

# **Naturnahe Gestaltung von Firmengeländen als Einstieg in ein biodiversitätsförderndes Liegenchaftsmanagement**

Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse  
des Forschungsvorhabens Naturwert

**Franziska Mohaupt  
Ria Müller**

**unter Mitarbeit von  
Carolin Boßmeyer  
Marion Hammerl  
Stefan Hörmann  
Sascha Liese  
Sven Schulz**



**Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben  
„NATURWERT – Naturnahe Firmengelände als Einstieg in  
biodiversitätsförderndes Umweltmanagement“**

(UFOPLAN 2012: FKZ 3512810300)

**Auftraggeber:**

Bundesamt für Naturschutz  
Konstantinstrasse 110  
53179 Bonn

**Fachbetreuung:**

Annette Hagius  
Fachgebiet I 2.1 - Rechtliche und ökonomische Fragen des Naturschutzes

**Auftragnehmer:**

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH, gemeinnützig  
Bearbeiterinnen: Franziska Mohaupt, Ria Müller  
Potsdamer Straße 105  
D-10785 Berlin

**In Kooperation mit:**

Biodiversity in Good Company Initiative e. V.: Carolin Boßmeyer  
Potsdamer Platz 10  
10785 Berlin

Bodensee-Stiftung: Marion Hammerl, Sven Schulz  
Fritz-Reichle-Ring 4  
78315 Radolfzell

Global Nature Fund: Stefan Hörmann, Sascha Liese  
Kaiserstraße 185 - 197  
53113 Bonn

Berlin, März 2015

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangslage und Problemstellung</b> .....	<b>6</b>
1.1	Mangelnde Sensibilisierung, wenig konkrete Anknüpfungspunkte.....	6
1.2	Fokussierung: Liegenschaften und Branchen.....	7
1.3	Begriffsbestimmung: naturnahes Liegenschaftsmanagement.....	8
1.4	Thesen zum Zusammenhang von naturnahen Liegenschaften und Biodiversitätsmanagement in Unternehmen .....	8
<b>2</b>	<b>Ziele und Fallstudiendesign</b> .....	<b>11</b>
2.1	Überblick gewinnen: Maßnahmen zur naturnahen Gestaltung .....	11
2.2	Kostenstrukturen aufdecken.....	12
2.3	Beratungsqualität und Gestaltungskonzept beurteilen .....	12
2.4	Nutzen für das Unternehmen untersuchen .....	13
2.5	Maßnahmen mit positiven Effekten für Unternehmen & Biodiversität identifizieren.....	13
<b>3</b>	<b>Auswertung: Unternehmen, Prozesse und Ergebnisse</b> .....	<b>15</b>
3.1	Qualität der Daten .....	15
3.2	Unternehmen, Umweltschutz und Biodiversität .....	16
3.2.1	Die Bedeutung von Biodiversität im Vergleich zu anderen Umweltthemen .....	17
3.2.2	Biodiversität in der Lieferkette .....	18
3.3	Das Gelände .....	19
3.3.1	Anteil naturnah gestalteter Flächen .....	19
3.3.2	Maßnahmen zur naturnahen Gestaltung im Überblick.....	20
3.3.3	Pflege und Pflegeprinzipien.....	22
3.4	Der Planungsprozess .....	23
3.4.1	Warum gestalten Unternehmen ihr Gelände naturnah?.....	23
3.4.2	Wie gingen die Unternehmen bei der Planung vor? .....	24
3.4.3	Wie gut wurden Unternehmen beraten?.....	26
3.5	Die Effekte, der Nutzen und die Verknüpfung zu anderen Unternehmensbereichen....	27
3.5.1	Nutzen für die biologische Vielfalt .....	27
3.5.2	Nutzen für das Unternehmen .....	31
3.5.3	Blick von außen.....	32
3.6	Zusammenfassende Bewertung der Hypothesen .....	33
<b>4</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>36</b>
4.1	Beratung durch Fachplaner/innen mit Erfahrung in naturnaher Gestaltung .....	36
4.2	Maßnahmenvorschläge .....	37
4.3	Kosten versus Nutzen naturnaher Gestaltung .....	39
<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>43</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Objektartenkatalog Freianlagen .....	11
Abb. 2: Mögliche Beteiligte am Entscheidungsprozess für eine naturnahe Gestaltung (Quelle: eigene Darstellung).....	25
Abb. 3: Kategorisierung von Flächen anhand ihrer Nutzungsintensität (Quelle: eigene Darstellung).....	37

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1:	NATURWERT Fallstudien.....	15
Tab. 2:	Maßnahmen naturnaher Gestaltung im Überblick .....	21
Tab. 3:	Ziele einer naturnahen Gestaltung (Quelle: eigene Erhebung).....	24
Tab. 4:	Zusammenfassung: ökologisches Gesamtkonzept (Quelle: eigene Darstellung) .....	27
Tab. 5:	Flächenarten, Nutzungsintensität und Maßnahmenbeispiele .....	38

# 1 Ausgangslage und Problemstellung

Weltweit basieren 40 % aller Produkte auf Biodiversität<sup>1</sup>. Jede Branche profitiert, wenn auch in unterschiedlichem Maß, von den Leistungen der Natur. Gleichzeitig verursachen unternehmerische Aktivitäten, mitunter erhebliche, Belastungen für Ökosysteme, Pflanzen und Tiere. Bei einigen Branchen wie der Lebensmittelbranche oder dem Rohstoffabbau ist der Bezug zur biologischen Vielfalt besonders direkt und stark, andere Wirtschaftszweige haben einen indirekten Einfluss über die Rohstoffe und Materialien, Zulieferer oder das Produkt. Der Verlust der biologischen Vielfalt ist dramatisch: Zwei Drittel aller Ökosysteme weltweit sind gefährdet und jeden Tag sterben bis zu 1.000 Arten aus. Die wirtschaftlichen Folgen werden seit einigen Jahren genauer analysiert und wurden mit der Studie „The Economics of Ecosystems and Biodiversity“ erstmals in 2010 veröffentlicht (TEEB 2010). Die mangelnde Sichtbarkeit zahlreicher Leistungen der Natur für die Wirtschaft führt dazu, dass Naturkapital vernachlässigt wird und Entscheidungen getroffen werden, die Biodiversität und Ökosystemleistungen schädigen (TEEB 2010).

Im Rahmen der Internationalen Konvention für die Biologische Vielfalt (Convention on biological diversity, CBD) wurde in 2010 auf der Vertragsstaatenkonferenz in Japan ein neuer strategischer Plan mit fünf übergeordneten strategischen und 20 Kernzielen vereinbart<sup>2</sup>. Diese Ziele können nur erreicht werden, wenn sich neben staatlichen Akteuren auch Unternehmen beteiligen und ihre negativen Wirkungen auf die Biodiversität erheblich reduzieren und einen Wandel bei unternehmerischen Investitionen und Aktivitäten hin zu einer besseren Berücksichtigung des Naturkapitals anzustoßen (TEEB 2010). Hierfür sollten Unternehmen die biologische Vielfalt in ihr Management (Umwelt, Qualität, Nachhaltigkeit) integrieren und die negativen Wirkungen auf Biodiversität kontinuierlich reduzieren. Gerade im Bereich des Liegenschaftsmanagements gibt es hier noch zahlreiche Forschungs- und Handlungspotenziale (BfN F+E-Vorhaben „Unternehmen und Biodiversität“).

## 1.1 Mangelnde Sensibilisierung, wenig konkrete Anknüpfungspunkte

Da die Umweltkosten bzw. die Kosten für Ökosystemleistungen bislang üblicherweise nicht betriebswirtschaftlich erfasst und internalisiert werden, sehen Unternehmen häufig keine Notwendigkeit, sich über die gesetzlichen Vorgaben hinaus für den Erhalt der biologischen Vielfalt einzusetzen. Aus den Risiken, die durch der Verlust der biologischen Vielfalt entstehen, lässt sich kein direkter Handlungsbedarf für das einzelne Unternehmen ableiten. Darüber hinaus sind die Abhängigkeiten von Ökosystemleistungen und Wirkungen auf die biologische Vielfalt komplex und oft nicht direkt zu erfassen. Dies gilt insbesondere für die indirekten Wirkungen entlang der Lieferkette und Wirkungen in Zusammenhang mit der Nutzung und Entsorgung von Endprodukten. (vgl. Zehrer/ Sasse 2005)

Mittlerweile gibt es erste Ansätze, die Komplexität des Themas zu reduzieren und Handlungsoptionen für Unternehmen zu entwerfen (vgl. BMU 2010; Global Reporting Initiative

---

<sup>1</sup> Das Übereinkommen der Vereinten Nationen von 1992 über die biologische Vielfalt definiert Biodiversität als „Variabilität unter lebenden Organismen jeglicher Herkunft, (...); dies umfasst die Vielfalt innerhalb der Arten und zwischen den Arten und die Vielfalt der Ökosysteme“.

<sup>2</sup> Vgl. [Convention on biological diversity](#), letzter Zugriff 28.4.2015

2007, 2011; Biodiversity Check der European Business and Biodiversity Campaign). Sie haben zum Ziel, die Bedeutung von Biodiversität für Unternehmen zu vermitteln und Anknüpfungspunkte für eine Integration von biodiversitätsfördernden Maßnahmen in bestehende Managementsysteme aufzuzeigen. Jedoch sollten Herausforderungen wie Klimawandel oder der Verlust der biologischen Vielfalt nicht als Bedrohungen kommuniziert werden, vielmehr erscheint es sinnvoller Lösungsvorschläge und Handlungsoptionen mit konkreten Anknüpfungspunkten für Unternehmen aufzuzeigen (vgl. Moser/ Dilling 2007; Burandt 2009). Auch reicht die alleinige Kommunikation bzw. Vermittlung von Faktenwissen nicht aus, um Einstellungen und Handlungsmuster zu verändern. Umwelthandeln findet statt, wenn Akteure die Möglichkeit erhalten, über die Folgen ihres Handelns zu reflektieren und diese zukünftig bereits im Vorfeld von Maßnahmen besser einschätzen können. Jedoch auch interessierte Unternehmen wissen oft nicht, welche Möglichkeiten und Ansatzpunkte zur Förderung der biologischen Vielfalt sie haben. Das Forschungsvorhaben knüpft hier an und möchte Unternehmen aus für den Erhalt der biologischen Vielfalt relevanten Branchen für das Handlungsfeld Biodiversität motivieren, indem es konkrete Ansatzpunkte aufzeigt.

## **1.2 Fokussierung: Liegenschaften und Branchen**

Der Bereich ‚Standorte und Immobilien‘ / Liegenschaften ist ein Handlungsfeld, das für einen niederschweligen Einstieg in das komplexe Thema Biodiversität identifiziert wurde (Schaltegger/ Beständig 2010, S. 12; Beständig/ Wuczkowski 2012, S. 22). Grund hierfür: Es handelt sich um konkrete Maßnahmen vor Ort mit relativ schnell vorzeigbaren Ergebnissen. Zu diesem Handlungsfeld gehören Firmengelände, Flächen für Wohnraum, Produktionsstätten bzw. die Verortung von Dienstleistungen. Die Konzentration auf Liegenschaften soll nicht davon ablenken, dass Unternehmen in vielfältiger Weise in Ökosysteme eingreifen und dass neben den unmittelbaren standortbezogenen Maßnahmen vor allem Aktivitäten entlang der Lieferkette von Unternehmen aus Biodiversitätsperspektive von hoher Relevanz sind. Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens fokussiert der Untersuchungsrahmen ausschließlich aus Gründen der Machbarkeit auf standortbezogene Aktivitäten und setzt seinen Schwerpunkt auf Liegenschaftsmanagement. In diesem Zusammenhang ist jedoch die Frage, welche weiteren biodiversitätsfördernden Aktivitäten Unternehmen anstreben, nachdem sie erste Erfahrungen mit Liegenschaftsmanagement gemacht haben, von besonderem Interesse. Das Projekt hat Fallstudien in vier verschiedenen Branchen durchgeführt. Die Auswahl der Branchen baute auf einer kriterienbasierten Bewertung auf (siehe Anhang), die zur Festlegung auf die Branchen Grundstücks- und Wohnungswesen, Nahrungsmittel- und Getränkeherstellung, Pharma / Kosmetik und die Automobilbranche führte. Ein wichtiges Kriterium das Vorhandensein von Unternehmen mit guten Beispielen für die Gestaltung von Firmengeländen war<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Von vornherein ausgeschlossen von der Betrachtung wurden Flächen für die Lebensmittelproduktion (Land- und Viehwirtschaft), Wälder (Forstwirtschaft), Meere (Fischerei) sowie Abbaustätten (Steine & Erden-Industrie). Zu diesen Wirtschaftsbereichen liegen schon umfangreiche Untersuchungen und Handlungsempfehlungen vor. Sie nehmen zudem aufgrund zahlreicher gesetzlicher Sonderregelungen und Subventionierung eine Sonderrolle in der Wirtschaft ein.

### **1.3 Begriffsbestimmung: naturnahes Liegenschaftsmanagement**

Das Forschungsvorhaben „NATURWERT“ fragt danach, wie Liegenschaften gestaltet werden können, sodass sie zu einem guten Zustand eines Ökosystems bzw. der Förderung von Biodiversität beitragen. Grundsätzlich soll mit der Naturnähe oder Natürlichkeit der Einfluss des Menschen auf die Natur abgeschätzt werden. Die Bewertung eines Zustandes (z. B. als ein natürlicher) beinhaltet immer einen Vergleich zu einem „Referenzzustand“. Es stellt sich die Frage „was ist ein natürlicher Zustand und was die Bezugseinheit (die Flora und Fauna, ein Raumausschnitt, Ökosysteme etc.)?“ Ein Natürlichkeits- oder Naturnahbegriff, der sich an einem historischen „natürlichen“ Zustand orientiert (wie bei Wulf 2001 beschreiben), erscheint hier wenig sinnvoll. Die heutige potentielle natürliche Vegetation (hPNV) und der Hemerobieansatz“ sind Versuche, ausgehend von dem heutigen Zustand der Vegetation eine weitere Entwicklung zu bewerten (Tüxen 1956, Dierschke 1994). Allerdings sind die Skalen, auf denen solche Entwicklungen und Zustände bewertet werden, für dieses Forschungsvorhaben, in dem einige wenige Pflanzenarten angepflanzt werden, völlig überdimensioniert. Daher wird die Naturnähe von Liegenschaften hier als *Orientierung* – nicht als Zielzustand – aufgefasst, um einen guten ökologischen Zustand von Ökosystemen und deren Biodiversität zu fördern. Was für Maßnahmen im Einzelnen sinnvoll sind, sollte vor Ort und, wo möglich, in Absprache mit den lokalen Naturschutzbehörden entschieden werden. Eine naturnahe Entwicklung lässt sich dann als eine solche charakterisieren, die einen Beitrag zum Erhalt der Funktionsfähigkeit von Ökosystemen und der Biodiversität leistet.

### **1.4 Thesen zum Zusammenhang von naturnahen Liegenschaften und Biodiversitätsmanagement in Unternehmen**

Forschungsziel ist es, Unternehmen eine Orientierung an die Hand zu geben, wie aufwändig Maßnahmen für das Unternehmen in Bezug auf Kosten aber ggf. auch in Bezug auf andere Einschränkungen sein können, die mit einer naturnahen Gestaltung von Firmengeländen einhergehen können. Dem Aufwand soll der Nutzen für das Unternehmen gegenübergestellt werden, z. B. Kostenersparnis, eine Verbesserung des Images oder des Wohlbefindens der Mitarbeiter/innen. Im Folgenden werden die Thesen hergeleitet, die im Rahmen der Fallstudien untersucht wurden.

