



# STÄRKUNG DER SELBSTVERMARKTENDEN ZUSAMMENSCHLÜSSE IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Abschlussbericht

# STÄRKUNG DER SELBSTVERMARKTENDEN ZUSAMMENSCHLÜSSE IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Abschlussbericht

## Auftraggeber

Forstkammer Baden-Württemberg



Forstkammer  
Baden-Württemberg  
Waldbesitzerverband e.V.

## Autoren

Bernd Wippel, Peter Niggemeyer, Malte Viergutz, Jerg Hilt



## Förderung

Dieses Projekt wird gefördert durch Mittel der Richtlinie des Ministeriums für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz zur Förderung des Clusters Forst und Holz in Baden-Württemberg und des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) der Europäischen Union.

Weitere Informationen hierzu sind im Internet verfügbar:

- [www.rwb-efre.baden-wuerttemberg.de](http://www.rwb-efre.baden-wuerttemberg.de)
- [www.mlr.baden-wuerttemberg.de](http://www.mlr.baden-wuerttemberg.de)
- [www.cluster-forstholz-bw.de](http://www.cluster-forstholz-bw.de)



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR LÄNDLICHEN RAUM UND VERBRAUCHERSCHUTZ



# INHALTSVERZEICHNIS

---

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildungsverzeichnis .....                                                         | 4  |
| Tabellenverzeichnis .....                                                           | 5  |
| 1 Hintergrund und Zielsetzung .....                                                 | 6  |
| 2 Rahmenbedingungen .....                                                           | 8  |
| 2.1 Beratung und Betreuung in Baden-Württemberg .....                               | 8  |
| 2.2 Die naturalen Potenziale für eine Vermarktung .....                             | 8  |
| 2.3 Organisationsgrade .....                                                        | 16 |
| 2.4 Schlussfolgerungen für Vermarktungsorganisationen .....                         | 17 |
| 3 Selbstvermarktende Zusammenschlüsse in Baden-Württemberg – fünf Fallstudien ..... | 19 |
| 3.1 Die Forstliche Vereinigung Odenwald-Bauland e.G. ....                           | 21 |
| 3.2 Die Forstwirtschaftliche Vereinigung Schwäbischer Limes w.V. ....               | 23 |
| 3.3 Die Forstwirtschaftliche Vereinigung Schwarzwald e.G. ....                      | 27 |
| 3.4 Die Forstbetriebsgemeinschaft Ulmer-Alb w.V. ....                               | 29 |
| 3.5 Die Forstbetriebsgemeinschaft Ibach-Todtmoos-Hotzenwald w.V. ....               | 31 |
| 3.6 Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale .....                                | 33 |
| 3.7 Mindestanforderungen für einen gemeinsamen Zusammenschluss .....                | 35 |
| 4 Erfolgsfaktoren für selbstvermarktende forstliche Zusammenschlüsse .....          | 36 |
| 4.1 Einige generelle Annahmen zu Erfolgsfaktoren .....                              | 36 |
| 4.2 Erfolgsfaktoren für Unternehmen .....                                           | 37 |
| 4.2.1 Strategische Faktoren .....                                                   | 37 |
| 4.2.2 Operative Faktoren .....                                                      | 41 |
| 4.2.3 Marktrelevante Faktoren .....                                                 | 44 |
| 4.3 Unternehmerischen Erfolgsfaktoren und vermarktende Zusammenschlüsse .....       | 48 |
| 5 Stärkung der Stabilität selbstvermarktender Organisationen .....                  | 50 |
| 5.1 Die organisatorischen und naturalen Voraussetzungen .....                       | 50 |
| 5.2 Möglichkeiten zur Stärkung der vermarktenden Zusammenschlüsse .....             | 54 |
| 5.2.1 Das Kooperationsmodell .....                                                  | 54 |
| 5.2.2 Privatisierung .....                                                          | 55 |
| 5.2.3 Echte Konkurrenz, oder vielmehr Koopetition .....                             | 56 |
| 5.3 Konkrete Umsetzung .....                                                        | 57 |
| Anhang – Karte der Landkreise .....                                                 | 58 |

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Gesamtwaldfläche in den Landkreisen .....                                                                                                  | 9  |
| Abbildung 2: Waldeigentumsverteilung in den Landkreisen .....                                                                                           | 10 |
| Abbildung 3: Gesamtwaldfläche des Privat- und Kommunalwaldes in den Landkreisen .....                                                                   | 11 |
| Abbildung 4: Vorräte im Privat und Körperschaftswald in den Landkreisen.....                                                                            | 12 |
| Abbildung 5: Durchschnittliche Besitzgröße im Privatwald nach Landkreisen .....                                                                         | 13 |
| Abbildung 6: Besitzgrößenklassen im Privatwald in den Landkreisen.....                                                                                  | 14 |
| Abbildung 7: Baumartenverteilung im Privat und Kommunalwald.....                                                                                        | 15 |
| Abbildung 8: Organisationsgrad des Privat- und Kommunalwaldes.....                                                                                      | 16 |
| Abbildung 9: Potenzialeinschätzung nach Landkreisen .....                                                                                               | 18 |
| Abbildung 10: Aufbau einer Forstwirtschaftlichen Vereinigung.....                                                                                       | 19 |
| Abbildung 11: Lage, Ausdehnung, Größe und Vermarktungsvolumen .....                                                                                     | 20 |
| Abbildung 12: Sortenaufteilung FV Odenwald Bauland (2014) .....                                                                                         | 22 |
| Abbildung 13: Sortenaufteilung der FV Schwäbischer Limes (2014) .....                                                                                   | 25 |
| Abbildung 14: Sortenaufteilung FBG Ulmer Alb (2014) .....                                                                                               | 30 |
| Abbildung 15: Sortenaufteilung FBG ITH (2014).....                                                                                                      | 32 |
| Abbildung 16: Schlüsselfaktoren erfolgreichen Wirtschaftens (Gegenüberstellung von Optimalzustand,<br>Best und Worst Case) .....                        | 49 |
| Abbildung 17: Zusammenschlüsse und Gemeinschaftswaldbetriebe in Baden-Württemberg .....                                                                 | 51 |
| Abbildung 18: Regionen mit aktuell und potenziell guten Bedingungen für Dienstleistungsangebote<br>privater und waldbesitzereigener Gesellschaften..... | 53 |

# TABELLENVERZEICHNIS

---

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale der Zusammenschlüsse ..... | 34 |
| Tabelle 2: Unternehmergeist.....                                                 | 38 |
| Tabelle 3: Geschäftsmodell und Geschäftsstrategie .....                          | 40 |
| Tabelle 4: Personal in den Zusammenschlüssen .....                               | 41 |
| Tabelle 5: Unternehmensprozesse .....                                            | 42 |
| Tabelle 6: Werkzeuge .....                                                       | 43 |
| Tabelle 7: Personal.....                                                         | 44 |
| Tabelle 8: Beschaffungsmarkt.....                                                | 45 |
| Tabelle 9: Absatzmarkt .....                                                     | 46 |
| Tabelle 10: Konkurrenz und Wettbewerb .....                                      | 48 |

# 1 HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG

---

## Einführung in die Problemstellung

Die forstlichen Zusammenschlüsse in Baden-Württemberg übernehmen angesichts des hohen Anteils an Privat- und Kommunalwald eine wichtige Funktion bei Information und Beratung sowie im Angebot an Dienstleistungen für Ihre Mitgliedsbetriebe.

In einigen Regionen Baden-Württembergs haben forstliche Zusammenschlüsse die Holzvermarktung für ihre Mitgliedsbetriebe übernommen. Ursächlich hierfür war zumeist eine Mischung aus historischen Ursachen, Eigeninitiative und der notwendige Freiraum bzw. die Unterstützung durch ForstBW. Sowohl die Förderpolitik des Landes (Holzmobilisierungsprämie, Anreize zur Fusion/Vergrößerung der Zusammenschlüsse) als auch die kartellrechtlichen Vorgaben (Rundholzverfahren) unterstützen die eigenständige Holzvermarktung. Die Umsetzung dieser Aufgaben erfolgt in einer eigenen Rechtsform, mit eigener Infrastruktur und mit einer eigenen Geschäftsführung. Das Dienstleistungsangebot wurde und wird sukzessive ausgebaut. Diese Vermarktungsgesellschaften verstehen sich als Unternehmen des Waldbesitzes. Daher steht nicht Gewinnorientierung im Vordergrund, sondern vielmehr die Entwicklung eines optimalen Angebotes für den Waldbesitz. Dies drückt sich auch durch die Wahl der Rechtsform als eingetragene Genossenschaft oder wirtschaftlicher Verein aus.

Innerhalb ihres regionalen Tätigkeitbereichs ist insbesondere das Verhältnis zu den unteren Forstbehörden der Landkreise entscheidend für den Erfolg der eigenständigen Holzvermarktung. Über die unteren Forstbehörden vermarktet bislang ein Großteil der privaten und kommunalen Waldbesitzer ihr Holz, außerdem bietet die Forstverwaltung Unterstützung bei der Waldbewirtschaftung (Betreuung) und berät die Waldbesitzer in vielen forstlichen Belangen, u.a. bei der Frage der Holzvermarktung. Schlüsselfigur ist jeweils der örtliche Revierleiter als Vertrauensperson des Waldbesitzers. In aller Regel sind die selbstvermarktenden Zusammenschlüsse daher auf die Zusammenarbeit mit den Revierleitern angewiesen. Ein zuverlässiger Informationsfluss und die Abstimmung der Arbeitsabläufe zwischen forstlichem Zusammenschluss, unteren Forstbehörden und Revierleitern sind daher äußerst wichtig.

Erschwert wird die Kooperation zwischen den unteren Forstbehörden und den mit eigenem Personal Holz vermarktenden forstlichen Zusammenschlüssen durch bestehende Konkurrenzverhältnisse. Beide Organisationen bieten in Bezug auf die Holzvermarktung auf der gleichen Fläche Dienstleistungen für private und kommunale Waldbesitzer an. Auch stellen die Gebühreneinnahmen für viele Landkreise eine wichtige Einnahmequelle dar. Die Holzvermarktungsdienstleistung ist für die unteren Forstbehörden häufig ein wichtiger Teil ihres Aufgabenportfolios. Das kommt u.a. in der von der Forstkammer erstellten und vom Cluster Forst und Holz Baden-Württemberg geförderten Studie ‚Wertschöpfung im Kleinprivatwald‘ deutlich zum Ausdruck.

Nicht zuletzt aufgrund der subventionierten Gebührensätze für die staatliche Dienstleistung, ist es für die selbstvermarktenden Zusammenschlüsse schwer möglich, am Markt gegen diese Konkurrenz zu bestehen. Ungeachtet dessen ist es aufgrund der Kommunalisierung der unteren Forstbehörden ebenso wichtig, auf lokaler Ebene die Zusammenarbeit von Forstverwaltung und selbstvermarktenden Zusammenschlüssen zu verbessern.

Im Zuge des Kartellverfahrens wurden die unteren Forstbehörden von ForstBW dazu aufgefordert, die forstwirtschaftlichen Zusammenschlüsse bei der eigenständigen Holzvermarktung zu unterstützen. Diese Vorgabe wurde allerdings nicht konkretisiert. Durch das vorliegende Projekt sollte die kooperative Zusammenarbeit nun in einem gemeinsamen Prozess zwischen den bestehenden selbstvermarktenden Zusammenschlüssen und den beteiligten unteren Forstbehörden spezifiziert und stabilisiert werden.

## Zielsetzung

Ein Ziel des Projektes war es, gemeinsam mit den beteiligten Zusammenschlüssen, ForstBW und den unteren Forstbehörden eine Aufgabenverteilung zu erarbeiten, die die Vermarktungsaktivität der forstlichen Zusammenschlüsse unter Wettbewerbsbedingungen ermöglicht. Dazu wurden schwerpunktmäßig solche Regionen/Landkreise in die Untersuchung einbezogen, in denen Selbstvermarktungsaktivitäten bestehen. Es wurden aber auch Regionen berücksichtigt, in denen eine Vermarktung über waldbesitzereigene Organisationsformen bislang nicht existieren und evtl. auch keine Ansätze dazu vorhanden sind.

Dazu fanden mehrere Gespräche zwischen den forstlichen Zusammenschlüssen und ihrer Vertretung, der Forstkammer Baden-Württemberg, und den betroffenen unteren Forstbehörden unter Einbeziehung des Ministeriums für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz, statt.

Ziel dieser Gesprächsrunden war es, zunächst einen generellen Rahmen der Aufgabenverteilung zu definieren, der die Prozesse von der Waldbesitzerberatung bis hin zur Vermarktung strukturiert. Anschließend sollten mit den unteren Forstbehörden diese Prozesse für die konkreten Einzelfälle vor Ort definiert werden. Im Kern sollten zukünftig konkurrierende Vermarktungsaktivitäten von ForstBW und den selbst vermarktenden forstlichen Zusammenschlüssen vermieden und eine produktive Zusammenarbeit dieser Organisationen angestrebt werden. Dort, wo Konkurrenzsituationen nicht bestehen, wurde untersucht, ob eine eigenständige Vermarktung aus Effizienzaspekten, aus der Zielsetzung der Waldbesitzer oder aus anderen Gründen möglich ist.

## 2 RAHMENBEDINGUNGEN

---

### 2.1 Beratung und Betreuung in Baden-Württemberg

#### Grundaspekte von Beratung und Betreuung

Das Land Baden-Württemberg ist Anbieter von Beratungs- und Betreuungsleistungen für Waldbesitzer. Für eine große Anzahl der Kommunen des Landes wird die forsttechnische Betriebsleitung durch die unteren Forstbehörden durchgeführt. Privatwaldbesitzer können von den unteren Forstbehörden unentgeltlich beraten oder entgeltlich fallweise oder ständig betreut werden.

Die rechtliche Grundlage für diese hoheitliche Privatwaldberatung und -betreuung bilden das Bundeswaldgesetz und das Landeswaldgesetz (Waldgesetz für Baden-Württemberg - LWaldG). Im Landeswaldgesetz wird die forstliche Beratung als konkrete Maßnahme der (fachlichen) Förderung des Privatwaldes genannt. So heißt es im Waldgesetz für Baden-Württemberg: "Der Privatwald wird durch Beratung [...] sowie fachliche Aus- und Fortbildung der Waldbesitzer gefördert. Die Belange des Bauernwaldes sind dabei besonders zu berücksichtigen".<sup>1</sup>

Der Differenzierung zwischen unentgeltlicher Beratung und entgeltlicher Betreuung der Waldbesitzer ist ebenfalls im Landeswaldgesetz festgeschrieben und in der Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum zur Durchführung der Privatwaldverordnung (VwV-PWaldVO) ausgeführt. Die Zuständigkeiten der Privatwaldberatung und -betreuung liegen bei den Landkreisverwaltungen. Die unteren Forstbehörden bei den Landkreisen sind die Ansprechpartner für die Waldbesitzer. Die Revierleiter informieren unentgeltlich in Fragen der biologischen Produktion, über die Möglichkeiten zur Holznutzung oder über Entwicklungen am Holzmarkt (Beratung). Die Forstverwaltung bietet aber auch Betreuung bei Nutzungsmaßnahmen an und führt den Holzverkauf für Waldbesitzer gegen Entgelt auf Basis der Gebührenverzeichnisse durch (Betreuung).<sup>2</sup>

Die landeseigenen Waldflächen werden von Bediensteten der Landkreise und des Landes bewirtschaftet. Die anfallenden Holzmengen aus dem Landeswald werden über eine zentrale Vermarktungsstelle, den Fachbereich Holzvermarktung im Regierungspräsidium Tübingen, vermarktet. Das Land vermarktet über den Landesbetrieb Forst Baden-Württemberg (ForstBW) auch das Holz der betreuten Waldbesitzer. Dieser spielt daher eine Schlüsselrolle bei der Rohholzpreisbildung.

### 2.2 Die naturalen Potenziale für eine Vermarktung

Im Folgenden werden einige Schlüsseldaten bezogen auf die einzelnen Landkreise vorgestellt. Diese Daten spiegeln das Potenzial, aber auch die Grenzen für ein wirtschaftliches Agieren der Zusammenschlüsse wider. Dabei werden die Daten zunächst für ganz Baden-Württemberg vorgestellt und erst in den folgenden Kapiteln dann vor dem Hintergrund der fünf untersuchten Zusammenschlüsse analysiert und interpretiert.

Datengrundlage für die Karten sind Auswertungen der Bundeswaldinventur 3 (BWI3)<sup>3</sup> und Datenabfragen aus dem Modul 'Inventur' der ForstBW-Software FOKUS 2000 vom Dezember 2010. Die Stadtkreise sind bei den BWI3-Daten immer mit den Landkreisen zusammengefasst.

---

<sup>1</sup> § 44 LWaldG.

<sup>2</sup> Vgl. Privatwaldverordnung (PWaldVO) und Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum zur Durchführung der Privatwaldverordnung (VwV-PWaldVO).

