©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

# Konzeption einer Betriebsgesellschaft für das Biosphärenreservat Spreewald

Lutz Spandau* und Gerhard Heilmaier

## 1. Einleitung

Biosphärenreservate wurden als Schutzgebietskategorie von der UNESCO im Jahre 1970 im Rahmen des Programms „Man and the Biosphere" (MAB – Der Mensch und die Biosphäre) verankert. Die Biosphärenreservate genießen aufgrund ihrer international anerkannten Schutzkonzeption weltweit ein sehr hohes Ansehen. Mit diesem Begriff verbindet sich die Vorstellung einer ökologisch-ökonomisch-kulturell harmonischen Entwicklung.

Der Spreewald wurde am 3. Juni 1991 von der UNESCO als Biosphärenreservat anerkannt. Gemäß der internationalen Vorgaben wurde das Gebiet des Biosphärenreservates Spreewald (Gesamtfläche 47850 ha) in vier Zonen gegliedert:

Die Zone I (Kernzone, 920 ha) umfaßt alle Gebiete, in der keine Nutzung stattfindet und die damit völlig ihrer natürlichen Dynamik überlassen bleiben.

Die Zone II (Pflege- und Entwicklungszone, 8829 ha) dient der Abschirmung der Kernzone vor Schadeinflüssen sowie der Erhaltung und Pflege landschaftstypischer Vielfalt.

In der Schutzzone III (Zone der harmonischen Kulturlandschaft, 23649 ha) verbinden sich Schutz und Nutzung der Natur mit kultureller Tradition zur harmonischen Ganzheit. Nachhaltige Wirtschaftsweisen sollen das über Jahrhunderte gewachsene Landschaftsbild bewahren.

In der Schutzzone IV (Regenerierungszone, 14242 ha) soll durch intensive Nutzung geschädigte Landschaft zur harmonischen Kulturlandschaft entwickelt werden.

Grundanliegen des Biosphärenreservates ist es, die historisch gewachsene Kulturlandschaft zu schützen, zu erhalten und zu pflegen. Dazu gehören neben dem Schutz natürlicher und naturnaher Ökosysteme eine landschaftsangepaßte standortgerechte Landnutzung, die Erhaltung gebietstypischer Siedlungsstrukturen, die Pflege deutsch-sorbischen Kulturgutes und die Förderung traditionellen Handwerks und Gewerbes.

Die Festsetzung des Biosphärenreservates Spreewald verfolgt im einzelnen als Schutzzwecke

- den Schutz der in Europa einmaligen Niederungslandschaft des Spreewaldes mit seinem fein strukturierten Fließgewässersystem, artenreichen Feuchtbiotopen, Wiesen und Niederungswäldern,
- die Erhaltung und Wiederherstellung eines naturnahen Wasserregimes mit periodischen Überstauungen als Grundlage der Tier- und Pflanzenwelt in ihren durch Wasser bestimmten Lebensräumen,
- die Bewahrung traditioneller Bewirtschaftungsformen wie Horstäcker, Streuwiesen und das dadurch hervorgebrachte kleinflächige Mosaik der Landnutzung,
- die Bestandspflege und -förderung gefährdeter und vom Aussterben bedrohter Arten in ihren Biotopen,
- die Regenerierung ökologisch degradierter Meliorationsflächen und Fließgewässer zu weiträumig vernetzten, ökologisch stabilen Lebensräumen,
- die Entwicklung zukunftsfähiger ökologischer Landnutzungsmodelle zur Existenzsicherung der Spreewaldbauern als Pfleger und Gestalter dieser Landschaft, verbunden mit der Erhaltung traditionellen Handwerks,
- Erkenntnisgewinn aus Naturbeobachtung durch einen umweltverträglichen und gelenkten Fremdenvekehr, der sich vor allem auf Wasserwegen vollzieht,
- die Vermittlung breiten Umweltbewußtseins bei der ansässigen Bevölkerung und den Spreewaldbesuchern durch Erleben funktionierender Ökosysteme,
- eine ökologische Forschung, die dazu dient, eine ganzheitliche Sicht der Beziehung zwischen Mensch und Biosphäre zu finden. (Aus: SCHEMEL et. al. 1992).