Die Liegenschaft macht bei vielen Unternehmen oft nur einen geringen Anteil der Nutzung und des Verlusts von Biodiversität aus. Dennoch ist es ein sehr anschaulicher Bereich für den Biodiversitätsschutz durch Unternehmen, bei dem es durchaus zu – wenn auch geringen und schwer nachweisbaren – positiven Effekten kommen kann. So zitiert die Bodenseestiftung (2012a) eine durch die Stiftung Natur und Wirtschaft geförderte Studie, die nachgewiesen haben soll, dass auf den „Naturparks der Wirtschaft“ ca. 180 Tier- und Pflanzenarten, die auf der roten Liste stehen, gefunden wurden. Auch wird das Thema Biodiversität für Unternehmensakteure durch Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement begreifbar und erlebbar. Vor diesem Hintergrund wird die Hypothese aufgestellt, dass naturnahes Liegenschaftsmanagement die Auseinandersetzung mit Unternehmensverantwortung zum Schutz der Biodiversität in der gesamten Lieferkette positiv beeinflusst. Im Rahmen der Fallstudien sollen folgende Thesen überprüft werden:



**Hypothese 1:** „Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement tragen dazu bei das Thema ‚Biodiversität(sverlust)‘ für die Mitarbeiter/innen eines Unternehmens begreifbar und erlebbar zu machen.“

**Hypothese 2:** Diese Sensibilisierung trägt dazu bei, dass Mitarbeiter/innen sich in ihren Funktionsbereichen (Produktion, Einkauf, Marketing, usw.) für den Biodiversitätsschutz einsetzen, wodurch positive Impulse für den Biodiversitätsschutz in der Produktion und im Lieferkettenmanagement entstehen.“

Darüber hinaus kann naturnahes Liegenschaftsmanagement weitere positive Effekte für Unternehmen bewirken. Sie betreffen die Außendarstellung, die Mitarbeiter/innenzufriedenheit, die Ausgaben sowie die Sicherung des Geschäftsmodells (Beständig/ Wuczkowski 2012, S. 51). Ein naturnahes Liegenschaftsmanagement des Betriebsgeländes funktioniert als „Grüne Visitenkarte“ des Unternehmens: So können sich Besucher/innen beim Abstellen ihres Pkws auf dem Firmenparkplatz einen Eindruck in Bezug auf das ökologische Bewusstsein des Unternehmens verschaffen. Die Nutzendimensionen sind in den in der Vorrecherche untersuchten Quellen wenig fundiert dargelegt bzw. nicht ausdifferenziert. Zwar werden verschiedene Nutzendimensionen aufgezählt, aber nicht weiter belegt: Imagegewinn des Unternehmens, konzentriertere Mitarbeiter/innen und die bereits erwähnte grüne Visitenkarte. Es ist davon auszugehen, dass ein optisch ansprechend naturnah gestaltetes Arbeits- und Pausenumfeld zum Wohlbefinden und zur Zufriedenheit der Angestellten beitragen kann. Die (freiwillige) Beteiligung der Mitarbeiter/innen bei der Planung und Umsetzung der Maßnahmen kann deren Identifikation mit dem Unternehmen fördern. (Beständig/ Wuczkowski 2012, S. 51) Im Rahmen der Fallstudien soll daher geprüft werden, ob naturnahes Liegenschaftsmanagement die Kundschaft, (lokale) Stakeholder, sowie potenzielle Mitarbeiter/innen emotional ansprechen und sich positiv auf das Unternehmensimage auswirken kann.

**Hypothese 3:** „Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement wirken sich positiv auf das Image bzw. die Reputation aus, die das Unternehmen bei Kunden, lokalen Stakeholdern u. a. hat.“

**Hypothese 4:** „Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement wirken sich positiv auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen aus.“

**Hypothese 5:** „Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen bei der Planung und Durchführung der Maßnahmen für ein naturnahes Liegenschaftsmanagement fördert deren Identifikation mit dem Unternehmen.“

Die Investitionskosten machen bei Gebäuden nur ca. 15% der gesamten Lebenszykluskosten aus (Zehrer/ Sasse 2005, S. 243). Die übrigen Kosten fallen für den Betrieb der Gebäude an, d. h. Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten, die Versorgung mit Energie, Wasser und anderen. Bei der Gestaltung und Pflege der Außenflächen verhält es sich ähnlich: bei einer intensiven Bepflanzung können die Unterhaltungskosten schon nach ein bis drei Jahren die Ausgabenhöhe der Baukosten erreichen. So ist die Höhe der Ausgaben zur Einsaat von bspw. Zierrasen nur ein Teil der Gesamtausgaben im ersten Jahr der Pflege (Thieme-Hack in Niesel 2011, S. 100).

Die Sichtung der Literatur ergab, dass bisher kaum Beispiele für Kostenrechnungen vorliegen. Mit Kosten- und Nutzenkennziffern wird sehr wenig gearbeitet. Nur LUBW (2013) rechnet ein theoretisches Kostenbeispiel vor und nennt Kostenziffern für verschiedene Nut-

zungsarten in €/m<sup>2</sup>, geht jedoch nicht auf die Kosten für fachliche Planung ein. In anderen Arbeiten werden Gestaltungs- und Pflegekosten angesprochen, aber nicht konkret dargelegt, sondern als „Kosteneinsparungen“ charakterisiert ohne Angabe von Quellen oder Rechenbeispielen. Die Beratungen des Instituts für Landschaftsbau (ILOS) und Erhebungen im Rahmen einer Bewertung von Grünflächen für die Einführung der Doppelten Buchführung zeigen, dass intensive Grünflächenpflege höhere Kosten verursacht als extensive Pflege. Extensive Pflege von Grünflächen führt in der Regel zu einer höheren Biodiversität (vgl. Güse et. al 2008, nicht veröffentlicht). Die Vermeidung von Regenwassereinleitung in das öffentliche Kanalnetz kann über den Lebenszyklus die höheren Investitionskosten für Maßnahmen wie dezentrale Versickerung, Dachbegrünungen u. ä. durch geringe Betriebskosten häufig nicht nur aufgefangen, sondern zu einer kostengünstigeren Lösung führen. Weitere Wechselwirkungen ergeben sich aus den positiven Wirkungen auf das Gebäudeklima und den daraus folgenden Energieeinsparungen durch Gebäudebegrünungen.

Bei der Betrachtung der Lebenszykluskosten der Maßnahmen (Investitions-, Unterhaltungs- und indirekte Folgekosten), können sich demnach Synergien ergeben, sodass sich bestimmte Maßnahmen zum Schutz der Biodiversität auch finanziell für das Unternehmen lohnen (z. B. geringere Pflegekosten des Außengeländes bei extensiver Bewirtschaftung<sup>4</sup>).

**Hypothese 6:** „Einige Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement lohnen sich über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum finanziell für Unternehmen.“

Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement können zur Sicherung des Geschäftsmodells beitragen, wenn Artenvielfalt und unversehrte Natur die Grundlagen des Geschäftsmodells eines Unternehmens sind. Hierauf baut etwa der sog. „sanfte Tourismus“ auf: Einige Reiseanbieter schätzen und schützen den Wert der „unberührten“ Natur und besetzen damit eine Nische im Tourismusmarkt. Mehrere Untersuchungen bringen harmonisch gestaltete Außenanlagen in Hotels oder Ferienanlagen mit dem positiven Wohlbefinden der Feriengäste in Verbindung (Engels & Job-Hoben 2009). In der Kosmetik- und Pharmaindustrie können Duft- und Heilkräutergärten einen (kleinen) Beitrag zur Erforschung und Entwicklung neuer Produkte leisten, zur Erhaltung des Genpools seltener und/oder bedrohter Arten beitragen, oder auch als Rohstoffquelle für die Produktion dienen. Auch wird davon ausgegangen, dass bei Immobiliengesellschaften naturnah und ansprechend gestaltete Außenanlagen zu einem Wertzuwachs der Grundstücke und Gebäude beitragen können.

**Hypothese 7:** „In einigen Branchen können Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement zur Sicherung des Geschäftsmodells bzw. der Geschäftsgrundlage beitragen.“

---

<sup>4</sup> Extensivierung bedeutet eine „Verringerung des Einsatzes von ertragsfördernden Betriebsmitteln (z.B. Dünger, Pflanzenschutzmittel) bzw. Herabsetzung der Nutzungsintensität (z.B. Viehbesatz pro ha) und/oder Arbeit je Flächeneinheit“ (BfN 2013). Beispielrechnung: Eine konventionelle Rasenfläche wird ungefähr alle 25 Jahre erneuert, wobei die Herstellung ca. 8 €/m<sup>2</sup> kostet und die Pflege ca. 150 €/m<sup>2</sup> (über einen Zeitraum von 25 Jahren). Eine artenreiche Wiese kostet im gleichen Zeitraum ca. nur 25 €/m<sup>2</sup> (LUBW 2013: 59).

## 2 Ziele und Fallstudiendesign

Im Forschungsvorhaben wird davon ausgegangen, dass die Handlungsbereitschaft von Unternehmen, sich für den Erhalt der biologischen Vielfalt auf freiwilliger Basis zu engagieren, steigt, wenn ihnen konkrete Ansatzpunkte, deren Wirkungen auf die biologische Vielfalt und deren Nutzen, insbesondere der monetäre Nutzen für sie selbst, bekannt sind und sie über das notwendige Know-how verfügen, konkrete Maßnahmen in angemessener Qualität umzusetzen, zu betreuen und deren Erfolg zu überwachen. Entsprechend sollen die Chancen und Vorteile, die mit einem biodiversitätsfördernden Liegenschaftsmanagement verbunden sind, ermittelt werden. Gleichzeitig sollen mögliche Hemmnisse (z. B. Unkenntnis, Unsicherheiten, fehlende Kapazitäten, Angst vor rechtlichen Konsequenzen), transparent gemacht werden. Die Fallstudien in ausgewählten Unternehmen dienen der Ermittlung der für eine erfolgreiche Aktivierung o. g. Chancen und Potenziale notwendigen personellen und fachlichen Kenntnisse und Ressourcen. Im Zentrum der Fallstudien stehen auf der einen Seite die Maßnahmen und die Kosten, die für deren Durchführung und Pflege anfallen, und auf der anderen Seite der Nutzen, der sich aus der naturnahen Umgestaltung von Firmengeländen für die Unternehmen selbst und (eher im indirekten Sinn) für die biologische Vielfalt ergibt. Die zentralen Ziele und Untersuchungsschritte werden im Folgenden dargestellt.

### 2.1 Überblick gewinnen: Maßnahmen zur naturnahen Gestaltung

Was tun die Unternehmen konkret im Bereich Liegenschaften? Gibt es „typische“ Maßnahmen, die sich für bestimmte Flächen anbieten oder die von den Unternehmen besonders häufig umgesetzt werden? Es soll ein möglichst vollständiges Bild davon entstehen, welche Maßnahmen sich für welche Flächennutzungen anbieten. Die Kategorisierung der Flächen orientiert sich an dem Objektartenkatalog für Freianlagen (OKFrei) der Forschungsgesellschaft für Landschaftspflege und Landschaftsbau (FLL) (vgl. Abb. 1).

<b>Objektartenkatalog Freianlagen (OK FREI)</b>						
Bearbeitungsstand: 22.04.2007 AG OK FREI Bonn und nachfolgende Abstimmung			Beispielhafte Darstellung von Pflegearbeiten in drei Service Levels. Mit abnehmendem Service Level verkürzt sich der Zeitraum bis zur notwendigen Instandsetzung. Jedes Objekt hat eigene Bedingungen des Eigentümers/Verwalters und einzigartige Standorteigenschaften, für die jeweils spezifische Beschreibungen im Pflegehandbuch festgelegt werden müssen.			
Gliederung nach DIN 2764:2005-11; Pflegestufen / Service Level werden im Pflegehandbuch erfasst						
<b>100.00.</b>	<b>Objekttyp</b>			<b>Pflegestufen / Service Level</b>		
<b>110.00.</b>	<b>Flächenart</b>					
<b>111.00.</b>	<b>Flächentyp</b>					
<b>111.10.</b>	<b>Flächeninhalt</b>					
		Einheit	Pflegearbeiten	Service Level 1 (Hoch)	Service Level 2 (Mittel)	Service Level 3 (Niedrig)

Abb. 1: Objektartenkatalog Freianlagen  
(Quelle: Forschungsgesellschaft für Landschaftspflege und Landschaftsbau (FLL))

Bei den Fallstudien wurden vor Ort alle Maßnahmen erfasst, die im Rahmen einer naturnahen Gestaltung durchgeführt wurden.

## **2.2 Kostenstrukturen aufdecken**

Die Ausgaben für eine bestimmte Maßnahme oder die Anschaffung eines Gerätes oder einer Maschine errechnen sich als Summe des Anschaffungspreises und der Kosten für den Betrieb (Unterhaltung/ Nutzung eines Gutes oder Inanspruchnahme einer Dienstleistung), der Wartung und der Entsorgung. Verfolgt man diesem Ansatz der Lebenszykluskostenrechnung konsequent, werden Kosteneinsparungen nicht aus dem Vergleich von Anschaffungskosten errechnet, sondern ergeben sich aus dem Vergleich der Kostenbündel aus Anschaffungspreis und den Ausgaben über den gesamten Lebenszyklus.

Der Lebenszyklusansatz wurde als Basis für die Vergleichsrechnungen im Rahmen des NATURWERT Projektes gewählt. Die Kosten für die Maßnahme selbst und die Kosten für die Pflege sollten mit Daten der Datenbank des ILOS verglichen bzw. wenn im konkreten Fall keine Kosten vorliegen, durch gemittelte Werte ergänzt werden: Die Datenbank des ILOS liefert Kostendaten für über 1.000 definierte Leistungen zur Herstellung, Instandhaltung und Pflege von Freianlagen. Laut Aussage des ILOS können mit Hilfe der Datenbank Kosten für Maßnahmen auf Außenanlagen von Liegenschaften modelliert werden.

Während der Konkretisierung des Fallstudiendesigns stellte sich jedoch heraus, dass die Datenbank für die im Antrag beschriebene Aufgabe nicht über die notwendige Datengrundlage verfügt. Insbesondere unterscheidet die Datenbank nicht zwischen „naturnahen“ und „konventionellen“ Maßnahmen. Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich aus der Tatsache, dass die Daten, die im Rahmen von Fallstudien erhoben werden können, kaum die für einen Vergleich notwendige Detailtiefe erlangen können. So liegen selten gut ausgearbeitete Leistungsverzeichnisse vor, weder für die Gestaltung einer Fläche noch für die Pflege. Insbesondere für Pflegemaßnahmen wird in der Regel mit grob ausgearbeiteten Jahresplänen gearbeitet, die für die Liegenschaft als Gesamtes gelten. Welche Flächen mit welchen Pflegeschritten bedacht werden, lässt sich kaum daraus erschließen.

Nachdem deutlich wurde, dass das ILOS nicht in der Lage ist, die notwendigen Daten zu liefern, wurde die Zusammenarbeit im Projektverlauf in gemeinsamem Einvernehmen abgebrochen. Im Rahmen der Diskussionen mit der Projektbegleitenden Arbeitsgruppe wurde rückblickend generell in Frage gestellt, ob es überhaupt möglich ist, Kostenstrukturen über den gewählten Ansatz zu erfassen und vergleichend auszuwerten. Um dieser Frage weiter auf den Grund zu gehen, wurden dennoch alle verfügbaren Daten zu Kosten und Pflegemaßnahmen aufgenommen mit dem Ziel eine begründete Einschätzung des gewählten Projektdesigns zu geben und Verbesserungsvorschläge im Sinne der formulierten Projektziele zu erarbeiten.

## **2.3 Beratungsqualität und Gestaltungskonzept beurteilen**

Das Vorhaben geht von der Annahme aus, dass die Unternehmen für die Gestaltung von Firmengeländen in der Regel externe Kompetenz von Unternehmen des Garten- und Landschaftsbaus hinzuziehen und die umgestaltete Fläche entsprechend am Ende einer längeren Kette von Zielentwicklungs-, Entscheidungs-, Planungs- und Umsetzungsprozessen steht. Insofern wird angenommen, dass die Garten- und Landschaftsbau-Unternehmen eine wichtige Rolle für die Entwicklung eines ökologischen Gesamtkonzepts, die Auswahl der Maßnahmen und die fachgerechte Umsetzung und Pflege spielen. Zu deren Beratungskonzept

sollte die Kommunikation der Aktivitäten in das Unternehmen hinein gehören. Im Rahmen der Fallstudienauswertung sollen mögliche Schwächen der Beratung und Umsetzung abgeleitet werden.

