

Erfolgsfaktoren für Zusammenarbeit zwischen Natur- und Landschaftsschutz und Wirtschaftsunternehmen

Im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU)

Schlussbericht

Zürich, 6. November 2012

Impressum

Erfolgsfaktoren für Zusammenarbeit zwischen Natur- und Landschaftsschutz und Wirtschaftsunternehmen

Schlussbericht zuhanden des Bundesamtes für Umwelt (BAFU)

Dieser Bericht wurde im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) verfasst.
Für den Inhalt ist allein der Auftragnehmer verantwortlich.

Auftraggeber:

Bundesamt für Umwelt (BAFU), Abteilung Arten, Ökosysteme, Landschaften, 3003 Bern

Auftragnehmer

BHP – Brugger und Partner AG, Lagerstrasse 33, 8021 Zürich, Tel. 044 299 95 81

Autoren:

Stefan Huber, Dr. Urs Bolz, Bolz und Partner, Assoziierter Partner von BHP-Brugger und Partner AG

Verantwortlich seitens BAFU:

Roger Keller, Abteilung Arten, Ökosysteme, Landschaften

Begleitgruppe:

Roger Keller, BAFU; Peter Lehmann, sanu future learning sa; Urs Meyer, Geschäftsstelle Konferenz der Beauftragten für Natur- und Landschaftsschutz KBNL

Freigabe BAFU: 20.11.2012/HC

Zusammenfassung

Zwei Entwicklungen stellen für die bisherige Erfüllung öffentlicher Aufgaben im Natur- und Landschaftsschutz (NL) mit Blick in die Zukunft Herausforderungen dar: Zum einen stehen der öffentlichen Hand weniger Ressourcen zur Verfügung, zum anderen werden Wirtschaftsunternehmen im Zug der verstärkt wahrgenommen unternehmerischen Verantwortung (Corporate Responsibility) und der damit verknüpften Inwertsetzung von Naturwerten zunehmend selber aktiv im Natur- und Landschaftsschutz oder aber sind zumindest für die Erreichung der Zielsetzungen des Natur- und Landschaftsschutz ein spannender Partner geworden.

Dieser Trend wurde im Rahmen einer Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI) unter dem Titel „Die Zukunft der Natur“ untersucht und später vom Forum Früherkennung Biodiversität und Landschaft aufgenommen und zur Diskussion gestellt.

Im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) hat BHP-Bruggler und Partner im vorliegenden Bericht Erfolgsfaktoren für bestehende und zukünftige Kooperationen zwischen NL und Wirtschaftsunternehmen identifiziert. Basis dafür bilden Praxisbeispiele aus dem NL, die gemeinsam mit involvierten Personen dokumentiert wurden. Anhand dieser Sammlung von aktuellen Fallbeispielen wurden Chancen und Risiken bestehender Kooperationen herausgearbeitet. Als Erfolgstreiber erweisen sich jene Faktoren, dank denen Chancenpotenziale optimal ausgeschöpft und Risiken sinnvoll gemanagt werden können.

Der Bericht schlägt einen begrifflichen Orientierungsrahmen vor und zeigt Chancen und Grenzen von kooperativen Vorgehensweisen in Abhängigkeit zur Rolle der öffentlichen Hand auf. Die vorgeschlagene Begrifflichkeit nimmt Bezug auf Bereiche wie Infrastrukturfinanzierung oder Wasser, in denen Punkte kooperativer Vorgehensweisen auf langjährige Erfahrungen zurückgegriffen werden kann.

Im letzten Teil wagt der Bericht einen Ausblick auf zukünftige Potenzialfelder, sei es im Rahmen der Anwendung bestehender Modelle, in der Erweiterungen bestehender Kooperationen oder aber in neuen Themen respektive in bisher nicht erprobten Modellen der Zusammenarbeit.

Der Bericht versteht sich als Momentaufnahme und soll die weitere Diskussion auf eine gemeinsame Grundlage stellen. Letztlich geht es darum, Chancen und Machbarkeit kooperativer Vorgehensweisen beispielhaft aufzuzeigen und Private wie auch öffentliche Akteure mit Aktivitäten im Bereich des Natur- und Landschaftsschutzes zu einer verstärkten Zusammenarbeit zu ermutigen.

Inhalt

Zusammenfassung	I
1 Einleitung	1
2 Begrifflicher Orientierungsrahmen und Grundmodelle öffentlicher Aufgabenerfüllung ...	2
3 Praxisbeispiele	4
3.1 Nachhaltige Entwicklung Urner Boden	4
3.2 Kampagne „Respektiere Deine Grenze“	5
3.3 Branchenvereinbarung mit der Kiesbranche im Kanton Bern	7
3.4 Erarbeitung eines Schutz- und Nutzungskonzepts im Rahmen der Erweiterung der Infrastruktur der KWO Grimselstrom.....	8
4 Erfolgsfaktoren	9
5 Ausblick	12
Anhang	13
I. Kurzprofile	13
a. Wildnispark Sihlwald.....	13
b. Biosphärenreservat Entlebuch	13
c. Kampagne „Auch Tiere brauchen Privatsphäre“	13
d. Dialogplattform „Wasser-Agenda 21“	14
e. Qualitätslabel der Stiftung Natur und Wirtschaft für naturnahe Firmenareale.....	14
II. Verzeichnis der Interviewpartner	15
III. Literatur	16

1 Einleitung

Seit einigen Jahren kann eine zunehmende Bedeutung der Natur und damit verbundener Wertigkeiten in der Privatwirtschaft beobachtet werden¹. Dabei wird diese teilweise selber Akteur in Bereichen des Natur- und Landschaftsschutzes. Ihre Aktivitäten treiben die Unternehmungen oft unter dem Dach ihrer Corporate Social Responsibility Strategie weitgehend selbständig voran, fallweise aber auch in unterschiedlichen Kooperationsformen partnerschaftlich mit zivilgesellschaftlichen und öffentlichen Akteuren des Natur- und Landschaftsschutzes.

Diese Entwicklung birgt für alle Beteiligten Chancen aber auch Risiken. Im Forum Früherkennung Biodiversität und Landschaft wurde diese Entwicklung Anfangs 2012 aufgenommen und ins Zentrum eines Workshops gestellt. Dabei hat sich gezeigt, dass zur Ausschöpfung des Nutzenpotenzials dieser Entwicklung (strategische) Kooperationen mit der Privatwirtschaft an Bedeutung gewinnen dürften. Erste Erfahrungen wurden von einzelnen Akteuren des Natur- und Landschaftsschutzes bereits gemacht. Mit dem Ziel einer konsequenteren und wirkungsvolleren Nutzung dieses Potenzials stellt sich aber die Frage, welche kritischen Faktoren es zu beachten gilt, um Risiken möglichst zu antizipieren respektive sinnvoll zu managen und wie das Potenzial einer Kooperation für alle beteiligten Parteien optimal ausgeschöpft werden kann. Denn die Erfahrung aus zahlreichen, unterschiedlich ausgeprägten Kooperationsmodellen zwischen Wirtschaft und Staat, die in den letzten Jahren in Bereichen wie Bau, Wasser oder auch Verkehr entwickelt und umgesetzt wurden, zeigt, dass solche Kooperationen sehr geschickt aufgesetzt werden müssen und eine Reihe von Faktoren das optimale Modell der Zusammenarbeit beeinflussen und letztlich über Gelingen oder Scheitern des kooperativen Vorgehens entscheiden.