Bisher nimmt die Biosphärenreservatsverwaltung allein diese vielfältigen Aufgaben zu Schutz, Pflege und Entwicklung der Kulturlandschaft wahr. Aufgrund der begrenzten personellen Ausstattung der Verwaltung konzentriert diese ihre Kräfte auf Naturschutzmaßnahmen im engeren Sinne. Dies bedeutet, daß z. B. eine Beratungsfunktion, im Rahmen derer der wirtschaftliche Nutzen von Maßnahmen des Schutzes, der Pflege und Entwicklung im Biosphärenreservat dargestellt werden soll, nicht wahrgenommen werden kann. Zudem gibt es nur wenig Möglichkeiten, die Zuständigkeit einer staatlichen Behörde auszuweiten. So endet z. B. die Möglichkeit zum Vollzug von Maßnahmen an den Grenzen des Biosphärenreservates. Damit kann eine wesentliche Aufgabe der Biosphärenreservate – Modellgebiet für eine harmonische Entwicklung der Kulturlandschaft zu sein – nur im Schutzgebiet direkt umgesetzt werden.

Die Verwaltung kann auch nicht im „Marktgeschehen mitmischen" d.h., Angebot und Nachfrage beeinflussen, Fördermittel akquirieren und weitere Aktivitäten durchführen, die privaten Unternehmen geläufig, jedoch einer staatlichen Instanz verwehrt sind. Daher sollen die vielfältigen Aufgaben zu Schutz, Pflege und Entwicklung der Kulturlandschaft neben der Schutzgebietsverwaltung im Spreewald durch eine Betriebsgesellschaft wahrgenommen werden.

* Vortrag am 3. Nov. 1992 in Deggendorf anläßlich der Bayerischen Naturschutztage vom 2.-4.11.1992

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

## 2. Betriebsgesellschaft – Was ist das?

Die Betriebsgesellschaft soll gemeinsam mit der Biosphärenreservatsverwaltung das Management des Schutzgebietes durchführen. Durch die geplante Organisationsform wird das Management in einen fachspezifisch-ökologischen Teil (Verwaltung) und einen betriebswirtschaftlich-ökonomischen Teil (Betriebsgesellschaft) aufgeteilt. In diesem Rahmen soll die Betriebsgesellschaft folgende Aufgaben wahrnehmen:

- Planung von Projekten
- Abwicklung von Projekten
- Maßnahmen zu Schutz, Pflege und Entwicklung in der Region
- Betreiben von Informationsshops
- Publikationen
- Wirtschaftsfördernde Maßnahmen
- Schulung/Bildung
- Beratung und Unterstützung von Interessensgruppen
- Koordination regionaler Aktivitäten.

Neben diesen Aufgaben sollten darüber hinaus Maßnahmen zum Zwecke der Gewinnerzielung ergriffen werden, um Projekte zu Schutz, Pflege und Entwicklung der Kulturlandschaft im Biosphärenreservat und der Region durchführen zu können. Dies bedeutet, daß neben der Förderung des Schutzgebietes die Übertragung der modellhaft erarbeiteten Erkenntnisse in die gesamte Region eine wesentliche Aufgabe der Betriebsgesellschaft ist. Dazu darf die Betriebsgesellschaft nicht nur auf den Naturschutz ausgerichtet sein, sondern muß primär die Nutzer des Gebietes in den Vordergrund stellen. Dies bedingt wiederum, daß sowohl „Aktionsgebiet" wie auch „Tätigkeitsfeld" der Betriebsgesellschaft möglichst offen sein sollten.

