

Auf dem Weg zum Erfolg

Mittel und Wege zu effizienten Zusammenschlüssen

Stefan Schaffner, Michael Suda, Gerd Huml und Eva Krause

Einen Tag lang haben Forstliche Zusammenschlüsse auf Einladung der Bayerischen Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft und des Lehrstuhls für Wald- und Umweltpolitik darüber diskutiert, wie sie Holzvermarktung und Waldpflegeverträge künftig meistern können. Wegweisend bei dieser Hilfe zur Selbsthilfe war der gegenseitige Erfahrungsaustausch mit den Arbeitsbestverfahren erfolgreicher Zusammenschlüsse.



Foto: S. Gligorjevic, fotolia.de

Abbildung 1: Der Erfolg forstlicher Zusammenschlüsse gründet sich auch auf eine gründliche und vertrauensvolle Beratung.

Im Rahmen des Projektes »Beratung der forstlichen Zusammenschlüsse« diskutierten der Lehrstuhl für Wald- und Umweltpolitik sowie die Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft mit Vertretern der forstlichen Zusammenschlüsse Methoden und Verfahren zur erfolgreichen Bewältigung der zentralen Aufgabenfelder *Holzvermarktung* und *Waldpflegeverträge*. Im jeweiligen Aufgabenfeld erfolgreich agierende forstliche Zusammenschlüsse wurden zu eintägigen Arbeitstreffen eingeladen, um mit ihnen zusammen Erfolgsfaktoren sowie Organisations- und Arbeitsschritte in zentralen Aufgabenfeldern zu erarbeiten. Diese freiwillige gegenseitige Hilfe zur Selbsthilfe auf Ebene der Zusammenschlüsse soll über einen Erfahrungsaustausch Erfolge bei der Aufgabenerfüllung identifizieren. Den Teilnehmern am Workshop sei für ihre Offenheit und konstruktive Mitarbeit herzlich gedankt.

Beim Bereitstellen und Vermarkten von Holz kommt es auf fünf Bereiche an

Wenn es darum geht, Holz breitzustellen und optimal zu vermarkten, müssen nach Einschätzung der Geschäftsführer fünf Dinge stimmen. Erstens: Waldbesitzerakquise. Wenn die Zusammenschlüsse als Selbsthilfeorganisationen und Dienstleister die Vermarktung übernehmen wollen, müssen sie das Vertrauen der Waldbesitzer gewinnen und in allen entscheidenden Fragen auch in der Öffentlichkeit präsent sein. Zweitens: Holzbereitstellung. Die Zusammenschlüsse organisieren die reibungslose Bereitstellung des Holzes. Drittens: Logistik. Sie müssen das Holz rasch und zu verbindlichen Terminen abfahren und den Ablauf für den Kunden übersichtlich und jederzeit nachverfolgbar gestalten. Vierten: Vermarktung. Die Zusammenschlüsse müssen durch Allianzen ihre Mengen steigern und Marktführer werden. Fünftens: Büroabläufe. Die Geschäftsführer müssen alle Geschäftsabläufe im Griff behalten und erfolgreich planen. Der Fünf-Punkte-Plan schlaglichtartig im Detail:

Akquise von Waldbesitzern

Ohne Waldbesitzer, die ihrem Zusammenschluss verbunden sind, läuft buchstäblich nichts. Überzeugender Service ist die beste Langfriststrategie. Zudem wird es als notwendig erachtet, bei Waldbesitzern und in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden. Erfolgreich sein heißt, die »Nummer eins« in der Wahrnehmung und im Denken der Waldbesitzer zu sein. »Beim Waldbesitzer bekannt sein und bekannt werden« heißt die Devise, die als Grundformel im Marketing gelten kann. Die Geschäftsführer stellten vier Kriterien besonders heraus.