Diese Trends finden ihre Parallelen im allgemeinen Umfeld der Entwicklungen der öffentlichen Aufgaben. Die Gemeinwesen können im modernen Leistungsstaat nicht mehr alles selber leisten, sondern suchen die Leistungserbringung verstärkt in vielfältigen Formen zusammen mit der Wirtschaft (Gewährleistungsstaat).² Die Wirtschaft selber hat demgegenüber das wirtschaftliche Potenzial einer Zusammenarbeit mit dem Staat bzw. von Tätigkeiten im parastaatlichen Bereich erkannt. Eine wichtige Ausprägung sind die Diskussionen rund um Public Private Partnerships³. Im vorliegenden Bericht werden Chancen und Risiken von Kooperationen zwischen Staat und Wirtschaft im Bereich Natur- und Landschaftsschutz anhand von Praxisbeispielen herausgearbeitet. Die Übertragung bewährter Erfolgsfaktoren aus den Bereichen Infrastruktur, Wasser oder auch Verkehr ermöglicht die verallgemeinerte Formulierung von Faktoren, die für den Erfolg von Kooperationen zwischen Natur- und Landschaftsschutz und Wirtschaft entscheidend sind.

¹ GDI Gottlieb Duttweiler Institute, (2009): Die Zukunft der Natur.

² Vgl. allgemein z.B. August Mächler, Vertrag und Verwaltungsrechtspflege, Zürich 2005, insb. S. 40ff.; Schedler/Müller/Sonderegger, Public Corporate Governance, Bern 2011, insbesondere S. 16ff.

³ Vgl. allgemein: Urs Bolz (Hrsg.), Public Private Partnership in der Schweiz, Grundlagenstudie, Zürich 2005. Website des Vereins PPP Schweiz (www.ppps Schweiz.ch) mit vielfältigen Hinweisen auf die schweizerische und internationale Literatur und Praxis.

2 Begrifflicher Orientierungsrahmen und Grundmodelle öffentlicher Aufgabenerfüllung

Im Sinne eines begrifflichen Orientierungsrahmens soll eingangs die in diesem Bericht verwendete spezifische Begrifflichkeit geklärt werden:

Mit „**Kooperation**“ wird eine Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft in allgemeiner Form bezeichnet (Basisbegriff).

Der Begriff „**Partnerschaft**“ ist dagegen für qualifizierte Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft vorbehalten. Dabei dienen die Dimensionen der Ambition und die damit verbundene Ausgestaltung des Miteinanders als Unterscheidungsmerkmal gegenüber der einfachen Zusammenarbeit. Partnerschaften sind Projekte, bei denen sich die Beteiligten zu einer Verantwortungsgemeinschaft bekennen, welche wenn immer möglich auf den Lebenszyklus des Projektes ausgerichtet ist. Darüber hinaus werden die Projektrisiken dem geeigneten Partner zugewiesen und zweckmässige Anreizsysteme etabliert. Die Zusammenarbeit zeichnet sich durch eine partnerschaftliche Kultur aus⁴. In diesem Sinne verwenden wir den Begriff „Partnerschaft“ im Gegensatz zum international eher eng begrenzten PPP-Begriff der Infrastrukturfinanzierung breiter.⁵

Grundmodell öffentlicher Aufgaben:

Der Staat kann seine Verantwortung in unterschiedlicher Form wahrnehmen. Im Sinne eines Gewährleistungsstaates ist er heute nicht mehr durchwegs selber Leistungserbringer, sondern überträgt gewisse öffentliche Aufgaben auf besondere Träger. Die staatliche Verantwortung wandelt sich von der Erfüllungs- zur Gewährleistungsverantwortung.

Die Zusammenarbeit mit solchen Trägern kann vielfältige Formen annehmen. Die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit können dabei sehr verschieden sein. Es ist ein erheblicher Unterschied, ob Bund und Kantone im Rahmen ihrer hoheitlichen Aufgaben eine Zusammenarbeit anstreben oder ob eine private Tätigkeit im öffentlichen Interesse unterstützt wird!

Grundsätzlich können für den Bereich Natur- und Landschaftsschutz folgende drei Grundmodelle unterschieden werden:

A. Hoheitliche Aufgabenerfüllung in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

Der Staat handelt primär hoheitlich. Er handelt mit den Rechtsunterworfenen gewisse Vereinbarungen für den Vollzug aus. In diesem Fall handelt es sich entgegen dem recht weit verbreiteten Verständnis nicht um eine Partnerschaft im engeren Sinne, sondern um die Optimierung des Vollzugs eines öffentlichen Auftrags in Zusammenarbeit mit Privaten.

Ausgestaltung: Wo zulässig Verhandlungslösungen beim Vollzug; Branchen-Vereinbarung

Fallbeispiel: 3.3. Branchenvereinbarung mit der Kiesbranche

⁴ In Anlehnung an die Grundlagenstudie (Anm. 2), S. 17. Vgl. auch Leitfaden Partnerschaften von Staat und Wirtschaft im Bereich E-Government und IKT 2012, S. 22f.: Herausgegeben von e-Government Schweiz (Autor U. Bolz) zu beziehen bei www.bundespublikationen.admin.ch.

⁵ Im Infrastrukturbereich werden als PPP vor allem Projekte bezeichnet, bei welchen ein Privater Partner nach Bestellung durch die öffentliche Hand Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb einer Infrastruktur über eine längere Zeit hinweg zu einem festen Preis übernimmt. Vgl. anschaulich für die Schweiz: Leitfaden Public Private Partnership (PPP) Praxisleitfaden Hochbau mit Erfahrungsbericht Pilotprojekt Neumatt, Hrsg. Verein PPP Schweiz, Autoren Bolz/Kunzmann/Wilhelm, Zürich 2011.

B. Erfüllung öffentlicher Aufgaben (i.w.S) mit Privaten

Der Staat muss eine Aufgabe wahrnehmen, kann diese aber nicht allein erfüllen. Deshalb sucht er die Zusammenarbeit mit Privaten, die bei der Aufgabenerfüllung mithelfen sollen. Diese kann – im Rahmen der Rechtsordnung - vielfältige Formen annehmen. Primus der Partnerschaft ist die öffentliche Hand.

Ausgestaltung:

I. Sponsoring:

Rein finanzielle Unterstützung eines Projektes oder Programms zur Wahrnehmung einer öffentlichen Aufgabe durch einen Privaten, der als Gegenwert für sein finanzielles Engagement klar definierte Gegenleistungen (z.B. Visibilität) erhält.

Fallbeispiel: Anhang I.a. Sihlwald

II. Programmpartnerschaft:

Öffentliche Hand und Private finden sich zur Entwicklung und Umsetzung eines Programms mit Wirkungen im öffentlichen Interesse zusammen. Programmpartnerschaften können in loseren Netzwerken oder aber in vertraglich geregelten, gemeinsamen Trägerschaften umgesetzt werden.