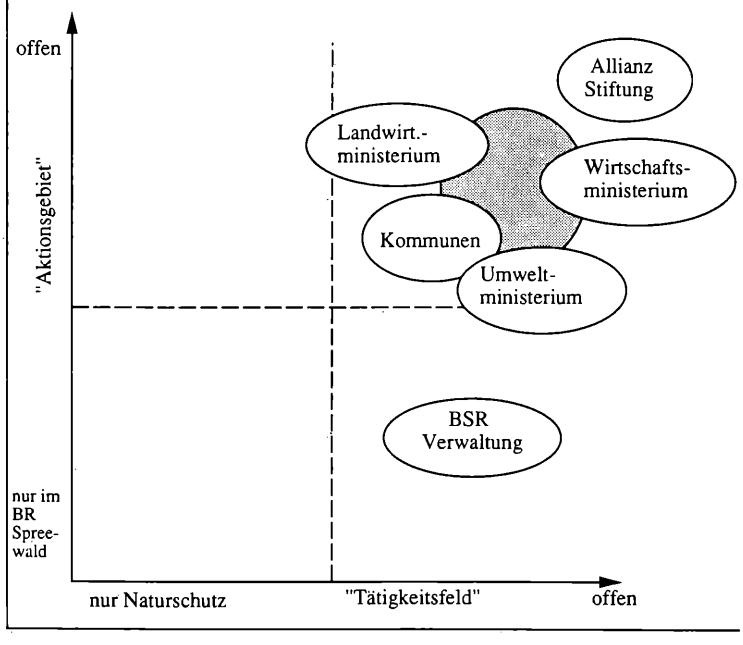
In Abb. 1 ist als Ergebnis eines Workshops mit den Umwelt-, Landwirtschafts- und Wirtschaftsministerien des Landes Brandenburg, den Kommunen und der Biosphärenreservatsverwaltung dargestellt, wie „offen" das Aktionsgebiet und Tätigkeitsfeld der Betriebsgesellschaft sein sollte.

## 3. Wem gehört die Betriebsgesellschaft?

Die Etablierung einer Betriebsgesellschaft wird von allen Interessengruppen positiv beurteilt. Es herrscht Konsens über die Notwendigkeit einer solchen Organisation für das Biosphärenreservat Spreewald. Die Vorstellungen, wie die Betriebsgesellschaft aussehen und welche Funktionen sie wahrnehmen soll, gingen jedoch z.T. auseinander. Die unterschiedliche Erwartungshaltung der einzelnen Interessengruppen spiegelte sich besonders deutlich in der Frage der Eigentumsverhältnisse wieder. Daher wurde in einem frühen Stadium der Konzeptentwicklung die Frage „Wem gehört die Betriebsgesellschaft?" bearbeitet.

Konsens bestand bei den Projektbeteiligten darüber, daß die Betriebsgesellschaft nicht als Verein sondern als GmbH konzipiert werden soll. Dadurch soll sichergestellt werden, daß eine professionelle Geschäftsführung zur Leitung der Betriebsgesellschaft eingesetzt werden kann, und daß neue Wege für nachhaltiges Wirtschaften, Vertrieb und Marketing auf der Basis marktwirtschaftlicher Methoden aufgezeigt werden können.

Abb. 1: Aufgaben der Betriebsgesellschaft




Die Betriebsgesellschaft darf nicht nur auf Naturschutz ausgerichtet sein, sondern muß die Nutzer des Gebietes in den Vordergrund stellen.
Die Betriebsgesellschaft muß über die Schutzgebietsgrenzen hinaus aktiv sein.

Allianz Stiftung *zum Schutz der Umwelt*
HEK Unternehmensberatung

**Abbildung 1**

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Als Gesellschafter der Betriebsgesellschaft kommen alle Gruppen in Frage, die

- keine negative Einstellung zur Betriebsgesellschaft haben,
- eine Unterstützung nicht ablehnen,
- eine Beteiligung nicht ausschließen,
- rechtlich dazu in der Lage sind.

In Abb. 2 ist aufgeführt, welche Institutionen als Gesellschafter grundsätzlich in Frage kommen. Mit allen Institutionen wurden Workshops durchgeführt und die jeweiligen Interessensstandpunkte diskutiert.