Die Beurteilung von Beratungsqualität und Konzept der GaLaBau Unternehmen erfolgt über qualitative Befragungen zu den Themen Unternehmensgrundsätze, Beratungsansatz, Umsetzung Maßnahmen und Pflege und Partizipation des und Kommunikation mit dem beauftragenden Unternehmen.

## **2.4 Nutzen für das Unternehmen untersuchen**

Welche Ziele verbindet ein Unternehmen mit der naturnahen Gestaltung und welchen Nutzen verspricht es sich davon? Es sind verschiedene Nutzendimensionen zu erfassen:

- Imagevorteile (z.B. in Bezug auf den Außenauftritt eines Unternehmens und die Unternehmenskommunikation, eine bessere Kundenbindung und Positionierung am Markt, Nutzung der Maßnahmen zu Werbezwecken, etc.)
- direkte Kostenvorteile
- Mitarbeiter/innenzufriedenheit,
- Synergien mit anderen (Umweltschutz-) Strategien und Zielen
- Sicherung des Geschäftsmodells

In diesem Rahmen war von besonderem Interesse, wie und mit welcher Motivation der Prozess gestartet wurde und welche Effekte das Unternehmen beobachtet. Im Rahmen des Projekts wurde außerdem evaluiert, welche weiteren biodiversitätsfördernden Aktivitäten Unternehmen anstreben, nachdem sie erste Erfahrungen mit Liegenschaftsmanagement gemacht haben: z.B. eine Analyse der Rohstoffe/ Materialien auf ihre Relevanz für Biodiversität, Mitarbeiterschulungen oder Biodiversitätskriterien für Zulieferer. Im Rahmen der Fallstudien wurden einerseits die Unternehmen direkt befragt, andererseits wurde der Außenauftritt (Internet, Printmedien) sowie die Reaktion Dritter auf die Umgestaltung bzw. das Gelände erfasst (Internetrecherche, Zeitungsartikel).

## **2.5 Maßnahmen mit positiven Effekten für Unternehmen & Biodiversität identifizieren**

Es sollten Maßnahmen identifiziert werden, die einerseits positive Effekte auf die Biodiversität haben, andererseits mit finanziellen und weiteren Vorteilen für die Unternehmen einhergehen. Firmengelände haben in der Regel nicht die Größe, dass eine Erfassung des direkten ökologischen Nutzens im Sinne eines Beitrags zu Ökosystemdienstleistungen oder einer Förderung der biologischen Vielfalt möglich und sinnvoll ist. Daher wird der direkte Nutzen für die biologische Vielfalt im Rahmen dieses Projektes nur insofern abgeschätzt, als das vor Ort Maßnahmen mit ökologischem Potenzial identifiziert werden sollen, z.B. Entsiegelung, Verzicht auf chemische Pflanzenschutz- und Düngemittel, regionale Materialien. Bei den Fallstudien wurde geprüft, ob ökologische Potentiale erkannt und genutzt wurden. Der Erfolg der Maßnahme (Ermittlung und Ausschöpfung des Potenzials) hängt neben einer fachkundi-

gen Planung und Ausführung auch von weiteren Faktoren ab, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann, z. B. Standort des Unternehmens, Größe der Flächen). Zusammengefasst ist die Frage zu klären, ob ein ökologisches Gesamtkonzept vorliegt, wie es entwickelt und im Unternehmen umgesetzt wurde und ob dieses Konzept in eine Unternehmensstrategie eingebettet ist, etwa, indem mittel- und langfristige Ziele festgelegt wurden oder es Verknüpfungen zu anderen Themen etwa im Umweltmanagement gibt. Neben dem direkten Nutzen für die biologische Vielfalt geht das Projekt davon aus, dass es einen indirekten Nutzen gibt, der weitaus mehr Unternehmensbereiche betrifft und über die Grenzen der eigentlichen Liegenschaft hinaus wirken kann. Es geht dabei um das Potenzial der Sensibilisierung für das Thema Erhalt der biologischen Vielfalt generell und dem Erfassen des unternehmerischen Handlungsspielraums.

In den Fallstudien wurden das generelle Engagement im Bereich Biodiversitätsschutz (z.B. Lieferkette, Rohstoffe) die Nutzung des Geländes für Sensibilisierungsmaßnahmen erfasst und ob letzteres bereits bei der Umgestaltung beabsichtigt war. Im Zentrum steht die Frage, ob die naturnahe Gestaltung als Türöffner dafür fungieren könnte, sich generell mit dem Thema biologische Vielfalt stärker auseinander zu setzen.

### 3 Auswertung: Unternehmen, Prozesse und Ergebnisse

#### 3.1 Qualität der Daten

Insgesamt wurden 11 Unternehmensfallstudien durchgeführt. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Fallstudienunternehmen. Die Fallstudien fanden zwischen Juni und Oktober 2013 statt. Die Datenermittlung wurde arbeitsteilig von IÖW, GNF und Bodenseestiftung durchgeführt. Dabei war das IÖW für die qualitativen Interviews zuständig und der GNF / die Bodenseestiftung für die systematische Geländebegehung, Fotodokumentation und Flächen- und Maßnahmen erfassung (vgl. Ablaufplan im Anhang). Alle Fallstudienunternehmen engagieren sich für die biologische Vielfalt, haben bereits Maßnahmen auf ihren Liegenschaften durchgeführt oder planen dies.

Tab. 1: NATURWERT Fallstudien

Branche	Fallstudienunternehmen
Automobilindustrie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volkswagen AG; Standort Emden</li><li>• EvoBus GmbH</li></ul>
Kosmetik / Pharma	<ul style="list-style-type: none"><li>• WALA Heilmittel GmbH</li><li>• Weleda</li><li>• Primavera Life GmbH</li></ul>
Wohnungswesen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/ Wohnstadt, Frankfurt Main</li><li>• Allbau AG, Essen</li><li>• DOGEWO21 - Dortmunder Gesellschaft für Wohnen mbH</li></ul>
Nahrungsmittel- und Getränkeherstellung	<ul style="list-style-type: none"><li>• HiPP GmbH &amp; Co. Vertrieb KG</li><li>• ALB-GOLD, Trochtelfingen</li><li>• Fruchthof Konstanz GmbH</li></ul>

Insgesamt zeigten sich die Unternehmen zwar wohlwollend, die Datenerhebung war dennoch von zeitlichen und personellen Restriktionen begleitet. So fanden in der Regel ein längeres Interview pro Unternehmen statt (1-1,5h), an dem 1-3 Personen des Unternehmens teilnahmen (Nachhaltigkeitsbeauftragte/r, Geschäftsführung, Umweltmanagement, Gärtner). Ergänzend wurden in einigen Unternehmen während des Rundgangs Gespräche mit Gärtnern und anderen Angestellten des Unternehmens geführt. Beides wurde aufgenommen, transkribiert und mit Max QDA ausgewertet. Weitere Gespräche fanden nicht statt, insbesondere konnte in größeren Unternehmen nicht mit dem Betriebsrat gesprochen werden. Auch aus der Buchführung wurden keine Personen befragt.

Über die Interviews wurden entsprechend vor allem qualitative Informationen erhoben. Daten zum Gelände waren selten ausreichend detailliert dokumentiert, so dass es in vielen Fällen schwierig war, die Größe der umgewandelten Flächen zu erfassen. In einigen Fällen lag die Umgestaltung so lange zurück, dass sich niemand mehr an die Motive und Planungsdetails erinnern konnte, in andern Fällen wurde nicht im engeren Sinne umgewandelt, sondern es handelte sich um die Erstbebauung einer Fläche, auf der vorher Brach- oder Ackerland war.

Die Beschaffung von Informationen zu den Kosten für die Umgestaltung und die anschließende Pflege stellte eine besondere Herausforderung dar. Letztlich konnten für so wenige Flächen und Maßnahmen Kosten identifiziert werden, dass die geplante Querauswertung nicht möglich ist. Gründe hierfür waren folgende:

- Die Umwandlung liegt so lange zurück, dass keine Informationen mehr hierzu vorliegen
- Die Umgestaltung wurde in Eigenleistung oder Nachbarschaftshilfe durchgeführt. Beispielsweise hat der Landwirt von nebenan beim Umgraben geholfen.
- Es wurden sehr individuelle Chancen genutzt, die kaum generalisierbar sind: z.B. wurde der Mutterboden, der für den Ausbau der Messe in Stuttgart abgetragen wurde, für die Umgestaltung verwendet, oder Steine eines anderen Betriebes, die dort nicht mehr benötigt wurden.
- Viele Arbeiten wurden von eigenem Personal durchgeführt, zu deren Aufgabenprofil die Gestaltung und Wartung des Geländes gehört. Dies gilt insbesondere für Pflegemaßnahmen, die teilweise komplett von eigenem Personal durchgeführt werden. Informationen zu Löhnen und Tarifen wurden uns jedoch verständlicherweise grundsätzlich nicht gegeben.


Ein wichtiges Ergebnis kann aus den oben genannten Gründen vorweg genommen werden: Die Fallstudien zeigten eine große Vielfalt hinsichtlich ihrer Gelände und Gestaltungsmöglichkeiten, ihrer umgesetzten Maßnahmen naturnaher Gestaltung, ihrer Motive hierfür, der Unternehmensstruktur und den Entscheidungswegen. Gleichzeitig ist die Datenlage in Bezug auf Kosten, Personaleinsatz, Pflegepläne und Flächengrößen so schlecht, dass eine Querauswertung und damit die Vergleichbarkeit von Flächen und Maßnahmen nicht gegeben sind.

### **3.2 Unternehmen, Umweltschutz und Biodiversität**

Die Fallstudienunternehmen zeichnen sich durch eine große Bandbreite in Bezug auf Unternehmensgröße, Anzahl der Standorte, Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter/innen aus. Rund 1/3 der Unternehmen gibt es schon sehr lange: Die Allbau AG wurde 1919 gegründet, Waleda 1921, WALA 1935. Als „jüngstes“ Unternehmen ging EvoBus 1995 aus dem Zusammenschluss von Mercedes Benz Omnibusse und Setra hervor. Es waren mit VW und EvoBus sehr große Unternehmen mit mehreren Standorten dabei, aber auch mittelständische Unternehmen mit einem Standort.

In acht von elf Unternehmen ist der Schutz der biologischen Vielfalt ein explizites Umweltziel. Die Wohnungswirtschaft fällt hier heraus: die teilnehmenden Unternehmen berücksichtigen Biodiversität nur implizit. Dies bestätigte sich in den Interviews – die Diskussion um den Schutz der biologischen Vielfalt sei sehr weit weg vom Kerngeschäft von Wohnungsbaunternehmen und spiele bisher keine Rolle.



explizit	„biologische Vielfalt schützen und fördern“ (Unternehmen Nahrungsmittelindustrie)
	„Durch Förderung eines möglichst natürlichen und umweltgerechten Anbaus für den Erhalt eines gesunden Lebensraumes sorgen.“ (Unternehmen Nahrungsmittelindustrie)
implizit	„Der Freiraum soll Menschen durch Vielfalt und Wandel im Jahresverlauf begeistern“ (Unternehmen Wohnungswirtschaft)

### 3.2.1 Die Bedeutung von Biodiversität im Vergleich zu anderen Umweltthemen

In der **Kosmetikbranche** wurden drei Naturkosmetikhersteller befragt, die in ihrer Produktionsweise und Unternehmensleitsätzen zu den Vorreitern einer nachhaltigen Unternehmensführung gehören. Daher verwundert es nicht, dass alle drei Unternehmen Umweltschutz eine hohe Bedeutung zusprechen und diese sich sowohl in Unternehmensleitsätzen, Berichterstattung und konkreten Maßnahmen und Kooperationen niederschlägt. Hervorzuheben ist, dass die Unternehmen Umwelt- und Biodiversitätsschutz aus einer grundlegenden Überzeugung heraus tun. Die These, dass Unternehmen sich im Umweltmanagementbereich zunächst auf die klassischen, naheliegenden Felder konzentrieren und sich erst neue Themen suchen, wenn Energie- und Wasserverbräuche optimiert sind, wird in dieser Branche nicht bestätigt, vielmehr gehört das Thema zumindest implizit von Anfang an dazu. Mit Blick auf die Berichterstattung über Biodiversität haben Primavera und WALA ihr Potenzial noch nicht ausgeschöpft, während Weleda regelmäßig einen ausführlichen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Gleichzeitig setzt Primavera eher auf konkrete Beispiele als auf eine systematische Berichterstattung. Interessant ist, dass bei allen drei Unternehmen das Firmengelände keine oder nur eine untergeordnete Rolle bei der Berichterstattung spielt.

Umweltschutz hat auch für die drei untersuchten Unternehmen der **Nahrungsmittelindustrie** einen hohen Stellenwert. Die direkte Verarbeitung landwirtschaftlicher Rohstoffe wird von den Unternehmen in ihrer Kommunikation aufgegriffen, Qualität, Naturbelassenheit und Artenvielfalt sind dabei zentrale Themen. Eine übergreifende Berichterstattung darüber gibt es beim Fruchthof jedoch nicht. Ebenso stellt ALB-GOLD auf seiner Homepage vor allem die in der Produktion verwendeten Rohstoffe und deren Qualität in den Vordergrund. Hier spiegelt sich wider, dass die „klassische“ internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung generell für kleinere und mittlere Unternehmen weniger bedeutend ist. Vielmehr treten die Unternehmen direkt in Kontakt mit ihren Lieferanten, Kundinnen und Kunden. Hervorzuheben ist das Kundenzentrum, das ALB-GOLD am Standort Trochtelfingen erreicht hat und das mit seiner gläsernen Produktion, dem Restaurant, dem Kräutergarten und dem Laden mittlerweile zu einem zweiten Standbein neben der Nudelherstellung geworden ist. Auf der konkreten Ebene nutzt ALB-GOLD sein Firmengelände auch zur Thematisierung von Biodiversität und hat z.B. 2013 zum dritten Mal einen „Tag der Artenvielfalt“ auf seinem Betriebsgelände durchgeführt. Den Unternehmen ist gemein, dass sie eher durch ihr Handeln überzeugen wollen.

Bei der **Wohnungswirtschaft** spielt das Thema biologische Vielfalt bislang nur eine sehr untergeordnete Rolle. In den drei untersuchten Unternehmen dominieren bei den Umwelt-

themen Ressourcenverbrauch und Energieeffizienz. Nachhaltiges Bauen wird jedoch zunehmend wichtiger und bezieht auch weitere ökologische und soziale Aspekte mit ein. Vor allem aber wird dieses Thema mit Klimaschutz verknüpft. Insgesamt existiert in der Branche keine Berichterstattung zur Artenvielfalt. Die Informationslage und Aktivitäten in den Bereichen Biodiversitätsschutz und Liegenschaftsmanagement verhalten sich entsprechend.

In der **Automobilindustrie** ist Umweltschutz ein wichtiges Element sowohl in Bezug auf Herstellungsprozesse als auch in der Außendarstellung der Unternehmen: Alle großen Unternehmen dieser Branche besitzen etablierte Umweltmanagementsysteme, die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ebenfalls etabliert. Im Vergleich zu den klassischen Umweltthemen ist der Schutz der biologischen Vielfalt jedoch ein relativ neues Thema, das von EVOBUS seit 2011 mit konkreten Maßnahmen auf dem Firmengelände in Angriff genommen wird. VW als Gründungsmitglied der 2008 gegründeten Biodiversity in Good Company setzte 2007 mit seinem Mission Statement „die biologische Vielfalt sichern“ deutliche Maßstäbe, in der konkreten Umsetzung dominieren jedoch weiterhin Energie- und Ressourceneffizienz.

