



# Impulsgeber nachhaltiger Entwicklung

## Naturerlebniszentren

### Gregor Beyer

Im vergangenen Jahr hat die Blumberger Mühle, eines der großen deutschen Naturschutzzentren, sein zehnjähriges Bestehen gefeiert. Das NABU-Haus war eines der großen Nachwendeprojekte in den neuen Bundesländern und wurde vor allem durch eine umfangreiche Förderung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) in Osnabrück ermöglicht. Nach einer nicht einfachen Startphase hat das Zentrum heute eine nachhaltige Betriebsstrategie gefunden.

Gregor Beyer, Leiter der Einrichtung, blickt auf die Entwicklung zurück und stellt diese in den Gesamtzusammenhang deutscher Naturschutzzentren.





Das NABU-Naturerlebniszentrum Blumberger Mühle ist der Form eines hohlen Baumstumpfes nachempfunden und in eine herrliche Landschaft eingebettet.

(Foto: Beyer)

(NABU) betreibt insgesamt 74 solcher Zentren oder ist an ihnen mehrheitlich beteiligt. Ihr jährliches Besucheraufkommen beläuft sich auf circa 800.000 Gäste. In Gesamtsumme kann davon ausgegangen werden, dass bundesweit über 500 solcher Einrichtungen unterschiedlicher Größe existieren, die mit einem geschätzten Besucheraufkommen von fünf Millionen Personen jährlich einer der größten Multiplikatoren des Naturschutzes sind. In den Nationalparks und Biosphärenreservaten sind diese Zentren zudem aufgrund der internationalen Schutzgebietskriterien unabdingbar. So schreiben beispielsweise die UNESCO-Kriterien für Biosphärenreservate ein ganzjährig geöffnetes Hauptinformationszentrum vor.

Bezüglich der Aufgaben der Zentren lässt sich feststellen, dass diese analog zur allgemeinen Entwicklung des Naturschutzes in den letzten Jahren einen starken Wandel erfahren haben. Während sich der Fokus des modernen Naturschutzes in den vergangenen Jahren immer stärker von einem ehemals stark konservierenden Schutzansatz zu einem umfassenden Instrumentarium entwickelt hat, in dessen Zentrum vor allem die Art und Weise der Landnutzung steht, sind den Naturschutzzentren parallel neben den ursprünglich reinen Umweltbildungsaufgaben weitere Funktionen in der Regionalentwicklung und vor allem im Bereich des Tourismus zugefallen. Diese Entwicklung kann durchaus als positiv bezeichnet werden, da sie die Zentren zwangsläufig aus einem gewissen Nischendasein hinaus und in das Zentrum gesellschaftlicher Entwicklungen hinein geführt hat. Dort können sie ihrer zentralen Funktion als Multiplikatoren einer nachhaltigen Entwicklung deutlich effizienter gerecht werden.

Allerdings ist den Zentren auch eine weitere Gemeinsamkeit eigen. Sie alle sind in der Umweltbildung in einem Bereich tätig, in dem unter rein ökonomischen Gesichtspunkten das Arbeiten innerhalb der Kostendeckung oder gar

oberhalb der Gewinnschwelle als Illusion angesehen werden muss. Ihre anspruchsvollen Aufgaben bedürfen daher zu einem guten Prozentsatz der permanenten Fremdfinanzierung, die vor allem über entsprechende Fördermittel, aber auch über Spenden, Sponsoring und der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen realisiert werden muss. Dabei gibt es keine zentrenübergreifende Generallösung, vielmehr muss jede Einrichtung ihren standörtlichen Voraussetzungen gemäß nach einem stimmigen Konzept verfahren. Im Folgenden wird ein solcher Ansatz für das Hauptinformationszentrum des Biosphärenreservates Schorfheide-Chorin, der Blumberger Mühle, vorgestellt.

