

# Stärkung von FWZ durch Kennzahlenvergleich

Das BMEL-geförderte Verbundprojekt „BenchmarkingFWZ“ entwickelt einen Kennzahlenvergleich zur verbesserten betriebswirtschaftlichen Steuerung Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse (FWZ). Basis für ein auf FWZ zugeschnittenes Benchmarking sind eine Differenzierung nach Einzelleistungen, eine standardisierte Datenaufbereitung sowie die Entwicklung von aussagefähigen Kennzahlen.

TEXT: MAXIMILIAN BRANDT, BASTIAN NIEMÖLLER, BERND WIPPEL

**D**em Projekt<sup>1</sup> liegt der Grundgedanke des Benchmarkings, also des „Lernens vom Besten“ zugrunde. Damit verbunden ist das betriebswirtschaftliche Durchleuchten der teilweise sehr breiten Leistungsstruktur von FWZ. Im Gegensatz zum forstbetrieblichen

<sup>1</sup> Das Projekt *Benchmarking Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse* (Laufzeit 08/2019 - 07/2022) wird gefördert durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (FKZ 22019718) über die Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (FNR).

Benchmarking gibt es einen Benchmarking-Ansatz für FWZ nur in wenigen Bundesländern<sup>2</sup>. Das zu entwickelnde Kennzahlensystem soll als internes Steuerungs- und auch als Planungstool künftiger Aufgaben dienen. Zusätzlich erlauben die Ergebnisse einen Blick auf

<sup>2</sup> Beispiel Brandenburg: *MLUL (2019): Testbetriebsnetz für die Forstwirtschaftlichen Zusammenschlüsse und den Kleinprivatwald (TBN Forst - BB). Ergebnisse Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse (FBG) zum Berichtsjahr 2018. Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Klimaschutz des Landes Brandenburg.*

die bundesweite Situation der Zusammenschlüsse. Die Ergebnisse sollen zudem Argumente zur Stärkung waldbesitzereigener Strukturen in der aktuell sehr schwierigen Lage bieten.

## Harmonisierung betriebswirtschaftlicher Eckdaten

Die Herausforderung der ersten Projektphase war es, die sehr heterogenen



## Schneller ÜBERBLICK

- » **Kennzahlen stärken** die betriebswirtschaftliche Steuerung Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse
- » **4 Geschäftsfelder (Mitglieder, Holz, Wald, Kapital)** und 15 Leistungsbereiche können in das Benchmarking integriert werden
- » **Der Nutzen liegt im Erkennen** von rentablen und unrentablen Leistungsbereichen, dem gegenseitigen Austausch („Lernen“) und in der besseren Rückkopplung zum Nutzen von Fördermitteln



Foto: Robert Kneschke/stock.adobe.com

**Leistungen Forstlicher Zusammenschlüsse** werden über Kennzahlen vergleichbar.

Leistungen der Zusammenschlüsse vergleichbar zu machen. Wirtschaftlich breit aufgestellte FWZ stehen reinen Mitgliederorganisationen gegenüber und mussten unter der Benchmarking-Idee zusammengeführt werden. Dies gelang mit Unterstützung der über verschiedene Bundesländer verteilten Pilotpartner. Viele davon rekrutieren sich aus dem Initiativkreis Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse der AGDW-Die Waldeigentümer, der als Partner das Projekt stark unterstützt. Zur Strukturierung wurden die Leistungen dem „Profitcenter-Konzept“ folgend strukturiert und Aufwände und Erträge diesen verursachungsgerecht zugeordnet. Damit können strukturelle und organisatorische Unterschiede ausge-

glichen und verschiedene Formen der Finanz- und Kassenbuchführung vergleichbar gemacht werden.

Die Leistungen der FWZ wurden in vier Geschäftsfelder unterschieden: Mitglieder, Holz, Wald und Kapital.

Das Geschäftsfeld Mitglieder umfasst typische Aufgaben der Mitgliederbetreuung. Im Geschäftsfeld Holz werden alle Vermarktungsaktivitäten eines Zusammenschlusses zusammengefasst; dazu gehören Eigenhandel, Vermittlungsgeschäfte, überbetriebliche Koordination des Holzabsatzes und die reine Bündelungstätigkeit. Das Geschäftsfeld Wald betrifft alle waldbezogenen Dienstleistungen, von der klassischen forstlichen Betreuung bis hin zur Bündelung von Förderanträgen. Das

Geschäftsfeld Kapital betrachtet Tochterunternehmen bzw. Beteiligungen an Unternehmen, da in der Praxis Aktivitäten oftmals in eigenen Gesellschaften ausgelagert werden. Vielfach entwickeln sich die Zusammenschlüsse von der reinen Mitgliederbetreuung zur Übernahme von Holzvermarktungsaufgaben und dringen dann in den Bereich der eigentlichen Forstdienstleistungen vor. Die Diskussion mit den Pilotpartnern zeigte, dass neben den vier Geschäftsfeldern eine weitere Differenzierung in Leistungsbereiche notwendig ist, um einen Blick in die Leistungsbreite eines Geschäftsfeldes zu erhalten (Tab. 1).