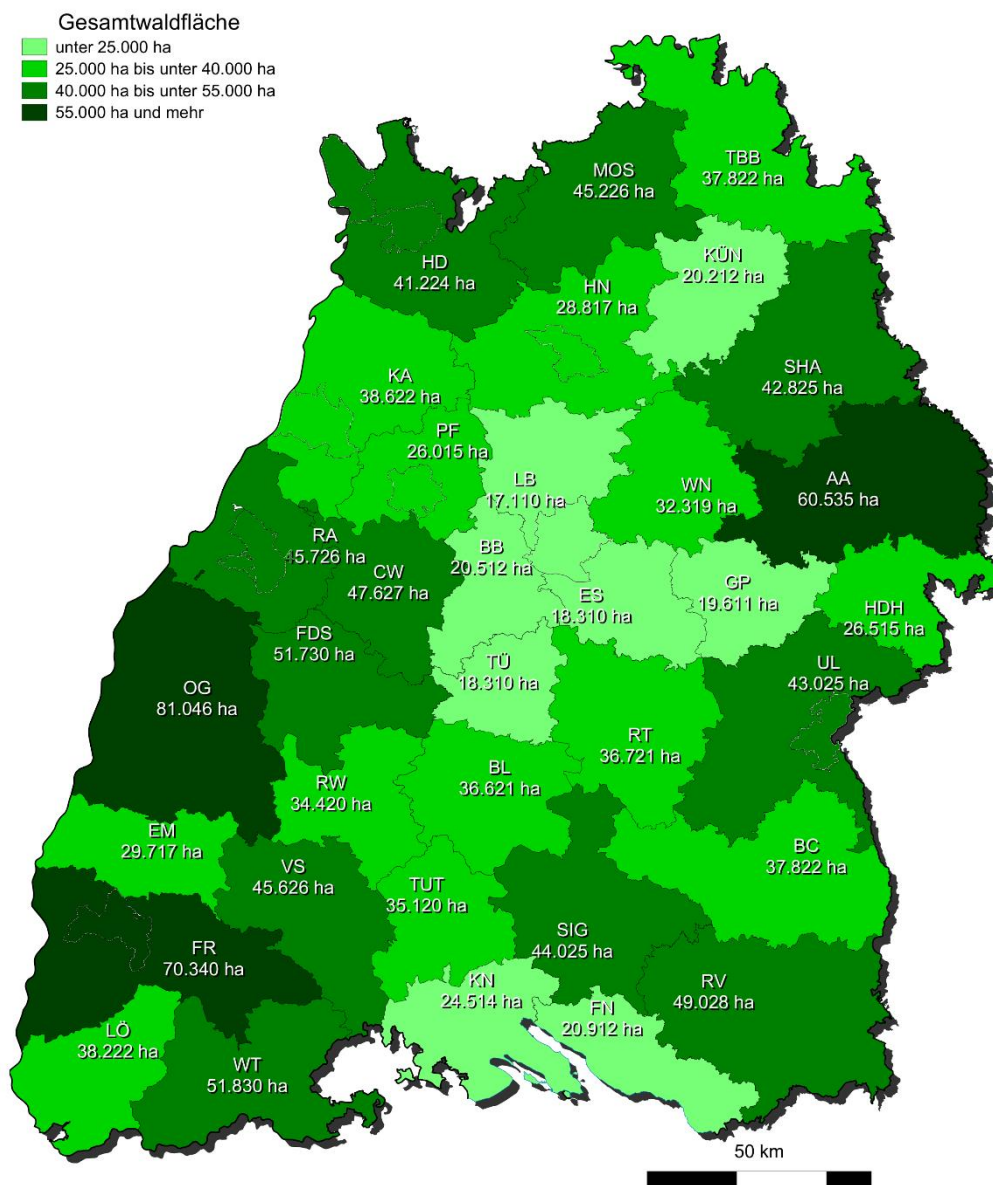
<sup>3</sup> Die BWI3-Daten wurden dankenswerterweise von der Forstlichen Versuchs- und Forschungsanstalt Baden-Württemberg (FVA) bereitgestellt.

Im Anhang befindet sich eine Grafik, in der Landkreiskürzel erläutert sind.

## Gesamtwaldfläche in den Landkreisen

Baden-Württemberg verfügt nach Bundeswaldinventur 3 über eine Holzbodenfläche von knapp über 1,3 Mio. Hektar (ohne Bundeswald). Der Vergleich der Gesamtwaldflächen der einzelnen Landkreise zeigt eine erhebliche Variation in der Größe der absoluten Waldflächen.

Einige Landkreise weisen über 55.000 Hektar Wald auf (vgl. dunkle Markierung in Abbildung 1; Ortenaukreis, Ostalbkreis, Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald). Waldarme Landkreise sind die Landkreise in der Region Stuttgart (Landkreise Esslingen, Ludwigsburg, Göppingen), der Hohenlohekreis, der Bodenseekreis und der Landkreis Konstanz, die jeweils weniger als 25.000 Hektar Wald aufweisen.

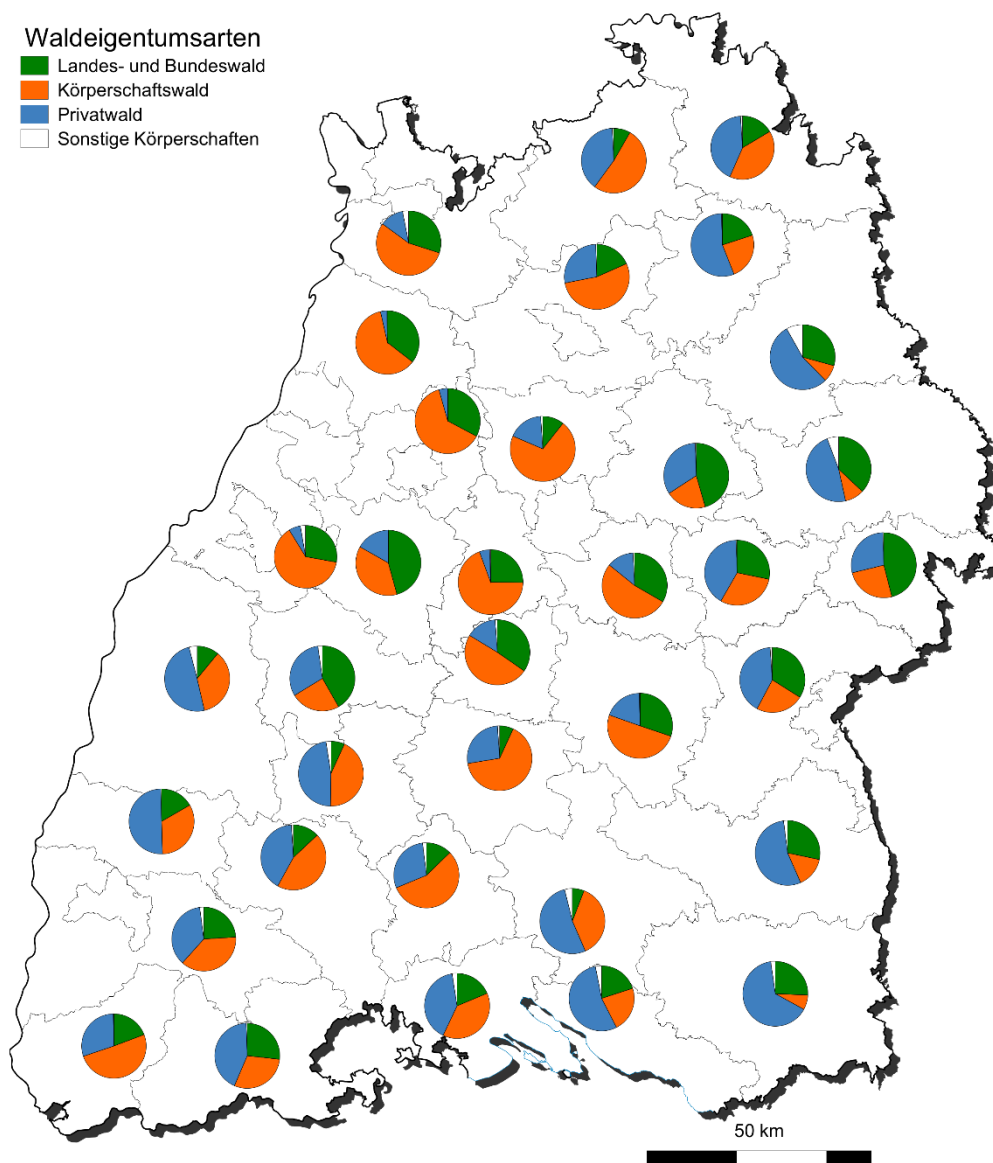


**Abbildung 1: Gesamtwaldfläche in den Landkreisen**

Quelle: Bundeswaldinventur 3

## Waldeigentumsverteilung in den Landkreisen

Landesweit entfallen von knapp über 1,3 Millionen Hektar Holzbodenfläche 40 % auf den Körperschaftswald, 36 % auf Privatwald und 23 % auf Staatswald. In den einzelnen Landkreisen variiert die Waldbesitzverteilung erheblich. So reicht etwa die Spanne des Privatwaldanteils von weniger als 5 % in den Landkreisen Karlsruhe (3,6 %) und dem Enzkreis (3,8 %) bis über 70 % im Landkreis Ravensburg (71,8 %). Ausgesprochene Privatwaldregionen sind der Schwarzwald sowie der Südosten und Nordosten Baden-Württembergs. Der Kommunalwaldanteil ist in den Landkreisen Ravensburg mit 8,4 % und dem Ostalbkreis mit 15 % besonders niedrig, in den Landkreisen Ludwigsburg (incl. Stadtkreis Stuttgart) mit 66,7 % und dem Zollernalbkreis mit 66,9 % besonders hoch. Einige Landkreise verfügen über nahezu keinen Staatswald. Landkreise mit extrem hohen Körperschafts- und Privatwaldanteilen sind beispielsweise der Landkreis Sigmaringen (98,4 %) und der Zollernalbkreis (94,5 %).



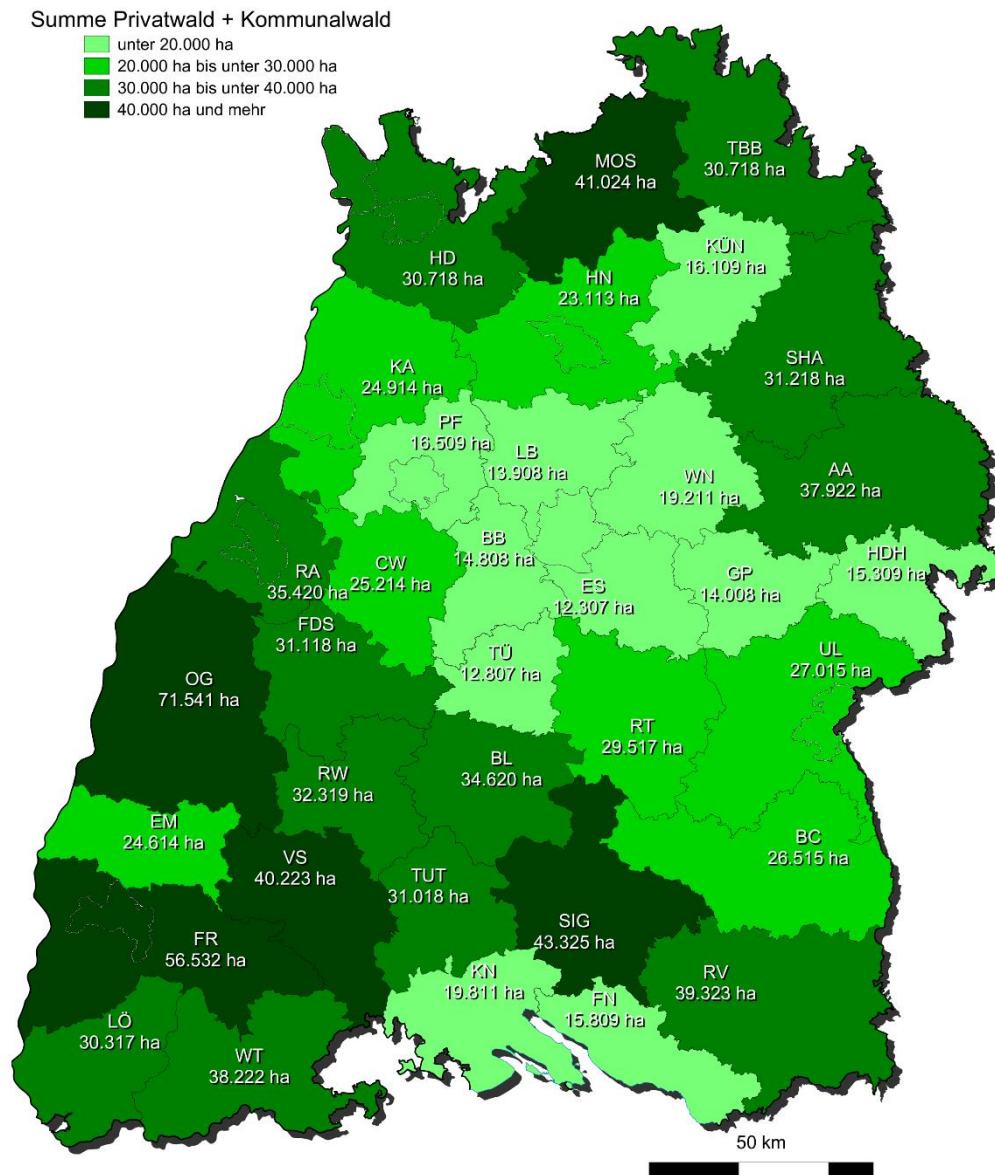
**Abbildung 2: Waldeigentumsverteilung in den Landkreisen**

Quelle: Datenabfrage aus dem Modul ‚Inventur‘ der ForstBW-Software FOKUS 2000 vom Dezember 2010

## Gesamtwaldfläche des Privat- und Körperschaftswaldes in den Landkreisen

Neben den regionalen Anteilen an Privat- und Körperschaftswald am Gesamtwald, ist die absolute Waldfläche dieser Waldeigentumsarten für die Vermarktungsorganisationen bedeutend.

Über die größte Fläche an Körperschafts- und Privatwald verfügen der Ortenaukreis (71.541 ha), Breisgau-Hochschwarzwald (inkl. Stadtkreis Freiburg; 56.532 ha) und Sigmaringen (43.325 ha). Geringe Körperschafts- und Privatwaldflächen entfallen auf die Landkreise rund um Stuttgart (z.B. Stuttgart und Ludwigsburg mit 13.908 ha und Esslingen mit 13.307 ha), den Landkreis Künzelsau (16.109 ha) und den Landkreis Heidenheim (15.309 ha).



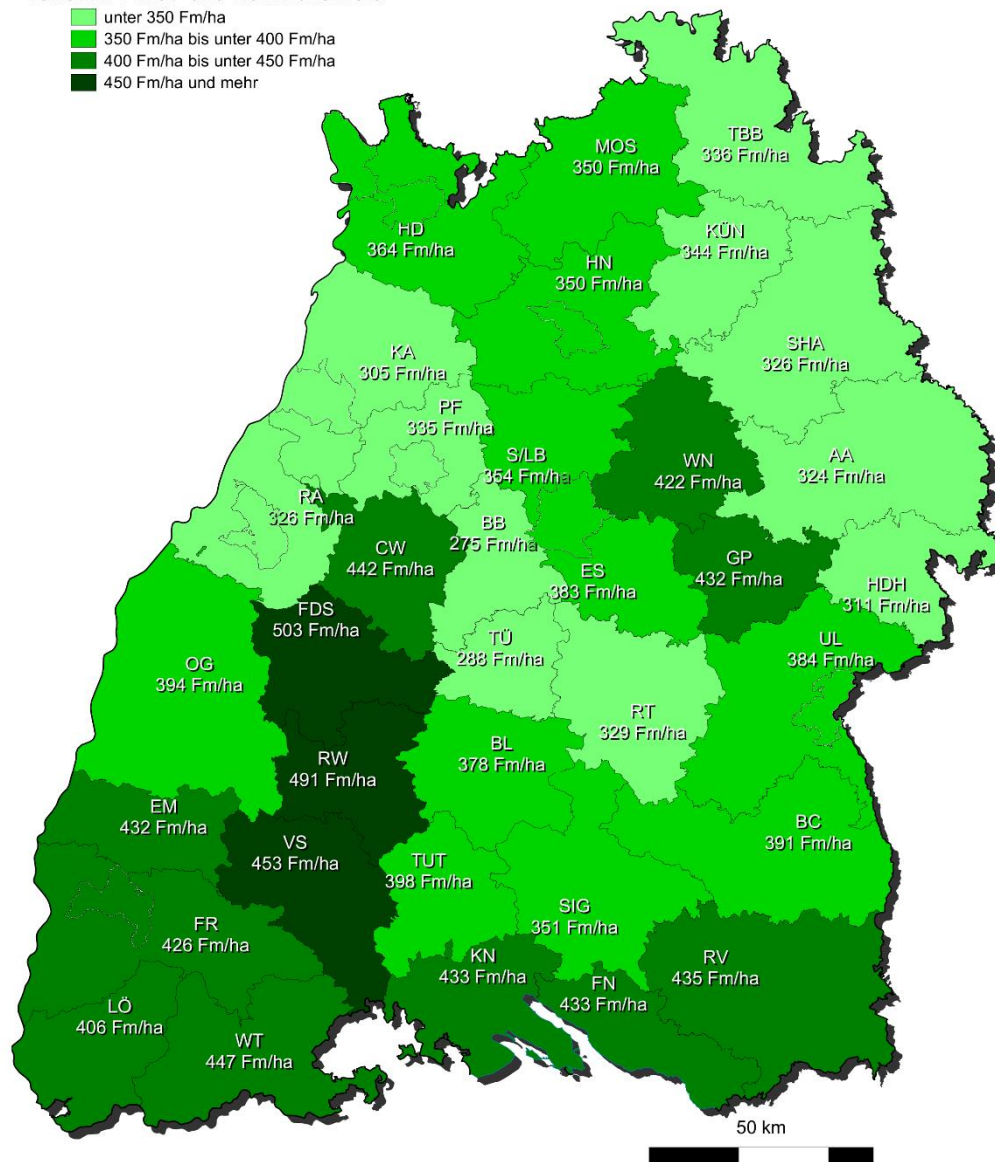
**Abbildung 3: Gesamtwaldfläche des Privat- und Kommunalwaldes in den Landkreisen**

Quelle: Bundeswaldinventur 3

## Vorräte im Privat- und Körperschaftswald in den Landkreisen

Die Holzvorräte des Privat- und Körperschaftswaldes in den Landkreisen fallen ebenfalls sehr unterschiedlich aus. Sie sind in den Landkreisen im Schwarzwald, Freudenstadt (503 Fm/ha), Rottweil (491 Fm/ha) und Villingen-Schwenningen (453 Fm/ha) besonders hoch. Dies sind Landkreise, in denen zudem eine große Gesamtfläche an Körperschafts- und Privatwald liegt. Geringe Holzvorräte im Privat- und Körperschaftswald gibt es beispielsweise in den Landkreisen Böblingen (275 Fm/ha) und Tübingen (288 Fm/ha), die zudem noch über geringe Flächen dieser Eigentumskategorien verfügen.