### Die Blumberger Mühle oder „Wie alles begann“

Schon kurz nach Entstehen des Biosphärenreservates Schorfheide-Chorin wurde im NABU die Idee geboren, an einem unter Naturschutzgesichtspunkten attraktiven Standort im Rahmen eines groß angelegten Projektes das Hauptinformationszentrum des Biosphärenreservates zu entwickeln. Von Anfang an war mit dieser Idee der Wunsch verbunden, dass ein solches Haus neben seiner originären Funktion als Umweltbildungszentrum vor allem auch einen wesentlichen ökonomischen Beitrag zur Entwicklung des strukturschwachen Gebietes im nördlichen Barnim und der südlichen Uckermark beitragen sollte. Das damalige Projekt war daher so angelegt, dass man als Ziel ein sich auch im ökonomischen Kontext selbsttragendes Zentrum entwarf. Im Zuge der Voruntersuchungen wurde mit dem Naturschutzgebiet Blumberger Teiche bei Angermünde ein attraktiver Standort gefunden, der durch seinen außergewöhnlichen Artenreichtum die besten Voraussetzungen für ein umfassendes Naturerlebnis zu bieten schien. In den Projektvorstudien wurde Mitte der 1990er Jahre davon ausgegangen, dass am gewählten Standort ein Besucheraufkommen von jährlich ca. 60.000 Personen realisierbar sei. Unter dieser Option gingen die ökonomischen Berechnungen davon aus, dass das Zentrum mindestens in der Kostendeckung, wenn nicht sogar geringfügig in der Gewinnzone betrieben werden könnte. Als Hauptsäulen der Aktivitäten galten dabei die Ausstellung des Hauses in Verbindung mit einer 14 Hektar großen Naturerlebnislandschaft, durch die dreimal am Tag Führungen angeboten werden sollten. Hinzu kam eine permanent geöffnete Gastronomie mit 60 Restaurantsitzplätzen und einer Erlebnisgastronomie im Außengelände, die neben einem Freiluftofen und einer Räucherstation vor allem aus einem imbissartigen Pavillon bestand.

Unter diesen Vorzeichen öffnete die Blumberger Mühle im April 1997 mit einer großen Eröffnungsfeier. Anfänglich deutete auch alles darauf hin, dass die gesteckten ehrgeizigen Ziele erreicht wer-

In der Bundesrepublik Deutschland existieren nicht nur in den Großschutzgebieten, sondern auch darüber hinaus eine Vielzahl von Naturschutzzentren, die gemäß ihren teils völlig unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten mal als Naturerlebniszentren, Umweltbildungszentren, Nationalparkhäuser, Naturschutzinformationszentren oder einfach nur als Besucherzentren bezeichnet werden. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie den Besuchern mit oftmals völlig unterschiedlichen Konzepten die heimische Natur näher bringen wollen und damit Schwerpunkte der Umweltbildung und -erziehung, gerne auch etwas moderner ausgedrückt, Träger der Bildung für nachhaltige Entwicklung, sind. Viele von ihnen haben aber auch darüber hinausgehende, teils weitreichende anderweitige Funktionen, die sich aus ihren konkreten regionalen Bezügen ableiten oder den individuellen Trägerkonstruktionen geschuldet sind. Allein der Naturschutzbund Deutschland





Umweltbildungsaktivitäten sind eine wesentliche Aufgabe des NABU-Naturerlebniszentrum Blumberger Mühle. Hier eine Gruppe von Schülern bei einer Themenführung mit Kollegen der Naturwacht des Landes Brandenburg in der Naturerlebnislandschaft der Blumberger Mühle. (Foto: Naturschutzfonds Brandenburg)

den könnten. Vor allem in der Region bestand eine extrem große Erwartungshaltung, da mit dem neuen „touristischen Leistungsträger“ die Hoffnung auf den allgemeinen Aufschwung verbunden wurde. Am Ende der ersten Saison musste jedoch festgestellt werden, dass das prognostizierte Besucheraufkommen nicht annähernd erreicht wurde. Zum Ende des ersten Jahres hatte die Blumberger Mühle mit rund 48.000 Besuchern nur gut zwei Drittel des prognostizierten Besucheraufkommens realisiert. Dieses Ergebnis hatte entsprechende Auswirkungen auf den ökonomischen Abschluss. Insbesondere im Bereich der Gastronomie, die als eigenständige GmbH geführt wurde, ergab sich nach Abschluss des ersten Jahres ein erhebliches Defizit, das durch Erhöhung des Stammkapitals ausgeglichen werden musste. Auch im gesamtwirtschaftlichen Ergebnis der Blumberger Mühle, die als rechtlich unselbstständiges NABU-Projekt geführt wurde, ergab sich mitnichten ein ausgeglichener Haushalt, sondern vielmehr ein Fehlbeitrag in Höhe von 193.000,- DM.