Datenquelle zur Harmonisierung betriebswirtschaftlicher Eckdaten ist der







### Vergleich der Strukturen von FWZ

**Tab. 1:** Über 4 Geschäftsfelder und 15 mögliche Leistungsbereiche werden heterogene FWZ-Strukturen vergleichbar.

			
Mitglieder	Holz	Wald	Kapital
- Mitgliederbetreuung	- Eigengeschäft	- Beförderung	- Anlagen
	- Vermittlung Holz	- Waldwirtschaft	- Beteiligungen
	- Koordination Absatz	- Holzernte & Logistik	
	- Bündelung für Dritte	- Ökosystemleistung	
		- Förderung	
		- Verleih	
		- Vermittlung	
		- Sonstige Leistungen	

## Arbeitsschritte zur Integration von Daten

**Tab. 2:** Die Arbeitsschritte eines FWZ zur Datenintegration Benchmarking FWZ

ARBEITSSCHRITTE	
<b>SCHRITT 1: SACHKONTENIMPORT</b>	
	Importieren Sie die Sachkonten des letzten Jahresabschlusses.
<b>SCHRITT 2: PERSONALBOGEN</b>	
	Verteilen Sie die Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiter auf Leistungsbereiche.
<b>SCHRITTE 3 UND 4: VERTEILUNG DER SACHKONTEN</b>	
	Ordnen Sie die Sachkonten einer Ertrags- bzw. Aufwandsgruppe zu.
<b>SCHRITT 5: IMPORT VON BILANZ- UND STRUKTURDATEN</b>	
	Importieren Sie einzelne Bilanzdaten sowie Strukturdaten.
<b>SCHRITT 6: UPLOAD</b>	
	Prüfen Sie Ihre Eingabe auf Fehler. Laden Sie diese Datei in die Cloud.
<b>SCHRITT 7: AUSWERTUNG (EXTERN)</b>	
	Nach einigen Tagen erhalten Sie einen standardisierten Bericht.

jährliche Jahresabschluss eines FWZ. Die einzelnen Sachkonten werden den Leistungsbereichen zugeordnet. Während die Sachaufwände und auch die Ertragsseite oftmals einfach zuzuordnen sind, ist die Zuordnung der Personalkosten zu den Leistungsbereichen schwieriger. Die Zuordnung auf Schätzbasis wurde in mehreren Diskussionsrunden mit den Pilotpartnern durchgeführt. Damit ist zwar der Erstaufwand einer Zuordnung hoch, allerdings liegt für die Folgejahre der Aufwand lediglich bei einer Plausibilisierung.

### Testlauf erfolgreich umgesetzt

Im ersten Projektjahr wurde viel erreicht: Die Standardisierung des kaufmännischen Jahresabschlusses zur Finanzdatenerhebung wurde mit 14 Zusammenschlüssen umgesetzt. Buchhalterische Unterschiede einzelner FWZ wurden systematisch nach Aufwands- und Ertragsgruppen harmonisiert, Mitgliedsbeiträge nach echt und leistungsbezogen (unecht) getrennt, Erlöse in Verkaufsmargen, Entgelte für Dienstleistungen, Förderung etc. differenziert.

Das Ergebnis ist eine betriebsinterne Analyse der Ertrags- und Aufwandsstruktur für jeden einzelnen Leistungsbereich, in aggregierter Form für das übergeordnete Geschäftsfeld so-

**„Betrachtung und Vergleich von Kennzahlen verschafft den FWZ Klarheit über den wirtschaftlichen Erfolg von Leistungen.“**

**MAXIMILIAN BRANDT**

wie für das Gesamtunternehmen FWZ. Für FWZ wird damit transparent, welche Geschäftsfelder profitabel und welche nicht profitabel sind. Auch wenn die Aufteilung des Personals nach Leistungsbereichen Unschärfen enthält, so schafft die Betrachtung Klarheit über den wirtschaftlichen Erfolg der erbrachten Leistungen für den Leistungserbringer. Der Blick von „Nützt es dem Waldbesitzenden“, also dem Kundennutzen, wird ergänzt um den Blick auf die Rentabilität für den Zusammenschluss. Quersubventionierungen von Leistungen werden so identifiziert. Für die interne Steuerung lassen sich neben den absoluten Ergebnissen der Leistungsbereiche auch betriebswirtschaftliche

Kennzahlen, wie Umsatzrentabilität oder Eigenkapitalquote, ableiten. Dies rückt Zusammenschlüsse näher an eine branchenunabhängige, betriebswirtschaftliche Betrachtung ihres Tuns. Auch wird die Position von Zusammenschlüssen gegenüber ihren Mitgliedern und Partnern gestärkt, die sich aus Vereinsstrukturen in Wirtschaftsunternehmen weiterentwickelt haben. Das Ergebnis des direkten Vergleichs und der Diskussion unter den Zusammenschlüssen wird Erkenntnisse über verschiedene Prozesse, Lösungsstrategien oder strukturelle Bedingungen geben. Auch wird die unterschiedliche Wirkung der Förderung aufgrund des föderalen Systems abbildbar und gibt Hinweise auf gezielte Verbesserung.

### Ausblick: bundesweites Rollout

In den kommenden Monaten wird mit den Pilotpartnern weiter am Kennzahlensystem gearbeitet, um Natural- und Strukturdaten zu integrieren. Das Excel-basierte Tool wird in eine Datenbank überführt. Im Jahr 2021 werden weitere Zusammenschlüsse einbezogen (vgl. Tab. 2), um im Laufe der Entwicklung allen interessierten FWZ eine Teilnahme am Benchmarking zu ermöglichen. Ein knappes Handbuch, digitale Schulungsmaterialien sowie ein Direktbetreuungskonzept unterstützen die Verbreitung. An der Teilnahme interessierte Zusammenschlüsse können sich mit der AGDW in Verbindung setzen.

#### Kontakt:

**BNiemoeller@waldeigentuemmer.de**



**Maximilian Brandt**

**maximilian.brandt@unique-landuse.de**, ist Berater bei UNIQUE forestry and land use, Freiburg. **Bastian Niemöller** ist Referent des Initiativkreises Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse der AGDW – Die Waldeigentümer. **Bernd Wippel** ist Geschäftsführer von UNIQUE.