Die „grundsätzliche Haltung" ist bei allen Institutionen positiv (s. Abb. 2). Auch einer Unterstützung der Betriebsgesellschaft steht keiner grundsätzlich ablehnend gegenüber.
Bei der Frage, ob eine Beteiligung an der Betriebsgesellschaft gewollt sei, ergaben sich überraschende Erkenntnisse: So ist bei Umwelt- und Landwirtschaftsministerium eine Beteiligung gewollt, während dies bei Wirtschafts- und Finanzministerium nicht der Fall ist. Dies hat insofern weitreichende Konsequenzen, da eine Landesbeteiligung **nur** durch das Finanzministerium erfolgen kann. Da das Land sich bereits als Zuwendungsgeber im Biosphärenreservat Spreewald betätigt, wird im Finanzministerium keine Notwendigkeit gesehen, als Gesellschafter aktiv zu werden.
Das Finanzministerium steht der Betriebsgesellschaft daher „mit wohlwollender Akzeptanz" gegenüber, bezieht aber eine „eher beobachtende Haltung". Da das Finanzministerium eine Beteiligung ablehnt, ist als Folge eine Beteiligung des Umwelt-, Landwirtschafts- und Wirtschaftsministeriums als Gesellschafter der Betriebsgesellschaft nicht möglich (s. Abb. 2).
Als Gesellschafter kommen daher nur das Kuratorium (der „Beirat") des Biosphärenreservates, die Kommunen und die Allianz Stiftung als Hauptsponsor in Betracht. Nach intensiven Beratungen wurde festgelegt, daß das Kuratorium „Besitzer" der Betriebsgesellschaft werden soll. Über eine entsprechende Zusammensetzung des Kuratoriums können alle Interessensgruppen eingebunden und eine qualifizierte Anbindung an Bund, Land und Kommunen erreicht werden.

## 4. Wer ist für die Betriebsgesellschaft verantwortlich?

Die Betriebsgesellschaft soll sich im Eigentum des Kuratoriums befinden. Dieses erarbeitet Ziele und Strategien zur Entwicklung des Biosphärenreservates und der Region. Sie werden der Betriebsgesellschaft zur Operationalisierung übertragen. Damit übernimmt das Kuratorium bedeutende fachlich-inhaltliche Aufgaben.
Das Kuratorium sollte folgendermaßen besetzt sein:

- MAB-Nationalkomitee
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)
- Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Land Brandenburg
- Ministerium für Naturschutz und Raumordnung Land Brandenburg
- Ministerium für Wirtschaft Land Brandenburg
- Landkreise/Gemeinden
- Vertreter der Sorben und Wenden
- Hauptsponsor.

### Abb. 2: Wem "gehört" die Betriebsgesellschaft ?

| | Grundsätzliche Haltung | Unterstützung | Beteiligung gewollt | Beteiligung möglich | geeigneter Gesellschafter |
|---|---|---|---|---|---|
| Kuratorium | + | + | o | + | + |
| Landwirtschafts-ministerium | + | + | + | | |
| Umweltministerium | + | + | + | | |
| Wirtschafts-ministerium | + | o | | | |
| Finanzministerium | + | o | | + | |
| Kommunen | + | o | + | + | + |
| BSR-Verwaltung | + | + | + | | |
| Allianz Stiftung "Hauptsponsor" | + | + | o | + | + |

+ = positiv
o = neutral
= Negativ

Allianz Stiftung *zum Schutz der Umwelt*
HEK Unternehmensberatung

**Abbildung 2**

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Aufgrund der Integration der Biosphärenreservate in das MAB-Programm der UNESCO (s. Kap. 1) ist die Einbindung des MAB-Nationalkomitees empfehlenswert. Der Bund wird vertreten durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, das Land Brandenburg durch Landwirtschafts- und Umweltministerium. Als durch Maßnahmen „unmittelbar Betroffene" sind die Landkreise und Kommunen vertreten.
Die Allianz Stiftung hat die „Partnerschaft" für das Biosphärenreservat übernommen und hat als Hauptsponsor damit ebenfalls einen Sitz im Kuratorium.

In Abb. 3 ist die Zusammenarbeit zwischen Kuratorium, Betriebsgesellschaft und Biosphärenreservatsverwaltung dargestellt.

Während die Betriebsgesellschaft der Weisung und Kontrolle des Kuratoriums unterliegt, wird die Verwaltung des Biosphärenreservates vom Kuratorium nur beraten, da diese dem brandenburgischen Ministerium für Naturschutz und Raumordnung untersteht.
Durch diese Zusammenarbeit soll das Leitbild

„Förderung des Biosphärenreservates und der Region"

umgesetzt werden.
Das Leitbild soll damit als Richtlinie für das Kuratorium verstanden werden, d. h.

