

Geschäftsprozesse besser steuern

LWF unterstützt forstliche Zusammenschlüsse bei Holzbereitstellung, Vermarktung und Logistik

Michael Lutze, Johann Neuner und Stefan Kellner

Ungünstige strukturelle Bedingungen im Klein- und Kleinprivatwald, hohe Preisschwankungen auf den Holzmärkten sowie die zunehmende Konkurrenz forstlicher Dienstleister: Diesen und vielen anderen schwierigen Situationen haben sich die über 140 forstlichen Zusammenschlüsse (FZuS) in Bayern ständig zu stellen. Die optimale Gestaltung der Geschäftsprozesse liefert einen wichtigen Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmensführung. Hier setzt das Forschungsprojekt »Holzmobilisierung und Logistik« der Bayerischen Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft (LWF) an. Mit Unterstützung der LWF wollen die Waldbesitzervereinigungen und Forstbetriebsgemeinschaften den Ablauf ihrer Geschäftsprozesse verbessern, um so den Herausforderungen besser begegnen zu können.

Vor allem die ungünstigen strukturellen Rahmenbedingungen im Kleinprivatwald erschweren es den forstlichen Zusammenschlüssen (FZuS), auf dem Holzmarkt immer effektiv und wirtschaftlich zu agieren. Ein wichtiger Schritt hin zu einem erfolgreichen Unternehmen besteht unter anderem darin, die Geschäftsabläufe besser zu strukturieren. In einem dreijährigen Forschungsvorhaben nimmt sich die Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft (LWF) dieses Problems an. Im ersten Jahr nehmen acht Zusammenschlüsse aus den sieben Regierungsbezirken an diesem Projekt teil.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse, um so eine effizientere Holzbereitstellung und Vermarktung zu erreichen. In der Anfangsphase stehen die Beschreibung und Analyse der Kernprozesse im Vordergrund. Mit Hilfe der Software *sycat* werden in Workshops erarbeitete Teilprozesse sowie Teilarbeiten in sachlich logischer sowie in ihrer zeitlichen Abfolge dargestellt. Mittels Zeitaufschreibungen erhobene Daten dienen zusätzlich dazu, die Prozesse zu beurteilen.

Zwei Beispiele: Forstliche Alleskönner und basisnahe Waldmesswarte

Im Folgenden werden die Situationen zweier Projektpartner dargestellt, die den Geschäftsprozess »Holzbereitstellung und Vermarktung« sehr unterschiedlich gestalten.

Der erste Projektpartner (FZuS-Süd) kommt aus Südbayern. Ein hoher Fichtenanteil charakterisiert die waldbauliche Situation. Vier forstlich ausgebildete Mitarbeiter führen die Geschäfte des Zusammenschlusses. In geografisch abgegrenzten »Revieren« organisieren drei Geschäftsführer die Holzbereitstellung und Vermarktung. Arbeitsschwerpunkte des vierten Geschäftsführers sind die Abrechnung des vermarkteten Holzes und der Unternehmerleistungen sowie das Management der Waldpflegeverträge.

Der zweite Zusammenschluss (FZuS-Nord) liegt im nördlichen Bayern. Er vermarktet sowohl Nadel- als auch Laubholz. Ein forstlich ausgebildeter Geschäftsführer und eine Verwaltungsangestellte in Teilzeit organisieren den betrieblichen Ablauf. Im Außendienst unterstützen freiberuflich tätige Waldmesswarte die Geschäftsführung bei der Holzaufnahme und der Beratung der Waldbesitzer.

Diese Unterschiede in der Organisationsform und der Personalausstattung wirken sich auf die Verantwortlichkeiten bei den Teilprozessen und Teilarbeiten aus.

Der Kernprozess »Holzbereitstellung und Vermarktung«

In beiden forstlichen Zusammenschlüssen spielt der Prozess »Holzbereitstellung und Vermarktung« eine herausragende Rolle für Umsatz und Erfolg. Dieser Kernprozess gliedert sich in folgende Teilprozesse:

- Mengen- und Sortimentsplanung
- Vertragsverhandlungen und -abschluss
- Kontaktaufnahme und wirtschaftliche Beratung
- Holzernte und Rücken
- Holzaufnahme
- Transport
- Abrechnung

Für jeden Teilprozess wird mit der Software *sycat* ein Ablaufschema mit den jeweiligen Teilarbeiten erstellt.

Der Teilprozess »Holzaufnahme«

Auf eine umfassende Dokumentation der Prozessabläufe muss aus Platzgründen an dieser Stelle verzichtet werden. Beispielformal verdeutlichen die Abbildungen 1 und 2 des Teilprozesses »Holzaufnahme« (jeweils Nadelholz) den Unterschied zwischen beiden forstlichen Zusammenschlüssen.

