noch besser ist die Kombination mit der Veröffentlichung von Unterstützungs- und Förderangeboten, beispielsweise auf einer neuen Homepage des Gewerbegebietes, um das es geht.

- Einen klassischen, aber wirkungsvollen Weg hat die Projektstadt Vreden gewählt, die ihre neue Gebietsmanagerin für die Unternehmen über eine Pressemitteilung vorgestellt und zur Kontaktaufnahme aufgerufen hat. Gleichzeitig eröffnete die Stadt die Möglichkeit kostenloser Fachberatungen und finanzieller Förderung von Dach- und Fassadenbegrünungen.

#### 2. Change Agents identifizieren

Die anfängliche Akteursrecherche führt in der Regel dazu, dass sich in dem ausgewählten Gewerbegebiet einige Unternehmen herauskristallisieren, die erfolversprechend als erstes angesprochen werden können. Vielleicht haben sich auch parallel schon einige interessierte Unternehmen auf den öffentlichkeitswirksamen Auftakt hin gemeldet. Die nun folgenden Erstgespräche dienen dem Kennenlernen der Interessen und Motive, um potenzielle „Change Agents“ zu identifizieren. Bereits aktive Unternehmen sind hier wichtige Akteure einer potenziellen Keimzelle von Schlüsselpersonen.

- Ein Beispiel aus dem Projektkontext ist die Firma SPALECK GmbH & Co. KG in Bocholt. Ziel des Maschinenbauers ist es, bis 2030 CO<sub>2</sub>-neutral zu produzieren. Auch in Bezug auf die Förderung biologischer Vielfalt, hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren engagiert. So fand zusammen mit Azubis eine Pflanzaktion statt, um das Straßenbegleitgrün wie auch firmeneigene Flächen auf 800 m<sup>2</sup> in einen Lebensraum für heimische Tier- und Pflanzenarten zu verwandeln.

#### EINLEITENDE AKTEURSRECHERCHE

Der Fokus der Akteursrecherche liegt nicht darauf, wo das größte Optimierungspotenzial ist. Vielmehr schaut man, bei welchen Unternehmen Nachhaltigkeitsziele auf fruchtbaren Boden fallen und bei wem es in die Unternehmensphilosophie passt. Fragen können sein:

- Welche Unternehmen haben bereits am Ökoprofit teilgenommen?
- Wer ist familienfreundlich?
- Wer fällt positiv durch lokales Engagement auf?
- Wessen Firmenphilosophie passt zum Nachhaltigkeitsgedanken?

Neben der Analyse der einzelnen Firmen, lohnt ein Blick auf informelle oder formale Netzwerke. Sie können den Netzwerkaufbau erleichtern, aber leider auch erschweren, wenn sie sich nach außen abgrenzen oder ausschließlich gewinnorientiert motiviert sind. Im Idealfall kann man an bestehende Netzwerke und Formate andocken.

### 3. Zusammenhalt stärken

Gerade Unternehmen, die schon länger im Gebiet ansässig sind, können gute Partner sein, weil sie im Gebiet heimisch geworden sind. Hier nutzt dann wieder die anfängliche Recherche bestehender Netzwerke und Sympathien. In jedem Gewerbegebiet gibt es Unternehmen, die sich mehr engagieren und stärker vernetzt sind als andere. Hier gilt es, sowohl bestehendes Engagement und Kontakte der anliegenden Unternehmensvertreter\*innen untereinander zu stärken als auch die bisher unbeteiligten Unternehmen in diese Kontakte einzubeziehen. Insbesondere gemeinsame Aktivitäten fördern die emotionale Bindung und Identifizierung mit dem Gewerbegebiet.

- ▶ So hat das Remscheider Unternehmensnetzwerk Großhülsberg beispielsweise eine gemeinsame Spendenaktion durchgeführt, die Unternehmen gestalten zusammen mit der Stadt einen Coworking Space im Grünen (siehe „Tipps für Kommunen“ Heft 3), sie machen Feierabend-Radtouren und auch im Bereich der Beschaffung gibt es erste Abstimmungen.



Gemeinsames Radeln zeigt das Gewerbegebiet aus anderer Perspektive.

### 4. Langfristigkeit sichern

Das große Ziel nach drei, fünf oder noch mehr Projektjahren ist es immer, langfristige Wirkung und „Impact“ zu erzielen. Wenn es gelingt, das Unternehmensnetzwerk personenunabhängig zu institutionalisieren und vor Ort zu verankern, besteht eine gute Chance, die angestrebte Dauerhaftigkeit der angestoßenen Aktivitäten und umgesetzten Maßnahmen zu erreichen. Das kann über eine Vereinsgründung sein oder über den dauerhaften Einsatz eines Gebietsmanagements.