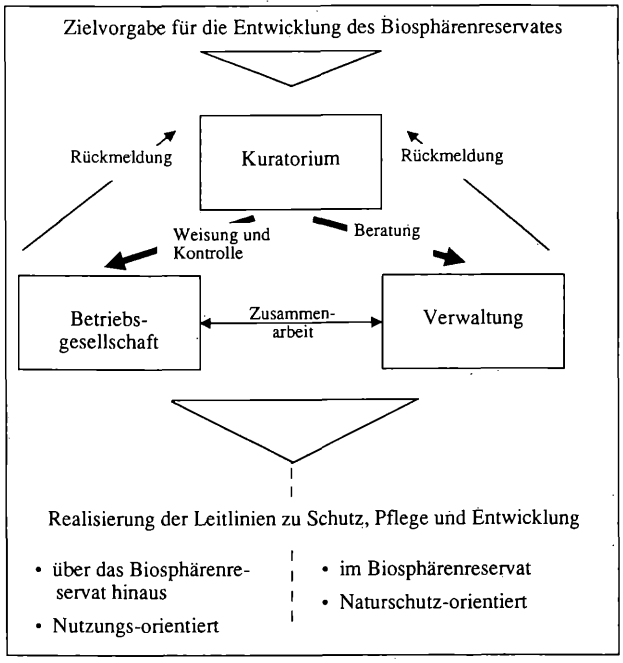
- Jedes Kuratoriumsmitglied unterstützt gemeinsam getroffene Entscheidungen mit den ihm möglichen Mitteln.
- Das Kuratorium hat nicht mehr eine rein beratende Funktion, sondern wird zum Initiator von Aktivitäten zur Förderung des Spreewaldes.
- Das Kuratorium operationalisiert den Grundgedanken der Schutzkategorie „Biosphärenreservat" „Der Mensch **und** die Biosphäre" in die Region.

Das Kuratorium übt direkt Einfluß auf die Betriebsgesellschaft aus. Es setzt Ziele für die Betriebsgesellschft, bestellt einen Geschäftsführer und überwacht dessen Tätigkeit. Die Betriebsgesellschaft erfüllt die durch das Kuratorium und die Satzung vorgegebenen Aufgaben und informiert das Kuratorium über durchgeführte Maßnahmen und deren Erfolg. Darüber hinaus wird aber auch die Verwaltung indirekt, d. h. durch Einbindung des Ministeriums für Naturschutz und Raumordnung beeinflußt. Ohne die hoheitliche Zuständigkeit der Verwaltung für das Biosphärenreservat einzuschränken, werden in diesem Bereich verschiedene Verwaltungsvorschriften notwendig sein, welche die Zusammenarbeit von Verwaltung und Kuratorium sowie von Verwaltung und Betriebsgesellschaft regeln.

## 5. Wirtschaftlichkeit und Rechtsform

Der Erfolg der Betriebsgesellschaft wird an der Leistung, die sie für den Spreewald und die Region erbringt, gemessen. Daß die Betriebsgesellschaft im Sinne des Wirtschaftlichkeitsprinzips versucht, Gewinne zu erzielen, ist betriebswirtschaftlich selbstverständlich und für eine langfristige Tätigkeit zwingend erforderlich. Neben der Selbstfinanzierung werden dadurch auch Investitionen möglich und der Aktionsspielraum vergrößert.
Die Gewinnerzielung darf jedoch nicht zum kommerziellen Selbstzweck werden, sondern muß mit den gemeinnützigen Zwecken vereinbar sein, die

Abb. 3: Wer ist für die Betriebsgesellschaft verantwortlich ?




Zusammensetzung des Kuratoriums:

- MAB-Nationalkomitee
- Bundesministerium für Umwelt-, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)
- Landwirtschaftsministerium (Land)
- Umweltministerium (Land)
- Wirtschaftsministerium (Land)
- Landkreis/Gemeinden
- "Hauptsponsor"

Allianz Stiftung *zum Schutz der Umwelt*
HEK Unternehmensberatung

**Abbildung 3**

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Gewinne dürfen daher nur zur Wahrnehmung gemeinnütziger Aufgaben verwendet werden.
Diese Aufgaben sind in einer noch zu erarbeitenden Satzung festzulegen.
Das Kuratorium ist als alleiniger Eigentümer demzufolge nicht in der Lage, Gewinne der Betriebsgesellschaft abzuziehen oder über deren Verwendung entgegen den Richtlinien der Satzung zu bestimmen.
Als Rechtsform der Betriebsgesellschaft wurde die gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung gewählt (GmbH). Das erforderliche Stammkapital von mindestens 50 TDM wird durch Mitglieder des Kuratoriums erbracht, wobei die Höhe der Einlage einzelner Mitglieder keinen Einfluß auf deren Stimmrecht hat.