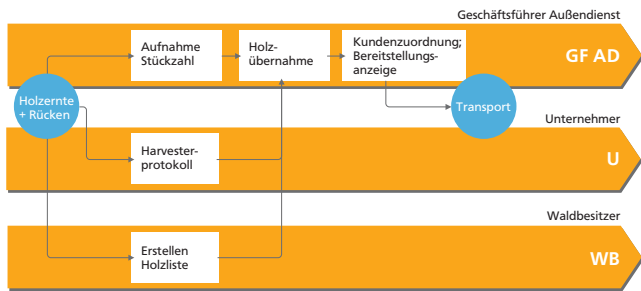


Abbildung 1: Holzaufnahme für den forstlichen Zusammenschluss Süd (FZuS-Süd)

FZuS-Süd (Abbildung 1): Beim Teilprozess Holzaufnahme agieren drei Prozessbeteiligte: Waldbesitzer (WB), Geschäftsführer Außendienst (GF AD) und Unternehmer (U). Oft erstellt der WB selbst eine Holzliste, die er an den GF AD übermittelt. Weiter kann auch der eingesetzte U beispielsweise bei einem Harvestereinsatz ein Protokoll erstellen, das ebenfalls an den GF AD weitergeleitet wird. Als dritte und häufigste Möglichkeit nimmt der GF AD selbst die Stückzahl der Stämme auf. Diese Daten ermöglichen es ihm, das Holz zu übernehmen, den Kunden zuzuordnen sowie die Bereitstellung zu melden.

FZuS-Nord (Abbildung 2): Der Geschäftsführer (GF) delegiert bei motormanuellen Hieben die Holzaufnahme an die Waldmesswarte (WW). Diese übermitteln die Daten an die Geschäftsstelle. Drei WW verwenden ein mobiles Datenerfassungsgerät, ein WW erstellt handgeschriebene Holzlisten. Die Verwaltungsangestellte (VA) überspielt die mobilen Daten in das Forstprogramm bzw. gibt die Holzlisten von Hand ein. Erfolgt die Hiebsmaßnahme vollmechanisiert, überprüft der GF die Harvesterprotokolle. Danach erstellt die VA Holzaufnahmelisten, die sie zur Kenntnisnahme an die Waldbesitzer sendet. Nun ordnet der GF die Holzpolter den potentiellen Kunden zu, die VA fertigt die Bereitstellungsanzeige für den Käufer. Anschließend überweist der GF das Holz an den Kunden. Bestehen hinsichtlich der Sortierung noch Mängel, erfasst die VA diese Änderungen.

Die Stellschrauben sichtbar machen

Welche Teilarbeiten stellen den zeitlichen Schwerpunkt in der Arbeit des Geschäftsführers dar? Mit wie viel Zeit und damit Personalkosten belastet jede Teilarbeit das Vermarktungsprodukt des Zusammenschlusses, den Festmeter Holz? Gibt es Rationalisierungsspielräume? Um sich diesen Fragen zu nähern, dokumentierten die Geschäftsführer die Teilarbeiten innerhalb des Kernprozesses. Bei einer ausreichenden Anzahl von Stichproben liefert der mittlere Zeitbedarf pro Bezugseinheit Festmeter wichtige Kennzahlen für weitere Optimierungsvorschläge (siehe Tabellen 1 und 2).

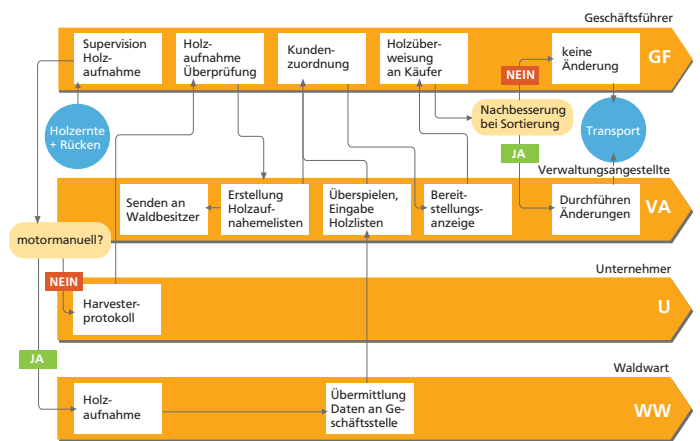


Abbildung 2: Holzaufnahme für den forstlichen Zusammenschluss Nord (FZuS-Nord)

FZuS-Süd (Tabelle1): Der GF AD investiert mehr als die Hälfte seiner Arbeitszeit im Kernprozess Holzbereitstellung und Vermarktung in die Holzaufnahme (55 Prozent):

- Aufnahme der Stückzahl (38 Prozent)
 - Kundenzuordnung und Bereitstellungsanzeige (17 Prozent).
- Der Zeitbedarf für diese Teilarbeiten liegt bei 0,92 bzw. 0,79 Minuten je Festmeter.