Vorrat im Privat- und Kommunalwald

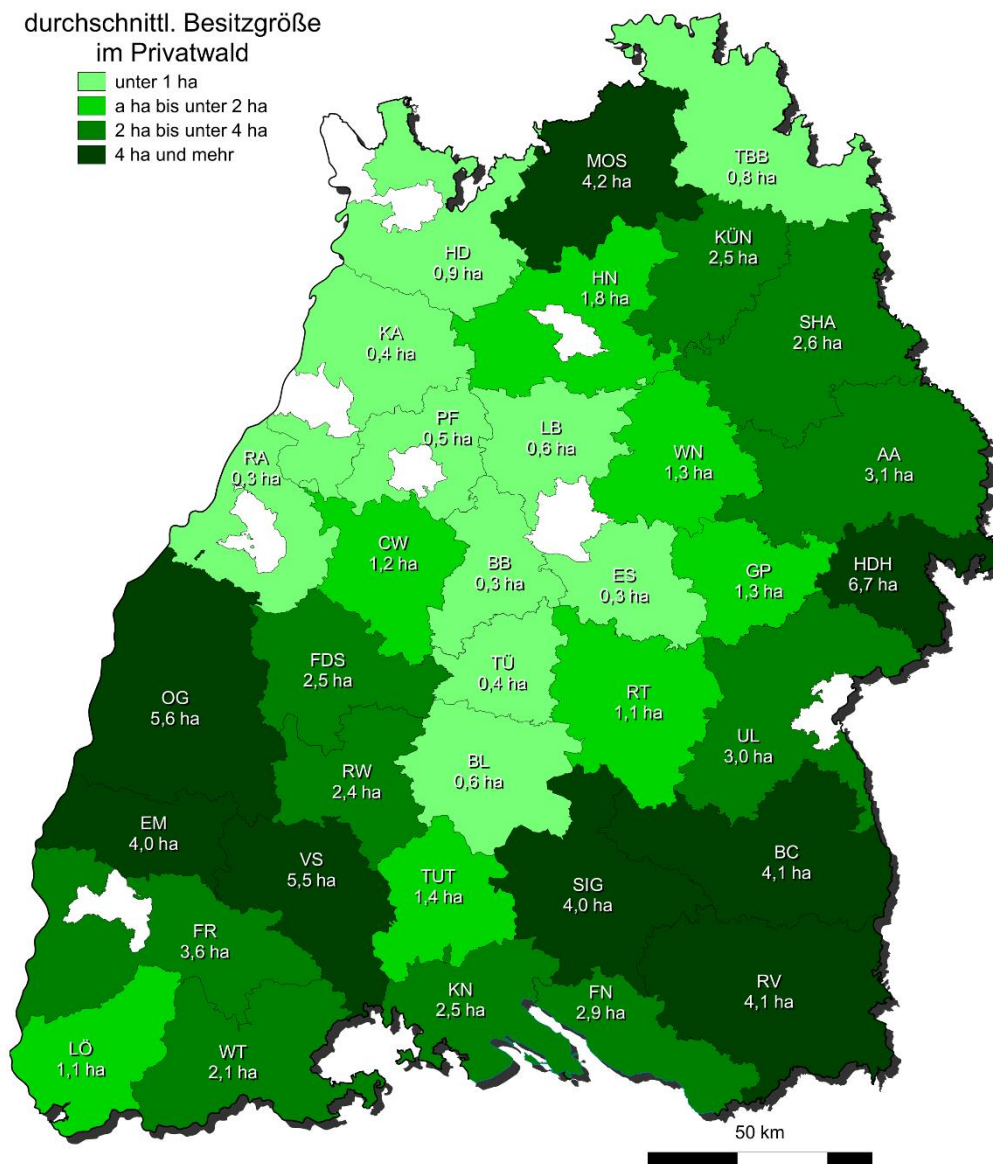


**Abbildung 4: Vorräte im Privat und Körperschaftswald in den Landkreisen**

Quelle: Bundeswaldinventur 3

## Durchschnittliche Besitzgröße im Privatwald in den Landkreisen

Für die Mobilisierung des Holzes aus dem Privatwald spielt die Besitz- und die Parzellengröße eine wichtige Rolle. Diese liegt in acht Landkreisen bei durchschnittlich über vier Hektar. Die größten durchschnittlichen Besitzgrößen im Privatwald liegen in den Landkreisen Heidenheim (6,7 ha), Offenburg (5,7 ha) und Villingen Schwenningen (5,5 ha). Mit unter einem Hektar sind die Besitzgrößen in den Landkreisen um Stuttgart, wie etwa den Landkreisen Böblingen und Esslingen, und dem Landkreis Rastatt (jeweils 0,3 ha), besonders klein. Insgesamt liegt die durchschnittliche Besitzgröße in zehn Landkreisen bei unter einem Hektar.

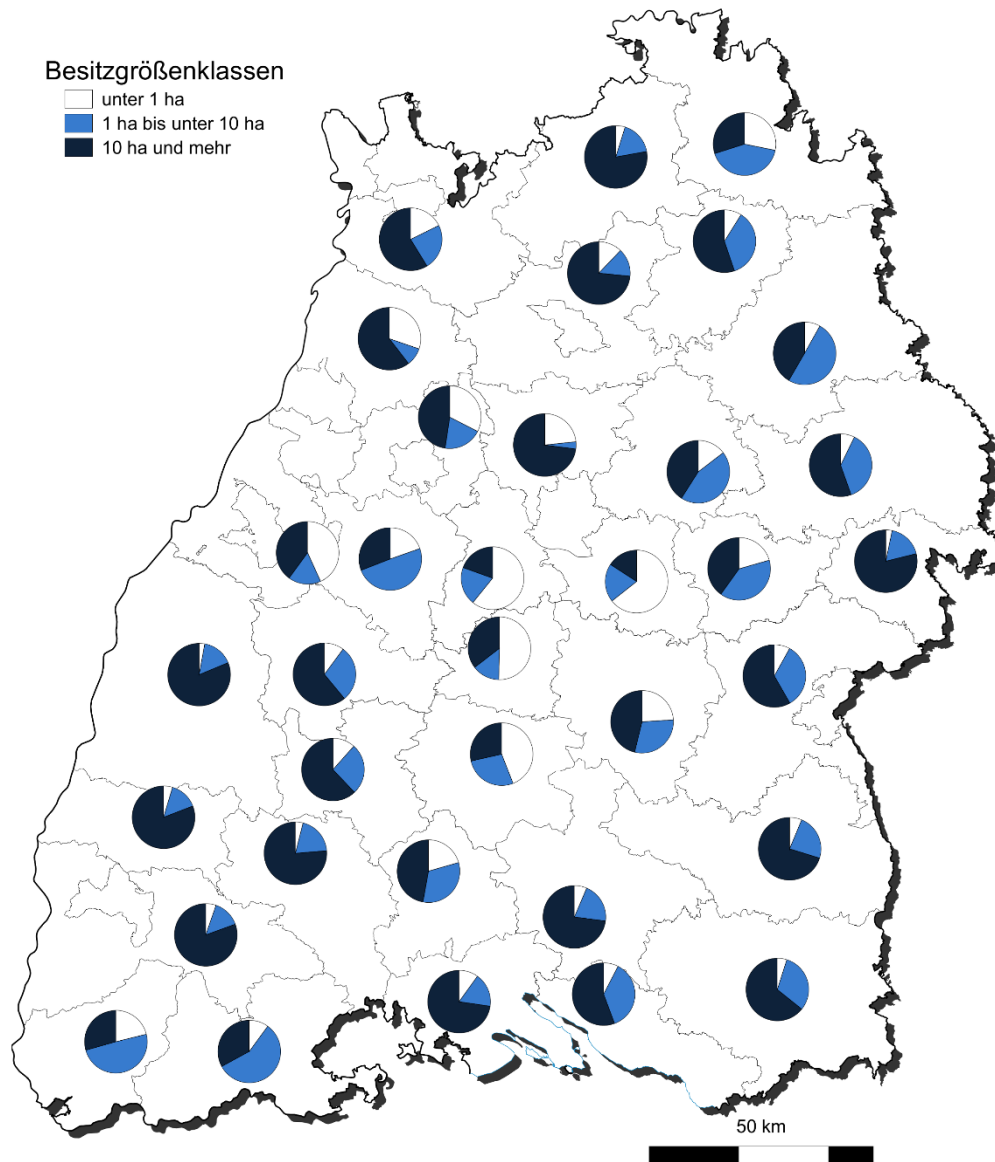


**Abbildung 5: Durchschnittliche Besitzgröße im Privatwald nach Landkreisen**

Quelle: Datenabfrage aus dem Modul „Inventur“ der ForstBW- FOKUS 2000 vom Dezember 2010Software

## Besitzgrößenklassen Privatwald in den Landkreisen

Die durchschnittlichen Besitzgrößen im Privatwald spiegeln sich in den Besitzgrößenklassen wieder. Die Karte zeigt den Privatwald in den Größenklassen unter einem Hektar (Kleinstprivatwald), von einem bis zehn Hektar (Kleinprivatwald) und über zehn Hektar.



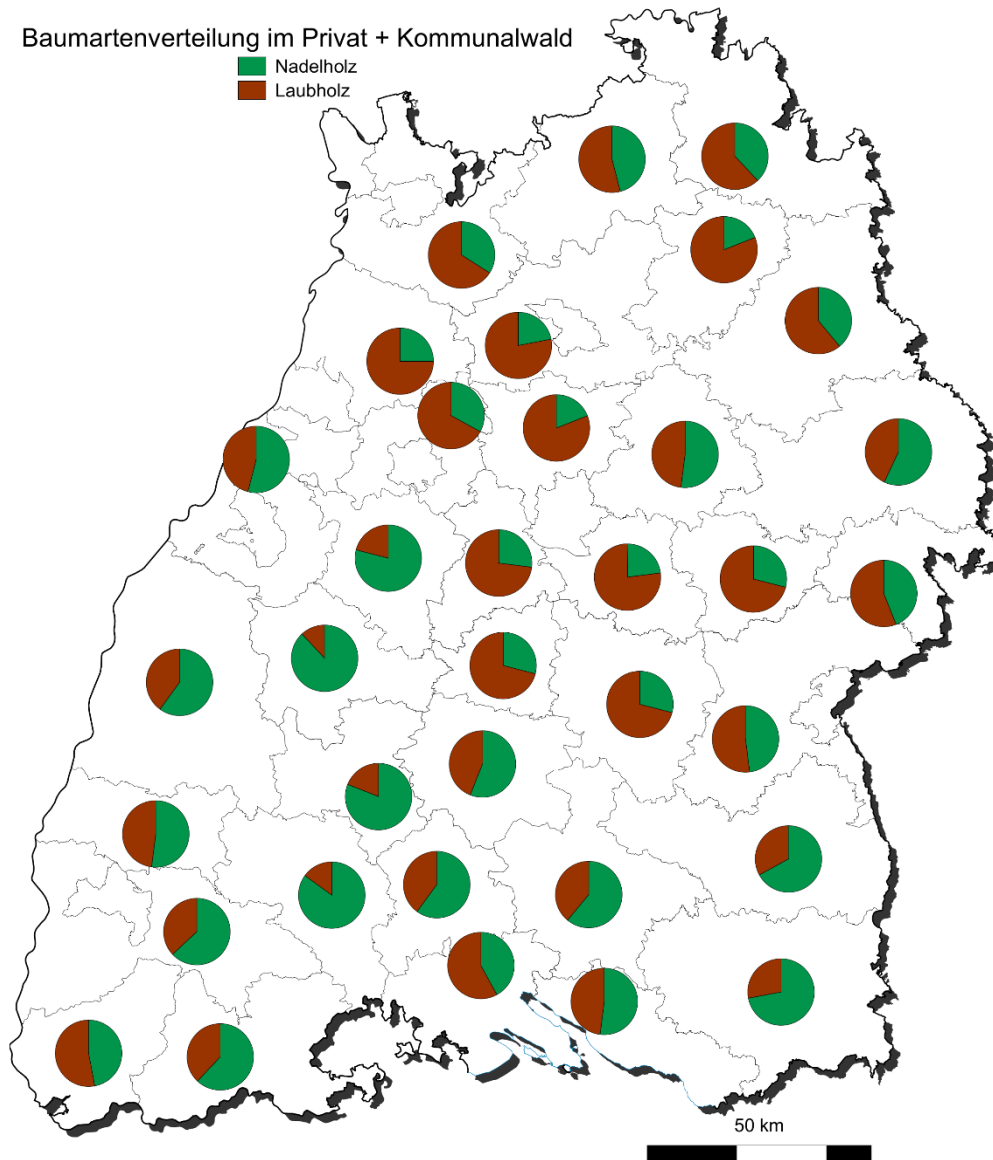
**Abbildung 6: Besitzgrößenklassen im Privatwald in den Landkreisen**

Quelle: Datenabfrage aus dem Modul ‚Inventur‘ der ForstBW-Software FOKUS 2000 vom Dez. 2010

## Baumartenverteilung in den Landkreisen

Für die Holzvermarktungsorganisationen spielt Nadelholz eine weit bedeutendere Rolle als Laubholz.

Über das gesamte Land liegt der Nadelholzanteil im Privat- und Körperschaftswald bei 53 %. Die Spanne reicht bei den Landkreisen von unter 25 % Nadelholzanteil in den Landkreisen Ludwigsburg (inkl. Stadtkreis Stuttgart), Heilbronn (je 19 %), Rems-Murr-Kreis (22 %) und Esslingen (23 %) bis über 80 % in den Landkreisen Rottweil (81 %), Villingen-Schwenningen (85 %) und Freudenstadt (88 %).



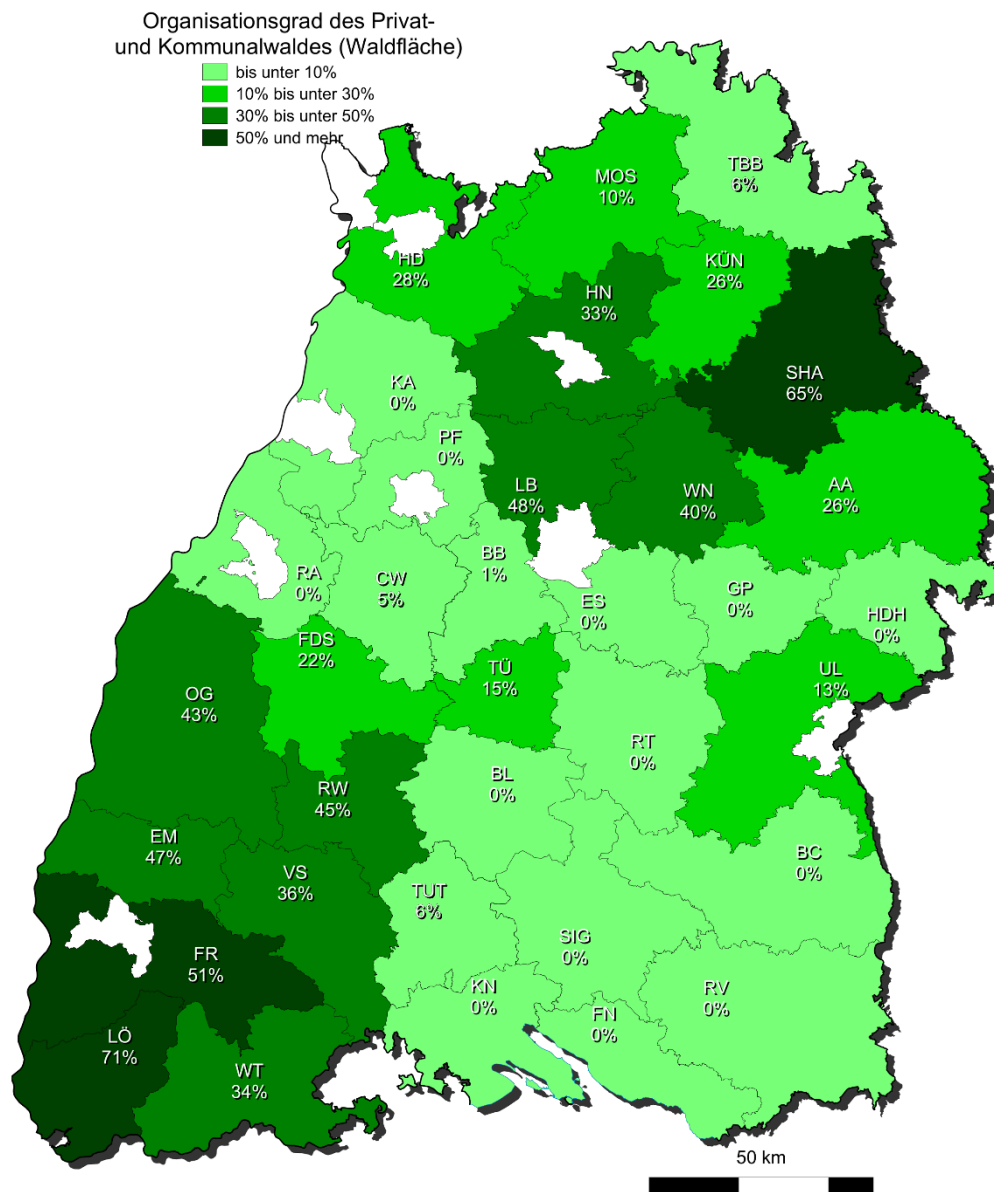
**Abbildung 7: Baumartenverteilung im Privat und Kommunalwald**

Quelle: Bundeswaldinventur 3

## 2.3 Organisationsgrade

Der Organisationsgrad Kommunal- und Privatwaldfläche variiert stark zwischen den einzelnen Landkreisen. So liegt er in Landkreisen, in denen keine forstlichen Zusammenschlüsse existieren, bei 0 %. Dies trifft unter anderem auf den nadelholzreichen Landkreis Ravensburg zu, in dem sich fast 40.000 ha Kommunal- und Privatwald befinden.