Fallbeispiel: 3.2 Kampagne „Respektiere Deine Grenzen“

III. Partnerschaftliche Aufgabenerfüllung:

Öffentliche Hand und private Partner schliessen sich für die Erfüllung einer bestimmten öffentlichen Aufgabe in einer Verantwortungsgemeinschaft zusammen. Das Vorgehen ist aufgabenteilig organisiert, wobei jeder seine Fähigkeiten optimal einbringt.

Fallbeispiel: ev. 3.1 Nachhaltige Entwicklung Urner Boden

IV. Public Private Partnership (i.e.S):

Die öffentliche Hand geht mit der Privatwirtschaft eine PPP im engeren Sinne ein. Sie beauftragt z.B. einen Privaten eine Aufgabe über einen langen Zeitraum hinweg zu planen, zu finanzieren und durchzuführen zu einer im Voraus vereinbarten fixen Entschädigung. Die Durchführung misst sich an den allgemeinen Standards von PPP.

Fallbeispiel: kein Beispiel dokumentiert im Rahmen des Projektes

C. Förderung privater Aktivitäten im öffentlichen Interesse

In diesem Fall fördert der Staat eine private Aktivität, die im öffentlichen Interesse liegt. Primus ist der Private. Der Staat engagiert sich mit geldwerten oder anderen Leistungen gestützt auf einen gesetzlichen Auftrag.

Ausgestaltung: Optimierung der Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Grundlagen, Bewilligungen); administrative und ideelle Unterstützungen; geldwerte Beiträge (Finanzhilfen).

Fallbeispiel: Anhang I.a. und I.b. (Naturpärke)

3 Praxisbeispiele

Nachfolgend werden vier Praxisbeispiele dargestellt, die in Absprache mit der Begleitgruppe aus neun Kurzprofilen (vgl. Anhang) für eine weitergehende Untersuchung festgelegt worden sind. Diese Detailprofile wurden auf der Basis von Zweitgesprächen mit projektverantwortlichen Personen des privaten Partners sowie der öffentlichen Hand erstellt. Die entsprechenden Gesprächspartner sind im Anhang B („Quellen“) aufgeführt. In der nachfolgenden Übersicht werden sämtliche untersuchten Praxisbeispiele entlang des im zweiten Kapitels eingeführten Rasters verortet.

Grundmodell	Ausprägung	Fallbeispiele
A. Hoheitliche Aufgabenerfüllung	Rahmenbedingungen verändern; Ermessen ausüben; Vollzugsverhandlungen	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarung mit Kiesbranche im Kanton Bern - Schutz-/Nutzungskonzept Grimsel
B. Erfüllung öffentlicher Aufgaben mit Privaten	I. Sponsoring	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsoring des Wildnispark Sihlwald durch die ZKB - Kampagne „Auch Tiere brauchen Privatsphäre“
	II. Programmpartnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Freiwilligeneinsätze („community days“) der Swiss Re auf dem Urnerboden - Kampagne Respektiere Deine Grenzen - Fonds der Bank Clientis für Projektfinanzierungen im Entlebuch - Wasseragenda 21
	III. Partnerschaftliche Aufgabenerfüllung	<ul style="list-style-type: none"> - Mögliche gemeinsame Trägerschaft für Käseerei auf dem Urner Boden
	IV. Public Private Partnership i.e.S.	<ul style="list-style-type: none"> - Kein entsprechendes Praxisbeispiel dokumentiert
C. Förderung privater Aufgaben im öffentlichen Interesse	Optimierung der Rahmenbedingungen; administrative und ideelle Unterstützungen und/oder geldwerte Beiträge.	<ul style="list-style-type: none"> - Biosphärenreservat Entlebuch (Beitrag Bund an Reservat) - Label Stiftung Natur und Wirtschaft

3.1 Nachhaltige Entwicklung Urner Boden

Branche: Finanzdienstleister

Der Rückversicherer Swiss Re gilt als eine der international führenden Unternehmungen punkto Wahrnehmung seiner unternehmerischen Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR). Neben der Umsetzung der CSR Prinzipien im Kerngeschäft der Rückversicherung werden unter dem Dach der „Corporate Citizenship“ Abteilung umfassende Aktivitäten durchgeführt, die nicht direkt zum Kerngeschäft gehören, dieses aber mit Blick auf die unternehmerische Verantwortung ergänzen. Unternehmungen mit führendem CSR Profil fokussieren ihr diesbezügliches Engagement zunehmend auf Bereiche, die einen klaren thematischen Bezug zum Kerngeschäft haben und somit gegenüber der Unternehmung respektive letztlich den Shareholdern als Besitzer der Unternehmung überzeugend gerechtfertigt werden können. In diesem Sinne ist das Engagement auf dem Urner Boden mit Blick auf das Kernthema „Naturgefahren“ einzuordnen, bietet sich doch eine attraktive Möglichkeit, das Engagement der Unternehmungen für die Mitarbeitenden erlebbar zu machen. Swiss Re führt dazu auf dem Urner Boden sogenannte „Community Days“ durch, während denen Mitarbeitende wertvolle Arbeiten in den Bereichen Wildheuen und Moorlandschaftsaufwertung sowie bei der Pflege der Trockenweide sowie des angrenzenden Lichten Waldes in Trimmis leisten.

Basierend auf einer vom Kanton durchgeführten Studie zu Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung des Urner Bodens wird aktuell an der Erweiterung der bisherigen Partnerschaft gearbeitet. Dabei werden Möglichkeiten ausgelotet, ob und wie sich Swiss Re im Bereich der Umsetzung der identifizierten Mass-

nahmen (beispielsweise dem Bau einer Käserei) engagieren könnte. Zurzeit laufen Gespräche zwischen den involvierten Partnern (Kanton, Alpengenossenschaft Urner Boden, Swiss Re, weitere) zur Realisierung der ausgearbeiteten Massnahmen und zu möglichen Formen der Zusammenarbeit.

Chancen	Risiken
Für Swiss Re (SRe) als privater Partner	
<ul style="list-style-type: none"> · Reputationssteigerung / Imageprofilierung; · Erleben der eignen Grundwerte im Rahmen eines Freiwilligeneinsatzes; · Förderung der Motivation und Loyalität der bestehenden Mitarbeitenden; · Absatz von Produkten aus den unterstützten Projekten (z.B. Käse vom Urner Boden in der Kantine der Swiss Re). 	<ul style="list-style-type: none"> · Latentes Risiko des „greenwashings“
Für die öffentliche Hand	
<ul style="list-style-type: none"> · Erschliessung zusätzlicher Gelder von SRe; · Mobilisierung zusätzlicher Arbeitskräfte für Arbeiten im öffentlichen Interesse; · Werbung für die Region. 	<ul style="list-style-type: none"> · Abhängigkeit von kurzfristig orientierter Unternehmung; · Missverhältnis zwischen Aufwand und Ertrag für die Organisation und Durchführung der Community Days.
Erfolgsfaktoren	
<ul style="list-style-type: none"> · Klare inhaltliche Koppelung des freiwilligen Engagements der Swiss Re ans eigene Kerngeschäft (Naturgefahren, Klimaveränderung); · Längerfristiges Engagement basierend auf einem Vertrauensverhältnis; · Tadellose Organisation der „Community Days“; · Exklusivität des Engagements durch Swiss Re resp. Vermeidung von Zusammenarbeit mit Konkurrenten der Swiss Re. 	