### 3.2.2 Biodiversität in der Lieferkette

Biodiversitätsschutz ist vor allem ein Thema für das Lieferkettenmanagement und die Rohstoffbeschaffung. Jedoch weisen viele Unternehmen gerade für die Rohstoffbeschaffung darauf hin, dass ihr Einfluss auf die Lieferkette begrenzt sei. Fünf von elf Unternehmen setzen sich mit dem Thema Biodiversität in ihrer Lieferkette auseinander. Dabei handelt es sich um Vertreter der Branchen Naturkosmetik und Nahrungsmittelindustrie: ALB GOLD, HiPP, Primavera, WALA und Weleda. Folgende Aspekte vereinen die Unternehmen:

- Der Erhalt der biologischen Vielfalt steht bei allen Unternehmen in direkter Verbindung zum Kerngeschäft.
- Sie haben hohe Ansprüche an die Qualität ihrer Produkte und den darin verarbeiteten Rohstoffen.
- Sie sind direkt und unmittelbar von einer intakten Natur und einer biologischen Vielfalt abhängig.

**Transparenz und Partnerschaft** in der Lieferkette nennen die Unternehmen als erste Ansatzpunkte und wichtiges Fundament für ein biodiversitätsförderndes Lieferkettenmanagement. Sie setzen außerdem alle auf langfristige Lieferbeziehungen und Partnerunterstützung. Dabei werden die Partner teilweise geschult und unterstützt mit dem Ziel verlässliche Qualität zu erzeugen. Faire Bezahlung gehört dazu.

Die Entwicklung und Durchsetzung von **biodiversitätsfördernden Standards** ist ein weiteres Element, das die Unternehmen vereint. ALB GOLD etwa hat ausgehend von dem Grundsatz „ohne Gentechnik“ seine Lieferkette untersucht und wählt danach seine Lieferanten aus. Die Naturkosmetikhersteller waren teilweise an der Entwicklung eigener Siegel beteiligt, so das Unternehmen Primavera, das ebenso wie WALA das NATRUE Siegel für die Zertifizierung seiner Naturkosmetik verwendet. Ein weiterer Aspekt nicht nur aber auch in Bezug auf die angesprochenen Partnerprojekte ist die Wahrnehmung von **Verantwortung für die Lieferkette**, die insbesondere die Unternehmen der Naturkosmetikbranche formuliert haben.

Nach Möglichkeit verwenden die fünf genannten Unternehmen **regional produzierte Rohstoffe**. Dies erleichtert die Etablierung guter Lieferbeziehungen und die Überprüfung der Einhaltung von Standards und verkürzt Transportwege. Auch überregional hergestellte Rohstoffe (z.B. Palmfett oder Sheabutter) werden nach Möglichkeit direkt vom Partner bezogen (**Direktimport**), um die Kontrolle zu gewährleisten und die Partner besser unterstützen zu können.

**Biodiversitätsförderndes Lieferkettenmanagement** wird von den Unternehmen als ein Prozess wahrgenommen, der kontinuierlich zu Verbesserungen führt. Die Etablierung von guten Lieferantenbeziehungen, die Entwicklung von Standards und die regionale bzw. direkte Beschaffung bieten die Basis für die Implementierung eines **Monitorings**, das die gesamte Lieferkette umfasst. Jedoch weisen die Unternehmen auch auf die Grenzen der Machbarkeit hin. Je komplexer die Lieferketten und Vorprodukte, desto schwieriger erscheint die Einführung verbindlicher Standards, die den Schutz der biologischen Vielfalt berücksichtigen.

### 3.3 Das Gelände

Die elf Fallstudienunternehmen unterscheiden sich sehr bezüglich ihrer Gelände und des umgestalteten Anteils. Allein die Größe des Gesamtgeländes liegt zwischen 5.400m<sup>2</sup> und 5.100.000m<sup>2</sup>. Ein Drittel der Unternehmen haben Betriebsgelände mit einer Größe weniger als 50.000m<sup>2</sup>, ein Drittel zwischen 50.000 und 100.000m<sup>2</sup> und ein Drittel mit mehr als 100.000m<sup>2</sup>. Bei den meisten Unternehmen sind zwischen 25 und 33% der Gesamtfläche bebaut bzw. versiegelt und steht für eine naturnahe Gestaltung jenseits einer Dachbegrünung in der Regel nicht zur Verfügung.

#### 3.3.1 Anteil naturnah gestalteter Flächen

Die Schweizer Stiftung „Natur und Wirtschaft“<sup>5</sup> zeichnet naturnah gestaltete Firmengelände aus, wenn mindestens 30% der Gesamtfläche naturnah gestaltet sind. Da bei vielen Unternehmen nur ungenaue oder unvollständige Pläne zur Auswertung zur Verfügung gestellt wurden, konnten die Anteile, die naturnah gestaltet sind, nur geschätzt werden.

Auch wenn die Größe der umgestalteten Flächen stark variieren, ist festzuhalten, dass alle untersuchten Unternehmen Vorreiter in puncto naturnaher Gestaltung sind. So liegt der Anteil bei den meisten mit 1-20% deutlich unter 30%. Hervor sticht der Fruchthof Konstanz, der rund 50% seiner Fläche naturnah gestaltet hat. Die Begrünung der großen Dachflächen, die einen deutlichen Anteil am Gesamtgelände haben, leistet hier einen zentralen Beitrag. Bei Weleda ist der Bebauungsanteil standortbedingt deutlich höher. EvoBus hat mit momentan ca.1% den verhältnismäßig kleinsten Anteil seines Geländes umgestaltet, wobei dadurch das Aussehen und die Wirkung des Gesamtgeländes deutlich beeinflusst wird, insbesondere weil diese Flächen im Mensabereich bzw. vor dem Besucherzentrum liegen. Das Gelände von VW ist ein Beispiel für ein Unternehmen mit sehr großen Liegenschaften, bei dem ein großer Anteil als Reserveflächen für etwaige Erweiterungsbauten vorgehalten wird.

---

<sup>5</sup> Vgl. [Stiftung Natur & Wirtschaft](#), letzter Aufruf 23.2.2015

Der Anteil naturnah umgestalteter Fläche an der Gesamtfläche der Liegenschaft sagt demnach wenig darüber aus, inwieweit vorhandene Potenziale ausgeschöpft wurden.

### **3.3.2 Maßnahmen zur naturnahen Gestaltung im Überblick**

In der Regel haben die Unternehmen einige Teilflächen ihres Geländes umgestaltet, d.h. die Gestaltung wird nicht als ein das Gelände in seiner Gesamtheit umfassendes Element begriffen und umgesetzt. Als Ausnahmen mit Blick auf Aufwand, Flächenanteile und Bedeutung des Außengeländes für das Gesamtunternehmen lassen sich Primavera und ALB-GOLD herauspicken, deren Gelände bereits mit der Idee eines Besucherkonzepts angelegt wurden.

Primavera hat sein gesamtes Gelände im Zuge des Umzugs nach Oy-Mittelberg und Neubaus der Verwaltungs- und Produktionsgebäude ganz im Sinne seiner ganzheitlichen Philosophie umgestaltet. Die Schaffung eines Duftgartens einerseits und einer großen Vielfalt an Mikrolebensräumen andererseits konnten jedoch nur umgesetzt werden, weil Vision, fachliche Expertise und finanzielle Mittel vorhanden waren. ALB GOLD hat weitaus mehr als ein Drittel des Geländes umgestaltet, jedoch ist diese Fläche, auf der ein weitläufiger Kräutergarten angelegt wurde, ein zentrales Element des Kundenzentrums mit seiner „gläsernen Produktion“, das sich mittlerweile zu einem zweiten Geschäftsschwerpunkt entwickelt hat. Auch die Einbettung in die Landschaft des ehemaligen landwirtschaftlichen Betriebs in der Schwäbischen Alb und die unmittelbare Nähe zu Naturschutzgebieten stellen einen besonderen Rahmen dar. Beide Gelände liegen in landschaftlich sehr schöner Umgebung, bringen ganz andere Voraussetzungen mit und erfüllen auch andere Zwecke als etwa Unternehmen in Industriegebieten.

Ähnlich wie ALB-GOLD haben auch Primavera, Weleda und WALA Teile ihres Geländes für Besucher/innen geöffnet. Neben den ökologischen Gegebenheiten vor Ort und der Größe der Fläche gibt vor allem die Nutzung der Fläche den Rahmen für eine Gestaltung vor. Daher wurden die Flächenarten entsprechend ihrer Nutzung kategorisiert. Je nach Flächennutzung ist ein Bündel verschiedener Maßnahmen und entsprechender Pflegearbeiten möglich. Die folgende Tabelle stellt die Maßnahmen zusammen, die am häufigsten umgesetzt wurden:

Tab. 2: Maßnahmen naturnaher Gestaltung im Überblick  
(Quelle: eigene Erhebung)

Fläche / Art der Nutzung	Flächeninhalt (naturnah)	Bemerkung
Parkplätze, befahrbare Wege	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonsteinpflaster</li> <li>• Rasengittersteine</li> <li>• Grünflächen zwischen Parkflächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die meisten Parkplätze waren mit Betonsteinen gepflastert.</li> <li>• Befahrbare Wege sind in der Regel asphaltiert, eine Umgestaltung wird nicht in Erwägung gezogen.</li> </ul>
Fußwege	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonsteinpflaster</li> <li>• Holzschnitzelweg</li> <li>• Barfußpfad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fußwege gehören nicht zu den augenscheinlichen Maßnahmen und wurden nur im Einzelfall (Primavera, ALB-GOLD) bedacht (-&gt; Gesamtkonzept)</li> </ul>
Feuerwehrumfahrung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schotterrasen, Wiese, Rasengittersteine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schotterrasen mit Blumen als gestalterisches Element für vorgeschriebene Freifläche sehr interessant, wurde in zwei Fällen umgesetzt.</li> </ul>
Wiesen / Rasen / Säume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blühflächen, Blumenwiesen, Blumenkräuterrasen, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufig umgesetzt und sehr vielfältig; Gestaltung abhängig von Standort, Mahd 1-8 x pro Jahr</li> </ul>
Säume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wildblumensäume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrere Beispiele zeigen, dass auch auf schmalen Streifen beeindruckende Blühflächen entstehen können</li> </ul>
Vegetationsflächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodendecker, Strauchflächen, Strauch-Formgehölze: einheimische Sträucher bzw. Sträucher die in Nahrungskette eingebunden sind (Bestäubung, Früchte), angelegt als Habitatkomplex (Saum, Mantel, Kern),</li> <li>• Hecken</li> <li>• Stauden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr vielfältig, Umsetzung als „Staudengalerie“ auch auf kleinen Flächen möglich, Kräuterbeete, als Gestaltungselement auf Rasenflächen, Anpflanzung von Duftpflanzen / Rosen / Kräutern als Element beliebt</li> </ul>
Eingangsbereich und andere deutlich bepflanzte Flächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturnah gestaltete repräsentative Flächen, z.B. Wildrosen: eine Rosenklasse der nicht gekreuzten Formen der Gattung Rosen (Rosa)</li> <li>• Extensive Staudenflächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr unterschiedlich:</li> <li>• Pflastersteine: 2</li> <li>• Niedrige Büsche mit Blütmischung: 2</li> <li>• Kräuterspirale: 1</li> <li>• Blühstreifen: 2</li> <li>• Weitere Elemente: Nutzbeete, Schnittblumen, Feuchtbiotop, Streuobstwiese; landwirtschaftliche Lehrfläche, Bienenweide</li> </ul>
Dachbegrünung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensiv</li> <li>• Intensiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensiv: 5</li> <li>• Intensiv: 1</li> </ul>
Fassadenbegrünung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eher seltenes Element, einige Vorbehalte</li> </ul>

Fläche / Art der Nutzung	Flächeninhalt (naturnah)	Bemerkung
Sonstige Elemente / Wasserflächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versickerungsanlagen</li> <li>• Regenwasserbiotop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versickerungsfähige Flächen und Mulden herstellen: 6</li> <li>• Regenwassersammlung und Nutzung (Rückhaltebecken / Zisternen): 3</li> </ul>
Beleuchtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lichtemissionen reduzieren durch Bewegungsmelder und Pollerleuchten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird von einigen Unternehmen gemacht, u.a. den Wohnungsbaugesellschaften</li> </ul>
Einzelelemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bäume</li> <li>• Natursteinmauer, Lesesteinhaufen Trockenmauer, Totholzhäufen</li> <li>• Findlinge</li> <li>• Insektenhotel / Nisthilfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bäume wurden nicht gesondert erfasst</li> <li>• Kleine Elemente wurden in vielen Unternehmen umgesetzt.</li> <li>• Fassadenintegrierte Nisthilfen als gutes Beispiel für Kooperation mit Naturschutzstation: Allbau Essen</li> </ul>

### 3.3.3 Pflege und Pflegeprinzipien

Festzustellen ist, dass die wenigsten Unternehmen ihre Arbeiten durch Externe verrichten lassen. In der Regel gibt es für die Wartung und Pflege der Außengelände eigenes Personal, das dann auch für die naturnahen Flächen verantwortlich ist. Hier stellte sich die Erfassung der konkreten Tätigkeiten und Abläufe jenseits der Prinzipienebene als schwierig heraus, da die meisten Unternehmen nicht mit Aufträgen und Leistungsverzeichnissen arbeiten. Teilweise waren die Aufgaben bei den hauseigenen Angestellten nicht expliziert. Es war nicht möglich, jenseits eher allgemeiner Angaben der Gärtner Einblick in die Arbeitsplatzbeschreibung oder gar das Gehalt zu erhalten. Wenn Aufträge nach außen vergeben wurden, dann wurden Rahmenverträge mit Gartenbauunternehmen abgeschlossen, die eine geringe Detailtiefe aufweisen.

Detaillierte Pflegepläne, in denen die Prinzipien naturnaher Gestaltung sich niederschlagen, gibt es in der Regel nicht. Jedoch verfügen die hauseigenen Gärtner über ein breites Erfahrungswissen. Im Vergleich zur „konventionellen“ Pflege und deren Kosten kann auf Basis der Fallstudien keine generelle Aussage gemacht werden. Um belastbare Daten zu Pflegeaufwand und -kosten zu erheben, ist aus Sicht des Projektteams ein alternatives Setting zur Erfassung von Kosten naturnaher Gestaltung und Pflege erforderlich, das einen Vergleich zu „konventioneller“ Gestaltung und Pflege zulässt (siehe Abschnitt 4.3).

#### Grundsätzliche Prinzipien und Vorgehensweisen

Es zeigt sich, dass die Unternehmen nicht detailliert ausgearbeiteten Pflegeplänen folgen, sondern entweder (als hauseigene Angestellte) das eigene Erfahrungswissen einsetzen oder die Expertise von Externen übernehmen. Die Unternehmen der Naturkosmetik gaben an, dass für sie dieselben Prinzipien gelten, die sie von ihren Lieferanten verlangen: WALA und Weleda berücksichtigen die Demeter Kriterien für ökologischen Landbau und ALB GOLD und HiPP fallen ebenfalls nicht hinter die Regeln zurück, die sie ihren Zulieferern abverlangen. Konkret erwähnt wurde von Weleda uns WALA der Nützlingsansatz, der gezielt die Ansiedlung von bestimmten Tier- und Pflanzenarten forciert, um Schädlinge zu verdrängen. Die

Wohnungsbaugesellschaften kooperieren oftmals mit Naturschutzorganisationen (Allbau AG und NABU, DOGEWO 21 und Emscher Genossenschaft). Sie agieren in enger Absprache mit den ausführenden GaLaBau-Unternehmen und lassen sich von ihnen beraten; ebenso handelt EvoBus entsprechend der Hinweise des vom Unternehmen beauftragten Naturgärtners. Exemplarisch werden hier Pflegeprinzipien von HiPP aufgeführt:

- Verzicht auf Düngung, Pestizide, Torf und Bewässerung
- Nutzung einheimischer, regionaler Pflanzen
- Einsatz von Humus/Muttererde
- minimaler Salzeinsatz im Winter
- Laubbeseitigung durch Handarbeit mit Rechen und Besen
- Einsatz von Gartenabfällen auf dem Ehrensberger Musterhof

Grundsätzlich wird eine Kohärenz zur sonstigen Umweltperformance von allen Unternehmen angestrebt. Unternehmen, die die Gestaltung und Pflege nach außen vergeben, haben in der Regel keine eigenen „naturnahen Pflegeprinzipien“ und -pläne. Der Rahmen wird durch die ausführenden GaLaBau-Unternehmen beeinflusst. Gerade Unternehmen, die Externe mit der Pflege beauftragen, sind nicht immer mit der Qualität der Ausführung zufrieden. So berichten zwei der drei Wohnungsbauunternehmen über das Problem, dass verschriftlichte Pflegeanweisungen in der Regel nicht gelesen würden, weshalb regelmäßige Qualitätskontrollen in der Fläche durchgeführt werden. Dadurch wird der unmittelbare Kontakt zu den Pflegekräften vor Ort gehalten und in Kombination mit bspw. „Jahrespflegegesprächen“ die Einhaltung der vereinbarten Pflegestandards sichergestellt. Ein anderes Unternehmen gibt an, dass es nur unzureichendes Weiterbildungsangebot für Naturgärtner im Hinblick auf naturnahe Pflegeprinzipien gebe, sodass die Defizite nicht aktiv abgebaut werden könnten.