Erster Ansprechpartner der Waldbesitzer werden

Wenn Themen wie Wald, Waldbewirtschaftung, Waldpflege, Waldbesitzer, Holzvermarktung, Holzenergie usw. in der Öffentlichkeit aufgegriffen werden, sollten der Zusammenschluss und seine Vertreter als Ansprechpartner wahrgenommen werden. Wenn Waldbesitzer daran denken, »Holz zu machen« bzw. Holz zu vermarkten, müssen sie an den Zusammenschluss denken. Wenn sich Waldbesitzer oder Mitglieder mit

Wald beschäftigen bzw. Beratung oder Dienstleistung in Anspruch nehmen wollen, müssen sie als Ansprechpartner an den Zusammenschluss (Geschäftsführer, Geschäftsstelle, Waldwarte, ...) bzw. an die staatlichen Revierleiter denken.

Kompetent sein für hochwertige Waldgestaltung

Ziel ist es, sich als derjenige Dienstleister im Gebiet zu etablieren, der für eine Waldbewirtschaftung auf hohem Qualitätsniveau steht. Steht der Zusammenschluss für eine qualitativ hochwertige Waldbewirtschaftung und einen pfleglichen Umgang mit Wald im Sinne des Waldbesitzers, bringt ihm das Vorteile gegenüber anderen Wettbewerbern.

Dauerhafte Kooperation mit AELF und Revieren

Ziel ist die Abstimmung und Ergänzung der jeweiligen Aktivitäten und der gegenseitigen Meinungsbildung hinsichtlich forstfachlicher Standards (Waldbau, Holzernte, ...). Eine gemeinsame Sprache bei Waldbau, Holzernte etc. zwischen Forstverwaltung (Revieren) und Zusammenschluss wird als sehr wichtig erachtet. Ohne sie ist keine einheitliche Beratung möglich.

Öffentlich Interessen der Waldbesitzer vertreten

Um Vertrauen bei den Waldbesitzern zu erlangen, ist es besonders wichtig, dass die Organe des Zusammenschlusses (Vorstand, Geschäftsführer, ...) in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden und für die Belange der Waldbesitzer eintreten.

Die Holzbereitstellung

Grundsätzlich unterscheiden die Geschäftsführer bei der Holzbereitstellung zwischen eigenwerbenden Waldbesitzern und Waldbesitzern mit Dienstleistungsbedarf. Eigenwerbende Waldbesitzer sind für Holzernte (Waldbau), Aushaltung, Sortimentsbildung und Rückung/Polterung an Waldstraße selbst verantwortlich. Waldbesitzer mit Dienstleistungsbedarf übertragen bestimmte Leistungen, beispielsweise Bestandsvorbereitung, Auszeichnen, Feinerschließung, Unternehmereinsatz oder Rückung, in den Verantwortungsbereich des Zusammenschlusses. Wenn ein Zusammenschluss in der Holzbereitstellung erfolgreich sein will, bedeutet das, die gesamte Holzbereitstellung zu organisieren. Der Zusammenschluss muss möglichst aktiv in Planung und Ausführung der Holzbereitstellung eingebunden zu sein. Hier erkannten die Geschäftsführer drei Handlungsfelder.

Unternehmereinsätze organisieren

Der Zusammenschluss organisiert in seinem Bereich die Unternehmereinsätze, er bindet Unternehmerkazipitäten im Raum ein und lastet Stammpartner aus. Dabei ist eine Arbeitsteilung zwischen Zusammenschluss und Forstunternehmen im Einflussgebiet anzustreben. Der Zusammenschluss ist für die Akquise von Flächen, die forstfachliche Bestandsvorbereitung und Umsetzung des Einsatzes verantwortlich und sorgt für eine hohe Auslastung der mit dem Zusammenschluss kooperierenden Unternehmer. Er übernimmt damit zunehmend

Verantwortung für die Disposition des Unternehmers und verfolgt als Ziel, die beteiligten Unternehmer über möglichst lange Zeiträume möglichst gleichmäßig auszulasten. Der Unternehmer kann sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren, hält sich aus Eigeninteresse an die Qualitätsstandards des Zusammenschlusses und ist für Absprachen und Regelungen zugänglich. Um auch gegenüber größeren Unternehmen diese Vormachtstellung bei der Mengen- und Waldbesitzerakquise einzunehmen bzw. zu behaupten, werden Allianzen und Kooperationen zwischen benachbarten Zusammenschlüssen als nötig erachtet.