3.2 Kampagne „Respektiere Deine Grenze“

Branche: Outdoorbranche

«Respektiere deine Grenzen» ist eine Kampagne des Bundesamts für Umwelt BAFU und des Schweizer Alpen-Club SAC (Patronat). Im Zentrum steht die Sensibilisierung für vier „Regeln⁶ für mehr Natur“. Die Schaffung des nötigen Verständnisses und des Respekts gegenüber Wildtieren – wie es in den vier Regeln zum Ausdruck kommt – bedürfen einer breiten Verankerung dieser Regeln bei einer heterogenen Zielgruppe. Entsprechend breit abgestützt ist die Trägerschaft der Kampagne sowie die Liste der unterstützenden Organisationen: Neben Kantonen, Ausbildungsinstitutionen, Tourenanbietern, Sportverbänden, Tourismusdestinationen sowie Naturschutz- und Jagdorganisationen sind vor allem auch Vertreter der Sportartikelbranche eingebunden worden.

Zur Konzeption und Durchführung der Kampagne, die Massnahmen in den Bereichen „räumliche Kennzeichnung von Schutzgebieten“, Webportal, Sensibilisierungsmassnahmen mit involvierten Massnahmen (v.a. Outdoor- und Tourismusbranche) sowie breite Öffentlichkeitsarbeit umfasst, wurde eine gemeinsam von den Patronatsorganisationen finanzierte Projektorganisation etabliert.

⁶ 1/Wildruhezonen und Wildschutzgebiete beachten; 2/Im Wald auf den markierten Wegen und Routen bleiben; 3/Waldränder und schneefreie Flächen meiden; 4/Hunde an der Leine führen, insbesondere im Wald.

Die Sponsoren engagieren sich in sehr unterschiedlichem Ausmass von der rein finanziellen Unterstützung bis hin zu aktivem Engagement beispielsweise über die Schulung des eigenen Verkaufspersonals: Die Firma Transa engagiert sich als Hauptsponsor der Kampagne finanziell und inhaltlich bei der Umsetzung der Kampagne besonders aktiv in den Bereichen Sensibilisierung und Ausbildung der eigenen Mitarbeitenden (Verkaufspersonal, Wander- und Tourenführer), Sensibilisierung von Schneesportkunden, v.a. im Segment Schneeschuhe und der Kommunikationsarbeit (www.respektiere-deine-grenzen.ch).

Chancen	Risiken
Für Transa als privater Partner	
<ul style="list-style-type: none"> · Vermeidung von Verboten zur Nutzung bestimmter Flächen im Berggebiet (= Beschränkung des Kerngeschäfts); · Strategische Partnerschaft im Bereich des eigenen Kerngeschäfts (Tourenanbieter, „gratis“ Weiterbildungen der Mitarbeitenden, Informationsmaterial); · Visibilität und Imagetransfer durch gemeinsamen Auftritt mit BAFU/SAC durch zielgruppenaffine Kommunikation mit geringem Streuverlust; · Erreichen zusätzlicher potenzieller Kunden durch gemeinsam Kommunikationsmassnahmen; · Stärkung der Reputation durch glaubwürdiges Engagement mit renommierten Partnern. 	<ul style="list-style-type: none"> · Konkurrenzunternehmen als „Trittbrettfahrer“, die sich finanziell kaum engagieren und trotzdem von den kommunikativen Massnahmen profitieren (z.B. Webpage); · Mangelndes Engagement der Branche, was zum Scheitern der Kampagne führen könnte und die Durchsetzung der hoheitlichen öffentlichen Interessen mit Verboten nach sich ziehen könnte; · Reputationsrisiko aufgrund von mangelnder fachliche Knowhow im Bereich der der Aufgabengebiete der öffentlichen Hand
Für die öffentliche Hand	
<ul style="list-style-type: none"> · Erreichung der Zielgruppe der Kampagne ohne hohen Streuverlust (z.B. durch Information direkt an Schneeschuhern); · Vermeidung von Verboten zur Durchsetzung öffentlicher Interessen; · Erschliessung zusätzlicher Gelder von Transa und den übrigen Sponsoren (ca. 10% der Kosten); · Mobilisierung zusätzlicher Arbeitskräfte für Arbeiten im öffentlichen Interesse (Verkaufspersonal der Tourenanbieter). 	<ul style="list-style-type: none"> · Abhängigkeit von kurzfristig orientierter Unternehmung; · Missverhältnis zwischen Aufwand und Ertrag für die Konzeption und Durchführung der Kampagne, insbesondere für das Fundraising (im Vergleich zur „Verbotsstrategie“); · Mangelndes Interesse seitens Privatwirtschaft für inhaltliches Engagement · Zu ambitionierte Erwartungen bezüglich finanziellem Engagement der privaten Partner; · Zu enge zeitliche Rahmenbedingungen: Aufbau von Partnerschaften braucht Zeit; · Kulturelle Unterschiede mit privaten Partnern.
Erfolgsfaktoren	
<ul style="list-style-type: none"> · Kampagne liegt bei den Hauptsponsoren (Transa, Weitwandern) im Bereich des Kerngeschäfts; bei weiteren Sponsoren besteht eine inhaltliche Koppelung des freiwilligen Engagements ans eigene Kerngeschäft (Schneesport); · Ausgewiesenes (gemeinsames) Interesse: Vermeidung von Verboten im Berggebiet zur Durchsetzung der hoheitlichen Aufgaben; · Vertrauensbasis, insbesondere durch hohe Akzeptanz der Umsetzungspartner (natursport.net, die von zwei aktiven Bergsportlern geführt wird); · Gemeinsame Zielgruppe (Schneesportler). · Gemeinsam von Trägerorganisationen getragen, schlanke Projektorganisation. 	

3.3 Branchenvereinbarung mit der Kiesbranche im Kanton Bern

Branche: Kiesindustrie

Kiesgruben sind im Hinblick auf die Ziele des Natur- und Landschaftsschutzes spannende Objekte. Vor diesem Hintergrund hat die Abteilung Naturförderung des Amtes für Landwirtschaft und Natur des Kantons Bern mit der Kiesindustrie ein „Gentlemen – Agreement“ ausgehandelt, das vorsieht, dass die Branche ökologisch wertvolle Naturflächen im Umfang von rund 15% aller von der Berner Kiesindustrie (unter dem Dach der Stiftung Landschaft und Kies vereint [www.landschaftundkies.ch]) genutzten und unterhaltenen Flächen für ökologische Anliegen zur Verfügung stellt. Diese ökologisch wertvollen Lebensräume sollen gefördert und gepflegt, Neophyten bekämpft und Kleinstrukturen neu angelegt werden. Als Gegenleistung verzichtet der Kanton insbesondere auf die aktive Unterschutzstellung von Naturflächen innerhalb der von der Stiftung und ihren Mitgliedern genutzten und unterhaltenen Flächen sowie bei künftigen Abbauplanungen auf die Forderung von ökologischen Ersatzflächen nach Beendigung der Abbautätigkeit (Auffüllung und Rekultivierung).