Bei der Wahl der Leitfiguren muss man wie immer einen Mittelweg finden: Einerseits gilt eine feste Person als Erfolgsfaktor, andererseits ist die Verteilung auf mehrere Schultern stabilitätsfördernd.



Bild: Frank Pusch

- ▶ In Bremen wurden bei der WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH erfolgreich zwei Gebietsmanagerinnen eingestellt (siehe Foto links), die aufbauend auf ihre Erfahrungen aus Unternehmensgesprächen und den Austausch mit den Projektkommunen in „Grün statt Grau“ weitere Projektmittel akquiriert haben. Damit konnte eins ihrer Gewerbegebiete in den größeren Kontext des Projektes „Klima-Waldpark“ integriert werden.

**Schneidewind, U. (2011).** 'Nachhaltige Entwicklung – wo stehen wir? ', UNESCO heute Nr. 2/2011, pp.7-10.

**Glückler, J. (2012).** 'Organisierte Unternehmensnetzwerke. Eine Einführung', in: Glückler, J., Dehning, W., Janneck, M. & Armbürster, T. (eds.): Unternehmensnetzwerke – Architekturen, Strukturen und Strategien. Berlin and Heidelberg: Springer. pp. 1-18.

**Swilling, M. and Hajer, M. (2017).** 'Governance of urban transition: towards sustainable resource efficient urban infrastructures', Environmental Research Letters, 12(12), pp. 1-8. doi:10.1088/1748-9326/aa7d3a.

## FORMATE: DER RICHTIGE MIX MACHT'S!

Jedes Netzwerk hat seine eigenen Formate. Sie ergeben sich durch die Bedürfnisse der Netzwerkmitglieder. Wenn man ein neues Netzwerk aufbauen möchte, das noch gar keine Mitglieder hat, stellt sich also die Frage, welche Formate wohl am besten zu den Bedürfnissen der zukünftigen Netzwerkmitglieder passen. Im Projektverlauf konnten insbesondere in der ersten Phase viele verschiedene Formate erprobt werden, die dann in der zweiten Phase durch überwiegend digitale Formate ihre Ergänzung fanden.

### Kontinuierliche Veranstaltungsangebote

Wenn man sich beständige Netzwerke und ihre Austauschformate anschaut, trifft man sehr schnell auf wiederkehrende Formate, die etabliert sind und auf die sich die Netzwerkmitglieder als feste Eckpfeiler verlassen können. In Unternehmensnetzwerken ist das gerne das Business-Frühstück, das in der Regel bei wechselnden Unternehmen stattfindet. Es beginnt gegen 8:00 Uhr, hat ein bis zwei kurze fachliche Inputs, und wird darüber hinaus vom Austausch bei Kaffee und Imbiss geprägt. Andere Netzwerke haben Stammtische mit regelmäßigen Abendterminen oder Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen. Ziel ist es immer, Formate zu identifizieren oder zu entwickeln, die zu dem eigenen Netzwerk passen und kontinuierlich durchgeführt werden können, auch wenn mal personelle Engpässe auftreten.

## Kontinuität und Offenheit für Wachstum



Bild: Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH

### ERFOLGSFAKTOR GEBIETSMANAGEMENT

Ein strukturiertes Vorgehen von der Recherche über die Kontaktaufnahmen bis zur Umsetzungsbegleitung kostet Zeit. Selbst wenn gute Synergien zu den eigenen Tätigkeiten bestehen, haben sich acht Wochenstunden als Minimum herausgestellt, das man in ein Gebietsmanagement investieren sollte; deutlich größere und schnellere Erfolge erzielt man, wenn rund zwanzig Stunden pro Woche eingesetzt werden können.

Gebietsmanager\*innen sind in der Regel bei der Stadtverwaltung, der Wirtschaftsförderung, einem Unternehmensverbund oder auch in einem extern beauftragten Büro angesiedelt. Das hängt von den Bedingungen vor Ort ab. Die Kompetenzen der Ansprechperson sind aber immer dieselben: Hier stehen kommunikative Fähigkeiten und Engagement im Vordergrund. Die Ansprechperson braucht ein offenes Ohr, Moderationsfähigkeiten und Lust, zusammen mit Unternehmen etwas zu bewegen.

