

Biologische Vielfalt und Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen

Stefan Schaltegger
Center for Sustainability Management (CSM)
Leuphana Universität Lüneburg
schaltegger@uni.leuphana.de

Unternehmen, Geschäftstätigkeiten und Management stehen zur biologischen Vielfalt mindestens in einer dreifachen Beziehung:

- *Der Unternehmenseinfluss auf die Biodiversität:* Unternehmen und ihre Geschäftstätigkeiten üben einen Einfluss auf die biologische Vielfalt aus. Das Verhältnis muss nicht ausbeutend, sondern kann sowohl schützend als auch wettbewerbsfördernd sein.
- *Biodiversität als Basis für Geschäfte:* Biodiversität und natürliche Ressourcen stellen nicht nur im Ökotourismus die Basis für viele Geschäftstätigkeiten dar. Ein systematisches Biodiversitätsmanagement setzt bei der Integration in die Kernprozesse der Unternehmensführung und der Entwicklung von Geschäftsmodellen an, die gleichzeitig den Schutz der biologischen Vielfalt und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zur Folge haben.
- *Managementmethoden* und Geschäftsmodelle können als Ideengeber bei der Gestaltung von Schutzgebieten und -maßnahmen und als eine methodische Basis für die Führung von Umweltverbänden dienen. Kooperationsmodelle, die gleichzeitig Geschäftsmodelle mit Unternehmen begründen, dürften noch ein großes Potenzial für den Biodiversitätsschutz enthalten.

Von Unternehmen gehen direkte und vor allem auch bedeutende indirekte Wirkungen auf die biologische Vielfalt aus. Sowohl Standortentscheidungen, Bauaktivitäten und operative Leistungserstellungsprozesse als auch Produkte und Dienstleistungen wirken über Landverbrauch, touristische Eingriffe, Emissionen, Wasserverbrauch, Verbreitung von Chemikalien usw. auf die Biodiversität. Das Verhältnis von Unternehmen zur biologischen Vielfalt muss jedoch nicht ein problematisches, sondern kann auch ein konstruktives sein. Unternehmen sind nicht nur Problemverursacher, sondern auch bedeutende *Problemlöser*. Auch diese Rolle kann wie im Beispiel von Ökotourismus direkter Art oder z.B. durch den Verzicht auf Chemikalien, die seltene Tierarten gefährden, indirekter Art sein.

Angesichts des dramatischen Verlustes an biologischer Vielfalt ist heute mehr denn je eine *systematische Berücksichtigung von Biodiversitätsaspekten durch Unternehmen erforderlich*.

Als methodischer Ansatz stellt *Biodiversitätsmanagement* den bisher kaum ausgearbeiteten und wenig beachteten Teilbereich des Nachhaltigkeitsmanagements dar, der sich mit der Erfassung von Wirkungen einer Organisation auf die biologische Vielfalt und der systematischen Gestaltung von Leistungserstellungsprozessen, Produkten und Projekten befasst, die dem Biodiversitätsschutz dienen. *Nachhaltigkeitsmanagement* kann kurz als die Summe aller systematischen, koordinierten und zielorientierten unternehmerischen Aktivitäten umschrieben werden, die der nachhaltigen Organisationsentwicklung dienen sowie einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Es beinhaltet die Koordination und Integration der konventionellen ökonomisch orientierten, der ökologisch orientierten und der sozial ausgerichteten Maßnahmen.

Biodiversitätsmanagement darf sich nicht auf philanthropische Aktivitäten und Projekte reduzieren, die die Kernprozesse des Unternehmens nicht berühren, sondern beginnt bei den eigenen Produktgestaltungs-, Innovations- und Produktionsprozessen sowie den Produkten selbst. Da die meisten Unternehmen zur Erstellung ökonomischer Leistungen geschaffen und geführt werden, besteht eine zentrale Herausforderung des Biodiversitätsmanagements darin, freiwillige Biodiversitätsmaßnahmen so zu gestalten, dass sie erstens in den Kernprozessen und Managemententscheidungen integrativ berücksichtigt werden und zweitens, dass sie die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserfolg stärken. Zur Förderung des Schutzes der biologischen Vielfalt sind philanthropische Aktivitäten, Spenden, Stiftungen und Einzelprojekte begrüßenswert. Da solche Maßnahmen aus Unternehmenssicht jedoch häufig einen additiven Charakter haben und die Kernprozesse und Produkte zu wenig tangieren, muss ein wirksames und dauerhaft verankertes Biodiversitätsmanagement vor allem auch die *Entwicklung des Geschäftsmodells und Sortiments, die Einbindung in die konventionellen Managementabläufe, die Beziehung zur Unternehmenskultur und die Verknüpfung mit dem Kerngeschäft* zum Inhalt haben. Damit rückt die Gestaltung eines sogenannten „*Business Case for Biodiversity Management*“ in den Vordergrund. Wie an vielen Beispielen einer nachhaltigen Forst-, Land- und Ernährungswirtschaft oder einigen Beispielen pharmazeutischer Unternehmen gezeigt, unterscheidet sich dieser gegenüber einer ausbeuterischen Nutzung natürlicher Ressourcen durch eine integrative Verbindung freiwilliger Biodiversitätsschutzmaßnahmen mit einer Förderung von Innovation, Geschäftserfolg und Wettbewerbsfähigkeit.

Biodiversitätsmanagement erfordert im Rahmen eines Supply Chain Managements auch die *Berücksichtigung von indirekten Wirkungen* in der Lieferkette. Wie die erfolgreichen Beispiele des Forrest Stewardship Council (FSC), der Seafood Group oder des Marine

Stewardship Council (MSC) zeigen, können strategische Kooperationen mit gesellschaftlichen Organisationen sowohl das Kerngeschäft und die Lieferkette als auch das marktliche Umfeld umfassen und durch Vorbildcharakter einen erfreulichen strukturpolitischen Effekt auslösen. In diesem Kontext erhält die Beziehung zwischen Management und biologischer Vielfalt ihre dritte Bedeutung, nämlich die *Übertragung unternehmerischer Managementmethoden auf die Führung von nichtgewinnorientierten Organisationen (NPOs) oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs), die sich dem Schutz der biologischen Vielfalt verschreiben sowie auf die Management von Biodiversitäts- und Naturschutzgebieten sowie Biosphärenreservaten*. Hier geht es primär darum, neue Ansätze für Kooperationen zu entwickeln sowie mit beschränkten Personal- und Finanzmitteln die größtmögliche Schutzwirkung sicherzustellen. Besonders in der Entwicklung neuer *Kooperationsmodelle, die gleichzeitig Geschäftsmodelle* für Unternehmen begründen können, ist noch ein großes Potenzial für einen verstärkten, nachhaltigen Schutz der Biodiversität zu vermuten.