Chancen	Risiken
Für die Kiesbranche als privater Partner	
<ul style="list-style-type: none"> · Vermeidung von restriktiver Unterschutzstellung von Objekten und Flächen (v.a. Amphibienlaichgebiete), was den Kiesabbau insgesamt erschweren oder verhindern kann; · Stärkung der Reputation der Branche in der Öffentlichkeit; · Branchenlösung ermöglicht effizientere Abwicklung (neuer) Projekte. 	<ul style="list-style-type: none"> · Hohe Kosten zur Finanzierung der Stiftung Landschaft und Kies; · „schwarze Schafe“ der Branche, die die Stiftung nicht mittragen und somit nicht Teil der Branchenlösung sind, gefährden den guten Ruf der Branche.
Für die öffentliche Hand	
<ul style="list-style-type: none"> · Vermeidung von proaktiver Verhinderung des Entstehens von neuen Lebensräumen für Tiere und Pflanzen während dem Kiesabbau durch die Kiesunternehmen; · Kooperativer Ansatz ermöglicht einen höheren Zielerreichungsgrad von öffentlichen Interessen im Natur- und Landschaftsschutz (z.B. 15% ökologisch wertvolle Naturflächen); · Erschliessung umfangreicher Ressourcen (personell, finanziell) bei der Kiesbranche für Ziele des Natur- und Landschaftsschutzes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Konflikt mit enger Auslegung „hoheitlicher Aufgaben“ durch Verhandlungslösungen; · Kritik durch Umweltschutzorganisationen, die weitergehende Vereinbarung fordern; · Begrenzte öffentliche Mittel für gemeinsame Finanzierungsmodelle.
Erfolgsfaktoren	
<ul style="list-style-type: none"> · Gegenseitiges Vertrauen; · Stiftung Landschaft und Kies mit Brückenfunktion: die vom Verband der Kies- und Betonindustrie im Kanton Bern getragene Stiftung Landschaft und Kies wird operativ von Fachleuten im Bereich des Natur- und Landschaftsschutzes geführt, was einen Dialog auf Augenhöhe ermöglicht; · Verhandlungsbereitschaft beider Partner: Vermeidung von überrissenen Forderungen/Maximalforderungen zur Ermöglichung einer für beide Seiten akzeptablen Lösung (Kompromissorientierung, Fokussierung auf gemeinsame Interessen); · Kreativität und Offenheit für die Konzeption neuer Lösungsansätze. 	

3.4 Erarbeitung eines Schutz- und Nutzungskonzepts im Rahmen der Erweiterung der Infrastruktur der KWO Grimselstrom

Branche: Wasserkraft

Nach negativen Erfahrungen mit dem Projekt „Grimsel West“ entwickelte sich in den letzten Jahren bei der KWO das Bewusstsein, den ökologischen Anliegen einen grösseren Stellenwert einzuräumen und Wege zu finden, ökologische und soziale Anliegen frühzeitig in die Geschäftstätigkeit einzubeziehen.

Die KWO schuf als erstes Wasserkraftwerk der Schweiz eine Fachstelle Ökologie und versucht nun gemeinsam mit dem Kanton, bestmögliche Lösungen für die Wasserkraft und den Natur- und Landschaftsschutz zu erzielen. Mit diesem Ziel wird auf Initiative des Kantons Bern an einem gemeinsam getragenen Schutz- und Nutzungskonzept gearbeitet. Darin sollen über die Grenzen einzelner Projekte hinweg raumplanerisch abgestimmte Lösungsansätze erarbeitet und umgesetzt werden.

Chancen	Risiken
Für die KWO Grimselstrom als privater Partner	
<ul style="list-style-type: none"> · Vermeidung restriktiver Durchsetzung hoheitlicher öffentlicher Interessen; · Reputationsgewinn in der Öffentlichkeit und bei zentralen Stakeholdern (Anspruchsgruppen): Positionierung als glaubwürdige, verantwortungsbewusste Unternehmung durch Aktivitäten im Natur- und Landschaftsschutz; · Verknüpfung von Tourismus und Naturschutz (touristische Nutzung von Infrastrukturen zur Erschliessung von Naturschönheiten); · Vereinfachung von (zukünftigen) Verfahren durch „Globallösung“ im Rahmen des Nutzungskonzepts. 	<ul style="list-style-type: none"> · Mangelnde Fachkompetenzen im Bereich der Raumplanung zur Finalisierung des Schutz- und Nutzungskonzeptes (z.B. Definition von Vorranggebieten); · Vorwurf des „Greenwashings“ in einer politisch aufgeheizten Situation; · Hohe Kosten für Fachstelle Ökologie und Umsetzung der Massnahmen; · Scheitern der Verhandlungen aufgrund übergeordneter politischer Abläufe;
Für die öffentliche Hand	
<ul style="list-style-type: none"> · Koordinierte, raumplanerisch sinnvolle Nutzung der Grimselregion sowie darauf abgestimmte Umsetzung von Wasserkraftprojekten und entsprechenden Kompensationsmassnahmen; · Erzielung von klaren Mehrwerten für Natur- und Landschaftsschutz; · Abgestimmte Beurteilung neuer Projekte. 	<ul style="list-style-type: none"> · Verwischen von obligatorischen Kompensationsmassnahmen und freiwilligen, weitergehenden Massnahmen; · Mangelnde Verbindlichkeit des Nutzungskonzepts; · Kritik von Umweltverbänden und Öffentlichkeit; · Ungenügende Möglichkeiten der Interessenabwägung durch hoheitliche Aufgaben (z.B. Moorschutz).
Erfolgsfaktoren	
<ul style="list-style-type: none"> · Fachliches Knowhow: Existenz der Fachstelle Ökologie bei der KWO zur Ermöglichung eines themenorientierten Dialogprozesses auf Augenhöhe; · Verhandlungsbereitschaft der Partner; · Fokus auf gemeinsame Ziele. 	

4 Erfolgsfaktoren

Nachfolgend werden die in den Praxisbeispielen identifizierten, für den Natur- und Landschaftsschutz spezifischen Erfolgsfaktoren, mit weiteren, in partnerschaftlichen Projekten in den Bereich Bau, Infrastruktur, Verkehr oder Wasser anerkannten Faktoren zusammengeführt. Es resultieren einerseits übergeordnete Leitsätze sowie spezifische Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen im Bereich des Natur- und Landschaftsschutz.