- Die in Frankfurt gegründete Standortinitiative FFN e.V. („Frankfurter Osten nachhaltig“) rund um das Nachhaltige Gewerbegebiet Fechenheim-Nord/Seckbach lädt z. B. gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung und dem Energiereferat an einem festen Abend im Monat zur Strategieteamsitzung ein (siehe Foto oben). Das Strategieteam ist eine offene Arbeitsgruppe, an der alle interessierten Unternehmen und Eigentümer\*innen teilnehmen können. Andere Veranstaltungen finden nach Bedarf statt und werden auf der Homepage frankfurter-osten.de bzw. per Newsletter beworben.

### Formatvielfalt nach Bedarf

Neben den wiederkehrenden Veranstaltungen, die dem Austausch oder der strategischen Arbeit dienen, lebt ein Netzwerk auch von Kreativität, spontanen gemeinsamen Aktionen und flexiblem Eingehen auf aktuelle Anforderungen. Nicht alle haben Lust, an regelmäßigen Vorstandssitzungen teilzunehmen, klinken sich aber ein, wenn online ein Fachvortrag zu einem neuen Förderprogramm angeboten wird oder beteiligen sich am „Tag des Offenen Unternehmens“ oder kommen zum Neujahrsempfang der Bürgermeisterin bzw. des Bürger-



meisters. Da Veranstaltungen außerhalb der regelmäßigen Formate mit höherem Arbeitsaufwand verbunden sind, kann es sinnvoll sein, vor der jeweiligen Veranstaltung Ziele festzulegen und deren Erreichung im Anschluss zu überprüfen. Auf diese Weise entsteht nach und nach eine Auswahl an Formaten, die flexibel und ohne größeren Aufwand genutzt werden können.

- ▶ Das Berliner Unternehmensnetzwerk Motzener Straße nutzt neben seinen regelmäßigen Veranstaltungen (Sommerfest, Arbeitsgruppen, Unternehmenstreffen) aktuelle Anlässe, um neue und alte Mitgliedsunternehmen zu mobilisieren. Beispiele sind ein Industrietag für Schulen, eine Impfkaktion innerhalb des Gebietes, Gesprächstermine mit Bundestagskandidat\*innen, Pflanzaktion zum Tag des Baumes oder ein Turnier mit dem örtlichen Fußballverein verbunden mit einem Kennenlernen der Ausbildungsberufe im Gebiet.



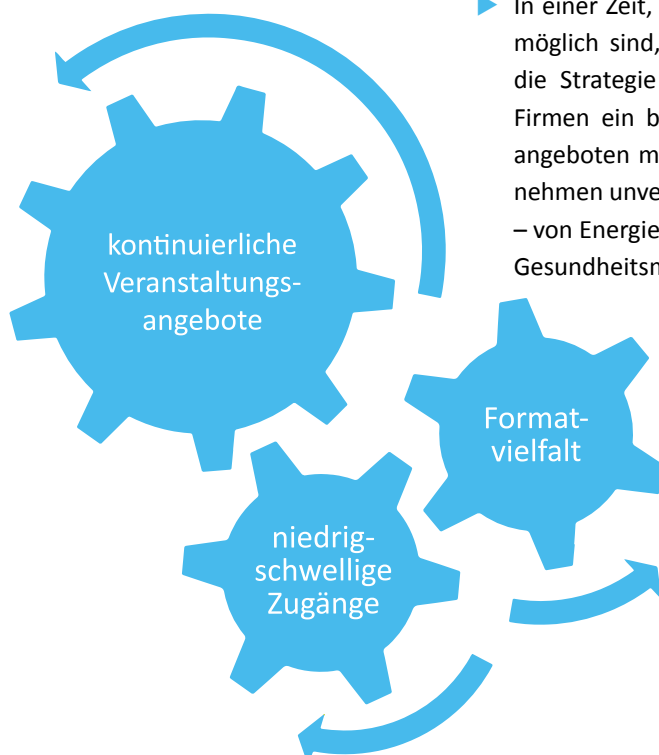
Bild: Sven Darmer

## Übergreifende und individuelle Angebote

### Niedrigschwellige Zugänge

Gerade zu Beginn eines Netzwerkaufbaus hat es sich bewährt, unverbindliche Formate durchzuführen, wie beispielsweise Infostände, Straßenfeste oder einen Neujahrsempfang der Stadtspitze für die Unternehmen im Gewerbegebiet. Dabei müssen die Formate zu den Unternehmen passen, die man damit erreichen möchte. Nicht alle Unternehmer\*innen fühlen sich durch unverbindliche Gruppenangebote angesprochen. Sie kann man oft durch individuelle, kostenlose Beratungsangebote zu Energieeffizienz, Planung von Außenanlagen, Nutzung erneuerbarer Energien, Elektromobilität etc. gewinnen.