Die Fallstudien bestätigen damit die von Naturgärtnern und ihren Verbänden bereits beschriebene Herausforderung: Naturnahe Gestaltung mehr und anderes Fachwissen und Erfahrung erfordert, die in einem konventionell arbeitenden Gartenbaubetrieb fehlen.

### 3.4 Der Planungsprozess

#### 3.4.1 Warum gestalten Unternehmen ihr Gelände naturnah?

Die Fallstudienunternehmen bieten hier einen sehr bunten Strauß an Antworten, sodass vorab bereits festgestellt werden kann: es gibt nicht die eine Strategie, den besonderen Anlass oder die bestimmte Voraussetzung, um sein Gelände naturnah zu gestalten. Vielmehr sind es sehr individuelle Hintergründe und Anlässe, die Unternehmen dazu bewegt haben. Es lässt sich festhalten, dass kein Unternehmen sein Gelände allein aus Effizienzgründen umgestaltet hat. Mit Ausnahme von einem Unternehmen spielte das Thema Kosten eine untergeordnete Rolle.

Wie für jede größere Maßnahme braucht es auch für die Umgestaltung von Liegenschaften konkrete **Anlässe**, möglicherweise lang gehegte Pläne umzusetzen. Bei den Fallstudienunternehmen wurden Neubau von Produktionsgebäuden, Standortwechsel oder Sanierung als

wesentliche Anlässe genannt; diese „windows of opportunity“ sollten also genutzt werden, um Unternehmen für das Thema naturnahe Gestaltung zu begeistern. Die verschiedenen Motivationen, aus denen heraus die naturnahe Gestaltung vorangetrieben wird, schlagen sich auch in Zielen nieder, die breit gefächert sind und das gesamte Nachhaltigkeitspektrum abdecken (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Ziele einer naturnahen Gestaltung  
(Quelle: eigene Erhebung)

Zielkategorie	Beispiele aus den Fallstudien
Demonstration	Handlungsspielraum von Unternehmen in Bezug auf die Gestaltung von Liegenschaften aufzeigen
Inspiration	Schönheit der Natur wirken lassen
Informationen	Thema Biodiversität für interne und externe Besucher/innen erfahrbar machen
Biodiversität auf dem Gelände bewahren / fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Natur etwas zurückgeben</li> <li>• verschiedenen Arten einen Lebensraum bieten</li> <li>• Förderung der Artenvielfalt</li> <li>• kontinuierliche Kultivierung vor allem artgeschützter Pflanzen</li> </ul>
Image stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen zu den eigenen Produkten kommunizieren</li> <li>• Bezug der Mitarbeiter/innen zu den Produkten stärken</li> <li>• Marke stärken</li> <li>• Grüne Visitenkarte</li> </ul>
Sozialer Nutzen für Mitarbeiter/innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sozialen Auftrag gegenüber den Mitarbeiter/innen erfüllen</li> <li>• Aufenthaltsqualität für die Beschäftigten verbessern</li> </ul>
Von außen gesetzte Ziele	verpflichtende Auflage erfüllen

### 3.4.2 Wie gingen die Unternehmen bei der Planung vor?

Die Fallstudien zeigen eines sehr deutlich: naturnahe Gestaltung wird nicht als Masterplan auf dem Reißbrett vorgezeichnet und anschließend umgesetzt. Mit Ausnahme von Primavera und dem Fruchthof Konstanz, die einen „groben Rahmen“ für den gesamten Standort entwickelt haben, weist kein Unternehmen ein „Gesamtkonzept naturnahe Gestaltung“ auf. Bei den meisten Unternehmen war eine treibende Kraft vorhanden, die sich des Themas angenommen und es – teilweise gegen interne Widerstände – durchgesetzt hat. Sie hatten alle eine relativ hohe Position im Unternehmen (Geschäftsführung, Umweltbeauftragter) mit eigener Budgetverantwortung inne und genossen ein hohes Ansehen in der Belegschaft.

Die Ergebnisse zeigen auch, wozu Firmengelände mit Blick auf Information und Sensibilisierung zum Thema biologische Vielfalt genutzt werden können und werden. Jedoch sind es die wenigsten Unternehmen, die diese Möglichkeiten von Beginn an in ihrer Planung berücksich-



tigt haben. Hierzu passt, dass beim Vorgehen das „Trial and error“ Prinzip überwiegt. Je nach Situation wurde mit einzelnen Pilotflächen begonnen und das Gelände nach und nach gestaltet. Das Unternehmen EvoBus hat beispielsweise entsprechend der Beratung durch den Naturgärtner Reinhard Witt kleinere Wiesenabschnitte und Blühstreifen geschaffen<sup>6</sup>. Selbst beim Unternehmen Primavera, bei dem ein Rahmen für die Gestaltung des Geländes in seiner Gesamtschau vorhanden war, gilt, dass Vieles direkt vor Ort ausprobiert und Pläne ggf. angepasst wurden. Hiervon abweichend verfolgen die Wohnungsbauunternehmen Allbau AG und DOGEWO21 eine grundlegende Herangehensweise für ganze Wohngebiete. Ziel ist es, ein Konzept für die Geländegestaltung zu entwickeln, das dann für alle Anlagen genutzt werden kann. Enthalten ist auch ein Beteiligungsverfahren für Mieter/innen, um die Gestaltung den jeweiligen Bedürfnissen anpassen zu können. Anders als produzierende Unternehmen bieten sich standardisierte Vorgehensweisen und Konzepte für die Wohnungswirtschaft an, da hier ein Unternehmen in der Regel über viele Liegenschaften verfügt. In der Erstellung und Umsetzung dieser Konzepte liegt großes ökologisches Potenzial, falls naturnahe Prinzipien berücksichtigt werden.

In der Regel muss stets die Geschäftsführung überzeugt werden, wenn sie nicht selbst als Impulsgeberin fungiert, da es um Budgetfragen und Außendarstellung des Unternehmens geht. Umgestaltungsideen werden von der Belegschaft nicht immer direkt positiv bewertet, vielmehr muss damit gerechnet werden, dass eine gewisse Skepsis überwunden werden muss. Je nach Größe des Unternehmens sind die Entscheidungsebenen durchlässig, was in Abb. 2 durch die gestrichelten Linien angedeutet wird.

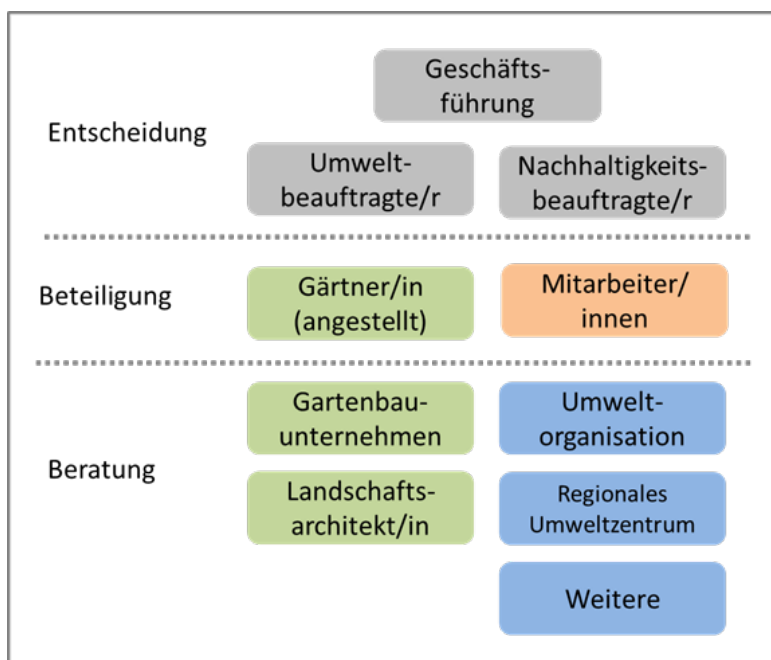


Abb. 2: Mögliche Beteiligte am Entscheidungsprozess für eine naturnahe Gestaltung (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>6</sup> Aus seiner Homepage sind sowohl die Flächengrößen als auch die einzelnen Arbeitsschritte gut dokumentiert: vgl. [Dr. Reinhard Witt](#) (letzter Zugriff 17.2.2015)

In den befragten Unternehmen ging der Impuls oft von einer Führungsperson aus. Ideen und Impulse für das Thema müssen aber nicht zwingend von „oben“ kommen, sie können genauso von anderen Mitarbeiter/innen eingebracht werden oder von außen über beratenden Unternehmen. Ein Fallstudienunternehmen hebt die Bedeutung des Vertrauensverhältnisses hervor, das im Beratungsprozess entstanden sei:

„(...) das hängt auch an der Person, [die uns beraten hat] und die einfach mit einer Begeisterung und Empathie zugange ist und Überzeugungsarbeit leistet. Das ist wichtig. (...) Da haben wir einen Partner, der immer wieder Impulse gibt, der auch mitdenkt und Potenziale sieht (...)“ (Interview Fallstudienunternehmen)

In den Fallstudien wurde deutlich, dass die angestellten Gärtner/innen in den Unternehmen durchaus über Mitsprachemöglichkeiten und Gestaltungsspielraum verfügen. Eingebunden wurden Mitarbeiter/innen zum einen bei der Planung (indem sie befragt wurden, wie sie sich ihr Gelände vorstellen) und bei der Durchführung (gemeinsame Pflanzaktionen auf freiwilliger Basis). Die Wohnungsbaugesellschaften sehen eine aktive Beteiligung von Mieter/innen vor mit dem Ziel, eine Bindung herzustellen. Verallgemeinerbar ist jedoch wenig, da gerade der Gestaltungsspielraum von der konkreten Person, ihrem Standing beim der Geschäftsführung und dem Vertrauen abhängt, das sie genießt. Als Schlussfolgerung können zwei Dinge festgehalten werden:

- Der Impuls für eine Umgestaltung muss entweder auf eine breite Zustimmung oder die Begeisterung der Führungsebene stoßen.
- Möchte man mehr Unternehmen zu einer naturnahen Gestaltung bewegen, ist Beratung und Überzeugung notwendig. Gute Beispiele helfen, Vorurteile abzubauen.

### **3.4.3 Wie gut wurden Unternehmen beraten?**

Das Vorhaben geht von der Annahme aus, dass die Unternehmen für die Gestaltung von Firmengeländen in der Regel externe Kompetenz von Unternehmen des Garten- und Landschaftsbaus hinzuziehen und die umgestaltete Fläche entsprechend am Ende einer längeren Kette von Zielentwicklungs-, Entscheidungs-, Planungs- und Umsetzungsprozessen steht. Für die Schlussfolgerungen hinsichtlich des Beratungsthemas muss beachtet werden, dass sich die Unternehmen, die im Rahmen der Fallstudien untersucht wurden, in vielerlei Hinsicht von der großen Masse der Unternehmen abheben. So bringen die Unternehmen einiges mit, was nicht generell vorausgesetzt werden kann:

- die Fallstudienunternehmen sind Pioniere für naturnahe Gestaltung
- sie haben das Thema in der Regel von sich aus in die Hand genommen
- bei vielen der untersuchten Unternehmen ist praktisches Erfahrungswissen vorhanden
- sie sind Vorreiter in Bezug auf die Integration des Themas Schutz der biologischen Vielfalt.

Aus den Informationen bezüglich der Beratungsunternehmen, mit denen die Fallstudienunternehmen die Planung durchgeführt haben, lassen sich keine Aussagen mit Blick auf Bedeutung und Rolle von GaLaBau-Unternehmen ableiten, da weder Kosten noch eine Aufschlüsselung der Planungsschritte vorhanden waren bzw. zur Verfügung gestellt werden

konnten. Die Annahme, dass Unternehmen sich in der Regel mit der Planung der Gelände(um)gestaltung an einen externen Dienstleister wenden, lässt sich über die Fallstudien nicht bestätigen. Bei vielen Unternehmen sind große Teile der Planung inhouse durchgeführt oder nur die Ausführungsplanung nach außen vergeben worden. Weiterhin generierte der „Trial and Error Prozess“ konkretes Erfahrungswissen.

Bei ALBGOLD und EvoBus betonten die Interviewpartner den Wert einer guten Beratung und insbesondere das Vertrauensverhältnis, das über die Zeit entstanden war.

„Und dann hatten wir [den Naturgärtner XY] im Haus und wir sind das ganze Gelände abgegangen und dann sagte der: die Fläche, die wäre doch prädestiniert für einen Magerrasen mit naturnaher Bepflanzung. Und dann haben wir gesagt ok, das probieren wir aus.“ (Interview Fallstudienunternehmen)

Es kann also kaum eine verallgemeinerte Aussage zur Beratungsqualität externer Dienstleister getätigt werden, jedoch zeigt das obige Zitat, dass gute Beratung in Unternehmen viel bewirken kann.

### 3.5 Die Effekte, der Nutzen und die Verknüpfung zu anderen Unternehmensbereichen

#### 3.5.1 Nutzen für die biologische Vielfalt

Wie in Abschnitt 3.4.2 beschrieben, hatten die Unternehmen in der Regel kein Konzept, das die Planung und Ausgestaltung des Geländes mit konkreten Zielen und Maßnahmen eingebettet hat. Dies gilt auch für die Formulierung von zukünftigen Entwicklungszielen für das Areal. Die Tab. 4 fasst zusammen, was in den Fallstudien zum Thema „ökologisches Gesamtkonzept und Vorgehen“ erfasst wurde.

Tab. 4: Zusammenfassung: ökologisches Gesamtkonzept  
(Quelle: eigene Darstellung)

<b>Ökologisches Gesamtkonzept Konzeptentwicklung</b>	
Entwicklungsziele für das Areal (z.B. 1/3 naturnah, zukünftige Pläne, z.B. für Baulandreserven, bei Dachsanierung)	Die Unternehmen haben in der Regel keine expliziten Entwicklungsziele festgelegt.
Ausweisung naturnaher Flächen (jetzt, in Zukunft)	Nein: es wird eher von Fall zu Fall entschieden; Flächen werden nicht für die Zukunft ausgewiesen
Entsiegelungsstrategie	Gibt es in der Regel nicht: bisher versiegelte Flächen sollen nicht entsiegelt werden. Eher wird für zukünftige Baumaßnahmen festgelegt, nicht bzw. weniger zu versiegeln. Dies beinhaltet jedoch keine festen Vorgaben.
Monitoring, Ziel- / Leitartenkonzept	Zwei Unternehmen haben ein Monitoringsystem, eines ist im Auftrag.