Dennoch startete die Blumberger Mühle auch im Jahr 1998 optimistisch in die neue Saison, Man ging damals davon aus, dass es insbesondere durch erhebliche Anstrengungen im Bereich des Marketings möglich wäre, die prognostizierten Besucherzahlen und somit die Kostendeckung zu erreichen. Zudem sollten Anfangsfehler bei den betrieblichen Abläufen abgestellt und das Haus effizienter organisiert werden, ohne, von kleineren Ausnahmen abgesehen, das Betriebskonzept der Blumberger Mühle grundlegend zu ändern. Dementsprechend groß war die Enttäuschung, als zum Jahresende festgestellt werden musste, dass die Besucherzahl nicht gestiegen war, sondern mit rund 41.000 Besuchern sogar noch hinter dem Ergebnis des Vorjahres zurück blieb. In dieser Situation setzte man erneut auf eine Intensivierung des

Marketings und ging davon aus, dass entsprechende Investitionen in diesem Bereich zu einer deutlichen Steigerung des Besucherzustroms führen müssten. Allerdings trat auch diese Erwartung nicht ein, und in den folgenden Jahren nahm die Besucherzahl weiterhin kontinuierlich ab. Sie erreichte schließlich im Jahre 2001 mit ca. 23.000 Besuchern einen Tiefstand, der erstmalig zu tief greifenden konzeptionellen Änderungen führte.

### Konzeptionelle Änderungen im Betrieb führen zum Erfolg

Einer der ersten und wichtigen Schritte in diesem Prozess war die Bestimmung eindeutiger Leitbilder und Ziele, unter denen das Haus seine ökonomische Tragfähigkeit erreichen sollte. In Kommunikation mit den Mitarbeitern wurde seinerzeit ein Leitbild definiert, das fortan als Richtschnur für die Blumberger Mühle dienen sollte.

*Das NABU-Informationszentrum Blumberger Mühle ist ein modernes Dienstleistungszentrum und platziert das Produkt „Naturerleben“ am Markt!*

Diese Leitbilddefinition sollte fortan gewährleisten, dass sich die Aktivitäten der Blumberger Mühle auf klare Ziele konzentrieren sollten, wobei die am Standort bestehenden Stärken konsequent ausgebaut wurden. In Folge wurden alle Tätigkeitsbereiche aufgegeben, die sich als völlig unrentabel erwiesen hatten. So wurden in der Gastronomie der Außenimbiss eingestellt und die Aktivitäten auf eine qualitative Steigerung des Angebotes in Richtung eines hochwertigen „Ausflugslokals“ mit der Spezialisierung einer regional-ökologischen Küche des Biosphärenreservates gelenkt. Dieses wurde noch dahingehend erweitert, dass mit der Neuschaffung eines Cateringsegments ein völlig neues Geschäftsfeld erschlossen wurde. Damit beschritt man den logisch konsequenten Weg, dass Wert-

schöpfung, die am Standort nicht realisierbar war, mit den bestehenden Möglichkeiten an anderer Stelle gesucht werden muss. Dieser Schritt war insofern auch inhaltlich stimmig, als mit der Bundeshauptstadt Berlin der Markt vor den Toren lag und Aktivitäten im Catering auf geradezu ideale Weise politische Zielsetzungen mit praktisch ökonomischem Handeln verbanden. Insofern wurde die Gastronomie der Blumberger Mühle konsequent als Träger der „Regionalmarke des Biosphärenreservates Schorfheide-Chorin“ ausgerichtet und konnte in Folge nicht nur erfolgreich eine freie Nische in diesem Markt besetzen, sondern wurde auch wichtiger Botschafter der Regionalmarkenidee in Berlin. Der ökonomische Erfolg dieses Engagements ließ nicht lange auf sich warten; bereits im ersten Jahr nach der Konzeptumstellung schrieb die Betriebs-GmbH erstmalig Gewinne und konnte ihrer eigentlichen Aufgabe, nämlich durch Engagement im wirtschaftlichen Bereich des Naturerlebnisentrums zu einer Finanzierung der gemeinnützigen Aktivitäten beizutragen, gerecht werden.

Auch im gemeinnützigen Segment des Naturerlebnisentrums wurden entsprechende Veränderungen vorgenommen. Deutlich unrentable Veranstaltungsangebote wurden aufgegeben und übertriebene Aktivitäten, deren hoher personeller Aufwand nicht im Einklang mit den Erträgen stand, wurden zurückgefahren. Diese Veränderungen wurden jedoch immer mit Bedacht auf die Einbindung des Naturerlebnisentrums in die allgemeine Regionalentwicklung vorgenommen. So fiel in diese Zeit auch die Entscheidung, im Verwaltungsbereich einen Ausbildungsplatz – später zwei – zu schaffen, was zu einem immensen Akzeptanzzugewinn in der Region führte. Der Naturschutz wurde damit auch in der Außenwirkung als Arbeitgeber wahrgenommen.