Einige Landkreise haben hingegen einen relativ hohen flächenmäßigen Organisationsgrad. So sind beispielsweise in den Landkreisen Lörrach, Breisgau-Hochschwarzwald und Schwäbisch-Hall über 50 % der Kommunal- und Privatwaldfläche über forstliche Zusammenschlüsse organisiert.



**Abbildung 8: Organisationsgrad des Privat- und Kommunalwaldes**

Quelle: Schriftliche Befragungen der unteren Forstbehörden und Forstlichen Zusammenschlüssen im Rahmen des Cluster-Projektes „Analyse und Weiterentwicklung regional ausgerichteter Strukturen der Kooperation, Beratung und Betreuung im Kleinprivatwald von Baden-Württemberg als Voraussetzung zur Verbesserung der Marktleistung“, 2012

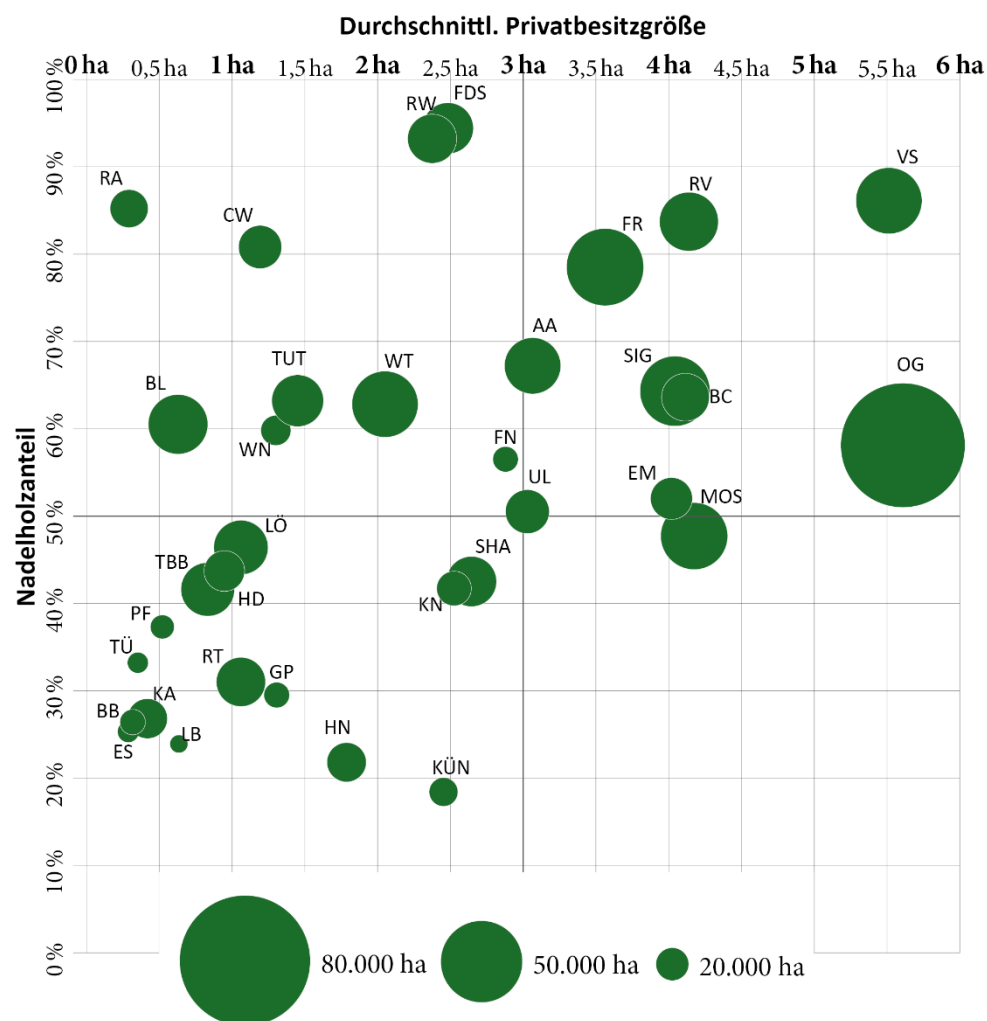
## 2.4 Schlussfolgerungen für Vermarktungsorganisationen

Wenn auch Vermarktungsorganisationen grundsätzlich nicht an Landkreisgrenzen gebunden sind, so bietet sich allein schon aufgrund der Datenverfügbarkeit eine zusammenfassende Analyse und Potenzialeinschätzung waldbesitzerbasierter Vermarktungsorganisationen auf Landkreisebene an.

Drei Faktoren sind für Vermarktungsorganisationen von besonderer Bedeutung und werden in der folgenden Abbildung 9 aufgegriffen und visualisiert. Es ist zum einen die absolute Größe des privaten und kommunalen Waldbesitzes in einem Landkreis, die als Vermarktungspotenzial eine zentrale Rolle spielt. In der Grafik wird sie durch die Größe der Kreise zum Ausdruck gebracht. Zum zweiten spielt die Baumartenverteilung eine entscheidende Rolle. Die Erfahrung zeigt, dass es vor allem die Nadelholzmassensortimente sind, mit denen die Vermarktungsorganisationen ihre Umsätze erzielen, wogegen das Laubholz in der Vermarktung kaum eine Rolle spielt. Der Nadelholzanteil ist in der Grafik auf der Ordinate abgebildet; ein Anteil von 50% Nadelholz findet sich in der Grafik genau in der Mitte. Und zum dritten ist es die Besitzgröße im Privatwald, die einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Diese ist in der Grafik auf der Abszisse dargestellt. Die durchschnittliche Waldbesitzgröße wird von Null bis sechs Hektar skaliert; bestehen höhere durchschnittliche Besitzgrößen in einem Landkreis werden diese an der sechs-Hektar-Grenze abgebildet. Allerdings weist die durchschnittliche Besitzgröße eine Unschärfe aus: Der Großprivatwald mit eigener Bewirtschaftung erhöht die durchschnittliche Größe und suggeriert durch eine Positionierung in den rechten beiden Quadranten eine steigende Attraktivität für vermarktende Zusammenschlüsse. Der Großprivatwald besitzt aber eigene Vermarktungsorganisationen und ist (noch) keine Zielklientel für Zusammenschlüsse.

Die Grafik weist vier Quadranten aus: der erste Quadrant veranschaulicht eine hohe durchschnittliche Privatwaldgröße mit hohen Nadelholzanteilen, der zweite Quadrant zeigt hohe Besitzgrößen und niedrige Nadelholzanteile, der dritte Quadrant niedrige Nadelholzanteile und geringe durchschnittliche Besitzgrößen und der vierte Quadrant hohe Nadelholzanteile bei niedrigen durchschnittlichen Besitzgrößen. Die Kernaussage der Grafik lautet, dass je größer der Kreis (absolute Waldfläche) ist und je eher er im Bereich des ersten Quadranten liegt, desto bessere naturale und die Besitzgröße betreffende Ausgangsbedingungen sind vorhanden und damit die Chancen für einen Vermarktungszusammenschluss in diesem Landkreis erfolgreich wirtschaften zu können.

Insbesondere stechen hier der Ortenaukreis, die Landkreise Breisgau-Hochschwarzwald und Ravensburg, der Schwarzwald-Baar-Kreis, der Ostalbkreis und der Hohenzollernkreis heraus. Schließt man kleinere Landkreise (also mit geringerer Privat- und Körperschaftswaldfläche), die in räumlicher Nähe zu größeren Landkreisen liegen, zu regionalen Einheiten über die Landkreisgrenzen hinweg zusammen, so ergeben sich für den Schwarzwald unter Einbeziehung der Landkreise Rottweil, Freudenstadt und Emmendingen Regionen mit hervorragenden Voraussetzung für Vermarktungszusammenschlüsse. Gleiches gilt auch für die Region im südöstlichen Baden-Württemberg im Gebiet der Landkreise Sigmaringen, Biberach und Ravensburg.



**Abbildung 9: Potenzialeinschätzung nach Landkreisen**

### 3 SELBSTVERMARKTENDE ZUSAMMEN- SCHLÜSSE IN BADEN-WÜRTTEMBERG – FÜNF FALLSTUDIEN

---

Neben den auf ganz Baden-Württemberg bezogenen Potenzialanalysen sollten für die hier vorliegende Studie insbesondere die schon bisher am Markt erfolgreich operierenden forstlichen Zusammenschlüsse hinsichtlich ihrer Entwicklungsgeschichte, von der Gründung über Anpassungen und Veränderungen bis zum Stand „heute“, untersucht werden. Hierzu wurde ein leitfadengestütztes Experteninterview mit den jeweiligen Geschäftsführungen geführt sowie ein Fragebogen zu statistischen Kennziffern erhoben. Aus den Ergebnissen wurden die im Folgenden dargelegten Kurzprofile erstellt und mit den Geschäftsstellen der Zusammenschlüsse abgestimmt.

Die absolute Zahl selbstvermarktender Zusammenschlüsse ist angesichts der großen Zahl an Privat- und Kommunalwaldbesitzer gering. Der über Jahrzehnte seitens des Landes Baden-Württemberg vollflächig und subventioniert angebotene „Komplettservice“ in Beratung und Betreuung hat Aktivitäten in diesem Bereich nahezu vollständig unterdrückt. Die Zusammenschlüsse, die die Holzvermarktung weitgehend selbstständig vornehmen, sind teilweise als Pilotprojekte ins Leben gerufen worden und wurden von den staatlichen Stellen über Fördermaßnahmen unterstützt.

Für die Studie konnten insgesamt fünf Zusammenschlüsse geworben und interviewt werden.

Dies sind:

- die Forstliche Vereinigung Bauland-Odenwald (FVOB),
- die Forstwirtschaftliche Vereinigung Schwäbischer Limes (FSL),
- die Forstwirtschaftliche Vereinigung Schwarzwald (FVS) sowie
- die Forstbetriebsgemeinschaft Ulmer-Alb (FBG UA) und
- die Forstbetriebsgemeinschaft Ibach-Todtmoos-Hotzenwald (FBG ITH).

Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Forstlichen bzw. Forstwirtschaftlichen Vereinigungen für Forstbetriebsgemeinschaften Dachorganisationen darstellen, Waldbesitzer können nur ab einer bestimmten Flächengröße direkt in die Vereinigung aufgenommen werden. Ihr Aufbau wird in  gezeigt. Forstbetriebsgemeinschaften hingegen setzen sich i.d.R. ausschließlich aus Einzelwaldbesitzern zusammen.



**Abbildung 10: Aufbau einer Forstwirtschaftlichen Vereinigung**

Die Struktur und damit die Strukturdaten der in dieser Studie beleuchteten forstlichen Zusammenschlüsse sind stark unterschiedlich. Besonders augenscheinlich sind die Gesamtgröße, die Zahl an Mitgliedsbetrieben und die umgeschlagene Holzmenge. Im Folgenden ist eine Karte aufgezeigt (s. Abbildung 11), die zunächst einen Überblick über die Lage, Ausdehnung (Hauptaktivitätsraum) sowie Größe und Vermarktungsvolumen geben soll.

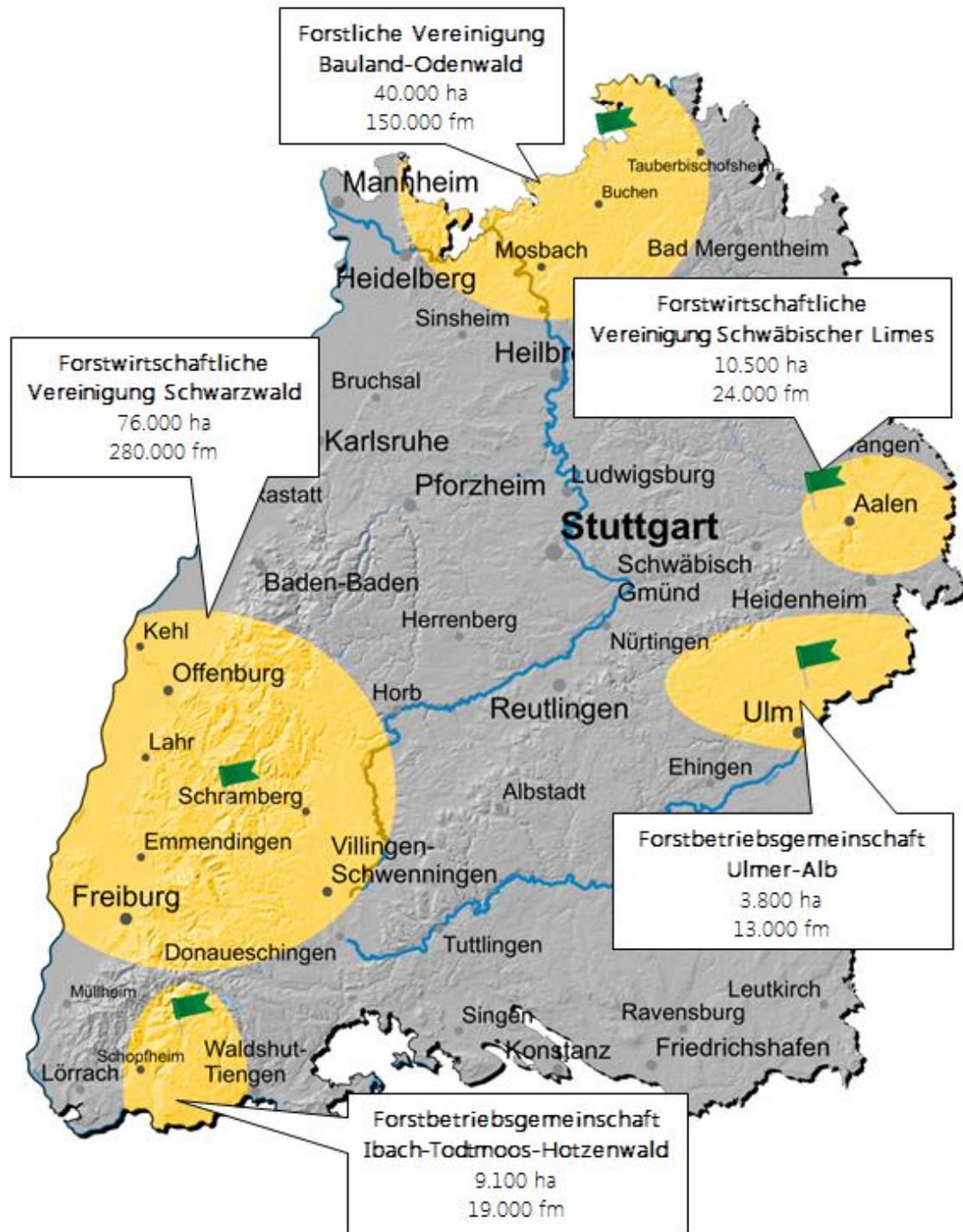


Abbildung 11: Lage, Ausdehnung, Größe und Vermarktungsvolumen

## 3.1 Die Forstliche Vereinigung Odenwald-Bauland e.G.

### Gründung und Entwicklung

Im Jahr 2010 gründeten die Städte Walldürn und Buchen die Genossenschaft Forstliche Vereinigung Odenwald-Bauland (FVOB). Sie reagierten damit auf die erste Einigung zwischen der Forstchefkonferenz und dem Bundeskartellamt im Verfahren von 2003 – 2007. Die beiden Städte brachten eine Gesamtfläche von rund 6.300 ha in den Zusammenschluss ein. Kurz nach der Gründung traten weitere kommunale und private Waldbesitzer bzw. Zusammenschlüsse (FBG) der Genossenschaft bei, so dass schon nach kurzer Zeit 21 Mitglieder mit einer Fläche von über 30.000 ha organisiert waren. Aktuell zählt die FVOB 25 Mitglieder mit einer Fläche von fast 40.000 ha. Im Durchschnitt errechnet sich so eine Flächengröße von über 1.600 ha je Mitglied.

Die Gründung des Zusammenschlusses erfolgte in der Rechtsform der „eingetragenen Genossenschaft“. Laut Geschäftsführung war es von Anfang an das Ziel, den Zusammenschluss als „demokratisches Konstrukt“ ins Leben zu rufen. Jedes Mitglied erhält unabhängig von der eingebrachten Flächengröße das gleiche Stimmrecht. Gleichzeitig wurde für die Umsetzbarkeit der genossenschaftlichen Idee mit gleichberechtigten Stimmrechten eine Untergrenze für einzubringenden Einzelbesitz gesetzt. Erst ab 200 ha Betriebsgröße ist eine Aufnahme als Einzelwaldbesitzer möglich, darunter liegende Betriebe können über die Mitgliedschaft in einer FBG zur FVOB finden. Weiterhin ist es möglich, Mitglied ohne Waldbesitz zu werden. Über diesen Weg sollen Unternehmen und Gesellschaften, die zur Erfüllung des Genossenschaftsauftrags besonders geeignet sind, dauerhaft gebunden werden.

### Gremien und Geschäftsstelle des Zusammenschlusses

Der Genossenschaft liegt eine Satzung zu Grunde. Diese regelt neben dem Zweck und dem Gegenstand des selbst als Unternehmen bezeichneten Zusammenschlusses insbesondere auch die Kompetenzen und die Verantwortung der Gremien den Genossen gegenüber. Die Genossenschaft wird auf der Basis des Gründungszwecks auch geschäftlich sowohl für die Mitglieder, als auch als juristische Person selbst tätig. Die hierfür notwendigen rechtlichen Grundlagen (Umgang mit Geschäftsguthaben und unternehmerisches Risiko) werden ebenfalls in der Satzung beschrieben.

Der Aufbau des Zusammenschlusses folgt der klassischen Gliederung einer Genossenschaft in Aufsichtsrat, Vorstand und Generalversammlung der Mitglieder. Der Vorstand besteht derzeit aus fünf Genossen, die vom Aufsichtsrat für ihre Aufgabe bestellt werden. Ihnen werden laut Satzung weitreichende Befugnisse für die gesamte Geschäftsführung übertragen. So entscheidet der Vorstand z.B. über die Aufnahme oder auch über den Ausschluss eines Mitglieds.