Leitsätze für die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen im Bereich Natur- und Landschaftsschutz

- **Situierung:** Zusammenarbeit kann vielfältige Formen annehmen. Es ist von Vorteil, dass die grundsätzliche Natur der vorgesehenen Zusammenarbeit (vgl. Modelle, Kapitel 2), die damit verbundenen Ziele der öffentlichen Hand sowie die Rahmenbedingungen und damit die Handlungsspielräume vorab geklärt werden. Dabei gibt es grundsätzliche Unterschiede ob es sich A) um eine Zusammenarbeit in einem hoheitlich geprägten Bereich, B) um die Umsetzung bzw. Ausführung einer öffentlichen Aufgabe im weiteren Sinne oder C) um die Zusammenarbeit mit dem Ziel der Förderung öffentlicher Interessen bei der Wahrnehmung von privaten Aufgaben handelt.
- **Subsidiarität:** Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen ist in bestimmten Fällen eine Chance, aber nicht die Regel. Qualifizierte Kooperationen sind nur anzustreben, wenn diese rechtlich zulässig und der öffentlichen Aufgabenerfüllung förderlich sind (Mehrwert für den Natur- und Landschaftsschutz).
- **Wirtschaftsfreiheit/Beschaffungsrecht:** Die Zusammenarbeit mit Wirtschaftspartnern hat im Rahmen des Wirtschaftsverfassungs – und des Beschaffungsrechts zu erfolgen (Gleichbehandlungsgebot, ev. Ausschreibungspflicht). Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Ausgestaltung wettbewerblicher Verfahren mit Vorteil frühzeitig angedacht werden soll.
- **Steuerung/Controlling der öffentlichen Hand:** Handelt es sich um eine öffentliche Aufgabe, so bleibt die öffentliche Hand während der ganzen Dauer in der Gewährleistungsverantwortung. Sie hat dafür zu sorgen, dass die öffentlichen Interessen gewahrt bleiben. In der Regel hat sie in der Zusammenarbeit denn auch eine Führungsrolle einzunehmen. Handelt es sich um eine private Aufgabe, die im öffentlichen Interesse gefördert wird, hat die öffentliche Hand dafür zu sorgen, dass die mit dem öffentlichen Engagement anvisierten Ziele erreicht werden.
- **Zusammenarbeit auf Augenhöhe:** Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaftsunternehmen im Leistungsbereich setzt eine partnerschaftliche Kultur (v.a. gegenseitiges Vertrauen) voraus.
- **Win-win Situation:** Eine erfolgreiche Zusammenarbeit setzt voraus, dass beide Partner profitieren. Die Interessenlagen, Rahmenbedingungen sowie die beidseitigen Ziele und Grenzen sind offenzulegen. Der nötige Business Case des Privaten ist zu beachten. Die anvisierte Zielerreichung des win-win Status ist im Laufe der Zusammenarbeit zu schützen.

Die im Kapitel 3 identifizierten Erfolgsfaktoren werden nachfolgend in konsolidierter Form den zentralen Dimensionen einer Zusammenarbeit zugeordnet:

	Erfolgsfaktor	Erläuterung	Referenz
Projekt	Win-win Situation	Der Mehrwert für öffentlichen und privaten Partner muss explizit ausweisbar sein. Insbesondere gilt es eine möglichst glaubwürdige und nachvollziehbare Koppelung von NL Anliegen an das Kerngeschäft respektive zentrale Werte des privaten Partners zu beachten.	3.1 Urner Boden
	Finanzierbarkeit	Die finanziellen Möglichkeiten von privaten Partnern in Bereichen, die über das Kerngeschäft hinausgehen, werden tendenziell überschätzt. Gerade als erster Schritt zur Etablierung einer mittel- oder sogar längerfristigen Partnerschaft empfiehlt sich die Konzeption und Durchführung eines für beide Seiten auch in finanzieller Hinsicht realistischen Projektes. Sobald erste gemeinsame Erfolgserlebnisse erzielt werden konnten in eine Partnerschaft, besteht die für eine umfassendere Zusammenarbeit förderliche Basis.	3.2 Respektiere Deine Grenzen
	Übertragbarkeit der Aufgabe	Qualifizierte Kooperationen sind nur anzustreben, wenn dies rechtlich zulässig und der öffentlichen Aufgabenerfüllung förderlich ist (Mehrwert für den Natur- und Landschaftsschutz). Im Vordergrund für Partnerschaften stehen nicht hoheitliche Bereiche sondern die Erfüllung von öffentlichen Aufgaben. Die Aufgabenübertragung oder auch die partnerschaftliche Aufgabenerfüllung (vgl. Kapitel 3) sind bei rein hoheitlichen Aufgaben nicht oder höchstens sehr beschränkt möglich.	3.3 Branchenvereinbarung Kiesbranche Kanton Bern
	Klärung der Risikoverteilung	Die Risiken des Projektes sollen am Anfang des Projektes definiert und demjenigen Partner zugewiesen werden, der aufgrund seiner Kernkompetenzen diese am besten managen kann.	3.1 Urner Boden
	Ergebnisorientierte Beschreibbarkeit der Leistungen	Sucht der öffentliche Partner die Zusammenarbeit mit einem privaten Partner, muss neben dem Gegenstand der Zusammenarbeit vor allem auch dessen Zielsetzung vorab geklärt werden. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Ergebnisse in welchem zeitlichen Rahmen mit welchen Aktivitäten zu welchen Kosten erreicht werden sollen.	
Prozess	Realistische Erwartungshaltungen	Ein umfassendes Projektmanagement soll auch ein adäquates Erwartungsmanagement etablieren. Dazu gehört die frühzeitige Klärung der spezifischen Erwartungshaltungen der involvierten Partner. Überhöhte Erwartungen erweisen sich im Projektverlauf oft als Stolpersteine und Quelle von Frustration.	3.2 Respektiere Deine Grenzen
	Zweckmässige, schlanke Projektorganisation mit klaren Rechten und Pflichten	Der Etablierung einer zielführenden Projektorganisation ist zentral. Dabei gilt es eine Struktur aufzusetzen, die die Ambition der Partnerschaft reflektiert. Punkto Projektmanagement kann weitgehend auf die bewährten Methoden aufgebaut werden.	3.2 Respektiere Deine Grenzen
	Langfristige Perspektive	Mit dem Aufbau einer Zusammenarbeit mit Privaten betritt man oft Neuland. Umso wichtiger ist es, bereits für die Aufstartphase, später aber auch für die Umsetzung genügend Zeit einzuplanen.	3.3 Branchenvereinbarung Kiesbranche Kt. Bern