Im Ergebnis dieser Bemühungen konnte in den folgenden Jahren tatsäch-

lich eine leichte Zunahme der Besucherzahlen sowie deren Stabilisierung auf dem Niveau von rund 35.000 Besuchern (2004) erreicht werden. Da die Blumberger Mühle mit diesem Gästeaufkommen sowie mit deutlichem Abstand das besucherstärkste der 15 Zentren in den brandenburgischen Großschutzgebieten war und ist, musste man jedoch schlussendlich zur Kenntnis nehmen, dass am Standort der Blumberger Mühle ein über dieses Maß hinaus realisierbares Besucheraufkommen nicht zu erreichen war.

### **Eintrittsgelder werden abgeschafft**

In dieser Situation entschloss sich die Geschäftsführung zu weiteren einschneidenden Veränderungen im Betriebskonzept. Im ersten Schritt schaffte man ab der Saison 2006 das Eintrittsgeld ab. Dieser zunächst mit dem Verzicht auf einen Umsatz von rund 65.000,- EUR verbundenen Entscheidung lagen einige einfache ökonomische Überlegungen zu Grunde. So hätte man unter streng ökonomischer Kalkulation, allein um eine Kostendeckung zu erreichen, einen Eintritt von 27,- EUR pro Besucher erheben müssen – ein Betrag, der weit jenseits dessen lag, was real zu erzielen gewesen wäre. Ferner entstand ab dem Jahr 2004 mit dem Zentrum des Nationalparks Unteres Odertal in unmittelbarer Nähe der Blumberger Mühle eine direkte wirtschaftliche und inhaltliche Konkurrenz. Da sich dieses Haus in Trägerschaft des Landes Brandenburg befand und das Personal zudem weitgehend aus der von der brandenburgischen Landesstiftung getragenen Naturwacht gebildet wurde, ergab sich eine direkte wie indirekte Subventionierung dieser Einrichtung, die sich in deutlich niedrigeren Eintrittspreisen äußerte im Vergleich zu denjenigen, die die Blumberger Mühle seinerzeit erhob. Ein Absenken der Eintrittspreise der Blumberger Mühle auf das Niveau des Nationalparkzentrums Criewen hätte aber zur Folge gehabt, dass die Eintrittsgelderlöse nur noch unwesentlich über denjenigen Kosten gelegen hätten, die zum Erheben des Eintritts aufgewendet werden mussten. Insofern lag die Entscheidung, auf das Erheben von Eintritt zu verzichten, geradezu auf der Hand. Da damit nicht nur der Eintritt, sondern auch die Kosten zum Erheben des Eintritts entfielen, parallel aber die zuvor im Eintrittspreis integrierten Sonderleistungen (unter anderem die täglichen Führungen) kostenpflichtig gestellt wurden, waren die auszugleichenden Defizite vergleichsweise gering. Zudem stellte sich bereits im ersten Jahr heraus, dass die dadurch realisierten positiven Synergieeffekte bei weitem überwogen. Nicht nur, dass diese Entscheidung erstmalig zu einem deutlich spürbaren Anstieg der Besucherzahlen führte, vielmehr stiegen die Umsätze in der Gastronomie deutlich an. Im Januar 2008 hat nun auch das Nationalparkzentrum Criewen diese Entscheidung nachvollzogen.

### **Eigenmarketing entfällt**

Der zweite Konsolidierungsschritt bestand in dem weitgehenden Verzicht auf ein umfangreiches Eigenmarketing. Auch dieses war insofern eine zwangsläufige Entscheidung, da sich die extrem hohen Aufwendungen in diesem Bereich nicht in einem höheren Besucheraufkommen niedergeschlagen hatten. Seit dem betreibt die Blumberger Mühle das Marketing vor allem über die Einbindung in den regionalen Tourismusverband.

### **Dienstleistungssparte wird eingeführt**

Der dritte Schritt lag in der Erweiterung des bereits erfolgreichen Ansatzes, dass die ursprünglich nicht erreichte Kostendeckung im Bereich der Gastronomie nur über das Erschließen völlig neuer Geschäftsfelder möglich war. So ging man diesen Weg nun auch im Bereich des Vereins konsequent weiter und entwickelte eine Dienstleistungssparte, die unter zukünftig ausschließlich gewinnorientierter Betätigung entsprechende Refinanzierung der im gemeinnützigen Bereich entstehenden Kosten garantieren sollte. Dieses bot sich dadurch an, dass der NABU in den vergangenen Jahren im Rahmen der verschiedenen Flächenübertragungen Grundeigentum dazu gewann, welches einer umfassenden und örtlich angegliederten Verwaltung bedarf. Die Blumberger Mühle ist daher in einer dritten Säule als Dienstleister im naturschutzfachlich-forstlichen Management der Liegenschaften der NABU-Stiftung aktiv und generiert daraus weitere Erlöse.