<b>Ökologisches Gesamtkonzept Konzeptentwicklung</b>	
Konzept zum Umgang mit invasiven Arten	Das Thema spielt keine / eine untergeordnete Rolle und ist nicht Teil eines Konzeptes.
Flächenmanagement / Pflegeprinzipien	Jedes Unternehmen hat eigene Regeln, im Kern verzichten alle auf Herbizide, Biozide und chemischen Dünger. Regeln sind nicht starr und bieten vielmehr einen Orientierungsrahmen.
Integration Flächenmanagement in Umweltmanagement	Rund 1/3 der Unternehmen haben Bezug zu ihren Umwelleitlinien genannt. Die Integration ist mit Blick auf die Verwendung von gefährlichen Stoffen gegeben, da deren Verwendung erfasst werden muss. Integration im Sinne von strategischer Verknüpfung gibt es kaum.
Konzept zur Schädlingsbekämpfung / Beikrautkontrolle	Ist in der Regel vorhanden, wenn auch nicht explizit niedergeschrieben.
Nutzungsprofile für das Areal, Restflächenidentifizierung	Nein.

Eine strategische Herangehensweise im Sinne einer Verankerung in Umwelleitlinien und Plänen für die zukünftige Gestaltung ist demnach die Ausnahme. Dies zeigt einmal mehr, dass das Firmengelände selbst für Unternehmen, die in diesem Zusammenhang als Vorreiter gelten, nicht zu den Kernthemen gehört und eher „nebenbei“ behandelt wird. Dieses Vorgehen ist bei anderen Unternehmen auch zu erwarten. Daraus lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Unternehmen haben in der Regel keine eigenen Pläne, Ideen oder Vorgaben in Sinne einer naturnahen Gestaltung ihres Geländes.
- Entsprechend groß ist die Bedeutung von Beratungen und Maßnahmenvorschlägen durch Expertinnen und Experten für Unternehmen ohne eigene Expertise.

### **Direkter Beitrag zum Erhalt der biologischen Vielfalt**

Zwar gab es kaum belastbare Daten zur Artenvielfalt und deren Veränderung durch die naturnahe Gestaltung, aber durchaus subjektive Einschätzungen zur Entwicklung des Artenreichtums, die in erster Linie auf Beobachtungen von Angestellten (insb. Gärtner/innen) basieren.<sup>7</sup> Auf Basis von (weniger systematischen) Beobachtungen gaben dennoch sieben Unternehmen an, dass sich die Artenvielfalt sowohl bei Pflanzen als auch Tieren erhöht habe. Acht Unternehmen sehen eine verbesserte Regulationsfähigkeit in Bezug auf Starkregenereignisse und Trockenperioden. Durch erhöhtes Nahrungsangebot für Insekten lassen sich auf vielen Firmengeländen mehr Wildbienen, Libellen und andere Insektenarten be-

---

<sup>7</sup> Für eine detaillierte Aussage zu Veränderungen ist eine Baseline erforderlich, deren Ermittlung nicht im Fokus von Unternehmen steht, weder bei den Vorreiterunternehmen in Sachen Biodiversität noch bei allen anderen. Daher ist auch in Zukunft nicht davon auszugehen, belastbare Zahlen für Veränderungen der biologischen Vielfalt auf Firmengeländen zu erhalten.

obachten. Und schließlich gab rund die Hälfte der Unternehmen an, dass der Schadstoffeintrag sich im Vergleich zu konventioneller Bearbeitung verringert hätte. Es zeigt sich, dass auch kleinere Maßnahmen einen Effekt haben können. Gerade in Gebieten, in denen das Nahrungsangebot für Tiere gering ist, erhöht sich dadurch die Chance auf Ansiedlung. Bieten die Gelände zusätzliche Lebensräume, kann man auch ohne bestätigendes Monitoring von einem Beitrag zur biologischen Vielfalt sprechen. Dies illustriert das folgende Zitat:

„Das ist den meisten Menschen nicht bewusst, dass man durch kleine Sachen einen Beitrag leisten kann. Ja, die meinen immer, ja gut wir haben nur einen kleinen Garten, ich kann nichts machen. Aber auch ein Firmengelände kann Natur sein. Und die Natur ist so flexibel, dass sie alles nutzt, weil sie gar keine Alternativen mehr hat. Zum Beispiel hängen wir Nistkästen auf, obwohl viele gesagt haben, das bringt ja nichts, es ist so viel Lärm. Das ist dem Vogel egal, wenn er keine Alternative hat. Und dann sind die Vögel gekommen. Und man merkt, wie schnell es geht.“ (Interview Fallstudienunternehmen)

### **Indirekter Beitrag zum Erhalt der biologischen Vielfalt**

Da die Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns auf die biologische Vielfalt sind dort, wo die Rohstoffe für die Produktion produziert, abgebaut und transportiert werden, weitaus größer als direkt auf den Liegenschaften von Unternehmen, wurden die Unternehmen daher befragt, inwiefern die Sensibilisierung für Biodiversität durch die Geländegestaltung beeinflusst wurde: Kann naturnahe Gestaltung von Firmengeländen ein Einstieg in ein biodiversitätsförderndes Umweltmanagement sein?

Gut die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass Mitarbeiter/innen über ihr Unternehmensgelände besser für Themen der biologischen Vielfalt sensibilisieren könnten. In zwei Unternehmen (ALBGOLD; Fruchthof Konstanz) ergaben sich Zusammenhänge zwischen mehr Biodiversität auf dem Firmengelände und einem erhöhten Engagement im Bereich Biodiversität: ALBGOLD bezeichnete die Geländegestaltung als „echten Meilenstein“, in dessen Folge das Besucherzentrum mit vielen Veranstaltungen thematisch geprägt wurde (z.B. „Tag der Artenvielfalt“, Informationen zu Gentechnik). Beim Fruchthof Konstanz habe der Umbau bei der Belegschaft zu einer erhöhten Befassung mit Biodiversität auch in anderen Bereichen geführt. Die Unternehmen, die pflanzliche Rohstoffe direkt verarbeiten, können ihren Mitarbeiter/innen den Bezug zu den Rohstoffen direkt vermitteln, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Wir haben die verschiedenen Pflanzen von unseren Projekten, unseren Biobauern geschickt bekommen, und wir haben sie gepflanzt. Jeder Mitarbeiter entdeckt in seinem Zeithorizont die Pflanze und weiß dann auch, mit diesem Rohstoff arbeite ich, das entsprechende Produkt verkaufen wir draußen. Zum Beispiel benötigt man von den Rosenblüten 5000 Kilo für einen Liter Rosenöl. Hier kann man die Pflanze sehen, sie riechen und haptisch in Kontakt treten. Das ist besonders für junge Leute wichtig, die hierher kommen, die so einen besseren Bezug zur Erde, zu unserer Lebensgrundlage, aufbauen können.“ (Interview Naturkosmetikunternehmen)

In vier Fällen wurde das Gelände direkt zur Vermittlung des Themas „biologische Vielfalt“ genutzt. Primavera und ALB GOLD haben ihre Gelände so gestaltet, dass sie von Besuche-

rinnen und Besuchern als Ausflugsziel genutzt werden. In der Berichterstattung und Kommunikation nach außen wird das Engagement auf dem Gelände nicht immer thematisiert. Allgemein jedoch bietet das Gelände ein großes Kommunikationspotenzial und kann in vielerlei Hinsicht als Beispiel herangezogen werden, z.B. zur Illustration der Unternehmensverantwortung für die unmittelbare Umgebung und die Mitarbeiter/innen oder zur Verbildlichung des Anspruchs des Unternehmens an die Anbaumethoden für seine Rohstoffe. Das Gelände könnte als „Schaufenster zum Unternehmen“ eine gelungener Start- und Orientierungspunkt für eine Berichterstattung mit einem Schwerpunkt auf dem Erhalt der biologischen Vielfalt sein.

Für acht der elf Fallstudienunternehmen gilt, dass sie sich bereits vor der Geländegestaltung konkret mit dem Thema Biodiversität auseinandergesetzt haben. Entsprechend war hier die Geländegestaltung **kein Einstieg in das Thema**. Einige sahen auch keinen direkten Zusammenhang und räumten anderen Bereichen (Zulieferer, Rohstoffbeschaffung) eine höhere Priorität ein. Die Unternehmen, die in Bezug auf die Einbeziehung des Themas Schutz der biologischen Vielfalt in das Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement deutlich über bestehende Standards hinausgehen, allen voran die Naturkosmetikunternehmen, sehen ihr Firmengelände eher als Medium zur Kommunikation und Sichtbarmachung ihrer Ansprüche, deren Umsetzung jedoch nicht durch die Gestaltung des Firmengeländes beeinflusst wurde bzw. wird. Die naturnahe Gestaltung von Liegenschaften als ein konkretes Handlungsfeld für biodiversitätsförderndes Umweltmanagement wurde von den Unternehmen der Wohnungswirtschaft kaum in Betracht gezogen; der Fokus umweltbezogener Aktivitäten jenseits des Kerngeschäfts liegt in dieser Branche eindeutig auf Energieeffizienzmaßnahmen durch Wärmedämmung und CO<sub>2</sub>-Reduktion. In der Zusammenfassung lautet die Antwort auf die zentrale Frage „**Sind naturnahe Firmengelände der Ausgangspunkt für mehr Engagement im Bereich Biodiversität?**“ aus folgenden Gründen nein:

- Die Unternehmen, die Vorreiter bei der Integration des Themas Biodiversität sind, haben sich bereits vor der Umgestaltung des Geländes für den Erhalt der biologischen Vielfalt engagiert. Das Gelände war daher kein Auslöser.
- Die Fallstudienunternehmen sind alle Vorreiter in Bezug ihre Nachhaltigkeitsperformance, auch wenn das Biodiversitätsthema oft als nachrangig eingestuft oder dann aufgegriffen wurde, wenn die „klassischen Umweltthemen“ Energie, Wasser und Abfall optimiert sind. Das Firmengelände ist hier eher Ausdruck des Vorreitertums.
- Der direkte Beitrag zum Schutz der biologischen Vielfalt ist nur einer unter vielen Gründen für eine naturnahe Gestaltung und in der Regel nicht die alleinige Motivation.

Dennoch: die Geländegestaltung *kann* ein Einstieg sein, insbesondere für Unternehmen, die sich noch nicht weiter mit dem Thema Biodiversität auseinandergesetzt haben. Im Gegensatz zu den untersuchten Vorreiterunternehmen ist davon auszugehen, dass die große Masse der Unternehmen wenig eigene Motivation für ein erhöhtes Engagement in diesem Bereich mitbringt bzw. kaum Anknüpfungspunkte und wenig eigenen Handlungsspielraum sieht. Hier kann eine Erhöhung der Artenvielfalt auf dem eigenen Gelände ein Startpunkt sein. Jedoch liegt die Herausforderung darin, Unternehmen für eine Umgestaltung zu motivieren. Mittlerweile gibt es hierfür viel Informations- und Demonstrationsmaterial, das genutzt werden kann. Von zentraler Bedeutung ist, dass der Nutzen, der sich für Unternehmen aus der naturnahen Gestaltung ergibt, so konkret wie möglich vermittelt wird.

### 3.5.2 Nutzen für das Unternehmen

#### Nutzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten

Bezüglich der Wirkungen auf die Belegschaft ließen sich zwei Phänomene beobachten: Mitarbeiter/innen aus Unternehmen, deren Kerngeschäft direkt mit einer intakten Natur verknüpft ist und die Rohstoffe aus der Natur direkt verarbeiten, meldeten durchweg positives Feedback in Bezug auf ihre Firmengelände. Dies konnte auch eine anfängliche Skepsis beinhalten, die jedoch einer großen Begeisterung wich. Die Belegschaft der anderen Unternehmen, insb. der Automobilindustrie, reagierte teilweise positiv und teilweise kritisch und mit Beschwerden (mehr Insekten, allergieauslösende Pflanzen) oder Spott („Wir wollen keinen Naturlehrpfad“). Genutzt werden die Gelände in den Pausen unterschiedlich intensiv – hier lassen sich keine Differenzen innerhalb der Fallstudienunternehmen feststellen.

Die Naturkosmetikunternehmen haben Geländeführungen zum festen Bestandteil der Einführung neuer Mitarbeiter/innen gemacht. Schilder stellen Pflanzen und deren Funktion in den Produkten vor. HiPP führt jährliche Schulungen aller Mitarbeiter/innen zu den Themen Nachhaltigkeit und Biologische Vielfalt durch und der Fruchthof Konstanz erklärt auf Schautafeln die Funktionsweise von Gebäude, Dachbegrünung und Gelände.

„... der Garten, der hat schon einen wichtigen Stellenwert, vor allem bei der Vermittlung von Biodiversität, von biologischer Vielfalt, von Naturerleben. Das schafft eine ganz andere Grundstimmung und macht das ganze einfach erlebbar; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen sich mit Pflanzen aus (...)“ (Interview Unternehmen Naturkosmetikbranche)

Gerade das Thema Biodiversität kann und wird also über die Firmengelände kommuniziert. Der Fokus bleibt hier auf der eigenen Mitarbeiterschaft. Nur einzelne Unternehmen nutzen Gelegenheiten, um auch Händlern oder andere Stakeholdern über Geländerundgänge den Bezug des Unternehmens zur Biodiversitäts- oder Nachhaltigkeitsthemen näher zu bringen.

Eine weitere interessante Zielgruppe ist die der Kundinnen und Kunden. Das Firmengelände kann eine wichtige Rolle bei der Vermittlung von Unternehmensgrundsätzen und Engagement spielen, z.B. nutzen die Unternehmen ALB GOLD und Primavera ihr Betriebsgelände als eine Möglichkeit, diese Themen miteinander zu verknüpfen.

#### Nutzen für das Unternehmensimage

„Die Naturnahe Gestaltung ist das Aushängeschild des Unternehmens und wird täglich gelebt, viel stärker noch als beispielsweise das Thema „keine Gentechnik“. (Interview Fallstudienunternehmen Nahrungsmittelindustrie)

Das Firmengelände kann zum Erhalt bzw. Schaffung einer positiven Reputation, d.h. Steigerung des unternehmerischen Ansehens externen Stakeholdern beitragen. Ein Großteil der Fallstudienunternehmen setzt ihr Gelände hierfür ein:

- ALB GOLD gibt an, dass die Außenkommunikation über Gelände von Anfang ein Ziel im Rahmen der Umgestaltung war. Entstanden ist ein Kundenzentrum mit Restaurant, Laden und Besuchsgelände, das jedes Jahr von 250-300.000 Menschen besucht wird. Be-

sonders erwähnenswert ist die Sonnenzeitung mit aktuellen Informationen zum Unternehmen, seinen Produkten und seinem Engagement (u.a. im Bereich biologische Vielfalt), die in der Speisekarte des Restaurants integriert ist und mitgenommen werden kann; internen Untersuchungen zufolge resultiert die Hauptbekanntheit der Marke Albgold aus dem Kundenzentrum und den Veranstaltungen.

- Das Gelände als Ausflugsobjekt mit Laden lädt Kunden, Händler etc. ein. Thematisch passende Veranstaltungen werden angeboten (Primavera, WALA, ALBGOLD)
- HiPP, WALA, ALBGOLD und Primavera bieten Führungen für verschiedene Gruppen an, z.B. Schulklassen, Unternehmen, Touristen und Kundinnen und Kunden. Dabei werden die unternehmenseigenen Produkte in Verbindung mit Biodiversität gebracht, z.B. indem über Schautafeln die Inhalte eines Kosmetikartikels vermittelt werden.
- Naturnah kann auch repräsentativ sein, wie das Beispiel EvoBus zeigt: Hier wurde die Magerwiese direkt vor der Besucherempfangshalle angelegt.
- Die Wohnungsbaugesellschaften zielen zwar mit ihrer Freiflächengestaltung darauf ab, ihren Wohnungsbestand besser und dauerhafter zu vermieten, wozu ein attraktives Außengelände ihrer Ansicht nach beiträgt. Jedoch gibt es einige Kriterien, die einer umfassenden naturnahen Geländegestaltung bislang noch unversöhnlich gegenüberstehen:
  - die ästhetischen Vorstellungen der Mieterschaft von einem „gepflegten“ Wohnumfeld,
  - das Bestreben der Gesellschaften Areale ohne sogenannte „Angsträume“ zu unterhalten mit Konsequenzen auf bspw. kurze Mahdzyklen und unnötig häufige Heckenschnitte,
  - die oberste Priorität der „Verkehrssicherheit“ auf allen Wegen und Zufahrten mit Folgen für die Auswahl nicht versickerungsfähiger Wegeböden

Erste biodiversitätsfördernde Umgestaltungsmaßnahmen vor Hauseingängen, fassadenintegrierte Nisthilfen für Vögel und reduzierte Mahd finden statt, werden jedoch nicht kommuniziert.