Foto: J. Müllele, Digitalpress

Abbildung 2: Die Bereitstellung des Holzes und seine Vermarktung zählen zu den Kernaufgaben professioneller forstlicher Zusammenschlüsse.

Um die Unternehmereinsätze erfolgreich zu organisieren, müssen die Zusammenschlüsse personell und fachlich in der Lage sein, die Bestände nach forstfachlichen Standards vorzubereiten. Dazu bedarf es eigenen forstfachlichen Personals, und einer Weiterqualifizierung, beispielsweise in Kursen zur maschinellen Holzernte. Außerdem ist es notwendig, dass der Zusammenschluss den Einsatz zusammen mit dem Unternehmer



Foto: Holzabsatzfonds

Abbildung 3: Ob mit fremden Fuhrunternehmern oder mit eigenen Lastwagen, eine rasche Holzabfuhr aus dem Wald und eine termingerechte Lieferung ins Werk sind wichtige Anliegen der forstlichen Zusammenschlüsse.

plant. Nur eine optimale Vorbereitung gewährleistet sowohl eine hohe waldbauliche Qualität (zufriedene Waldbesitzer) als auch eine entsprechende Leistung der Maschinen (zufriedene Unternehmer). Auch die Bündelung von Flächen verschiedener Waldbesitzer im räumlichen Zusammenhang (Harvester und Forwarder können auf der Achse umsetzen) zu attraktiven Gesamtgrößen stärkt die Stellung des Zusammenschlusses. Laufen die Harvester *aus Erfahrung* im Gebiet, gewinnt der Zusammenschluss auch wertvolle Erfahrungswerte für die Planung der Holz mengen und damit für die Verbindlichkeit von Vorvertragsverpflichtungen. Deutlich wird aber, dass hier Größeneffekte entstehen. Ein Zusammenschluss muss über bestimmte »Maschinen«-Holzmengen im Jahresverlauf verfügen, um ein effektives Harvestermanagement betreiben zu können.

Qualitätsstandards setzen

Die eigene Stellung als Zusammenschluss bei den eigenwerbenden Waldbesitzern beschreiben die Geschäftsführer als »moderierend«. Der Zusammenschluss kann diesen Waldbesitzern Mindestanforderungen und Qualitätsstandards in einer Meldung der Mengen vor dem Einschlag, in der Aufarbeitung und Bereitstellung erläutern, über Bonus/Malus-Systeme Verbindlichkeit einfordern und langfristig über Schulungsangebote handwerkliche Fertigkeiten verbessern. Für Aushaltung, Sortiments- und Mengenbildung sowie Polterung und vor allem für eine Mengenmeldung und für die Einhaltung von Terminen ist aber der Waldbesitzer verantwortlich.

Erschließungssituation verbessern

Für eine professionelle Holzbereitstellung und Logistik sind die Erschließung mit Forststraßen einschließlich entsprechender Lagerplätze und Feinerschließung der Bestände Voraussetzung. Die Unterstützung und das Vorantreiben von Wegebauprojekten zusammen mit den Ämtern für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten und den Forstdienststellen wird daher als Daueraufgabe gesehen, denn ohne diese Kernvoraussetzung werden viele der genannten Kriterien ohnehin bedeutungslos.

Logistik

Als wesentlich erachteten die Geschäftsführer die rasche Abfuhr des Holzes. Dies ist ein Qualitätsmerkmal, an dem die Waldbesitzer den Zusammenschluss messen. Neben der Auszahlungsgeschwindigkeit der Holzgelder beeinflusst es die Vormachtstellung in der Waldbesitzerakquise, gerade wenn andere Wettbewerber raschere Holzabfuhr, aber auch raschere Bezahlung bieten. Neben Verbesserungsmöglichkeiten, die jeder Zusammenschluss für sich erreichen kann, ist auch seine Bedeutung bei den einzelnen Kunden entscheidend (Stichwort: »Waldlager und Abfuhrprioritäten«). Erfolgreich sein heißt, die Holzabfuhr »in den Griff zu bekommen«. Hier diskutierten die Geschäftsführer zwei zentrale Kriterien.