### **Ein streng ökonomisch arbeitendes Zentrum**

Im Gesamtergebnis ist es somit gelungen, den jährlichen Zuschussbedarf des Naturerlebnis zentrums auf einen rentablen Betrag zu reduzieren, den der NABU aus den Finanzierungsmöglichkeiten einer Naturschutz-NGO, vor allem aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden und Sponsoring, bereitstellt. Damit wird auch deutlich, dass dem Engagement der Verbände und Stiftungen weiterhin eine wesentliche Schlüsselrolle im Betrieb und der Unterhaltung von Naturschutzzentren zukommt. Nach zehn Jahren kann die Blumberger Mühle heute als ein streng ökonomisch arbeitendes Zentrum angesehen werden, welches dennoch weiterhin als gesellschaftlich-politische Aufgabe umfänglich in den Bereich der Bildung für nachhaltige Entwicklung investiert. Dabei müssen sich alle Zentren dem banalen ökonomischen Nachhaltigkeitsgrundsatz stellen, dass man nur verteilen kann, was man zuvor erwirtschaftet hat. Für die Zentren bedeutet dieses, dass man die unter rein ökonomischen Gesichtspunkten defizitären Aktivitäten – vor allem die Umweltbildung – durch entsprechend rentable Aktivitäten in an-

deren Geschäftsfeldern gegenfinanzieren muss. Unter einem solchen Ansatz sind die Naturschutzzentren schon heute wichtige Impulsgeber mit Vorbildfunktion für die Entwicklung in den Regionen.

### **Optimierungsmöglichkeiten**

Allein schon aus der Tatsache, dass Naturschutzzentren flächendeckend vertreten sind, leiten sich vielfältige, heute zum Teil noch ungenutzte, Potentiale ab. So wird beispielsweise im Land Brandenburg momentan der folgerichtige Weg beschritten, die Zentren der 15 Großschutzgebiete des Landes miteinander noch stärker zu vernetzen und deren Potentiale unter einer gemeinsamen Dachmarke zusammenzuführen. Im Ergebnis dieser Entwicklung können die Zentren noch stärker als bislang zu wesentlichen Leistungsträgern eines nachhaltigen Naturtourismus werden. Sie nehmen damit eine nicht zu unterschätzende Scharnierfunktion zwischen den staatlichen Verwaltungen der Großschutzgebiete und den jährlich allein 20 Millionen Besuchern der deutschen Nationalparke ein.

Ein wichtiges Instrument auf dem Weg zu einer weiteren Professionalisierung wird zukünftig auch die Zertifizierung und das Qualitätsmanagement der Zentren sein, vor allem deshalb, weil ein vernetztes Agieren der Zentren einen gemeinsamen Produktstandard essentiell voraussetzt und Zertifizierung vor allem effizientes Controlling bedeutet. Dabei muss allerdings auch ein gewisser Realismus herrschen. Sehr vorsichtig muss man Tendenzen begegnen, bei denen insbesondere Zertifizierung den Eindruck erwecken, als würde die Zertifizierung allein alle Probleme lösen und als müsse man nur zu einer ökonomischen Professionalisierung kommen, um alle Finanzierungsprobleme zu lösen. Insbesondere die Umweltbildung wird auch zukünftig eine Gemeinwohlaufgabe bleiben, bei der man den Bund und die Länder als Financier nicht aus der Verantwortung entlassen darf. In diesem Kontext muss die Professionalisierung der Zentren in der Dienstleistungsfunktion im Fokus stehen. Erwartungen nach Mehrerlösen durch Zertifizierung lassen sich schnell realistisch einschätzen, wenn man den Blick in andere Sparten lenkt, in denen diese Erwartungen in den letzten Jahren keineswegs eingetreten ist.

Es bleibt festzuhalten, dass in den Naturschutzzentren ein immenses Potential liegt, das in den vergangenen Jahren einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Vermittlung von Umweltbildungsinhalten geliefert hat und gleichzeitig in seiner Breitenwirkung wohl einer der großen Multiplikatoren für Naturschutzanliegen unterschiedlichster Art ist. Diese Potentiale weiterhin zu optimieren, bleibt eine lohnenswerte Herausforderung an die Betreiber und gleichzeitig eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. ■