Aus der Mitte des Vorstands wird der Geschäftsführer bestellt. Er setzt die Beschlüsse des Vorstands um und führt den Wirtschaftsbetrieb. Der Geschäftsführer wird dabei durch sein Büro unterstützt. Aktuell arbeiten neben dem Geschäftsführer noch ein weiterer akademisch ausgebildeter Forstmann und eine Bürokraft (3/4 Arbeitskraft) in der eigens angemieteten Geschäftsstelle.

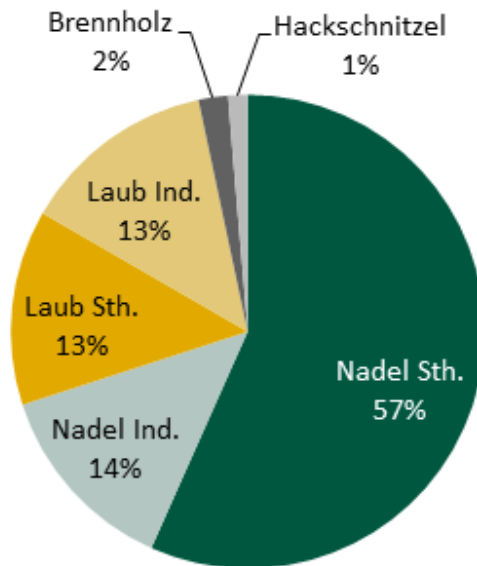
Als Kontrollorgan für den Vorstand und den Geschäftsführer fungiert der Aufsichtsrat, der seinerseits der Mitgliederversammlung gegenüber Rechenschaft ablegen muss.

### Naturale und waldbauliche Situation des Zusammenschlusses

Für den engeren Aktivitätsraum des Zusammenschlusses gibt die Geschäftsstelle die Baumartenverteilung mit rund 60 % Laubholz und 40 % Nadelholz an. Dabei nimmt der Laubholzanteil von Westen nach Osten hin stetig zu.

Die Vermarktungsmengen pro Jahr sind in den letzten fünf Jahren stetig angestiegen von etwa 100.000 Fm in 2010 auf zuletzt rund 150.000 Fm. Die Steigerung konnte v.a. durch das (strategische) Binden neuer Genossen erreicht werden.

Die Aufteilung der Sortimente stellt sich in den betrachteten Jahren trotz der Mengensteigerung stabil dar. Bemerkt werden muss hierzu, dass die Aufteilung in Nadel- und Laubholzsorten nicht die oben genannte naturale Situation abbildet, denn gut zwei Drittel der verkauften Masse sind Nadelholzprodukte (vgl. Abbildung 12).



**Abbildung 12: Sortenaufteilung FV Odenwald Bauland (2014)**

## Aufgaben und Dienstleistungen

Die Aufgaben des Zusammenschlusses leiten sich aus der Satzung ab (§ 2). Demnach ist der Zweck der Genossenschaft die wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder. Umgesetzt werden sollen insbesondere ein Rundholzservice und alle für eine zielführende Holzvermarktung sinnvollen und notwendigen forstlichen Dienstleistungen. Sofern diese Tätigkeiten nicht im Rahmen der Genossenschaft ausgeübt werden können oder sollen, ist die Genossenschaft berechtigt, andere Unternehmungen zu gründen oder zu betreiben. Darüber hinaus gibt die Satzung das Angebot auch für Nichtmitglieder frei, sofern sie ein berechtigtes Interesse am Geschäftsbetrieb des Zusammenschlusses haben.

Der Leistungsumfang der Genossenschaft ist in den ersten Jahren nach der Gründung stetig erweitert worden. Derzeit werden sämtliche Dienstleistungen rund um die Wald- und Waldbesitzerbetreuung angeboten. Hier handelt es sich im Wesentlichen um Informations- und Fortbildungsangebote sowie um waldbauliche Beratung. Sofern vom Waldbesitzer gewünscht, kann die Genossenschaft auch die Beförderung der Flächen komplett übernehmen. Das Kerngeschäft des Zusammenschlusses liegt aber noch immer in der Holzvermarktung. Der einzelne Waldbesitzer kann über die Genossenschaft die gesamte Holzernte- und Holzvermarktungskette abfordern oder auch nur selektiv auf einzelne Dienste zugreifen. Diese Flexibilität wird auch durch die verschiedenen Vermarktungsformen deutlich. So bietet der Zusammenschluss vom typischen Verkauf auf Namen und Rechnung des Waldbesitzers über die Frei-Werk-Lieferung bis zum Stockkauf jede Stufe der Wertschöpfungskette an. Ausdrücklich nicht angeboten und angestrebt sind seitens der Genossenschaft Investitionen in eigene Maschinen.

## Entwicklungspotenzial

Die Genossenschaft Odenwald-Bauland verfügt seit ihrer Gründung über ein Zielsystem, in welchem die Geschäftsstrategie beschrieben wird. Dieses Dokument steht aktuell zur Überarbeitung an, da sich die Ziele mit fortschreitender Professionalisierung deutlich erweitert haben.

Die weitere Entwicklung der Genossenschaft wird seitens der Geschäftsleitung als exzellent bewertet, sofern die Rahmenbedingungen für eine echte Eigenständigkeit verbessert werden können. Die wirtschaftliche Existenz des Zusammenschlusses gründet bisher auch wesentlich auf staatlicher Förderung, denn die Einnahmesituation (Entgelte für Dienstleistungen) ist derzeit durch die Vorgabe der nicht kostendeckenden Gebührensätze von ForstBW „gedeckt“ und nicht entwickelbar. Die Genossenschaft hat daher v.a. versucht, durch die Erhöhung und stetige Verbesserung des Dienstleistungs-services einen Vorteil für seine Mitglieder zu erarbeiten. Hieraus resultiert, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Serviceorientierung und die Qualität der Leistungserbringung als gut oder sehr gut eingeschätzt werden. Für das Vertrauen in der Zusammenarbeit wurde ein transparentes System bzgl. der Geschäftsprozesse umgesetzt, welches ebenfalls zur Bindung der Mitglieder beiträgt.

Mit fortschreitender Professionalisierung des Zusammenschlusses wird die Arbeit der Geschäftsführung von den staatlichen Stellen mutmaßlich und zunehmend als Konkurrenz wahrgenommen. Da eine Vereinbarung zur Koexistenz fehlt (z.B. Schnittstellendefinition), kommt es wegen der Überschneidungen in den Dienstleistungsbereichen Holzvermarktung und Waldbetreuung zu Unstimmigkeiten und Verunsicherungen bei den betroffenen Akteuren. Dieser Umstand, wie auch die noch bestehende Abhängigkeit der Selbstverwaltung der Genossenschaft von staatlichen Subventionen einerseits und die nicht ausbaufähige Einnahmesituation auf Grund der als deutlich zu niedrig empfundenen Gebührensätze andererseits, verstellen nach Meinung der Geschäftsführung des Zusammenschlusses den Weg in die vollständige Eigenständigkeit als Dienstleistungsunternehmen und dem zielgerichteten Ausbau der Serviceaktivitäten für die Mitglieder.

## 3.2 Die Forstwirtschaftliche Vereinigung Schwäbischer Limes w.V.

### Gründung und Entwicklung

Bereits einige Jahre vor der Gründung der Forstwirtschaftlichen Vereinigung Schwäbischer Limes waren seitens der Waldbesitzer bzw. deren FBG Führungen Ideen für eine intensivere Zusammenarbeit bei der Holzvermarktung im Umlauf. Ein bedeutender Aspekt, der zu der Initiative beitrug, war der fortschreitende Strukturwandel auf dem Absatzmarkt hin zu immer größeren Sägewerken. Aus der Sorge um die Versorgung dieser Einheiten mit Rohstoff erfolgte auch seitens der Abnehmer ein Impuls in Richtung der politischen Entscheidungsträger, über die Möglichkeiten der Holzmobilisierung aus dem Privatwald nachzudenken und den Organisationsgrad der Waldbesitzer zu verbessern. Als dritte Entwicklung stand in dieser Zeit die als Forstreform 2005 bekannte Umstrukturierung der Landesforstverwaltung in Baden-Württemberg, die im Kern eine Verlagerung der Kompetenzen und Personalverantwortung aus der Sonderverwaltung heraus auf die Landkreise zum Ziel hatte, vor der Umsetzung. Den Landkreisen wurde seinerzeit der Personalkörper des gehobenen Forstdienstes übertragen und gleichzeitig wurde eine sogenannte Effizienzrendite, also Reduktion von Personal (-kosten) eingefordert. Auf Grund dieser Entwicklung stand die Befürchtung im Raum, dass der Mobilisierungsgrad im Privatwald nicht gehalten werden könnte. Folgerichtig wurde auf der Basis dieser drei Faktoren der Grundstein für den Zusammenschluss der bestehenden FBGs als Dachverband der, Forstbetriebsgemeinschaften gelegt.

Die rechtgültige Gründung des Zusammenschlusses erfolgte dann im Jahr 2008, nachdem sich bei der konstituierenden Sitzung 7 der 9 existierenden Forstbetriebsgemeinschaften des Ostalbkreises zur Mitgliedschaft in einem Dachverband entschlossen hatten. Die Gründungsmitglieder brachten eine

Fläche von etwa 10.500 ha ein. Bei einer durchschnittlichen Flächengröße des Einzelwaldbesitzes von weniger als 4 ha sind über 2.400 Waldbesitzer über ihre FBG im Dachverband organisiert. Die Mitglieder- und Flächenstruktur hat sich seit der Gründung bis heute kaum verändert.

Als Rechtsform wurde für den Zusammenschluss der wirtschaftliche Verein gewählt. Laut Geschäftsführung war dies die für die verabredete Geschäftsordnung von allen Beteiligten unterstützte und damit konsensfähige Variante. Der Vorteil dieser Rechtsform wurde v.a. in der Möglichkeit zum gemeinsamen wirtschaftlichen Handeln gesehen, ohne dass sich das einzelne Mitglied zu intensiv in eine gemeinsame Struktur einordnen muss.

## **Gremien und Geschäftsstelle des Zusammenschlusses**

Dem wirtschaftlichen Verein „Forstwirtschaftliche Vereinigung Schwäbischer Limes“ liegt eine Satzung zu Grunde, welche zuletzt im Herbst des Jahres 2011 angepasst wurde. Als Zweck und Aufgabe wird hier relativ abstrakt formuliert, dass die Vereinigung „zum wirtschaftlichen Vorteil ihrer Mitglieder auf die Anpassung der forstwirtschaftlichen Erzeugung und des Absatzes von Forsterzeugnissen an die Erfordernisse des Marktes hinzuwirken und hierzu geeignete überbetriebliche Maßnahmen zu koordinieren“<sup>4</sup> habe. Im Weiteren werden dann die konkreten Tätigkeiten ausgeführt, die in der Summe den Hauptzweck als Verkaufsvorbereitung und -abwicklung (Holzvermarktung) erkennen lassen. Darüber hinaus sind auch Kompetenzen zur Beschaffung von Maschinen und Geräten sowie Beteiligungen an forstlichen Rahmenplanungen explizit in der Satzung aufgenommen worden.

Wie im Vereinsrecht gefordert, bilden die Mitgliederversammlung und der Vorstand die Gremien des Zusammenschlusses. Der Vorstand besteht aus bis zu sieben Personen und wird für die Dauer von drei Jahren bestellt. Der erste Vorsitzende vertritt den Verein nach außen und führt die Geschäfte gemeinsam mit dem Vorstand, sofern nicht – wie hier umgesetzt – die Geschäftsführung auf einen bestellten Geschäftsführer übertragen wurde. Des Weiteren wurde satzungsgemäß eine Geschäftsstelle mit zwei Verwaltungsangestellten eingerichtet. Somit umfasst die Geschäftsstelle inklusive Leitung drei Vollzeitarbeitskräfte.

Zur fachlichen Beratung des Vorstands und der Geschäftsführung kann lt. Satzung ein Beirat mit bis zu neun Mitgliedern installiert werden. Aktuell sind in diesem Gremium vier Vertreter organisiert.

## **Naturale und waldbauliche Situation des Zusammenschlusses**

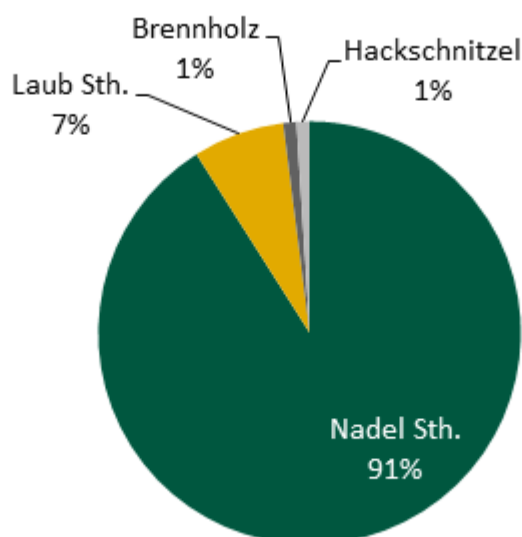
Für die Mitgliedswaldfläche des Zusammenschlusses schätzt die Geschäftsstelle der Forstlichen Vereinigung Schwäbischer Limes die Baumartenverteilung mit rund 25 % Laubholz und 75 % Nadelholz an.

Die Vermarktungsmengen pro Jahr schwankten in den letzten fünf Jahren zwischen minimal 18.000 fm und maximal 27.000 fm. Das arithmetische Mittel beträgt rund 23.600 fm. Zwischen 25 und 30 % des verkauften Holzaufkommens wird aus Betrieben akquiriert, die nicht in der Forstlichen Vereinigung Schwäbischer Limes organisiert sind.

Die Aufteilung der Verkaufsmasse in Sortimente stellt sich in den betrachteten Jahren trotz der Volatilität der Mengen stabil dar. Die Sorte Nadelstammholz markiert mit 90 % die Hauptverkaufsaktivität im Zusammenschluss, rund acht % machen die gekoppelten Nebensorten der Nadelholzaufarbeitung (Industrieholz) aus. Nur rund zwei % der Verkaufsmasse entfallen auf die Vermarktung von Laubstammholz. Erst in den letzten zwei Jahren kommen die Sorten Energieholz/Hackschnitzel über die Spürbarkeitsschwelle von rund einem % (s. Abbildung 13).

---

<sup>4</sup> Quelle: Satzung der Forstwirtschaftliche Vereinigung Schwäbischer Limes



**Abbildung 13: Sortenaufteilung der FV Schwäbischer Limes (2014)**

## Aufgaben und Dienstleistungen

Die Aufgaben des Zusammenschlusses leiten sich aus der Satzung ab. Umgesetzt werden sollen insbesondere ein RundholzsERVICE und alle für eine zielführende Holzvermarktung sinnvollen und notwendigen forstlichen Dienstleistungen. Eine Pflicht zur Vermarktung der Einschlagsmengen aus den Mitgliedswaldungen über die eigene Geschäftsstelle besteht nach Auskunft der Geschäftsführung nicht, wenngleich die Satzung eine Unterstützung des Vereinszwecks einfordert. In der Satzung ist das Verhalten gegenüber Nichtmitgliedern nicht geregelt, in der Praxis werden jedoch größere Holzmen-gen von Nichtmitgliedern vermarktet. Um die sporadisch über die Geschäftsstelle vermarktenden Betriebe zu einer Mitgliedschaft in einer der organisierten FBGen zu motivieren, wird eine Grundge-bühr für Einzelgeschäftsvorfälle erhoben, die im Falle des Eintritts in eine der beteiligten FBGen ange-rechnet wird.

Der Leistungsumfang der Geschäftsstelle ist in den ersten Jahren nach der Gründung stetig verbessert worden. Im Fokus steht die EDV-gestützte Abwicklung der oft kleinteiligen Verkaufslose aus dem Privatwald. Dabei wird der Verkaufsprozess im weiteren Sinne, also von der Organisation der Holz-ernte über die Holzaufnahme, Holzdatenverarbeitung, Fakturierung und Auszahlung des Holzgeldes, angeboten. Die Abwicklung der Verkäufe wird regelmäßig im Namen und auf Rechnung des Waldbe-sitzers organisiert. Daneben werden im geringen Umfang Ankaufs- oder Selbstwerbungsgeschäfte getätigt.

Als besondere Herausforderung wird seitens der Geschäftsführung die Organisation, Steuerung und Überwachung des Waldlagers (Logistik und Abrechnung) dargestellt. Insbesondere in der forstschutz-kritischen Zeit erfordern die Bündelung der Kleinmengen und die rechtzeitige Abfuhr und eigentü-merscharfe Abrechnung viel Erfahrung, eine passende datentechnische Verarbeitung sowie stabile Partnerschaften mit den aufnehmenden Holzverarbeitungsbetrieben.

Über die zuvor beschriebenen Kerndienstleistungen hinaus können über die Geschäftsstelle auch Informations- und Fortbildungsangebote angefordert werden. Einzelfallweise werden auf Wunsch auch waldbauliche Beratungsgespräche geführt.

## Entwicklungspotenzial

Mit der Gründung des Zusammenschlusses und Aufnahme der Arbeiten der Geschäftsführung wurde zusammen mit dem Vorstand ein Strategiepapier erstellt, welches die Ziele der forstlichen Vereinigung benennt. Für die strategische Ausrichtung und zur Verbesserung der Geschäftsprozesse wurde eigens eine Unternehmensberatung hinzugezogen. Darüber hinaus fand auch eine Zusammenarbeit mit der Hochschule Aalen statt, um in Fragen zur Verbesserung der EDV-gestützten Geschäftsprozesse voran zu kommen.

Die Evaluation der Entwicklung seit der Gründung brachte vor rund einem Jahr lt. Aussage der Geschäftsstelle ein eher ernüchterndes Ergebnis. Während dem Geschäftsmodell als solches hohe Attraktivität und Zukunftsfähigkeit bescheinigt wird, kommt die angestrebte Entwicklung auf Grund der ungünstigen Rahmenbedingungen nicht voran – im Gegenteil, haben sich nach Analyse der Geschäftsstelle die Restriktionen noch verschärft.