Bereitstellung und Abfuhrmöglichkeiten verbessern und Informationsfluss beschleunigen

Einer Standardisierung der Informationen sowie der Statusänderungen der Holz mengen wird eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Dazu zählen insbesondere die *Weitermeldung der Bereitstellungsanzeige* an den Käufer bzw. Fuhrunternehmer, die *Verringerung des Bedarfes an persönlicher Einweisung* der Fahrer mittels Übersendung digitaler Karten oder Geodaten sowie eine *zeitnahe Information über Waldlager* (bereitgestellte Mengen) und die *Rückmeldung des Abfuhrstatus* an den Zusammenschluss. Der Informationsbedarf dreht sich also um das zentrale Anliegen, den Gesamtüberblick zu behalten. Programme und Informationssysteme, die den Datenaustausch zwischen den Akteuren erleichtern und standardisieren, werden hier als zentrale Innovation erachtet.

Organisation der Abfuhr

Den Geschäftsführern ist es ein zentrales Anliegen, die Verbindlichkeit von Abfuhrterminen zu verbessern. Diskutiert wurden folgende Modelle, bei denen der Zusammenschluss die Abfuhr zunehmend selbst organisiert:

- *System Stammfuhrleute:* Mit dem Holzkäufer wird der Einsatz von Stammfuhrleuten vereinbart, die zumindest während bestimmter Zeiten zu einem hohen Anteil ihrer Kapazität ausgelastet werden und damit »exklusiv« für den Zusammenschluss fahren können. Die Disposition des Fahrers (Bestimmung der Fahrtrouten und Auslastung) übernimmt der Zusammenschluss und fasst dabei die Abfuhrmengen räumlich und zeitlich sinnvoll zusammen. Der Fahrer meldet permanent oder periodisch den Abfuhrstatus.
- *Frei-Werk-Lieferungen:* Der Zusammenschluss liefert frei Werk und baut eigene Unternehmenskompetenzen in der Logistik auf, indem er entweder eigenständige Fuhrunternehmer beauftragt, oder mit eigenen Lastwagen und angeestellten Fahrern die Abfuhr selbst übernimmt.

Ansonsten wird empfohlen, gerade bei stockender, unvollständiger Abfuhr (»Tendenz zum Waldlager«) alle Möglichkeiten entsprechend der vorgefundenen Marktlage (Käufer-/Verkäufermarkt) auszuloten und bei Nichtabfuhr innerhalb vereinbarter Fristen entsprechend zu handeln (telefonisches Nachhaken bis Umsteuerung der Mengen auf andere Käufer). Allerdings wird auch gesehen, dass die Handlungsmöglichkeiten weitgehend von der Marktlage (Käufer- oder Verkäufermarkt) abhängen.

Vermarktung

Die befragten Geschäftsführer gehen bei ihren Überlegungen von der Situation aus, dass sich der Markt für sägefähiges Rundholz analog den Strukturen des Industrieholzmarktes weiter konzentrieren wird. Die Zusammenschlüsse werden entsprechend der sich konzentrierenden Marktstrukturen große Mengen anbieten müssen, um die Preisfindung, die vertragliche Gestaltung und die tatsächliche Abwicklung des Geschäftsprozesses beeinflussen zu können. Nur auf diese Weise werden die Interessen der Waldbesitzer gewahrt (z. B. vorteilhafte Konditionen bei der Vertragsgestaltung und bei der Abwicklung der Vermarktung/Logistik). Erfolgreich sein heißt, »seine Interessen am Markt zu behaupten«. Die Geschäftsführer setzen sich hier mit fünf Kriterien auseinander.

Holz mengen des Zusammenschlusses steigern

Um Erfolg zu haben, müssen die Zusammenschlüsse ihre jeweiligen Vermarktungsmengen an das Vermarktungspotential in ihrem Raum annähern. Das gelingt nur, wenn sie das Holzangebot ihrer Mitglieder an sich binden (siehe Waldbesitzerakquise). Es geht vor allem um die Überwindung bestimmter Größengrenzen, um nicht gegenüber starken Wettbewerbern bedeutungslos zu werden. Angestrebt wird, auf jeden Fall der mengenmäßig bedeutendste Rundholzanbieter im eigenen Gebiet zu sein.