Öffentlicher Partner	Politischer Wille und Rahmenbedingungen	Die Unterstützung kooperativer Vorgehen durch die politischen Behörden ist zentral. Insbesondere muss durch positive Rahmenbedingungen Vertrauen in die Verlässlichkeit des öffentlichen Partners geschaffen werden. Klare gesetzliche und/oder politische Aufträge erleichtern und fördern die Auftragserfüllung durch die Verwaltung. Die vorliegenden Beispiele verdeutlichen aber auch, dass innerhalb vergleichbarer Rahmenbedingungen der gegebene Spielraum aufgrund von Faktoren wie „Verhandlungsbereitschaft“ oder auch „Kreativität in der Konzeption partnerschaftlicher Projekte“ unterschiedlich genutzt wird.	3.4 KWO Grimselstrom 3.3 Branchenvereinbarung Kiesbranche Kanton Bern
	Verlässlichkeit	Gegenüber privaten Partnern sind die Entscheidungsprozesse der öffentlichen Hand oft komplexer und für den Privaten intransparent. Die Verfahren sind frühzeitig zu klären und transparent zu kommunizieren.	
	Leadership	Ein ergebnisorientiertes und für den NL mehrwertschaffendes Projektmanagement verlangt neben methodischem Knowhow vor allem auch Führungsstärke und ausreichend zeitliche Ressourcen auf Seiten der öffentlichen Hand (Erkennung Partnerschaftspotenzial, Fixierung Leitplanken, zeitgerechtes Auslösen von Entscheidungen; Organisation der Finanzierung; Sicherstellung des Einbezugs aller zentralen Partner).	
	Fachspezifisches Knowhow	Das Verständnis des Engagements des privaten Partners verlangt eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem entsprechenden Industriesektor sowie im Speziellen mit dem Konzept der „unternehmerischen Verantwortung“ (Corporate Social Responsibility). Je spezifischer ein klarer Mehrwert auch für den privaten Partner aufgezeigt werden kann, desto höher wird die Chance, dass sich dieser umfassend engagieren wird (Stichworte sind: Sponsoring, Volunteering, Koppelung des Engagements ans Kerngeschäft).	3.3 Branchenvereinbarung Kiesbranche Kanton Bern 3.4 KWO Grimselstrom
	Partnerwahl	Im Vordergrund stehen Partner mit klarem thematischem Bezug zum Projektfokus. Generell scheinen Unternehmungen aus „raumrelevanten“ Branchen eine höhere Bereitschaft für eine Kooperation im Sinne des Natur- und Landschaftsschutzes zu haben.	3.1 Urner Boden 3.2 Respektiere Deine Grenzen
Privater Partner	Business Case	Der private Partner muss sein Engagement für den Natur- und Landschaftsschutz gegen Innen und Aussen glaubwürdig rechtfertigen können. Dies wird vereinfacht, wenn das Projekt thematisch zum Kerngeschäft der Unternehmung passt, eine Imageprofilierung ermöglicht wird, oder aber ein anderer ausweisbarer Gegenwert für sein Engagement argumentiert werden kann. In der Regel erleichtert eine langfristige Orientierung der Zusammenarbeit die Erzielung eines Mehrwertes für die Partner. Bei rein geldwerten Engagements des privaten Partners gelten die Prinzipien des Sponsorings (Gegenwertorientierung).	3.1 Urner Boden 3.2 Respektiere Deine Grenzen
	Fachspezifisches Knowhow	Ein Dialog auf Augenhöhe verlangt auch und vor allem vom privaten Partner vertiefte Kenntnisse der Anliegen des NL sowie des Spielraumes des öffentlichen Partners für kooperative Vorgehensweise. Dies ist wiederum in raumrelevanten Industrien eher vorhanden als bei Industriezweigen ohne direkten Raumbezug (z.B. Finanzindustrie).	3.3 Branchenvereinbarung Kiesbranche Kanton Bern

5 Ausblick

Die vorliegende Momentaufnahme illustriert einige laufende Praxisbeispiele für die Zusammenarbeit zwischen Natur- und Landschaftsschutz und Wirtschaftsunternehmen. Diese verdeutlichen, dass auch im Natur- und Landschaftsschutz kooperative oder sogar partnerschaftliche Modelle sowohl für die involvierten Akteure wie aber auch für den Natur- und Landschaftsschutz einen Mehrwert bringen können. Mit Blick in die Zukunft gilt es, diese basierend auf den ersten Erfahrungswerten wo möglich und sinnvoll auszuweiten und auf ähnlich gelagerte Projekte anzuwenden.

Die Projektgruppe sieht sowohl thematisch wie auch bezüglich möglicher Formen der Zusammenarbeit weitere Potenzialfelder und erachtet deren vertiefte Auslotung als vielversprechend. Zusätzliche Potenzialfelder für verstärkte Kooperationen zwischen Natur- und Landschaftsschutz und Wirtschaftsunternehmen sieht die Projektgruppe insbesondere

- an der Schnittstelle von öffentlicher Hand und raumwirksamen Unternehmungen wie beispielsweise Energieproduzenten, Kies- und Felsabraumfirmen, Bahnbetrieben sowie in den Sektoren Tourismus (Sehnsucht – Heimat – Swissness), Sport und Freizeit;
- bei Gewerbetreibenden mit stark lokalem oder regionalem Bezug und Potenzial in ökoaffinen Marktsegmenten, die ein Interesse an der Positionierung der Region als besonders naturnah haben;
- bei Unternehmungen, deren Endprodukte in der Nutzung sehr nahe beim Konsumenten liegen. Letztere fragen aus gesundheitlichen und ethischen Gründen „saubere, naturnahe“ Produkte auf der Haut oder im Körper nach, weshalb sich produzierenden Unternehmungen (z.B. Food, Textilien, Schmuck, Kosmetik, Spielzeuge) und Marken entsprechend positionieren möchten;
- im Rahmen der (weiteren) Entwicklung von Parks (von nationaler Bedeutung);
- im Zusammenhang mit dem Design, der Produktion und der Vermarktung lokaler, naturnaher Produkte mit regionalem Bezug (Zielpublikum: ökoaffine Konsumentinnen/LOHAS⁷)
- bei Biodiversitätsförderungsprogrammen.

Neben einer thematischen Ausweitung von Kooperationen sind auch zusätzliche Formen der Zusammenarbeit denkbar. Mögliche Anknüpfungspunkte sind:

- der Ansatz der „Ökosystemleistungen“ (ecosystem services) als mögliche gemeinsame Sprache zwischen Natur- und Landschaftsschutz und Wirtschaft;
- Gemeinsame Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit, resp. Integration der NL-Anliegen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation der Wirtschaft;
- Partnerschaften von privaten Partner beispielsweise für Landschaftsaufwertungen;
- Verstärktes proaktives Engagement der öffentlichen Hand beispielsweise im Rahmen sogenannter „Stakeholderdialoge“ von Unternehmen (in deren Rahmen die zentralen Nachhaltigkeitsthemen sowie Massnahmen identifiziert werden). Solche Dialogprozesse dienen der Entwicklung gemeinsamer Ideen und als Ausgangspunkt für die Entwicklung von weitergehenden Kooperationen.

Diese und weitere Potenziale gilt es im Rahmen der weiteren Debatte vertieft auszuloten. Daneben darf mit Spannung beobachtet werden, wie sich die beschriebenen Praxisbeispiele weiterentwickeln und als Anregung für die Ausweitung kooperativer Vorgehensweisen zur Erreichung der Zielsetzungen des Natur- und Landschaftsschutzes dienen werden.

⁷ Das Akronym LOHAS bezeichnet Personen, die einen Lebensstil pflegen, der von Gesundheitsbewusstsein und -vorsorge sowie der Ausrichtung nach Prinzipien der Nachhaltigkeit geprägt ist (nach engl. Lifestyles of Health and Sustainability): Im Marketing handelt es sich um einen entsprechenden Konsumententyp.

Anhang

I. Kurzprofile

a. Wildnispark Sihlwald

Die Stiftung „Wildnispark Sihlwald“ ist als Trägerin des Wildnisparks Zürich Partnerschaften mit mehreren privatwirtschaftlichen Partner eingegangen, allen voran der Zürcher Kantonalbank. Diese ist Hauptsponsor für die gesamte Stiftung mit umfangreichen Gegenrechten sowie Zusicherung der Branchenexklusivität. Einzelne Projekte werden aber auch von weiteren Unternehmungen unterstützt, wie beispielsweise das Kinoopenair Sihlwald oder das Projekt „Langenberg West“ durch Coop. Die Partnerschaften mit der Privatwirtschaft sollen beibehalten und allenfalls noch ausgebaut werden. Gemäss Informationen des Wildnisparks Sihlwald handelt es sich bei diesen Partnerschaften um eigentliches Sponsoring.