Die Ursachenforschung für die unbefriedigende Zielerreichung fällt geteilt aus: Während die Mobilisierung und Zusammenarbeit (Kooperation) mit der Flächenverwaltung von ForstBW einerseits oft problemlos funktioniert, kommt es aber auch immer wieder zu ablehnenden Haltungen gegenüber dem selbstvermarktenden Zusammenschluss. Es herrscht die Wahrnehmung vor, dass die Art und Weise der Zusammenarbeit im hohen Maße von der Einstellung der jeweils am Prozess beteiligten Person abhängt, weil eine Kooperationsvereinbarung mit ForstBW bzw. den Landkreisforstämtern nicht umgesetzt werden konnte und daher die Zusammenarbeit der einzelnen Stellen mit dem Zusammenschluss nicht klar und abschließend formuliert ist.

Seitens der forstlichen Vereinigung wurde versucht, durch Professionalisierung der Geschäftsprozesse die Servicequalität für die Waldbesitzer immer weiter zu verbessern und so die Mitglieder von der Sinnhaftigkeit der Organisation zu überzeugen und neue Mitglieder zu gewinnen. In der Folge dieses Selbstverständnisses und der „vorgegebenen“ Gebührensätze kommt die Geschäftsleitung zu dem Schluss, dass für den Waldbesitzer ein hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten werden kann. Die Überlebensfähigkeit der Geschäftstätigkeit sei aber nur auf Grund der staatlichen Förderungsmaßnahmen gegeben, da über die Abgeltung der Dienstleistungsmaßnahmen nur ein Teil der tatsächlichen Kosten gedeckt werden kann. Das Auslaufen der Fördermaßnahmen wird ohne anderweitige Kompensation zum Zusammenbruch der Geschäftstätigkeit des Zusammenschlusses führen.

Daher werden im Abbau der zuvor genannten Reibungsverluste durch das Entwickeln von Regeln zur Zusammenarbeit und dem Zulassen von ausgeglichenen Marktmechanismen (marktkonforme Entgeltsätze) die Chancen für eine stabile Eigenständigkeit ohne staatliche Förderungen gesehen. Insbesondere soll es dabei allen Marktpartnern freistehen, auf Grund ihrer Leistungsfähigkeit auch größere Waldbesitzer, wie kommunale Eigentümer, für ihre Dienstleistung zu gewinnen. Für einen selbstvermarktenden Zusammenschluss in der Region des schwäbischen Limes könnte so ein deutlich verstärktes Holzangebot zu verbesserter Marktpräsenz führen und eine Größenordnung des Zusammenschlusses entstehen lassen, der langfristig erfolgreich am Holz- und Dienstleistungsmarkt Bestand hat.

### 3.3 Die Forstwirtschaftliche Vereinigung Schwarzwald e.G.

#### Gründung und Entwicklung

Die Entwicklungsgeschichte der heutigen Forstlichen Vereinigung Schwarzwald e.G. beginnt bereits im Jahr 1968. Die Stürme der Jahreswende 1967/68 hatten gezeigt, dass die bis dahin bestehenden Holzverkaufsvereine nicht mehr ausreichend in der Lage waren, insbesondere schwer absetzbare Sortimente – zu jener Zeit das Industrieholz – erfolgreich am Markt zu platzieren. Sie schlossen sich zusammen zum Verbund „Holzverkauf Kinzig und Wolfstal“. In der Folge entwickelte sich der Zusammenschluss weiter. Die Holzverkaufsvereine des mittleren Schwarzwaldes wurden in Forstbetriebsgemeinschaften überführt und unter dem Dach der „Vereinigten Forstbetriebsgemeinschaften Mittlerer Schwarzwald“ zusammengeführt. Ende der 1980er Jahre konnte eine Struktur und Arbeitsweise erreicht werden, die nun erste vereinseigene Holzverkaufsverträge zuließen. Zu diesem Zeitpunkt waren 19 FBGen mit rund 40.000 ha beteiligt.

Der nächste Entwicklungsschritt wird durch die Gründung der Forstlichen Vereinigung Mittlerer Schwarzwald im Jahr 1998 markiert. 37 Mitglieder und fast 70.000 ha waren nun unter einem Dach zusammengekommen. Ab dem Jahr 2000 wurde der Zusammenschluss mit einem hauptamtlichen Geschäftsführer ausgestattet und als Pilotprojekt zur Stärkung der Selbstverwaltung von Waldbesitzern von politischen und staatlichen Stellen entsprechend unterstützt.

In den Folgejahren konnte sich die Forstliche Vereinigung Mittlerer Schwarzwald (FMS) stetig weiterentwickeln und hatte mit dem Sturmereignis Lothar und den nachfolgenden Kalamitäten nicht nur neue Mitglieder gewinnen (41 Mitglieder mit 75.000 ha), sondern auch die Prozesse in der Holzvermarktung sprunghaft professionalisieren können. Als Resultat stand 2002 die Gründung der FMS Servicegesellschaft an, die – anders als die Vereinigung selbst – auch Rechtsgeschäfte auf eigene Rechnung durchführen konnte.

Die bisher letzte bedeutende Veränderung stellt die Verschmelzung der Vereinigung FMS mit der FMS Service GmbH im Jahr 2011 dar. Nach Eröffnung der Möglichkeit, nun als Forstlicher Zusammenschluss Rechtsgeschäfte auf eigene Rechnung durchführen zu können (ermöglicht durch die Änderung des Bundeswaldgesetzes), wurde nach unternehmerischer und rechtlicher externer Prüfung und interner Diskussion die Zusammen- bzw. Überführung der beiden Gesellschaften in die Forstliche Vereinigung Schwarzwald (FVS) in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft vorgenommen.

Aktuell sind unter dem Dach der FVS 55 Mitglieder als Forstbetriebsgemeinschaft, Privatwald- oder Kommunalwaldbetrieb oder Unternehmen versammelt. Die derzeitige Flächengröße liegt bei 76.000 ha.

#### Gremien und Geschäftsstelle des Zusammenschlusses

Der Forstwirtschaftlichen Vereinigung Schwarzwald e.G. liegt eine Satzung zu Grunde. Hier werden Zweck und Gegenstand der Genossenschaft, ihre Organe (Vorstand, Aufsichtsrat, Generalversammlung) und die Mitgliedschaft beschrieben.

Entsprechend des wachsenden Aufgabenumfangs wurde nach und nach die Geschäftsstelle aufgebaut und personell vergrößert. Neben dem Geschäftsführer sind heute zwei Forstingenieure, eine Bürokraft für Sekretariatsaufgaben und zwei Bürokräfte (Teilzeit) für die Abrechnung von Geschäftsvorfällen angestellt.

#### Naturale und waldbauliche Situation des Zusammenschlusses

Für die Mitgliedswaldfläche des Zusammenschlusses schätzt die Geschäftsstelle der Forstbetriebsgemeinschaft die Baumartenverteilung mit rund 20 % Laubholz und 80 % Nadelholz an.

Die Vermarktungsmengen pro Jahr schwankten in den letzten fünf Jahren zwischen minimal 266.000 Fm und maximal knapp 300.000 Fm. Das arithmetische Mittel beträgt rund 277.000 Fm. In der Ver-

marktungs-masse ist auch Holz von Nichtmitgliedern der FVS e.G. enthalten. Die Mengen sind jedoch nach Auskunft der Geschäftsleitung gering.

Die Aufteilung der Verkaufsmasse in Sortimente stellt sich in den betrachteten Jahren trotz der Volatilität der Mengen relativ stabil dar. Die Sorte Nadelstammholz markiert mit 80 % die Hauptverkaufstätigkeit im Zusammenschluss, rund 20 % machen die gekoppelten Nebensorten der Nadelholzaufarbeitung (Industrieholz) aus. Laubhölzer spielen in der Vermarktung über den Zusammenschluss kaum eine Rolle und bleiben im Laufe der Jahre unter einem %.

## Aufgaben und Dienstleistungen

Im ersten Abschnitt wurde die Entwicklung des Zusammenschlusses beschrieben. Hier wird deutlich, dass der Aufgabenumfang stetig zugenommen hat. Während zunächst die gemeinsame Vermarktung von Industriehölzern im Vordergrund stand, da diese für einzelne Waldbesitzer oder kleine Waldbauvereine / FBGs kaum mehr am Markt zu platzieren waren, kamen insbesondere durch Kalamitätssituationen Wünsche und Erwartungen an eine professionelle Holzvermarktung auch anderer Holzsorten hinzu. Die Bündelung der Hölzer auf der einen Seite standen nun auch vermehrt Forderungen nach dem gemeinsamen Bezug von Holzerntedienstleistungen bis hin zu Logistikleistungen im Raum, welche zur Gründung der zusammenschlusseigenen Servicegesellschaft führten.

Alle Tätigkeiten wurden später in die Genossenschaft integriert. Entsprechend weit wurde in der zu Grunde liegenden Satzung der Zweck formuliert, denn hier wird „die Förderung der Erwerbssituation und der Waldwirtschaft der Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“ als übergeordnete Aufgabe festgelegt. Somit können lt. Satzung sämtliche Arbeitsschritte und Wertschöpfungstiefen im Bereich der Waldbesitzerbetreuung und Waldbewirtschaftung angeboten werden.

Entsprechend der Flächengröße von heute über 76.000 ha stellt sich auch die Ausdehnung des Aktivitätsraumes dar. In der Karte (vgl. Abbildung 11) ist das Gebiet schematisch gekennzeichnet.

Damit ist die FVS e.G. im Land Baden-Württemberg die in Fläche, Flächeneigentümerzahl und Vermarktungsvolumen sowie im Serviceangebotsumfang größte Vereinigung von FBGs und Waldbesitzern.

## Entwicklungspotenzial

Das Entwicklungspotenzial der FVS e.G. wird nach Ansicht der Geschäftsleitung sehr positiv beurteilt. Dabei geht es aktuell weniger um die Ausweitung der Flächenzuständigkeit oder Erhöhung des Durchsatzvolumens als vielmehr um die Verstetigung der Holzvermarktungsmengen und der Verdichtung des Services für die Mitglieder bzw. einzelnen Waldbesitzer.

Mit dem Beginn des Pilotprojektes, welches seinerzeit auch durch das Land und seine Institutionen aktiv unterstützt wurde, konnte – wie dargelegt – eine rasante Entwicklung genommen werden. Ausdrücklich waren die Schnittstellen zwischen den staatlichen Stellen und dem Zusammenschluss so geregelt, dass eine vertrauensvolle und fruchtbare Anfangsphase möglich war.

Mit Auslaufen der Förderungen einerseits und Reformierung der Forstverwaltung andererseits kommen zwei Aspekte zusammen, die seit einiger Zeit zu Blockadehaltungen führen und die bisher kooperative Zusammenarbeit gefährden. Nach Meinung der Geschäftsleitung wird der politisch vorge-tragene Wille, die Strukturnachteile des Privatwaldes durch die Gründung von größeren und v.a. eigenständigen Zusammenschlüssen zu fördern und auch zu etablieren durch das aktuelle Geschehen, insbesondere erlebt im Aktivitätsraum der FVS e.G., konterkariert.

Die Ursachenforschung seitens des Zusammenschlusses bringt lt. Geschäftsstelle zwei Faktoren hervor. Zum einen tritt der Landkreis bei der Vermarktung des Holzes der Mitglieder zunehmend als Konkurrent statt Geschäftsbesorger auf. Zum anderen bieten die Landkreise die Dienstleistungen mittels Subventionierung so günstig an, dass der Zusammenschluss, der aktuell wegen des staatlichen

Wettbewerbs nur identische Größenordnungen in der Entgeltstruktur umsetzen kann, hierüber seinen Aufwand nicht finanzieren kann und daher weiterhin auf eine staatliche Alimentation angewiesen ist.

Eine Weiterentwicklung zu einer echten Eigenständigkeit hängt derzeit ausschließlich am Abbau dieser z.T. neu entstandenen Reibungspunkte. Die Vorarbeiten und „Erprobungsphasen“ des Wirtschaftsbetriebs FVS e.G. sind nach Meinung der Akteure erfolgreich abgeschlossen.

### 3.4 Die Forstbetriebsgemeinschaft Ulmer-Alb w.V.

#### Gründung und Entwicklung

Bereits 1990 schlossen sich die Waldbauvereine Altheim und Ballendorf zusammen und gründeten die Forstbetriebsgemeinschaft Altheim-Ballendorf. Gleichzeitig wurde das Aufgabenspektrum für die organisierten Waldbesitzer aus Privat- und Kommunalwald erweitert und die Holzvermarktung rückte mehr und mehr in den Fokus der Geschäftstätigkeiten. Während auf der Absatzseite die Konzentration auf wenige aber größere Holzabnehmer in vollem Gange war, konnte so auch die Angebotsseite besser konzentriert und koordiniert werden.

Im Jahr 2007 bot sich die Möglichkeit, eine Gebietserweiterung vorzunehmen. Im nördlichen Bereich des Alb-Donau-Kreises kam es zur Auflösung einer bestehenden FBG. Die Mehrzahl der hier organisierten Waldbesitzer und ihre Flächen konnten in die bestehenden Strukturen der FBG Altheim-Ballendorf aufgenommen werden. Gleichzeitig erfolgte die Umbenennung in Forstbetriebsgemeinschaft Ulmer Alb.

Zum Zeitpunkt der Gebietserweiterung waren nach Angaben der Geschäftsführung 591 Mitglieder in dem Zusammenschluss organisiert. Sie brachten eine Gesamtfläche von etwa 2.200 ha ein. Die durchschnittliche Besitzgröße entspricht 3,7 ha. Der Organisationsgrad konnte in den folgenden Jahren deutlich verbessert werden. Heute zählt die FBG 989 Mitglieder und eine Fläche von rund 3.800 ha. Damit ist fast ein Drittel des Kleinprivatwaldes des Alb-Donau-Kreises in der FBG Ulmer-Alb organisiert.

#### Gremien und Geschäftsstelle des Zusammenschlusses

Wie im Vereinsrecht vorgesehen, bilden die Mitgliederversammlung und der Vorstand die Organe des wirtschaftlichen Vereins. Als weiteres Gremium ist ein Ausschuss bestellt. Dieser setzt sich aus dem Vorstand und den so genannten Vertrauenspersonen zusammen. Die Vertrauenspersonen ihrerseits sind als Gruppensprecher von Untergruppen zu verstehen, die nach § 2 der Satzung gebildet werden können und die örtlichen Interessen und Traditionen mit in die Organisation aufnehmen sollen. Der Vorstand ist mit sechs Personen besetzt und wählt aus seiner Mitte den Vorsitzenden. Ihm obliegt die Geschäftsführung des Vereins, er kann hierfür einen Geschäftsführer anstellen. Der Ausschuss besteht aktuell aus 31 Personen. Seine Aufgabe ist die Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen für die Mitgliederversammlung.

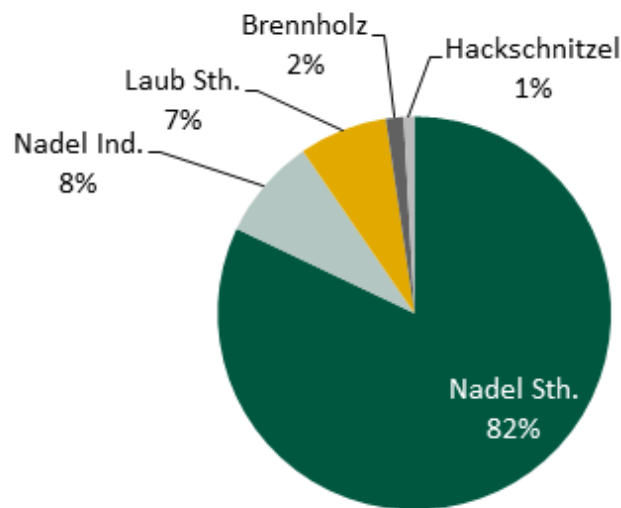
Die Forstbetriebsgemeinschaft Ulmer Alb hat von der Möglichkeit einen Geschäftsführer anzustellen Gebrauch gemacht. Es wurde ein forstlich ausgebildeter Akademiker mit 85 Stellen% angestellt. Des Weiteren wurde eine Geschäftsstelle (Büro) eingerichtet. Weiteres Personal gibt es derzeit nicht. Damit entfallen sämtliche Tätigkeiten, die bei der Geschäftsstelle auflaufen auf den Geschäftsführer.

## Naturale und waldbauliche Situation des Zusammenschlusses

Für die Mitgliedswaldfläche des Zusammenschlusses schätzt die Geschäftsstelle der Forstbetriebsgemeinschaft die Baumartenverteilung mit rund 35 % Laubholz und 65 % Nadelholz an.

Die Verkaufsmengen pro Jahr schwanken in den letzten fünf Jahren zwischen minimal 11.000 Fm und maximal 14.000 Fm. Das arithmetische Mittel beträgt rund 12.600 Fm. Holz aus Betrieben, die nicht in der FBG organisiert sind, darf nach der Satzung nicht verkauft werden. Jedoch ist es möglich, zum Zeitpunkt des Andienens an die FBG in den Zusammenschluss einzutreten.

Die Aufteilung der Verkaufsmasse in Sortimenten stellt sich in den betrachteten Jahren trotz der Volatilität der Mengen stabil dar. Die Sorte Nadelstammholz markiert mit etwas über 80 % die Hauptverkaufsaktivität im Zusammenschluss, rund 8 % machen die gekoppelten Nebensorten der Nadelholzaufarbeitung (Industrieholz) aus. Immerhin 7 % der durchschnittlich verkauften Sorten werden dem Sortiment Laubstammholz zugeordnet. Hier werden in erster Linie wertvolle Laubhölzer für die Submission erfasst. Erst in den letzten zwei Jahren kommen die Sorten Energieholz/Hackschnitzel über die Spürbarkeitsschwelle von rund ein bis zwei Prozent (siehe Abbildung 14).