- ▶ In einer Zeit, in der lockere Treffen in großer Runde nicht möglich sind, wird im Bonner Gewerbegebiet Beuel-Ost die Strategie verfolgt, bereits in die Erstgespräche mit Firmen ein breites Spektrum an kostenlosen Beratungsangeboten mitzubringen. Auf diese Weise können Unternehmen unverbindliche Fachberatungstermine auswählen – von Energiemanagement über Grüngestaltung bis hin zu Gesundheitsmanagement.



## THEMEN: VIELFALT MIT FOKUSSIERUNG!

Neben der Wahl der passenden Formate, stellt sich die Frage, welche Themen und Inhalte für ein junges Unternehmensnetzwerk so spannend sind, dass Firmenvertreter\*innen mitmachen. Nun hat das Projekt „Grün statt Grau – Gewerbegebiete im Wandel“ den Vorteil, dass es auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist und damit auf ein sehr breites Spektrum möglicher Interessen der Unternehmen eingehen kann. In den Erstgesprächen trifft man auf sehr unterschiedliche Gründe, warum Unternehmer\*innen sich engagieren. Sie reichen von rein monetären Zielen bis hin zu ethischen Beweggründen. Und die Dimensionen variieren vom Nachhaltigkeitsprozess des gesamten Unternehmens bis hin zum Erfüllen von Einzelwünschen aus der Belegschaft. Um bei dieser Vielfalt nicht den Fehler des Gießkannenprinzips zu machen, sondern stattdessen sichtbar und gemeinsam in dieselbe Richtung zu arbeiten, hat sich folgende schrittweise Fokussierung der Inhalte als zielführend erwiesen:

### Nachhaltigkeit als gemeinsame Richtung

#### 1. Themenoffen beginnen

Wenn „nachhaltige Gewerbegebietentwicklung“ als Rahmen feststeht, steht dem Netzwerk eine ganze Bandbreite von Themen offen. Das beginnt bei Aufenthaltsqualität und Gesundheit, über Ver- und Entsorgung, Energienutzung bis hin zum Mobilitätsmanagement. Wenn es gelingt, einleitend mit einem Kreis interessierter Unternehmer\*innen, Wünsche abzufragen und ortsspezifische Themen zu diskutieren, erreicht man eine bessere Identifizierung mit den Themenschwerpunkten der Gebietsentwicklung und damit langfristig mehr Engagement. Dabei können dann auch Themen aufgegriffen werden, die bei einem Nachhaltigkeitsprozess inhaltlich nicht im Mittelpunkt stehen – z. B. der Wunsch nach einem Pausen-Imbiss im Gebiet. Und nicht zuletzt dient die Netzwerkbildung im Gewerbegebiet auch dem Zweck, Nachbarn kennenzulernen und eine Gemeinschaft zu prägen. Hinzu kommen Sekundäreffekte der Netzwerkbildung, indem Unternehmen ihr Angebot im Gewerbegebiet bekannt machen und dadurch Kunden vor der eigenen Haustür generieren.

- So zeigte sich im Gewerbegebiet Lenkerbeck der Stadt Marl schnell, dass ein Kreis alteingesessener Unternehmen bereits intensiv am Aufbau eines außerschulischen Lernortes im Gebiet arbeitete. Ein ungewöhnlicher Ansatz, der aber erfolgreich im Projekt multipliziert werden konnte.

Kinder gärtnern mitten im Gewerbegebiet Lenkerbeck.



## 2. Rahmen und Zielsetzung vereinbaren

Weil die Themenvielfalt unter dem Oberbegriff der „Nachhaltigkeit“ groß ist, sollte nach Abfrage der Themenbedarfe ein inhaltlicher Rahmen gesetzt und vereinbart werden. Hierbei kann ruhig in großen Zielen und Visionen gedacht werden: klimaneutral werden, sich zum naturnahen Premiumgebiet entwickeln oder Ressourceneffizienz groß schreiben. Wichtig ist hierbei, die Chancen und nicht die Defizite in den Mittelpunkt der Diskussion zu stellen. Die Defizite sollten zwar angegangen werden, aber sie sollten sich den positiven Nachhaltigkeitsvisionen eher als Teilpunkte unterordnen.

Dieser inhaltliche Rahmen mit seinen Nachhaltigkeitszielen und Visionen wird im Idealfall mit den teilnehmenden Unternehmen gemeinsam entwickelt. Er muss nicht perfekt sein, sondern dient vielmehr als Identifikations- und Richtschnur im Netzwerkaufbau.