Anteil der einzelnen Teilarbeiten des Geschäftsführers (GF AD) des FZuS-Süd (Tabelle 1)

Preisverhandlungen und Mengenfestlegung	<1 %
Telefonische Beratung	2 %
Beratung im Wald	10 %
AS-Verträge	3 %
Hiebsvorbereitung	5 %
Kontakt zu Unternehmer herstellen	3 %
Hiebsbegleitung	3 %
Aufnahme der Stückzahl	38 %
Kundenzuordnung, Bereitstellungsanzeige	17 %
Steuerung Transport	<1 %
Abrechnung Waldmaß	2 %
Nicht zuordenbare Zeiten	17 %

FZuS-Nord (Tabelle2): Weil der GF die Holzaufnahme im Wald weitestgehend an die Waldmesswarte delegiert und die VA die Bereitstellungsanzeige an den Kunden vornimmt, spielen Holzaufnahme, Kundenzuordnung und Bereitstellungsanzeige eine geringe Rolle. Viel Zeit nimmt sich der Geschäftsführer für die persönliche Überweisung des bereitgestellten Holzes an den Kunden (21 Prozent). Betrachtet man den Zeitbedarf pro Festmeter, so dauert diese Holzüberweisung 0,65 Minuten je Festmeter.

Anteil der einzelnen Teilarbeiten des Geschäftsführers (GF) des FZuS-Nord (Tabelle 2)

Marktbeobachtung	10 %
Vertragsverhandlungen und -abschluss	3 %
Beratung und Holzvermarktung	19 %
Hiebsvorbereitung	3 %
Hiebskontrolle	2 %
Holzaufnahme, Überprüfung	1 %
Kundenzuordnung	5 %
Holzüberweisung	21 %
Spedition informieren	<1 %
Fahrauftrag erstellen	<1 %
Überprüfung Abfuhr	1 %
Abgleich Wald-Werk	6 %
Überprüfung und Rücksprache	<1 %
Mengenmeldung FV	<1 %
Rechnungsstellung	2 %
Sonstige Arbeiten	4 %
nicht zuordenbare Zeiten	22 %

Nochmals werden die unterschiedlichen Arbeitsweisen in der Holzaufnahme deutlich. Beim FZuS-Süd nimmt der GF AD jeden Holzpolter persönlich in Augenschein, auf eine persönliche Holzüberweisung an den Kunden verzichtet er. Beim FZuS-Nord übernehmen Waldmesswarte und Verwaltungsangestellte die einfachen Arbeiten (Holzaufnahme und Bereitstellungsanzeige). Das besondere Augenmerk des Geschäftsführers liegt auf dem Kontakt zum Kunden bei der Holzüberweisung im Wald.

Neugestaltung und Optimierungworkshops

Eine Überlegenheit eines der beiden Geschäftssysteme wurde bisher nicht festgestellt. Für eine abschließende Bewertung bedarf es deshalb noch weiterer Analysen. Die Prozesse werden in Zusammenarbeit mit den betroffenen Zusammenschlüssen und gegebenenfalls unter Einbeziehung weiterer Beteiligten (Ämter für Landwirtschaft und Forsten, Unternehmer, Holzindustrie) neu gestaltet. Ziel ist, die Prozessabläufe zu verbessern und weiterzuentwickeln, wobei die Bereitschaft und die Möglichkeiten von Vorständen und Personal der Waldbesitzervereinigungen und Forstbetriebsgemeinschaften beim tatsächlichen Umsetzen zu berücksichtigen sind.

Literatur

Füermann, T.; Dammasch, C. (2002): *Prozessmanagement – Anleitung zur Steigerung der Wertschöpfung*. Carl Hanser Verlag, München

Gaitanides, M. (2006): *Prozessorganisation; Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen*. Verlag Franz Vahlen, München

Hoeth, U.; Schwarz, W. (2002): *Qualitätstechniken für die Dienstleistung – Die D7*

Pauli, B.; Maier, R.; Ohrner, G. (2002): *Methode der Prozessanalyse*. Studie am Sachgebiet IV der Bayerischen Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft; Projekt V 41, Teil I

REFA-Fachausschuss Forstwirtschaft (Hrsg.) (2004): *Organisation in der Forstwirtschaft - mit REFA-Methoden zu effizienten Arbeitsprozessen*.

Dr. Michael Lutze, Johann Neuner und Stefan Kellner sind Mitarbeiter im Sachgebiet »Betriebswirtschaft und Forsttechnik« der Bayerischen Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft. michael.lutze@lwf.uni-muenchen.de

44-Tonnen-Regelung gilt bis Ende September



Bäume, die den Orkanen Emma und Fee zum Opfer gefallen sind, können jetzt schneller abtransportiert werden. Auf Initiative von Forstminister Josef Miller haben das Innenministerium und das Wirtschaftsministerium die 44-Tonnen-Ausnahmeregelung für Holztransporter bis 30. September dieses Jahres verlängert, und zwar unter den Bedingungen, die auch für das »Kyrill-Sturmholz« vorgegeben waren. Das Bayerische Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten begrüßte die Entscheidung. Ein rascher Abtransport schützt nicht nur das Holz vor qualitativer Entwertung, sondern er entzieht den Borkenkäfern das Brutmaterial. Emma und Fee hatten im März in den bayerischen Wäldern Schäden von etwa zwei Millionen Festmetern Holz angerichtet.

red