**Abbildung 14: Sortenaufteilung FBG Ulmer Alb (2014)**

## Aufgaben und Dienstleistungen

Dem wirtschaftlichen Verein „Forstbetriebsgemeinschaft Ulmer Alb“ liegt eine Satzung zu Grunde. Als Zweck und Aufgabe wird hier formuliert, dass der Verein bzw. deren Geschäftsstelle für „die Pflege und Verbesserung der Bewirtschaftung der angeschlossenen Waldflächen“ zu sorgen hat. In der täglichen Praxis haben sich als Kernaufgaben die Bündelung von Holzmengen aus den Mitgliedswaldungen, die datentechnische Erfassung und Verarbeitung sowie deren Abrechnung (gemeinsamer Holzverkauf) herausgebildet. Weiter stellt die zielgerichtete Versorgung der Mitglieder mit Informationen (inkl. Fördermittelberatung) und Fortbildungsangeboten eine herausragende Aufgabe dar. Neben regelmäßiger Informationsbeiträge (Rundbrief) werden auch bis zu mehrtägige Fachexkursionen durchgeführt. Darüber hinaus spielen auch die Beschaffung und der Verleih von vereinseigenen Maschinen eine bedeutende Rolle.

Der Aktivitätsraum ist derzeit auf die organisierte Fläche begrenzt. Wie bereits beschrieben, können wegen des besonderen Services bei der Vermarktung von Klein- und Kleinstmengen in Verbindung

mit der vereinbarten Vorgehensweise in der Handhabung von Hölzern aus dem Privatwald mit dem Fachdienst Forst jährlich neue Mitglieder geworben werden.

Seitens der Mitglieder besteht keine Pflicht zum Verkauf des eigenen Holzes über die FBG, wenngleich die Satzung von jedem Mitglied die Förderung und Unterstützung des Zwecks des Zusammenschlusses einfordert.

### **Entwicklungspotenzial**

Die Zusammenarbeit mit dem Fachdienst Forst des Landkreises wurde von Anfang an auf ein kooperatives Miteinander abgestimmt. Um auch für die Mitglieder die Arbeitsweise und die Schnittstellen zwischen ForstBW (Revierleitung) und dem Zusammenschluss transparent zu machen, wurde ein „Verfahrensablauf in der Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern, den Forstrevieren und der Forstbetriebsgemeinschaft“ formuliert.

Auf dieser Grundlage gibt es lt. Geschäftsführung kaum Reibungspunkte im Bereich der Zuständigkeiten zwischen der FBG Führung und den staatlichen Stellen. Gleichzeitig führt diese enge Abstimmung und Integration des Zusammenschlusses in den Ablaufprozess der Holzmobilisierung der staatlichen Forststellen dazu, dass kaum eigene Impulse für Innovationen oder für ein Erstarren und Selbstständigwerden umsetzbar sind.

Dieser Aspekt wird nach Beobachtung der Geschäftsführung noch dadurch verstärkt, dass über die geringen Gebührensätze, an deren Größenordnung auch die FBG Verwaltung letztlich gebunden ist, nicht ausreichen, um die für eine echte Eigenständigkeit notwendige Finanzausstattung zu erreichen.

## **3.5 Die Forstbetriebsgemeinschaft Ibach-Todtmoos-Hotzenwald w.V.**

### **Gründung und Entwicklung**

Die Gründung der FBG Ibach geht bereits auf das Jahr 1973 zurück. Unter den Gründungsmitgliedern waren auch vier Gemeindeforsten. Diese Beteiligung wird auch heute noch als wesentlich für die positive Entwicklung der Organisation angesehen. Die Intention für das gemeinsame Wirtschaften lag anfangs in der Verbesserung der Erschließung der Wälder mit Wegen, weshalb sich die Gemeinschaft zunächst wesentlich mit dem gemeinschaftlichen Wegebau und der Vermarktung der dabei anfallenden Hölzer beschäftigte. Die Verwaltung bzw. Geschäftsführung der Forstbetriebsgemeinschaft hatte, wie in den meisten Fällen dieser Zeit, das Forstpersonal des Forstamtes inne. In den Jahren nach der Gründung kamen durch das Vorantreiben von Wegebaumaßnahmen aber auch der beginnenden gemeinsamen Vermarktungsinitiativen stetig neue Mitglieder hinzu. 1999 stand die Erweiterung zur FBG Ibach-Todtmoos-Hotzenwald an und wurde vollzogen. Die Organisation ist als wirtschaftlicher Verein eingetragen.

Mit Auflösung des Forstamtes Todtmoos im Zuge der Verwaltungsreform von 2003 - 2005 erwog das Betreuungsförstamt die Aufteilung der seit langer Zeit gewachsenen Struktur. Die organisierten Waldbesitzer nahmen diese für sie ungünstige Veränderung der Rahmenbedingungen zum Anlass, eine eigene Geschäftsstelle zu eröffnen und zu betreiben.

Die Mitgliederzahl bei Gründung der FBG im Jahr 1973 betrug 30 Waldbesitzer mit einer Fläche von ca. 300 ha. Bis heute hat sich diese Zahl rasant entwickelt. Aktuell zählt der Zusammenschluss gut 900 Waldbesitzer mit etwa 6.100 ha. Die durchschnittliche Flächengröße erreicht knapp 7 ha.

### **Gremien und Geschäftsstelle des Zusammenschlusses**

Wie im Vereinsrecht vorgesehen, bilden die Mitgliederversammlung und der Vorstand die Organe des wirtschaftlichen Vereins. Als weiteres Organ ist der Geschäftsführer in die Satzung mit aufge-

nommen worden. Die Mitgliederversammlung wählt den Vorstand für drei Jahre, wobei Regeln bzgl. der Repräsentanz der verschiedenen Gemeinden und Waldbesitzarten zu beachten sind. Der aktuelle Vorstand besteht aus neun Personen und entspricht damit der satzungsgemäßen Maximalzahl.

Der Geschäftsführer ist Mitglied des Vorstands und wird aus seiner Mitte für drei Jahre gewählt. Er erhält weitreichende Kompetenzen für die wirtschaftliche Geschäftsführung der Forstbetriebsgemeinschaft. Als Angestellter der FBG bezieht er ein Leistungsentgelt, über dessen Höhe der Vorstand entscheiden kann.

Die Satzung regelt darüber hinaus, dass die Forstbetriebsgemeinschaft eine eigene Geschäftsstelle betreiben will und betont damit in Verbindung mit dem Anstellen eines eigenen Geschäftsführers den Willen zur Eigenständigkeit. Aktuell ist nur der Geschäftsführer in der Geschäftsstelle mit einer 100 % Stelle tätig.

## Naturale und waldbauliche Situation des Zusammenschlusses

Für die Mitgliedswaldfläche des Zusammenschlusses schätzt die Geschäftsstelle der Forstbetriebsgemeinschaft die Baumartenverteilung mit rund 20 % Laubholz und 80 % Nadelholz an.

Die Vermarktungsmengen pro Jahr schwankten in den letzten fünf Jahren zwischen minimal 16.000 Fm und maximal 20.000 Fm. Das arithmetische Mittel beträgt rund 18.600 Fm. Holz aus Betrieben, die nicht in der FBG organisiert sind, darf nach der Satzung nicht verkauft werden. Jedoch ist es möglich, zum Zeitpunkt des Andienens an die FBG in den Zusammenschluss einzutreten.

Die Aufteilung der Verkaufsmasse in Sortimente stellt sich in den betrachteten Jahren trotz der Volatilität der Mengen relativ stabil dar. Die Sorte Nadelstammholz markiert mit rund 85 % die Hauptverkaufsaktivität im Zusammenschluss, rund 6 % machen die gekoppelten Nebensorten der Nadelholzaufarbeitung (Industrieholz) aus. Immerhin noch 5 % der durchschnittlich verkauften Sorten werden dem Sortiment Laubstammholz zugeordnet. Erst in den letzten zwei Jahren kommen die Sorten Energieholz/Hackschnitzel über die Spürbarkeitsschwelle von rund ein bis drei Prozent (siehe Abbildung 15).

## Aufgaben und Dienstleistungen

Dem wirtschaftlichen Verein „Forstbetriebsgemeinschaft Ibach-Todtmoos-Hotzenwald“ liegt eine Satzung zu Grunde. Als Zweck und Aufgabe wird hier formuliert, dass der Verein bzw. deren Geschäftsstelle „die Verbesserung der Bewirtschaftung der angeschlossenen Land- und Forstbetriebe zum Ziel hat“.

Im Folgenden der Satzung wird die allgemeine Umschreibung näher definiert. So sind die vorrangigen Aufgaben die Vermarktung des Holzes und sonstiger Forsterzeugnisse der Mitglieder, Planung, Organisation und Durchführung von Forstbetriebsarbeiten und die Beschaffung der hierfür notwendigen betrieblichen Mittel. Damit wurde schon in der Satzung ein deutliches Schwergewicht auf die Wirtschaftsverwaltung bis hin zu Flächenbetreuung gelegt.

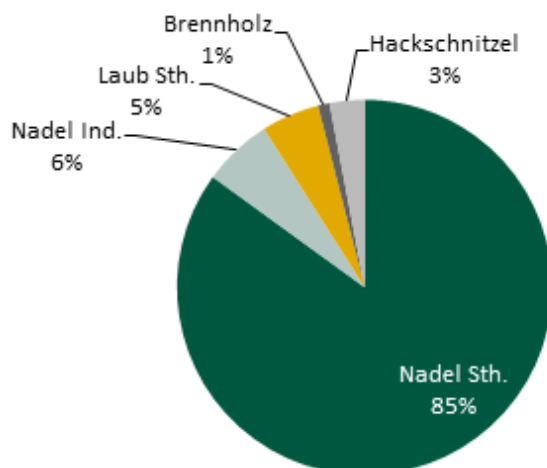


Abbildung 15: Sortenaufteilung FBG ITH (2014)

Der Aktivitätsraum ist derzeit auf die organisierte Fläche begrenzt. Waldbesitzer, die der FBG Holz zur Bündelung und zum Verkauf anbieten werden jedoch jederzeit aufgenommen. Eine Grundgebühr gibt es nicht, die Leistung wird ausschließlich nach den gebuchten Aufgabenpakten abgerechnet. Dabei kommt eine selbst entwickelte losgrößenabhängige Entgeltordnung zum Einsatz. Waldbesitzer, deren Waldflächen nicht in den vertretenen Gemeindegebieten liegen sind, können nur mit Beschluss des Vorstands Mengen in die gemeinsame Vermarktung einsteuern.

Seitens der Mitglieder besteht keine Pflicht zum Verkauf des eigenen Holzes über die FBG, wenngleich die Satzung von jedem Mitglied die Förderung und Unterstützung des Zwecks des Zusammenschlusses einfordert.

### 3.6 Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale

In der nachstehenden Tabelle sind die wichtigsten Ergebnisse aus der Datenabfrage und den Interviews eingetragen und dargestellt. In Verbindung mit den Analysen zu den Potenzialen sowie der Betrachtung der Kurzprofile verdeutlichen die Inhalte der Tabelle die stark abweichenden Entwicklungen bzw. Stände zur Struktur der bestehenden selbstvermarktenden Zusammenschlüsse.

Aufgrund der herausgearbeiteten Unterschiedlichkeit der Zusammenschlüsse ist ein Vergleich der Zusammenschlüsse bzgl. Nutzung der allgemeinen Rahmenbedingungen nicht zielführend. Im Gegenteil, muss die differenzierte Entwicklung der einzelnen Waldbesitzerorganisationen als eine Folge der vor Ort sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen (Restriktionen und Anforderungen) gesehen werden. Des Weiteren wurde in den Interviews immer wieder auf den besonderen Faktor der „Persönlichkeiten“, also der Einstellung und die persönlichen Beziehungen der einzelnen Akteure verwiesen.

Die Zusammenschlüsse sind **unterschiedlich**:

- was ihre Mitgliederstruktur und die dahinter liegenden Waldflächen sowie deren naturale Ausstattung betrifft
- in Bezug auf die vermarkteten Holzmengen
- in ihrer Organisation (Aufbau) und der Anzahl der Mitarbeiter
- in der Gestaltung und im Ablauf der Prozesse
- in den Leistungsangeboten, die nicht den Kern der Holzvermarktung betreffen.

Die Zusammenschlüsse sind sich **ähnlich**:

- in der Professionalität der Abwicklung des Holzverkaufsgeschäfts
- in der Nutzung von Förderungstatbeständen
- in der Personalquote bezogen auf den einzelnen Waldbesitzer
- in der Geschäftsphilosophie (Kostendeckung, keine Gewinnmaximierung)
- in der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells
- in der Einschätzung zu den Rahmenbedingungen für eine echte Eigenständigkeit
- in der Bewertung einzelner Dienstleistungen in Bezug auf die Attraktivität für das eigene Geschäftsmodell, wenn die Rahmenbedingungen für eine Umsetzung geschaffen werden (z.B. Beförderung)
- in der Beurteilung zu den Mindestgrößen (Personal, Fläche, Menge, Entgelt) für ein stabiles, eigenständiges Dienstleistungsunternehmen für Waldbesitzer.

**Tabelle 1: Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale der Zusammenschlüsse**

| Thema/Kennzahl                                                     | FVOB                  | FSL                   | FVS                   | FBG UA                     | FBG ITH               |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| Rechtsform                                                         | w.V.                  | w.V.                  | e.G.                  | w.V.                       | w.V.                  |
| Gründung (aktuelle Struktur)                                       | 2010                  | 2008                  | 2011                  | 2007                       | 1999                  |
| Mitglieder (direkt)                                                | 25                    | 7                     | 55                    | 989                        | 900                   |
| Organisierte Waldbesitzer                                          | k.A.                  | 2.475                 | 3.300                 | 989                        | 900                   |
| Organisierte Flächengröße                                          | 40.000 ha             | 10.500 ha             | 76.000 ha             | 3.800 ha                   | 6.100 ha              |
| Durchschnittsgröße Waldbesitz                                      | k.A.                  | 4,2                   | 23,0                  | 3,7                        | 6,9                   |
| Laubholzanteil / Nadelholzanteil                                   | 60% / 40%             | 25% / 75%             | 20% / 80 %            | 35% / 65 %                 | 20% / 80%             |
| Verkaufsmenge je Jahr (aktuell)                                    | 150.000 Fm            | 23.000 Fm             | 275.000 Fm            | 14.000 Fm                  | 19.000 Fm             |
| Verkaufsmenge/Waldbesitzer                                         |                       |                       |                       | 14 Fm/a                    | 21 Fm/a               |
| Personalstärke Geschäftsstelle                                     | 2,75                  | 3,0                   | 5,5                   | 0,85                       | 1,0                   |
| > Hauptamtlicher Geschäftsführer                                   | 1                     | 1                     | 1                     | 0,85                       | 1                     |
| > Eigene Förster (ohne GF)                                         | 1                     | -                     | 2                     | -                          | -                     |
| > Bürokräfte                                                       | 0,75                  | 2                     | 2,5                   | -                          | -                     |
| Personal/1.000 Waldbesitzer                                        | k.A.                  | 0,83                  | 0,66                  | 0,86                       | 1,1                   |
| Personal/Verkaufsmenge                                             | 54.500 Fm             | 7.700 Fm              | 50.000 Fm             | 16.500 Fm                  | 19.000 Fm             |
| Kooperationsabkommen mit ForstBW (schriftlich, konkret)            | -                     | -                     | -                     | +                          | -                     |
| Leistungsangebote                                                  |                       |                       |                       |                            |                       |
| > Informationsangebote                                             | +                     | +                     | +                     | +                          | +                     |
| > Fortbildungsangebote                                             | +                     | +                     | +                     | +                          | +                     |
| > Waldbauliche Beratung                                            | +                     | +                     | +                     | +                          | -                     |
| > Waldbewirtschaftung/Beförderung                                  | +                     | -                     | +                     | -                          | -                     |
| > Fördermittelberatung                                             | -                     | -                     | +                     | +                          | +                     |
| > Energieholzaufarbeitung                                          | +                     | +                     | +                     | -                          | +                     |
| > Logistikleistungen                                               | +                     | -                     | +                     | -                          | -                     |
| Konkurrenzerfahrung zu ForstBW                                     |                       |                       |                       |                            |                       |
| > Waldbauliche Beratung                                            | +                     | -                     | ++                    | -                          | n.a.                  |
| > Waldbewirtschaftung/Beförderung                                  | +/-                   | n.a.                  | ++                    | n.a.                       | n.a.                  |
| > Holzverkauf                                                      | ++                    | ++                    | ++                    | -                          | ++                    |
| > Abschluss von Rahmenverträgen (Holz)                             | ++                    | ++                    | ++                    | -                          | +                     |
| > Steuerung Unternehmereinsatz (Holzernte)                         | ++                    | +                     | ++                    | -                          | -                     |
| > Tendenzeinschätzung Konkurrenzverhalten                          | ++                    | ++                    | +++                   | -                          | ++                    |
| Einschätzung zu den Gebührensätzen von ForstBW                     | zu niedrig            | zu niedrig            | zu niedrig            | zu niedrig                 | zu niedrig            |
| Einschätzung der eigenen Entgelte im Vergleich zur Gebührenordnung | +/- gleich            | gleich                | +/- gleich            | gering, nicht vergleichbar | nicht vergleichbar    |
| Art der Förderung (wenn weiter angeboten) durch staatliche Stellen | Hilfe zur Selbsthilfe | Hilfe zur Selbsthilfe | Hilfe zur Selbsthilfe | Hilfe zur Selbsthilfe      | Hilfe zur Selbsthilfe |

### 3.7 Mindestanforderungen für einen gemeinsamen Zusammenschluss

Mit den Zusammenschlüssen wurde die Frage diskutiert, welche Grundvoraussetzungen ein Zusammenschluss haben müsste, um erfolgreich am Markt bestehen zu können. Dabei wurden konkret Angaben zu Personalausstattung, Jahresbudget (Abdeckung interne Kosten), Flächengröße und Vermarktungsvolumen erfragt.