- ▶ Paradebeispiel aus dem Projekt ist das Vorgehen im Gewerbegebiet Großhülsberg in Remscheid. Hier wurde ein gemeinsames Leitbild erarbeitet, was sich im nachfolgenden Prozess als sehr wertvoll erweist, weil man bei neuen Ideen immer wieder darauf Bezug nehmen kann.



Plan des Unternehmensnetzwerks für einen Treffpunkt im Grünen in Großhülsberg.

### Einzelmaßnahmen als Puzzle Teile des Ganzen

Die Themenvielfalt findet sich auch in einer Projektausstellung im Industriemuseum Bocholt wieder.



Bild: Bruno Wansing

## 3. Individuelle und gemeinsame Aktivitäten zusammenführen

Einzelaktivitäten von Unternehmen erzielen eine deutlich höhere Wirkung, wenn sie im Verbund durchgeführt werden. Das kann über eine Beschilderung sein, die die Einzelaktivitäten ins Corporate Design der Gesamtktion stellt. Das kann auch über eine Plakette sein, die teilnehmende Unternehmen kennzeichnet oder über eine Online-Präsentation der Maßnahmen. Ziel ist es hier immer, die Einzelaktivitäten als Gesamtbild zu präsentieren und Nachahmungseffekte zu bewirken.

Für den Zusammenhalt im Netzwerk ist es zudem wertvoll, neben den Einzelmaßnahmen auch Gemeinschaftsaktivitäten zu planen. Das können eine abgestimmte Beschaffung, eine Mobilitäts-App für Fahrgemeinschaften, eine Alleepflanzung etc. sein. Im Idealfall bilden die Einzelmaßnahmen und Gemeinschaftsaktivitäten der Unternehmen zusammen die inhaltliche Rahmenzielsetzung ab.

- ▶ Als Beispiel für eine ungewöhnliche, aber sehr effektive Darstellung der Unternehmensmaßnahmen legt die Stadt Iserlohn eine Art Lehrpfad durch das Gewerbegebiet Heide-Hombruch. Dort werden die einzelnen Themen wie Klimawandel, Mobilität, Biodiversität etc. kurz erklärt und durch Lösungen und Zitate der aktiven Unternehmen ergänzt.

## EMPFEHLUNGEN

„Durch eine gute Zusammenarbeit der verschiedenen Fachbereiche und Personen innerhalb der Stadtverwaltung und der Wirtschaftsförderung kann man gut auf die verschiedenen Unternehmen eines Gebietes eingehen.“

**Thomas Kemper**  
Stadt Gronau

„Auf Ebene des Kreises sehen wir besondere Möglichkeiten des Informationsaustauschs zwischen den kreisangehörigen Städten und Gemeinden.“

**Christoph Weitkemper**  
Oberbergischer Kreis

„Bei uns ist der Klimaschutzmanager in der Stabsstelle Wirtschaftsförderung, Klimaschutz und Liegenschaften beschäftigt. Das hat den Vorteil, dass die Bedürfnisse der Unternehmen direkt schon mitgedacht werden.“

**Fabian Bolik**  
Stadt Borken

**Christine Elias**  
Stadt Lengerich

„Es bedarf Leuchtturmprojekten in Gewerbegebieten, um bestehenden Unternehmensnetzwerken positive Beispiele für eine nachhaltige Gewerbegebietsentwicklung aufzuzeigen.“

**Isabella Draber**  
Gemeinde Wallenhorst

„Ein erfolgreiches Gebietsmanagement baut man nicht mal eben in sechs Monaten auf. Aber wenn man kontinuierlich am Ball bleibt, ist es ein wunderbarer Weg zu mehr Standortqualität im Bestand.“

**Hildegard Boisserée**  
WILA Bonn

„Auch wenn die Situation in jeder Stadt anders ist, kann man gut von den Erfahrungen anderer Städte lernen. Den vertrauensvollen Austausch dazu bieten wir im kommunalen Projekt Netzwerk an.“



## Impressum

### Herausgeber

Wissenschaftsladen (WILA) Bonn e. V.  
Reuterstraße 157 | 53113 Bonn | [www.wilabonn.de](http://www.wilabonn.de)

Projekt „**Grün statt Grau – Gewerbegebiete im Wandel!**“  
[www.gewerbegebiete-im-wandel.de](http://www.gewerbegebiete-im-wandel.de)

### Text

Marlen Lukas, Carolin Schack, Dr. Anke Valentin

### Endredaktion

Franziska Böhm

### Grafik & Layout

eichenartig.de, Anja Eichen, Bonn

### Bildnachweis

Falls nicht anders gekennzeichnet, WILA Bonn e. V. und Projektbeteiligte;

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**FONA**  
Sozial-ökologische Forschung