Zusammenfassend wird deutlich, dass über alle Branchen hinweg naturnahe Gestaltung einem attraktiven Unternehmensauftritt nicht im Wege steht, sondern – sinnvoll eingesetzt und mit den Themen Unternehmensengagement, Nachhaltigkeit und biologische Vielfalt verknüpft – befördern kann. Die sogenannte „grüne Visitenkarte“ steht einem Unternehmen dann, wenn es auch sonst glaubwürdig handelt und kommuniziert. Die Fallstudienunternehmen haben dies auf unterschiedliche Weise deutlich gemacht. Dabei war dieser Effekt in der Regel nicht von Beginn an geplant. Insgesamt wird das Potenzial, über das Gelände Nachhaltigkeitsthemen und insbesondere den Schutz der biologischen Vielfalt zu kommunizieren, nicht von allen Unternehmen ausgeschöpft.

### **3.5.3 Blick von außen**

Wie werden die Unternehmen in Bezug auf ihr Engagement für Biodiversität wahrgenommen? Acht Unternehmen geben an, dass ihre Reputation durch die Geländegestaltung gestiegen sei. Eine ergänzende Desktoprecherche ergab, dass das Thema „Biodiversität und



Unternehmen“ im Vergleich anderen Themen nachhaltiger Unternehmensführung bisher eher wenig in den Medien präsent ist und der Bezug zum Firmengelände kaum hergestellt wird. Wenn dies geschieht, ist der beschriebene Zusammenhang positiv bewertet, das heißt, das Engagement in puncto Biodiversität der Unternehmen wird als glaubwürdig eingeschätzt und das Firmengelände als unterstützend gesehen. Dennoch: die Datenlage ist sehr dünn und die Aussagen hierzu nicht verallgemeinerbar.

### **3.6 Zusammenfassende Bewertung der Hypothesen**

Die in Abschnitt 1.4 formulierten Hypothesen werden im Folgenden in einer Gesamtschau bewertet. Dabei fließen sowohl die Fallstudienresultate als auch die ergänzenden Internetrecherchen mit ein.

#### **Hypothese 1**

*„Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement tragen dazu bei das Thema, Biodiversität(sverlust)‘ für die Mitarbeiter(innen) eines Unternehmens begreifbar und erlebbar zu machen.*

Diese These wird insofern bestätigt, als dass dort, wo Unternehmen sich bereits mit dem Thema intern befasst haben, das Gelände zur Vermittlung des Themas eine sehr große Rolle spielen kann. Es muss jedoch eine Verknüpfung erfolgen: über die interne Kommunikation muss der Bezug zu Produkten und anderen Unternehmensprozessen hergestellt werden. Als konkretes Beispiel können Schautafeln den Zusammenhang einer Pflanze als Rohstofflieferant, deren Vorkommen in Produkten des Unternehmens dargestellt werden.

#### **Hypothese 2**

*Diese Sensibilisierung trägt dazu bei, dass in unterschiedlichen Funktionsbereichen (Produktion, Einkauf, Marketing, usw.) des Unternehmens Biodiversitätsschutz stärker berücksichtigt wird.“*

Zur Validierung dieser These ist die Datenlage zu dünn bzw. verfügte ein Großteil der Unternehmen bereits über ein etabliertes Biodiversitätsmanagement, hat sich mit den Herausforderungen der Lieferkette befasst und war auch sonst überdurchschnittlich aktiv, bevor das Firmengelände in Angriff genommen wurde. Bei vielen (gerade der engagierteren Unternehmen) läuft die Firmengeländegestaltung eher nebenher. Generell gilt sicher, dass die Umsetzung von Anforderungen zum Schutz der biologischen Vielfalt dann eher gelingt, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich für das Thema sensibilisiert sind. Dies hängt aber auch sehr stark an der Grundeinstellung des Unternehmens. Ein naturnahes Firmengelände mit angenehmen wie informativen Aufenthaltsorten für die Belegschaft trägt sicher positiv bei.

#### **Hypothese 3**

*„Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement wirken sich positiv auf das Image bzw. die Reputation aus, die das Unternehmen bei Kunden, lokalen Stakeholdern u.a. hat.“*

Diese These trifft generell für Unternehmen zu, die die Gestaltung ihres Geländes mit anderen Aktivitäten der Außendarstellung und dem Thema biologische Vielfalt verknüpfen (grüne Visitenkarte). Ein wichtiger Gradmesser für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens ist jedoch, ob ein „echtes“ Engagement dahintersteht. Ein naturnahes Gelände ohne entsprechendes Umweltmanagement und Aktivitäten in dem Bereich wird sich kaum positiv für das Unternehmensimage nutzen lassen.

#### **Hypothese 4**

*„Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement wirken sich positiv auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen aus.“*

Diese Aussage lässt sich nicht generalisieren. Vielmehr kommt es auf zwei Bedingungen an: Die Maßnahmen müssen in jedem Fall die Aufenthaltsqualität verbessern (z.B. Pausenbereiche schaffen). Darüber hinaus kommt es auf die allgemeine Einstellung zum Umweltschutz an: ist die Belegschaft generell offen für ökologische Verbesserungen oder werden diese als „Ökokram“ abgestuft? Letztere Unternehmen benötigen vielleicht mehr Zeit, um zunächst eine Akzeptanz für die Maßnahmen zu schaffen.

#### **Hypothese 5**

*„Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen bei der Planung und Durchführung der Maßnahmen für ein naturnahes Liegenschaftsmanagement fördert deren Identifikation mit dem Unternehmen.“*

Diese Aussage lässt sich auf Grundlage der Fallstudien nicht verifizieren, da zu wenige Unternehmen ihre Belegschaft an der Planung beteiligt haben. Dennoch erhöht Partizipation im Sinne einer echten Mitsprachemöglichkeit generell die Akzeptanz eines Prozesses und es ist nicht ersichtlich, warum es in diesem Fall anders sein sollte.

#### **Hypothese 6:**

*„Einige Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement lohnen sich über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum finanziell für Unternehmen.“*

Diese Aussage kann nicht verifiziert werden, da die Unternehmen kaum Daten zu Kosten für Gestaltung und Pflege zur Verfügung gestellt haben. Eine langfristige Erfassung der Kosten für Maßnahmen wurde von keinem Unternehmen durchgeführt. Allgemein gilt, dass der Kostenfaktor eine sehr untergeordnete Rolle spielt bei der Entscheidung für eine naturnahe Geländegestaltung. Insofern ist davon auszugehen, dass das Kostenargument alleine für eine Entscheidung nicht ausreichen wird.

#### **Hypothese 7:**

*„In einigen Branchen können Maßnahmen zum naturnahen Liegenschaftsmanagement zur Sicherung des Geschäftsmodells bzw. der Geschäftsgrundlage beitragen.“*

Für diese These gilt: je direkter der Bezug zu pflanzlichen Rohstoffen und je ökologischer die Gesamtausrichtung des Unternehmens, desto eher lässt sich der Beitrag von Maßnahmen auf dem Gelände bestimmen. Wird über das Firmengelände eine Verbindung zum Kerngeschäft hergestellt, das Engagement auf dem Gelände mit verschiedenen anderen Unternehmensbereichen verknüpft und darüber glaubwürdig kommuniziert, trägt naturnahes Liegenschaftsmanagement zur Sicherung des Geschäftsmodells bei.

Zusammenfassend wird deutlich, dass sich die Hypothesen kaum für Unternehmen aller Branchen generalisieren lassen. Weiterhin hängt es in der Regel vom Zusammenspiel mehrerer Faktoren ab, ob eine Hypothese zutrifft. Das Firmengelände ist immer nur einer, der auch nur dann zur Geltung kommt, wenn die Unternehmensperformance insgesamt glaubwürdig ist.

## **4 Handlungsempfehlungen**

Ziel für die Handlungsempfehlungen war die Identifizierung von Maßnahmen, die einerseits positive Effekte auf die Biodiversität haben, andererseits mit finanziellen und weiteren Vorteilen für die Unternehmen einhergehen bzw. deren Mehrkosten durch andere positive Effekte wettgemacht werden. Adressaten hierfür sind Unternehmen, die Argumente an die Hand bekommen sollen, ihre Gelände naturnaher zu gestalten. Aufgrund der fehlenden Informationen zu Kosten und dem mangelnden Detailgrad an Informationen zum Pflegeaufwand können nur sehr eingeschränkte Handlungsempfehlungen in dieser Richtung abgeleitet werden. Im Folgenden wird auf die Bedeutung von Fachberatung für die Qualität naturnaher Gestaltung sowie eine Kategorisierung von Maßnahmen hinsichtlich ihres Aufwands und geschätzten Nutzens für Unternehmen („von niederschwellig bis anspruchsvoll“). Detaillierte Empfehlungen für einzelne Maßnahmen sind in der Ergebnisbroschüre in Form von Steckbriefen zusammengefasst.

### **4.1 Beratung durch Fachplaner/innen mit Erfahrung in naturnaher Gestaltung**

Die Planung von Grünflächen ist komplex und erfordert sowohl planerische Kenntnisse als auch gärtnerische Fähigkeiten. Darüber hinaus orientiert sich naturnahe Gestaltung daran, was ohne Eingriffe von außen auf vergleichbaren Flächen in der Gegend vorkommen würde. Das Konzept zielt darauf ab, in sich stabile, sich selbst regenerierende Ökosysteme zu schaffen: regionale klimatische Faktoren werden ebenso analysiert wie die Bodenbeschaffenheit vor Ort, die Beschaffenheit der Fläche und sonstige Standortbedingungen. Die hierfür notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen gehen deutlich über das „übliche Gärtnern“ hinaus.

Die Fallstudien zeigen, dass jedes Gelände anders ist und Maßnahmen individuell identifiziert und beurteilt werden müssen und die Kriterien für die Auswahl von Flächen und Maßnahmen sowie die Pflege jenseits genereller Regelungen („keine Pestizide“) sehr individuell auszulegen sind. Ein Großteil der Unternehmen hatte eigene Gärtner angestellt und verfügte über ein breites Erfahrungswissen bezüglich naturnaher Gestaltung. Diese beiden Beobachtungen heben die Fallstudienunternehmen von anderen Unternehmen ab. Es ist davon auszugehen, dass solches Wissen in „normalen“ Unternehmen nicht vorhanden ist und mit Blick auf verallgemeinerbare Handlungsempfehlungen von anderen Voraussetzungen in den Unternehmen ausgegangen werden muss.

Aus diesen Gründen sehen wir davon ab, Handlungsempfehlungen dahingehend zu formulieren, welche Maßnahmen sich für welche Fläche eignen, und raten Unternehmen, die selbst nicht über das nötige Know-how verfügen, Beratung und Ausführung von auf naturnahe Gestaltung spezialisierten Fachplaner/innen bzw. Gartenbauunternehmen durchführen zu lassen. Wie auch bei der Planung von Häusern haben die planenden Institutionen einen wesentlichen Einfluss darauf, wie das Ergebnis aussehen wird. Daher erachten wir es als sinnvoll, das Wissen und den praktischen Erfahrungsschatz dieser Akteure erstens stärker zu würdigen und so aufzubereiten, dass es für andere nutzbar wird.

Der entscheidende Punkt mit Blick auf unternehmerisches Engagement in puncto naturnahe Gestaltung ist, dass überhaupt über eine Umgestaltung des Geländes in konventionell wirt-

schaftenden Unternehmen nachgedacht wird, die in der Regel weder das praktische Wissen noch eine intrinsische Motivation mitbringen. Daher ist der erste Schritt, Anknüpfungspunkte zu schaffen, die Unternehmen motivieren, ihr Gelände anders zu gestalten und zu pflegen. Auch dabei ist eine fachliche Beratung besonders wichtig.

## 4.2 Maßnahmenvorschläge

Ziel der Fallstudien war es, die Maßnahmen in niedrighschwellig (z. B. kein Torf mehr benutzen) und umfangreichere, anspruchsvollere Maßnahmen (z. B. großflächige Entsiegelung, größere Flächen langfristig dem Naturschutz zur Verfügung stellen) eingeteilt werden. Die ursprünglich anvisierte Zuordnung von Maßnahmen nach Kosten und Nutzen hat sich als nicht sinnvoll durchführbar erwiesen. Eine Sammlung von Maßnahmenvorschlägen für bestimmte Flächenarten ist nur auf genereller Ebene möglich, kann jedoch eine Orientierung bieten. Die konkrete Planung sollte stets von Personen mit Erfahrung in naturnaher Gestaltung gemacht werden und die spezifischen Voraussetzungen des Standorts mitberücksichtigen.

Generell ist die Nutzungsintensität maßgeblich dafür, welche Maßnahmen auf einer Fläche mit Blick auf den Nutzen für die biologische Vielfalt sinnvoll und möglich sind. Der Nutzen für die biologische Vielfalt nimmt bei steigender Intensität ab. So siedeln sich auf einer intensiv genutzten Fläche weniger Tierarten an und es sind nur bestimmte Pflanzenarten geeignet. Man kann Maßnahmen danach einteilen, ob eine Fläche überbaut ist, befahren oder betreten wird oder gar nicht genutzt wird. Viele Maßnahmen sind beispielsweise nur auf unbefahrenen Flächen umsetzbar. Daher sollten die Außenanlagen differenziert nach Nutzungsintensität betrachtet werden (vgl. Abb. 3).

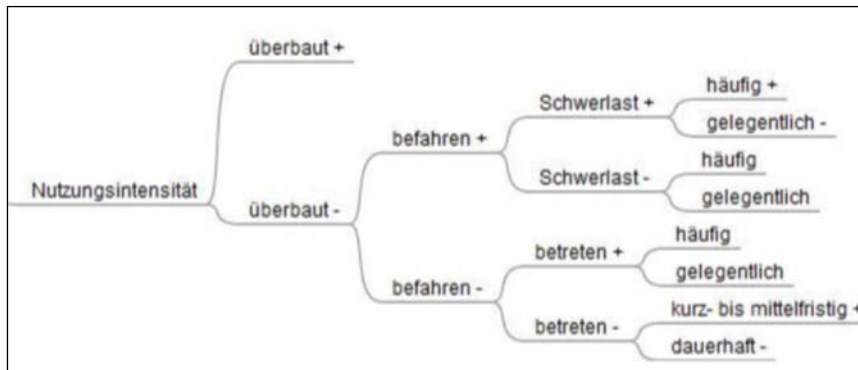


Abb. 3: Kategorisierung von Flächen anhand ihrer Nutzungsintensität (Quelle: eigene Darstellung)

Weiterhin spielt neben der Nutzungshäufigkeit die Zeit eine entscheidende Rolle dafür, welche Maßnahmen sinnvoll sind. Z. B. erreicht eine Wildblumenwiese ihre Blütenvielfalt erst nach 2-3 Jahren und bietet erst dann ihren maximalen direkten Nutzen für die biologische Vielfalt. Wenn die Fläche nach fünf Jahren anders genutzt werden soll, ist die Anlage der Blumenwiese nicht angebracht. Daher sollte diese Dimension bei der Planung ebenfalls berücksichtigt werden.

Im Rahmen des Projektes wurden **Maßnahmensteckbriefe** erstellt (vgl. Ergebnisbroschüre), wo eine Einschätzung bezüglich des Aufwands gegeben wird. Die folgende Tabelle beschreibt eine mögliche Kategorisierung unter Berücksichtigung der Art der Nutzung, Häufigkeit der Nutzung und Zeithorizont, die mit Hilfe der Fallstudien mit entsprechenden Beispielen hinterlegt sind.