## 6. Interne Struktur der Betriebsgesellschaft

Die Wahl eines geeigneten organisatorischen Aufbaus ist für den Erfolg der Betriebsgesellschaft von entscheidender Bedeutung. Eine ähnlich wie die Verwaltung strukturierte Organisation nach Bereichen scheint für die Betriebsgesellschaft nicht sinnvoll (s. Abb. 5). Diese Organisationsform führt in der Regel zur Verselbständigung der einzelnen Bereiche. Genau das Gegenteil, nämlich die Koordination von Landwirtschaft, Naturschutz etc. soll durch die Betriebsgesellschaft erreicht werden. Weiterhin liegt der Schwerpunkt der Betriebsgesellschaft nicht auf der fachlichen Ebene der einzelnen Bereiche, sondern auf der betriebswirtschaftlichen und planerischen Unterstützung dieser Bereiche. Daher soll die Betriebsgesellschaft als eine funktional arbeitende Projektmanagementorganisation aufgebaut werden (s. Abb. 4).

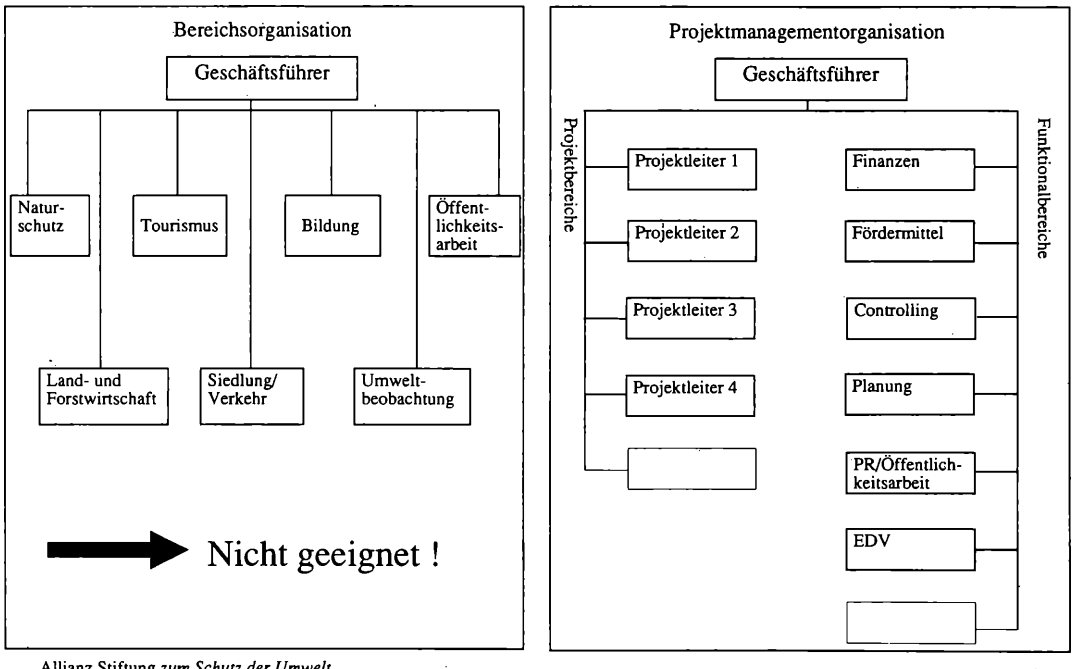
In dieser Organisationsform gibt der Geschäftsführer entsprechend der vorgegebenen Ziele einzelne Aufgaben an seine Projektleiter weiter, unterstützt und überwacht diese in ihrer Tätigkeit. Die Projektleiter sind für die ihnen zugeteilten Projekte verantwortlich und nutzen die erforderlichen funktionalen Abteilungen für ihre Aufgaben. Kommt es zu einem Zielkonflikt zwischen einzelnen Projekten, z.B. aufgrund finanzieller Restriktionen etc., so liegt die Entscheidung über Prioritäten beim Geschäftsführer. Er stützt sich dabei aber auch auf die Informationen aus den Funktionsbereichen, insbesondere des Controlling (s. Abb. 4). Das Konzept des organisatorischen Aufbaus setzt voraus, daß die Stellen mit hochqualifiziertem Personal besetzt werden. Insbesondere der Geschäftsführung kommt eine herausragende Bedeutung zu.