Brachen:

Finanzindustrie, Detailhandel

Quelle:

www.wildnispark.ch

www.zkb.ch/de/center_worlds/sponsoring/natur_und_umwelt/naturparks.html

b. Biosphärenreservat Entlebuch

Im Biosphärenreservat Entlebuch wurden im Verlauf der letzten Jahre unterschiedliche Formen von Partnerschaften mit der Privatwirtschaft entwickelt.

Label „Echt Entlebuch“:

Die UNESCO Biosphäre Entlebuch setzt sich für eine nachhaltige Entwicklung auf regionaler Ebene ein, indem regionale Produkte und Partner berücksichtigt werden. Dies stärkt die Regionalwirtschaft im Sinne der Nachhaltigkeit: Die Wertschöpfung in der Region erhöht sich, Arbeitsplätze bleiben erhalten oder werden neu geschaffen. Unter Partnern werden Kooperationen aufgebaut, welche deren Marktposition stärken und durch kürzere Transportwege verringern sich Verkehrsaufkommen und Energieverbrauch. Zurzeit sind über 50 Betriebe mit mehr als 200 Produkten zertifiziert, welche sich der Philosophie der UNESCO Biosphäre Entlebuch anschliessen und dadurch die regionale Wertschöpfung erhöhen.

Über die Partnerschaft mit lokalen KMUs hinaus wurden auch solche mit COOP (Vermarktung von „Echt Entlebuch“ Produkten in Zentralschweizer Filialen), Calida (Biobaumwollvermarktung), Stöckli (Sponsoring), Kambly (Kommunikationskampagne) oder auch Clientis, einer Entlebucher Bank aufgebaut. Letztere hat einen Fonds zur Förderung von Projekten in der Biosphäre Entlebuch aufgesetzt.

Branchen: Detailhandel, Finanzdienstleister, weitere (KMUs)

Quellen:

Calida: http://issuu.com/calidabodywear/docs/qualitaetswochen_broschuere_e

Coop: <http://www.biosphaere.ch/files/?id=37674>

c. Kampagne „Auch Tiere brauchen Privatsphäre“

Die Abteilung Naturförderung des Amtes für Landwirtschaft und Natur des Kantons Bern hat eine Sensibilisierungskampagne für den Schutz von Tieren durchgeführt. Zur Sicherstellung der Finanzierung konnte die Firma Mammut Sports Group als Sponsor gewonnen werden, die sich dann auch im Rahmen der Umsetzung der Kampagne engagierte, beispielsweise im Rahmen des Gurten Festivals mit einer Standaktion. Im Gegenzug wurden auch Tiere prominent in die Kampagne eingeschlossen, die Berggebiete bewohnen (z.B. der Steinbock).

Branche: Outdoorbranche

d. Dialogplattform „Wasser-Agenda 21“

Wasser-Agenda 21 versteht sich als Akteursnetzwerk der Schweizer Wasserwirtschaft sowie fachliche Dialogplattform und Think Tank zur Erarbeitung von freiwilligen Lösungsansätzen im Wasserbereich. Die Plattform fördert und unterstützt Zusammenarbeitsstrukturen und übernimmt für ausgewählte Fragestellungen eine koordinierende Funktion.

Arbeitsgruppen beschäftigen sich mit den Themen

- Einzugsgebietsmanagement,
- nachhaltige Wasserkraftnutzung und
- Infrastrukturmanagement

Involviert sind BAFU und BFE als Vertreter des Bundes, der Kantone (KVU Konferenz der Vorsteher der Umweltschutzämter der Schweiz), der Privatwirtschaft (SVGW Schweizerischer Verein des Gas- und Wasserfaches, *SWV Schweizerischer Wasserwirtschaftsverband*, *VSA Verband Schweizer Abwasser- und Gewässerschutzfachleute*), der Zivilgesellschaft (Pro Natura, WWF, Pusch Praktischer Umweltschutz Schweiz)

Branche:
Wasserwirtschaft

Quelle:
www.wa21.ch

e. Qualitätslabel der Stiftung Natur und Wirtschaft für naturnahe Firmenareale

Die Stiftung Natur & Wirtschaft setzt sich für naturnah gestaltete Firmenareale ein und zeichnet diese mit ihrem Qualitätslabel aus.

Die Stiftung Natur & Wirtschaft wurde 1995 anlässlich des europäischen Naturschutzjahres vom Bundesamt für Umwelt BAFU (damals BUWAL) und tatkräftigen Wirtschaftsverbänden, namentlich dem Fachverband der Schweizerischen Kies- und Betonindustrie (FSKB) und dem Verband der Schweizerischen Gasindustrie (VSG) gegründet. Im Jahr 2005 ist die Migros dazu gestossen, 2006 Services Industriels de Genève (SIG).

Branchen: keine Einschränkungen

Quelle:
www.naturundwirtschaft.ch

II. Verzeichnis der Interviewpartner

Im Rahmen der Untersuchung der Praxisbeispiele wurde mit folgenden Personen Interviews durchgeführt:

- § Georges Eich, Amt für Raumplanung des Kantons Uri, Abt. Natur- und Landschaftsschutz
- § Adrian Huber, Head CSR, Mammut Sports Group
- § Urs Känzig, Amt für Landwirtschaft und Natur des Kantons Bern, Abteilung Naturförderung
- § Reto Locher, Geschäftsführer Stiftung Natur und Landschaft
- § Roger Lötscher, Geschäftsführer Stiftung Landschaft und Kies
- § Angela Marti, Director, Corporate Citizenship, Swiss Re
- § Theo Schnider, Direktor, Biosphärenreservat Entlebuch
- § Simon Schwarz, Leiter Nachhaltigkeit, Transa
- § Reto Solèr, Kampagnenleiter Respektiere deine Grenzen
- § Christian Stauffer, Geschäftsführer Stiftung Wildnispark Sihlwald
- § Stefan Vollenweider, Geschäftsführer Wasser-Agenda 21
- § Alfred Wittwer, Fachstelle Ökologie, KWO

III. Literatur

Bolz, Urs, Hrsg. (2005): Grundlagenstudie PPP Schweiz.

e-Government Schweiz, Hrsg. (2011): Leitfaden Partnerschaften von Staat und Wirtschaft im Bereich E-Government und IKT (Autor U. Bolz),

http://www.egovernment.ch/dokumente/leitfaden/E-Gov-CH_Leitfaden_Partnerschaften_Final_D.pdf

GDI Gottlieb Duttweiler Institute, (2009): Die Zukunft der Natur. Wie sich die Beziehung von Mensch und Natur verändern wird.

Mächler, August (2005): Vertrag und Verwaltungsrechtspflege, Zürich.

Schedler/Müller/Sonderegger (2011) Public Corporate Governance, Bern.

Verein PPP Schweiz, Hrsg. (2011): Leitfaden Hochbau Schweiz (Autoren Urs Bolz / Melanie Kunzmann / Thomas Willhelm), <http://www.ppp-schweiz.ch/de/ppp-wissen/handbuecher-leitfaeden/schweiz/articles/praxisleitfaden-ppp-schweiz-hochbau/>