Tab. 5: Flächenarten, Nutzungsintensität und Maßnahmenbeispiele

Fläche / Art der Nutzung	Nutzungsintensität	Beispiele für mögliche Maßnahmen (siehe Broschüre)
Parkplätze, befahrbare Wege	<ul style="list-style-type: none"> <li>• befahren</li> <li>• betreten, häufig – selten</li> <li>• dauerhafte Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Entsiegelung“</li> </ul>
Fußwege	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreten</li> <li>• häufig – selten</li> <li>• dauerhafte Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Entsiegelung“</li> </ul>
Feuerwehrumfahrung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• befahren</li> <li>• Selten</li> <li>• dauerhafte Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Feuerwehrumfahrung“</li> </ul>
Wiesen / Rasen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreten</li> <li>• häufig – selten</li> <li>• temporäre – dauerhafte Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Grünland und Rasenflächen“</li> <li>• „Baumreihen und -inseln“</li> <li>• „Streuobstwiese“</li> </ul>
Säume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreten</li> <li>• selten – nie</li> <li>• temporäre – dauerhafte Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Grünland und Rasenflächen“</li> <li>• „Baumreihen und -inseln“</li> </ul>
Vegetationsflächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreten</li> <li>• selten – nie</li> <li>• temporäre – dauerhafte Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Grünland und Rasenflächen“</li> <li>• „Baumreihen und -inseln“</li> <li>• „Streuobstwiese“</li> </ul>
Eingangsbereich und andere deutlich bepflanzte Flächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreten</li> <li>• häufig</li> <li>• dauerhafte Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Eingangsbereich“</li> <li>• „Baumreihen und -inseln“</li> </ul>
Dachbegrünung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überbaute Fläche, keine Nutzung</li> <li>• dauerhafte Nutzung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „extensives Gründach“</li> <li>• „intensives Gründach“</li> </ul>
Fassadenbegrünung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teilweise überbaut</li> <li>• dauerhafte Nutzung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Fassaden“</li> </ul>

Fläche / Art der Nutzung	Nutzungsintensität	Beispiele für mögliche Maßnahmen (siehe Broschüre)
Wasserflächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>dauerhafte Nutzung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„naturnahe Kleingewässer“</li> <li>„Gestaltung von Regenwasserversickerungsanlagen“</li> </ul>
Beleuchtung	%	%
Einzelelemente	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Nisthilfen“</li> <li>„Bienenkisten“</li> <li>„Lesesteinhaufen“</li> <li>„Trockenmauern“</li> <li>„Totholz“</li> <li>„naturnahe Hecken“</li> <li>„Baumreihen und -inseln“</li> </ul>

#### 4.3 Kosten versus Nutzen naturnaher Gestaltung

Das Projekt wollte Kostenstrukturen aufdecken und über einen Vergleich naturnaher Gestaltung mit konventioneller Gestaltung klären, unter welchen Bedingungen sich eine naturnahe Gestaltung auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten lohnen kann. Die Beantwortung dieser Fragestellung traf auf erhebliche Hindernisse, die hier noch einmal zusammengefasst werden:

- Es gab nahezu keine verwertbaren Informationen zu Flächen, Kosten für Umgestaltung und Kosten für Instandhaltung und Pflege.
- Detailpläne der Gelände lagen nur in einigen Fällen vor.
- Große Teile der Maßnahmen wurden auf unkonventionelle Weise umgesetzt („befreundeter Bauer ebnet Fläche“, „an anderer Stelle zu entsorgender Mutterboden wird genutzt“)
- Um einzelne Arbeitsschritte und deren Kosten überhaupt identifizieren zu können, müssen detaillierte Leistungsverzeichnisse von den Maßnahmen vorliegen, die es in keinem Fall gab.
- Gerade für Pflegemaßnahmen arbeiten die Unternehmen eher mit Rahmenverträgen über ein Jahr und einer groben Abschätzung der Tätigkeiten.

Weiterhin ist festzustellen, dass Kosten und Nutzen von Maßnahmen kaum seriös miteinander verglichen werden können. In den Fallstudien wurde deutlich: Zu groß sind standortspezifische Unterschiede, aber auch Qualitätsunterschiede im verwendeten Material, Unterschiede bei notwendigen Arbeitsschritten zur Vorbereitung von Flächen und unterschiedliche Strukturen der beteiligten Unternehmen, die ebenfalls Einfluss auf die Kosten haben. So konnte der ausgewählte Forschungsansatz mit Blick auf das angestrebte Projektziel der Aufdeckung von Kostenstrukturen und der Identifikation von ökonomischen Kenngrößen keine

Ergebnisse liefern. Jedoch lassen sich aus den Fallstudien zum einen Erklärungen ableiten, warum die Fragen unbeantwortet bleiben müssen und – die aus praktischer Sicht wahrscheinlich wichtigere Erkenntnis – dass ökonomische Argumente eine untergeordnete Rolle spielen für das Ziel, Unternehmen von den Vorteilen naturnaher Geländeumgestaltung zu überzeugen.

Mit Blick auf die Kostenfrage und dem Ansatz, Kosten naturnaher Gestaltung, Instandhaltung und Pflege mit denen konventionelle Gestaltung über den Lebenszyklus miteinander zu vergleichen, muss eine Versuchsanordnung gewählt werden, in der die Randbedingungen für beide Varianten möglichst gleich sind. Detaillierte Leistungsverzeichnisse müssen erstellt werden, beide Versuchsgelände müssen gestaltet und die Pflegemaßnahmen über einen ausreichend langen Zeitraum erfasst und mit Kosten hinterlegt werden. Im Rahmen von Naturwert wurde der Mehrwert eines solchen Ansatzes, der sehr aufwändig und kostspielig ist, in Frage gestellt: in einem Umfeld, in dem es so viele unterschiedliche Randbedingungen gibt, lassen sich die Ergebnisse kaum verallgemeinern. Insbesondere die Tatsache, dass bereits die Abweichung nur eines Parameters (z.B. Materialkosten, Kostenstruktur des ausführenden Unternehmens) die Kosten sehr stark beeinflussen können, wiegt schwer.

Daher betonen wir eher die zweite oben angesprochene, zentrale Erkenntnis. Denn eines haben die Fallstudienunternehmen gezeigt: Kosten spielten letztlich eine sehr untergeordnete Rolle; dafür ist die schlechte Datenlage ein Beleg. Denn wenn das Kostenthema wichtig wäre, wären die mit der Umgestaltung verbundenen Ausgaben in den Unternehmen deutlich besser dokumentiert worden. Welches Potenzial eine naturnahe Gestaltung jenseits von möglichen Kosteneinsparungen hat, zeigt das folgende Zitat:

„(...) jetzt haben wir ein vernünftiges Ergebnis, das sieht gut aus und im nächsten Jahr sieht es noch besser aus und in fünf Jahren ist das ein Paradies. Nicht nur für die Pflanzen; da wird es Schmetterlinge geben, da wird es Eidechsen geben, also da muss man wirklich sagen: da ist uns wahrscheinlich etwas Großes gelungen. Und da sind wir stolz drauf.“

Daher liegt der Wert der Fallstudien insbesondere darin, die Motivationen und Beweggründe aufgedeckt zu haben, die Unternehmen zu einer Umgestaltung veranlasst haben, sowie in der Tatsache, dass ungewöhnliche Ideen oft von einzelnen, „verrückten“ Akteuren innerhalb des Unternehmens angestoßen werden. Deren Ideen, die in der Regel nicht bis ins letzte expliziert worden sind, sowie der verbreitete Ansatz, „einfach mal anzufangen“, sind aus unserer Sicht die wesentlichen Anknüpfungspunkte, die anderen Unternehmen zeigen können, dass der erste Schritt ein kleiner ist.



## 5 Literaturverzeichnis

- BESTÄNDIG, U.; WUCZKOWSKI, M. (2012): Biodiversität im unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement. Chancen und Ansätze für das Marketing. Centre for Sustainability Management (CSM) (Herausgeber), gefördert durch das Bundesamt für Naturschutz
- BODENSEESTIFTUNG (2012A): Potenzialanalyse zur naturnahen Gestaltung von Firmenarealen in der Bodenseeregion.
- BUNDESAMT FÜR NATURSCHUTZ (2013): Unternehmen Biologische Vielfalt 2020 - Initiativkreis und Unterstützer. [http://www.biologischevielfalt.de/ubi\\_unterstuetzer.html](http://www.biologischevielfalt.de/ubi_unterstuetzer.html) (Zugriff 12.11.2013)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) (2010): Handbuch Biodiversitätsmanagement. Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis.
- BURANDT, S. (2009): Zukunft & Kompetenzen & Kommunikation. Im Rahmen der Abschlusskonferenz des Projektes KUNTIKUM am 21.10.2009 in Berlin. Leuphana Universität Lüneburg, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- DIERSCHKE, H. (1994): Pflanzensoziologie. Grundlagen und Methoden. Ulmer-Verlag, Stuttgart 1994: Seite 444 ff., 559 f.
- ENGELS, B.; JOB-HOBEN, B. (BEARB.) (2009): Nachhaltiger und naturverträglicher Tourismus., Strategien, Erfolgsfaktoren und Beispiele zu Umsetzung, Naturschutz und Biologische Vielfalt 79. 228 S., EUR 20. ISBN 978-3-7843-3979-5
- EUROPEAN BUSINESS AND BIODIVERSITY CAMPAIGN: <http://www.business-biodiversity.eu/default.asp?Menu=146> (EBBC – European Business and Biodiversity Kampagne 2013): (Zugriff 15.9.2013)
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2007): Biodiversity a GRI Reporting Resource, <https://www.globalreporting.org/resource/library/Biodiversity-A-GRI-Resource-Document.pdf>
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2012): Biodiversity Working Group. <https://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/GRI-Biodiversity-Working-Group-Terms-of-Reference.pdf>
- LUBW (2013): LANDESANSTALT FÜR UMWELT, MESSUNGEN UND NATURSCHUTZ BADEN-WÜRTTEMBERG (LUBW) (2013): Moderne Unternehmen im Einklang mit der Natur. Leitfaden für ein naturnahes Betriebsgelände.
- MOSER, S. C.; DILLING, L. (2007): Toward the social tipping point: creating a climate for change. In: Moser, S. C.; Dilling, L. (Hrsg.): Creating a climate for change. Communicating climate change and facilitating social change. New York, S. 491-516.
- SCHALTEGGER, S.; BESTÄNDIG, U. (2010). Handbuch Biodiversitätsmanagement: ein Leitfaden für die betriebliche Praxis. (Stand Juni 2010 Ausg.) Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
- TEEB (2010): The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature: A synthesis of the approach, conclusions and recommendations of TEEB.
- THIEME-HACK, M.; IN NIESEL, A. (HRSG.) (2011): - Grünflächen - Pflegemanagement, Dynamische Pflege von Grün – 2. Auflage. Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart
- TÜXEN, R. (1956): Die heutige potentielle natürliche Vegetation als Gegenstand der Vegetationskartierung. Angew. Pflanzensoz. 13, 1956: S. 5–42

WULF, A. J. (2001): Die Eignung landschaftsökologischer Bewertungskriterien für die raumbezogene Planung, Kiel.

ZEHRER, H.; SASSE, E. (2005): Handbuch Facility Management. Ecomed Verlag

## 6 Anhang

### Anhang 1: Bewertungskriterien

Bewertungskriterium		Erläuterung	Maßeinheit / Bewertung
<b>Allgemeines</b>	Anzahl der Unternehmen	Aussage über die Größe der Branche	Absolute Zahlen
	Struktur der Branche	Fokus auf KMU (da wir davon ausgehen, dass ihre Handlungsbereitschaft größer ist)	Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen >50%:+, >25<50%: o, <25: -
	Beschäftigte und Umsatz	Zur Einschätzung der Bedeutung der Branche	Absolute Zahlen
<b>Flächen</b>	Art und Nutzung der Flächen	z.B. Gelände für Bürogebäude, für Produktionsstätten, Grünanlagen (bei Wohnungsbau), Dachflächen, Parkplätze, ...	Qualitative Beschreibung
	Einschätzung des zukünftigen Flächenverbrauchs	Aussage über den prognostizierten/ Flächenverbrauch innerhalb der Branche. Steigender Flächenverbrauch macht naturnahe Gestaltung umso wichtiger.	[+]: zunehmend; [0] nicht wachsend; [-] abnehmend
<b>Wirkung auf Biodiversität</b>	Negative Wirkungen der Branche auf die biologische Vielfalt	Negative Wirkungen entlang des gesamten Lebenszyklus: Flächenverbrauch, Emissionen. Branchen mit großen negativen Umwelteffekten sind interessanter.	[+]: direkte negative Wirkungen [0] indirekte negative Wirkungen (z.B. durch Lieferkette); [-] geringe negative Wirkungen
<b>Anreiz für Unternehmen</b>	Abhängigkeit des Marktwertes der angebotenen Produkte/ Dienstleistungen von Biodiversität	Ist Biodiversität "Bestandteil" des Kerngeschäfts (= "Nähe" zur Natur, z.B. Rohstoffe, Nutzung der Landschaft; Produktion B2B oder B2C)?	[+]: hohe /direkte Abhängigkeit; [0] mittlere /indirekte Abhängigkeit [-] geringe / indirekte / keine Abhängigkeit
	Risiken durch Verlust biologischer Vielfalt	Aussagen dazu, welche branchenspezifischen Risiken mit dem Verlust der Artenvielfalt einher gehen	[+]: hohes Risiko; [0] mittleres Risiko [-] geringes / kein Risiko
<b>Kommunikation</b>	ÖK-Aktivität zu Biodiversität	Einschätzung darüber, wie generell über Biodiv in der Branche kommuniziert wird (oder auch nicht). Was unternimmt die Branche: welche ÖK-Aktivitäten zu Biodiv finden statt? In welcher Frequenz? Welches sind die Zielgruppen?	[+]: Biodiv wird von zentralen Branchenorganen direkt thematisiert; [0] Branchenorgane thematisieren aktiv benachbarte Themen (Umwelt, Energieeff., Nachh.) [-] wenig/keine Umweltthemen werden kommuniziert

Bewertungskriterium		Erläuterung	Maßeinheit / Bewertung
	Kommunikationspotenzial		(+) große Bereitschaft und Potenzial für mehr Kommunikation in der Branche (0) mittlere Bereitschaft, z.B. Offenheit für Umweltthemen generell; (-) Bereitschaft unwahrscheinlich
<b>Expertise mit biodiversitätsfördernden Maßnahmen</b>	Unternehmen, die Maßnahmen durchgeführt haben	Ausschlusskriterium	Erfassung potenzieller Fallstudien

#### Anhang 2: Fallstudiendesign

Erhebungsmethode	Beschreibung
Internetrecherche	Aufbereitung von Informationen zur Kommunikation von und über das Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, Umweltmanagement und der Adressierung des Themas Biodiversität durch das Unternehmen
Dokumentenanalyse	Auswertung vorhandener bzw. zur Verfügung gestellter Dokumente (Berichte, Studien, Analysen)
Geländebegehung	Gang über das Firmengelände und ggf. durch das Gebäude /auf die Dächer: Erfassung von Flächen und Maßnahmen auf den Flächen (Fotodokumentation, Interview), Erfassung von Pflegemaßnahmen und Pflegeprinzipien (Interview)
Interviews mit der Geschäftsführung, Umweltmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement, Gärtnern	Leitfaden gestütztes Interview zu Motivation, Planung, Durchführung und beabsichtigten wie tatsächlichen Wirkungen der Umgestaltung des Geländes; Interview zu Maßnahmen, Pflege und Herausforderungen naturnah gestalteter Flächen
Modellrechnungen auf Basis des Lebenszykluskostenansatzes	Kostenberechnungen für Bau, Instandsetzung und Pflege der zum Außengelände gehörigen Maßnahmen für den Ist-Zustand, einem naturnahen und einem naturfernen Zustand