40 Jahre FBG Marktoberdorf



Foto: Schreyer

Die Forstbetriebsgemeinschaft Marktoberdorf wurde 1969 gegründet mit dem Ziel, den privaten, genossenschaftlichen und kommunalen Wald zu fördern. Der gemeinsame Warenverkehr beschränkte sich damals meist auf den Einkauf von Zaunmaterial und Pflanzen. Heute ist die FBG Marktoberdorf ein moderner Dienstleister für seine 2.000 Mitglieder. Die FBG vermarktet jährlich über 40.000 Festmeter Holz und verwaltet treuhänderisch mehr als 1.000 Hektar Waldfläche über Pflegeverträge.

Für ihre vielfältigen Aufgaben – von qualifizierter Beratung in allen Fragen der Waldbewirtschaftung bis hin zur professionellen Ausführung sämtlicher Forstbetriebsmaßnahmen – setzt die FBG auf ausgebildetes Forstpersonal und geschulte Forstwirte. Mit Informations- und Fortbildungsveranstaltungen für ihre Mitglieder unterstützt sie die Waldbesitzer in ihrer Eigenständigkeit.

Der gemeinsame Warenein- und -verkauf wurde in den letzten Jahren erfolgreich auf den Energieholzsektor ausgeweitet. Mit Kooperationen in der Forstbedarfsgenossenschaft Allgäu e G., der Waldsäge Fuchstal e G. und der Holzhandels- und Logistikgenossenschaft in.Silva schuf die FBG Marktoberdorf die Rahmenbedingungen, um auch künftig auf großem Parkett bestehen zu können. Gutachten für Waldbewertungen und das Durchsetzen der berechtigten Anliegen der Waldbesitzer an die Jagd runden das Aufgabenprofil der FBG Marktoberdorf ab. red

60 Jahre WBV Holzkirchen

Foto: L. Holly



Am 9. April 1949 wurde die Waldbesitzervereinigung Holzkirchen gegründet. Erklärte Ziele waren zunächst die forstliche Aus- und Weiterbildung der Mitglieder, der Betrieb eines Pflanzgartens und die gemeinsame Holzvermarktung. Neben der forstlichen Fortbildung der Mitglieder thematisierte die WBV stets auch die Problematik Wald und Wild, z. B. in Seminaren und Jagdbegängen (Foto). Im Jahr 1985 veröffentlichte die WBV zum ersten Mal die revierweisen Gutachten zum Zustand der Waldverjüngung. Bereits im November desselben Jahres organisierte sie das erste Jagdseminar. Schwerpunktthemen waren der Zustand der Waldverjüngung und die Gestaltungsmöglichkeiten der Jagdpachtverträge.

1989 entstand die Idee zu den Holzkirchner Waldbautagen, einen auf die örtlichen Verhältnisse abgestimmter Waldbaukurs für besonders interessierte Waldbesitzer, der zusammen mit dem Forstamt organisiert wird. Knapp 300 »Absolventen« haben den anspruchsvollen Kurs bisher durchlaufen. Mit der Karl-Gayer-Medaille (1999) und dem Staatspreis für vorbildliche Waldbewirtschaftung 2001 wurde die WBV für die Umsetzung des Naturnahen Waldbaus im Privatwald ausgezeichnet.

Die WBV Holzkirchen hat heute 2.100 Mitglieder, darunter 30 Kommunen. Sie vermarktet nun schon seit einigen Jahren über 100.000 Festmeter Holz, davon die Hälfte im Regieeinschlag. Seit 1999 organisiert sie federführend die Oberland-Wertholzsubmission - die Erste ihrer Art in Oberbayern. Wie andere forstliche Zusammenschlüsse auch hat sich die WBV professionell ausgerichtet und bietet ihren Mitgliedern die Betreuung in allen forstwirtschaftlichen Bereichen an. Sie legt großen Wert auf eine umfassende Information ihrer Mitglieder.