## 7. Zusammenfassung

Die Entwicklung der Biosphärenreservate kann nicht auf einzelne Aspekte oder Teilflächen beschränkt bleiben. Um zielgerichtet und effektiv zu Erfolgen zu kommen, ist die Koordination von Aufgaben zu Schutz, Pflege und Entwicklung auch über die Grenzen der Biosphärenreservate hinaus notwendig. Um dies zu erreichen, soll die Verwaltung durch eine Betriebsgesellschaft unterstützt werden.

- Die Betriebsgesellschaft soll die Leistungsfähigkeit der Verwaltung erweitern.
- Die Betriebsgesellschaft soll sich selbst und Projekte, für die keine Förderprogramme vorhanden sind, finanzieren.

Abb. 4: Interne Struktur der Betriebsgesellschaft




Allianz Stiftung *zum Schutz der Umwelt*
HEK Unternehmensberatung

**Abbildung 4**

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

- Um ihren gemeinnützigen Zweck erfüllen zu können, soll die Betriebsgesellschaft mit marktwirtschaftlichen Methoden die notwendigen Mittel erwirtschaften.
- Die Aktivitäten der Betriebsgesellschaft sollen sich nicht nur auf Projekte im Biosphärenreservat richten, sondern die gesamte Region miteinbeziehen.
- Die Betriebsgesellschaft soll eine Informations- und Koordinationsfunktion zwischen Interessensgruppen, insbesondere zwischen Nutzern und Naturschützern wahrnehmen.
- Durch eine Projektmanagementorganisation soll eine effektive und effiziente Umsetzung der angestrebten Ziele sichergestellt werden.
- Ziele und Aufgaben der Betriebsgesellschaft werden durch ein Kuratorium vorgegeben und kontrolliert, welches Eigentümer der Betriebsgesellschaft sein soll.

Das Modell der Betriebsgesellschaft verknüpft Ökologie und Ökonomie in einer neuartigen Qualität. Es ermöglicht Schnelligkeit, Flexibilität und Entwicklung der Spreewaldregion.

## 8. Literatur

HEK-Unternehmensberatung (1992):
Biosphärenreservat Spreewald. Konzeption einer Betriebsgesellschaft. Zusammenfassung des Projektablaufs. – Freising.

SCHEMEL, H.-J., UFER, C. (1992):
Biosphärenreservat Spreewald. Ein Schutz-, Sanierungs und Entwicklungskonzept unter Einbeziehung ökologisch angepaßter Nutzungsformen mit besonderer Berücksichtigung von Landwirtschaft und Tourismus als Erwerbsquellen. Gutachten im Auftrag des Umweltbundesamtes. – München.

UFER, C. (1992):
Leitlinien zu Schutz, Pflege und Entwicklung für das Biosphärenreservat Spreewald – Diplomarbeit am Institut für Landschaftsökologie TU München-Weihenstephan.

**Anschrift der Verfasser:**

Dr. Lutz Spandau
Allianz Stiftung
Ainmillerstr. 11
8000 München 40

Dipl. Kfm. Gerhard Heilmaier
HEK Unternehmensberatung
Untere Hauptstr. 46
8050 Freising

# ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: Berichte der Bayerischen Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Jahr/Year: 1992

Band/Volume: 16_1992

Autor(en)/Author(s): Spandau Lutz, Heilmair Gerhard

Artikel/Article: Konzeption einer Betriebsgesellschaft für das Biosphärenreservat Spreewald 99-104