Beispielhaft in Bayern steht die WBV Holzkirchen für die gute und effiziente Zusammenarbeit mit den AELF-Förstern zum Wohle des Privat- und Kommunalwaldes.

red

Kooperation mit anderen Zusammenschlüssen

Um große Mengen zu bündeln, bietet sich an, Kooperationen mit anderen Zusammenschlüssen (»Allianzen«) einzugehen. Dies ist ein weiterer Schritt, um zum »Marktführer« bei der *Vermarktung aus dem Kleinprivatwald* aufzusteigen. Möglichkeiten sind gegeben z. B. mit Rahmenvereinbarungen über Forstwirtschaftliche Vereinigungen oder mit gemeinsamen Dienstleistungs- und Vermarktungsgesellschaften, z. B. Wbd, in.Silva etc. Größeneffekte und die Garantie einer dauerhaften Belieferung auch mit großen Mengen (Ausgleich zwischen Zusammenschlüssen) stehen hinter dieser Überlegung.

Vertragstreue/Zuverlässigkeit bei der Belieferung

Um vorteilhafte Vertragskonditionen zu erreichen, ist neben der Mengenbündelung auch die Fähigkeit des Zusammenschlusses bzw. der Allianz maßgeblich, verhandelte Vertrags- und Rahmenverpflichtungen zuverlässig einhalten zu können (Liefermengen, Liefertermine). Verbindlichkeit wird als zentrales Stichwort genannt.

Auszahlungszeit (des Holzgeldes) verkürzen

Analog zur Abfuhrzeit stellt die Auszahlungsdauer des Holzgeldes an die Waldbesitzer ein Qualitätsmerkmal dar, an dem der Zusammenschluss gemessen wird. Dies beeinflusst stark die Vormachtstellung in der Waldbesitzerakquise, gerade wenn andere Wettbewerber raschere Bezahlung bieten. Die Aushandlung entsprechender Zahlungsziele mit den Holzmarktpartnern, ein rascher Fluss der Daten bei Werksvermessung (Standardfall) und leistungsfähige Systeme für einen standardisierten Informationsaustausch zwischen den Akteuren sind notwendig.

Neue Geschäftsfelder

Neue Geschäftsfelder (z. B. Holzenergie) in der Wertschöpfung auf- und ausbauen, bringt weitere Erfolge bei der Holzvermarktung. Ein wichtiger Einstieg in die Wertschöpfungsketten wird in der energetischen Holznutzung gesehen. Der Zusammenschluss oder seine Mitglieder sollten nicht nur den Rohstoff liefern, sondern möglichst auch Wärme.

Büroablauf und Informationsfluss

Neben der effektiven Abwicklung der Buchhaltung und der Schlüsselstellung bei der Erreichbarkeit des Zusammenschlusses benötigen die Geschäftsführer mit wachsendem Umfang der einzelnen Abläufe und Geschehnisse (Steigerung der Vermarktungsmengen, Steigerung der Unternehmereinsätze) immer spezifischere Informationen. Im Wesentlichen muss der Geschäftsführer den Überblick über die Abläufe und Geschehnisse behalten (z. B. Status Bereitstellungsmengen, Abfuhr, Auslieferungsstand auf Verträge, Stand Auszahlung Waldbesitzer) und zudem auf Planungsdaten zugreifen. Die verantwortlichen Vorstände müssen den Überblick über die finanzielle Lage und die Risiken für den Zusammenschluss

bewahren, um ihrer Gesamtverantwortung gegenüber dem Zusammenschluss gerecht zu werden. Erfolgreich sein heißt, alle Geschäftsabläufe im Griff zu behalten und erfolgreich planen. Diskutiert wurden im Wesentlichen drei Kriterien.

Leistungsfähige EDV

Es gilt vor allem, Mitglieder- und Flächendaten, Informationsfluss, IT-System, Buchhaltung (Finanz- und Materialbuchhaltung) laufend zu professionalisieren. Daten- und Dokumentenverwaltung, -bearbeitung und -sicherung mittels leistungsfähiger EDV-Systeme und spezifischer Forstsoftware wird als selbstverständlich erachtet. Hier wird auch ein regelmäßiger Investitionsbedarf erkannt, gemeinsames Vorgehen und Erfahrungsaustausch können ihn optimieren.

Übersicht bewahren

Die Geschäftsführer können mit steigenden Geschäftsvorfällen und steigendem Personaleinsatz nicht mehr alles im »eigenen Kopf abbilden«. Sie benötigen daher EDV-gestützte Informationssysteme, die wesentliche Parameter »auf Knopfdruck« zur Verfügung stellen und Geschäftsvorfälle standardisiert und automatisiert verwalten. Geschäftsführer sollten bereits anhand der *Datenlage* Steuerungsmaßnahmen einleiten können, bevor Beschwerden von Waldbesitzern oder Kunden einen Handlungsbedarf hervorrufen. Die forstlichen Zusammenschlüsse werden hohe Anforderungen an IT-Systeme stellen. Sie müssen umfangreiche Funktionalitäten bieten, eine Fülle an dezentral entstehenden Daten aufnehmen und verarbeiten sowie einen standardisierten Informationsaustausch mit vielen Akteuren (z. B. Waldbesitzer, Waldwart, Unternehmer, Fuhrleute, Sägewerk, ...) bewältigen.

Die Entwicklung des Projektes »Waldinfoplan« des Vereins für forstliche Standorterkundung zusammen mit forstlichen Zusammenschlüssen zeigt, dass die Waldbesitzer dieses Thema engagiert und verantwortlich angehen.

Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbau- und Ablauforganisation (Personal und Abläufe) müssen entsprechend den Anforderungen gestaltet werden. Mit zunehmender Anzahl der Geschäftsvorfälle entstehen arbeitsteilig organisierte Teams. An Büropersonal und Außendienstmitarbeiter (z. B. Organisation und Umsetzung Unternehmereinsatz) werden zunehmend Aufgaben bzw. Bereiche delegiert. Es wird notwendig, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche der einzelnen Mitarbeiter festzulegen und betriebswirtschaftliche Controllinginstrumente (z. B. Kostenstellenrechnung, ...) einzusetzen. Teams werden immer häufiger den allein arbeitenden gesamtverantwortlichen Geschäftsführer ablösen.



Foto: S. Östreicher

Abbildung 4: Die forstlichen Zusammenschlüsse wissen um die wirtschaftlichen Erfolge neuer Geschäftsfelder und viele Zusammenschlüsse sind bereits in neuen Geschäftsbereichen aktiv. Ein wichtiges Geschäftsfeld zum Beispiel ist die energetische Holznutzung.

Was ist also Erfolg?

Neben quantifizierbaren Zuständen (hohe Vermarktungsmengen, Zufriedenheit der Mitglieder, ...) beschreiben die Geschäftsführer ihren Erfolg wesentlich damit, dass sie Abläufe und Prozesse aktiv (mit)gestalten und beeinflussen. Dazu zählt auch die Zusammenarbeit mit Partnern auf gleicher Augenhöhe. An zweiter Stelle steht, seine Abläufe mit denen der Geschäftspartner zu koordinieren. Als Drittes heißt es, sich mit den Marktkräften zu arrangieren, Vorgegebenes hinzunehmen und angemessen darauf zu reagieren. Erfolgreiche Geschäftsführer definieren sich also als Manager mit Gestaltungswillen und sind zusammen mit einer Vorstandschaft, die eine unternehmerische Ausrichtung mitträgt und fördert, die Träger der Entwicklung. Der eigentliche Erfolgsfaktor sind die Menschen, die sich entschlossen haben, als Haupt- und Ehrenamtliche Verantwortung in einem Zusammenschluss zu tragen.

Prof. Dr. Michael Suda leitet den Lehrstuhl für Wald- und Umweltpolitik der Technischen Universität München.

Dr. Stefan Schaffner und Gerd Huml sind abgeordnete Beamte der Bayerischen Forstverwaltung.

Dipl.-Forstingenieurin Eva Krause ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wald- und Umweltpolitik. www.wup.wi.tum.de