Die von den Interviewten angegebenen Werte liegen sämtlich sehr dicht beisammen. Für die Personalsdecke wurden Angaben von zwei „gleichwertigen Kräften“ bis zu vier Personen im gesamten Bürodienst gemacht. Bei allen Befragten stand im Vordergrund, dass eine echte Vertretungsmöglichkeit gegeben sein muss. Daher müssen für die Geschäftsführung mindestens zwei gleichkompetente Kräfte zur Verfügung stehen. Angemerkt wurde mehrfach, dass das heute nicht der Fall sei. Im Grunde handelt es sich derzeit tatsächlich oder zumindest im Bereich der Geschäftsführung um so genannte „One-Man-Shows“.

Aus den Personalüberlegungen leiten sich auch die Budgeteinschätzungen ab. Da die Befragten, die eine höhere Ausstattung mit Personal wünschen, neben der Geschäftsleitung noch Büropersonal aufbauen würden, unterscheiden sich die Gesamtbudgets ebenfalls nur wenig. Die Spanne reicht von 200 T€ bis 250 T€.

Das Jahreshandelsvolumen steht wiederum mit der Einnahmeposition im Zusammenhang. Vier der fünf Geschäftsleitungen der Zusammenschlüsse nennen übereinstimmend, dass sie rund 2,00 bis 2,50 €/Fm berechnen müssten, um kostendeckend arbeiten zu können. Daher ergibt sich ein Vermarktungsvolumen um 100 T€ im Jahr. Nur in einem Fall wird die Menge geringer und der notwendige Kostensatz höher eingeschätzt (4,00 €/Fm und 50 T€). Vermutlich geht diese Einschätzung auf die aktuell erlebte intensivere Arbeit je Waldbesitzer aufgrund von Zersplitterung und natürlicher Ausstattung zurück.

Als letztes stand die Frage nach der Mindestausstattung mit Waldfläche, die ein eigenständig agierender Zusammenschluss bewirtschaften muss, an. Je nach aktuell erlebten Mobilisierungsgrad in den verantworteten Zusammenschlüssen, fallen die Angaben etwas gestreuter aus. Die Flächenschätzung nimmt Werte zwischen 15 und 25 THa an.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Einschätzungen zu der „Grundausstattung“ eines forstlichen Zusammenschlusses, der dauerhaft erfolgreich am Dienstleistungsmarkt bestehen kann, sehr gleichlautend ausfallen. Es wird an der Herleitung der Größen abermals klar, dass die unternehmerische Absicht nicht auf ein profitables und gewinnmaximierendes Unternehmen gerichtet ist, sondern auf einen kostendeckenden, genossenschaftlich organisierten Betrieb.

# 4 ERFOLGSFAKTOREN FÜR SELBSTVER- MARKTENDE FORSTLICHE ZUSAMMEN- SCHLÜSSE

---

## 4.1 Einige generelle Annahmen zu Erfolgsfaktoren

Forstliche Zusammenschlüsse müssen für ein erfolgreiches Auftreten und Bestehen am Markt, wie jedes Unternehmen auch, Grundsätze für unternehmerisches Handeln berücksichtigen. Obwohl sie waldbesitzergetragene Organisationen sind, sind sie, was z.B. die Beschäftigung von Personal, eine ordnungsgemäße Buchführung oder andere Unternehmensbereiche betrifft, zunächst einmal normale Unternehmen. Diese Tatsache wird oftmals vor dem Hintergrund ihrer Herkunft verschleiert, nämlich, dass die heute unternehmerisch tätigen Zusammenschlüsse aus ihrer Historie heraus aus Vereinen entstanden sind oder als Dienstleistungsgesellschaften von diesen gegründet wurden.

Die Mehrzahl der Forstbetriebsgemeinschaften in Baden-Württemberg, auch die, die selbst in der Holzvermarktung tätig sind, besitzt heute die Rechtsform des wirtschaftlichen Vereins. Das bedeutet, dass sich das Selbstverständnis der Zusammenschlüsse weniger auf marktrelevante Aspekte eines Unternehmens, also z.B. Gewinnerzielen, Wachstum bezieht, sondern das gemeinsame Handeln zur Überwindung von Kleinteiligkeit oder zur Verbesserung der Marktposition entscheidend ist. Der größtmögliche Nutzen soll demzufolge beim einzelnen Waldbesitzer liegen.

Die Gründung der forstlichen Zusammenschlüsse in Baden-Württemberg erfolgte oftmals mit Unterstützung der Forstverwaltung und auch die Geschäftsführungen lagen oder liegen häufig noch immer, sei es formell oder informell, bei den Revierleitern vor Ort. Aus diesem Verständnis heraus wurden auch die fünf an der Studie beteiligten Zusammenschlüsse gegründet. Sie sind in ihrer Initial- oder Gründungsphase und zumeist weit darüber hinaus vom Land intensiv finanziell und strukturell gefördert worden. Im Fall der drei Forstwirtschaftlichen Vereinigungen sind es Bedienstete der Forstverwaltung, die zunächst für diese Tätigkeit abgeordnet wurden. Auch eine Anschubfinanzierung in Form von Zuschüssen zu den Verwaltungskosten oder Mobilisierungsprämien wurden oder werden gewährt.

Es sind also zwei Aspekte, die die wirtschaftliche Tätigkeit eines Vermarktungszusammenschlusses mit eigenem Personal abhebt von einer rein aus Innovation und Unternehmerwillen getragenen Firmen-gründung: das Selbstverständnis der Waldbesitzerorganisationen ist kein unternehmerisches, sondern es bleibt bei dem Gedanken des Selbsthilfevereins und die Förderung durch den Staat, der neben der finanziellen Förderung und dem Personal auch die Rollen- und Aufgabenzuweisung des Vereins als Unternehmen vornimmt und dieses vor dem Hintergrund der eigenen wirtschaftlichen Aktivitäten am Markt platziert.

Vor dem Hintergrund dieser kurzen Betrachtung scheint es naheliegend, zunächst einmal die Erfolgsfaktoren von Unternehmen generell zu untersuchen und zu hinterfragen, welcher Zusammenhang zwischen den selbstvermarktenden Organisationen und diesen Erfolgsfaktoren besteht und ob sich aus dieser Betrachtung grundsätzliche Erkenntnisse ableiten lassen. Es sollen die Besonderheiten und Gemeinsamkeiten zu „normalen“ Unternehmen herausgearbeitet werden. Der Blickwinkel richtet sich dabei auf drei Bereiche, nämlich auf einen strategischen Bereich, auf den Bereich der operativen Umsetzung sowie auf den Bereich der herrschenden Markt-/Wettbewerbsfaktoren. Für jeden dieser drei Bereiche werden konkrete Faktoren ausgewählt, kurz in ihrer ursprünglichen Bedeutung innerhalb eines wirtschaftswissenschaftlichen Kontextes definiert und schließlich vor dem Hintergrund der Analyse die teilnehmenden Organisationen bewertet.

## 4.2 Erfolgsfaktoren für Unternehmen

Die nachfolgenden neun Erfolgsfaktoren wurden in Anlehnung an betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Aspekte ausgewählt.<sup>5</sup> Sie betreffen nicht nur die unternehmenseigenen Erfolgsfaktoren, sondern beschäftigen sich auch mit den externen Rahmenbedingungen, wie der Wettbewerbssituation oder Limitierungen auf der Beschaffungsseite, also beim Waldbesitz.

Die Faktoren lassen sich sicherlich ergänzen. Für das Verständnis, welche Faktoren besonders auf die fünf Zusammenschlüsse wirken, mögen diese neun Faktoren, unterteilt nach strategischen, operativen und wettbewerbsbestimmenden Faktoren ausreichen.

### 4.2.1 Strategische Faktoren

Die drei nachfolgenden, als strategisch definierten Faktoren, sind fundamental für ein Unternehmen. Sie stellen die Frage nach dem Vorhandensein von Unternehmergeist („Will ich überhaupt Unternehmer sein oder unternehmerisch tätig werden?“), dem hinter den wirtschaftlichen Aktivitäten stehenden Geschäftsmodell und der Geschäftsstrategie („Was will ich überhaupt auf dem Markt tun und wie will ich das tun?“) sowie die Frage nach dem funktionalen und institutionellem Management („Wer soll die wirtschaftlichen Aktivitäten wie steuern und ausführen?“).

#### Faktor 1: Vorhandensein von Unternehmergeist

##### Eine kurze Herleitung zum Unternehmergeist

Unternehmensgründungen aber auch die Weiterentwicklung und das Wachstum von Unternehmen sind Ausdruck der Entdeckung von Markchancen und deren Umsetzung durch wirtschaftliches Handeln in einem Unternehmen. Oftmals verbunden ist dies mit Engagement, Risikoneigung und Investitionen.<sup>6</sup> Dabei spielt die Unternehmerpersönlichkeit eine entscheidende Rolle. Die Wirtschaftswissenschaftliche Literatur setzt sich im 20. Jahrhundert intensiv mit der Rolle des Unternehmers auseinander. Berühmt ist die Rolle des „zerstörerischen Unternehmers“ von Schumpeter<sup>7</sup>, der erfolgreiche Innovationen durch Unternehmen ursächlich sieht für die Verdrängung bestehender Strukturen und dem Aufbau neuer. Andere Wissenschaftler betonen dagegen den Unternehmer, die im Ausschöpfen un- oder unterbeschäftigter Produktionsfaktoren wirtschaftliches Wachstum über die Gründung von Unternehmen erzielen.<sup>8</sup> Beide Ansätze sind volkswirtschaftliche Herangehensweisen, an deren Ende durch unternehmerische Tätigkeiten eine gestiegene Wirtschaftsleistung steht.

---

<sup>5</sup> „Faktoren und Schlüsselgrößen, die für die Erreichung der Gesamtziele einer Unternehmung von zentraler Bedeutung sind. Stimmen diese Faktoren, so wird die Unternehmung als Ganzes erfolgreich sein, zeigen sich dagegen hier Defizite, so beeinträchtigt dies unmittelbar den Gesamterfolg der Unternehmung.“ Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: kritische Erfolgsfaktoren, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10338/kritische-erfolgsfaktoren-v8.html>.

<sup>6</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmertum>.

<sup>7</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Schumpeter-Unternehmer, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/153632/schumpeter-unternehmer-v7.html>.

<sup>8</sup> Dies hebt insbesondere auf die Schriften von Israel Kirzner ab. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmer, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2537/unternehmer-v10.html>.

Unternehmerisches Handeln besteht demzufolge im Entdecken von Chancen, dem Durchsetzen von Innovationen, in der Erschließung und Nutzung von Ressourcen und im Tragen von Risiken.<sup>9</sup>

### Gibt es Unternehmergeist bei den forstlichen Zusammenschlüssen?

Die Frage, ob ein Unternehmergeist in diesem Sinne bei den forstlichen Zusammenschlüssen besteht oder bei deren Gründung bestanden hat kann verneint werden. Dafür lassen sich mehrere Faktoren anführen: Die Zusammenschlüsse waren alle mit starker Unterstützung der Forstverwaltung gegründet worden. Und auch in der letzten Förderperiode waren die wirtschaftlichen Aktivitäten über Verwaltungskostenzuschüsse oder, bei einem Engagement in der Vermarktung über eine Mobilisierungsprämie gefördert worden. Die Bereitschaft der Waldbesitzer, eigene Gesellschaften zu gründen, war in der Vergangenheit aus einem starken Antrieb der Forstverwaltung geschehen. Die Übernahme der Geschäftsführungen durch die Revierleiter spricht eher für eine sehr passive Rolle der Waldbesitzer als Unternehmer mit Innovationspotenzial. Einschränkend muss allerdings hinzugefügt werden, dass es nicht der Eigentümer selbst ist, der in die Unternehmerrolle schlüpfen muss. Auch die Delegation der Unternehmerleistung in das Management ist denkbar. Und, wenn auch ohne quantifizierten Belege, kann man hier durchaus auch Unternehmergeist bei den staatlichen Revierleitern unterstellen, wenn es beispielsweise um den Aufbau und die Versorgung von lokalen Heizanlagen geht.

Ein finanzielles Risiko tragen die Waldbesitzer i.d.R. nicht; eine Nachschusspflicht wird in den Satzungen zumeist explizit ausgeschlossen. In diesem Sinne agieren Gemeinschaftswälder in Baden-Württemberg deutlich unternehmerischer. Obwohl auch sie in hohem Maße von den Forstverwaltungen beraten und betreut werden, sehen deren Satzungen Aspekte wie Nachschusspflicht vor. Die einzelnen Mitglieder (Inhaber ideeller Anteile) werden deutlich stärker in die Pflicht genommen und auch forstliche Bewirtschaftungskompetenzen innerhalb der Organisation sind vorgesehen (Waldvorstände, Waldwarte).

Es ist nicht der klassische Unternehmerbegriff der für den wirtschaftenden Zusammenschluss passt, sondern es ist vielmehr der genossenschaftliche Gedanke der hinter den Motiven der Eigentümer steht, sich in einem Verkaufsverbund zusammenzuschließen und gemeinsam eine stärkere Marktposition zu erreichen<sup>10</sup>. Die Satzungen drücken dies deutlich aus, in dem sie als wesentliches Ziel „... die Förderung der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“<sup>11</sup>, nennen.

Bei der Gründung und auch im Betrieb der fünf untersuchten Zusammenschlüsse stand daher kein Unternehmergeist im klassischen, wirtschaftlichen Sinn Pate. Es waren nicht Innovation, Verdrängungsintentionen oder Potenzialausschöpfung die vorherrschenden Motive. Es ist vielmehr ein – eher schwach ausgeprägter und mit intensiver struktureller und finanzieller Unterstützung der Verwaltung umgesetzter Genossenschaftsgedanke, der hier zum Tragen kommt.

**Tabelle 2: Unternehmergeist**

|                                                                        | FVS | FSL | FVOB | FBG UA | FBG ITH |
|------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|--------|---------|
| Gründung maßgeblich durch Forstverwaltung bzw. aus politischen Motiven | √   | √   | √    | X      | X       |
| Intensive Förderung in der Gründungsphase                              | √   | √   | √    | √      | √       |
| Fortdauer von Förderung                                                | ?   | ?   | ?    | ?      | ?       |

(√ = ja / vorhanden; X = nein / nicht vorhanden; ? zum aktuellen Zeitpunkt unsicher)

<sup>9</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmertum>.

<sup>10</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Genossenschaft, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54798/genossenschaft-v9.html>.

<sup>11</sup> Vgl. Satzung der FVSeG, §2 Zweck und Gegenstand

## Faktor 2: Geschäftsmodell und Geschäftsstrategie

### Wie hängen Geschäftsmodell und Geschäftsstrategie zusammen

Unternehmen, auch genossenschaftlich getragene, brauchen, um langfristig überleben zu können, klare Vorstellungen über ihr Geschäftsmodell, also die Frage, welche Produkte sie für welchen Kundenkreis anbieten wollen und woher die Vorprodukte, in dem Fall das Holz, kommen sollen. Das Geschäftsmodell ist ein eher moderner Begriff der Wirtschaftswissenschaften und im deutschsprachigen Raum auch oft unter dem englischen Begriff des Business Models verwendet. Eine knappe, den Kern treffende Definition umschreibt das Geschäftsmodell so: „A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“<sup>12</sup> Etwas ausführlicher wird dies formuliert als, „(1) was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, (2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, (3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, (4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, (5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und (6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“<sup>13</sup>

Zur Abgrenzung von Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie ist die Definition von Strategie wichtig: Eine Unternehmensstrategie wird definiert „... als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.“<sup>14</sup>

Die beiden Punkte, Modell und Strategie, verhalten sich komplementär zueinander. Während das Modell die Idee des wertschöpfenden Ansatzes beschreibt, findet sich hinter der Unternehmensstrategie die Antwort auf die Frage, wie dies vor dem Hintergrund der bestehenden Wettbewerbsbedingungen erreicht werden kann. Ausfluss dieser beiden Faktoren sind Geschäftspläne, Jahres- und Quartalsplanungen, die die konkrete Umsetzung qualitativ beschreiben und quantitativ in einen Rahmen bringen, um anschließend den Erfolg oder Nichterfolg messen zu können.

### Modell und Strategie in den Zusammenschlüssen

Das Ausformulieren eines schriftlich dargelegten und ausgefeilten Dokumentes zu einem Geschäftsmodell und einer Geschäftsstrategie bedeutet für die Mehrzahl der bestehenden Zusammenschlüsse das Betreten von Neuland. Hierbei handelt es sich um eine anspruchsvolle Aufgabe, die zumeist das Hinzuziehen von externem Sachverstand erfordern wird. Dabei geht es aber im Kern nicht um ein Dokument zur Einreichung bei einer Bank, welches mit entsprechenden ökonomischen Begriffen ausgestattet sein muss. Es geht vielmehr darum, ob ein Geschäftsmodell erkennbar ist und für Dritte durch konsequentes Handeln und definierte Leistungen nach außen sichtbar wird. Im Fall der Holzvermarktung kann dies klar aufgezeigt werden. Alle fünf Organisationen zielen aufgrund der Rahmenbedingungen auf die Holzvermarktung als wesentlichen Geschäftsbereich ab. Der Holzverkauf ist, zumindest gilt das für die Gründungsphase aller fünf Beteiligten, die Grundlage des Geschäftsmodells.

---

<sup>12</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Geschäftsmodell, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v10.html>.

<sup>13</sup> Bieger und Reinhold (2011) zitiert nach Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v10.html>.

<sup>14</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Strategie, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v11.html>.

Die Umsetzung in einer Strategie läuft jedoch unterschiedlich: Die FBG Ibach bietet den Holzverkauf ausschließlich als Eigenhandelsgeschäft an, die FV Schwäbischer Limes nur als Vermittlungsgeschäft, die FV Schwarzwald und FV Odenwald-Bauland bieten bereits einen umfassenden Service (von Selbstwerbung bis Ankauf als Dienstleistung) an. Die Umsetzung des Vermittlungsgeschäfts benötigt verstärkt Eigenkapital, sowie eine wesentlich stärkere Kontroll- und Steuerungsleistung, um zwischen Abfuhr, Anzahlungen und Schlusszahlung des Kunden und Auszahlung an den Waldbesitzer Verlustrisiken zu minimieren und Liquiditätsengpässe zu vermeiden. Der Eigenhandel bietet zudem Vorteile bei der Umsatzbesteuerung. In Summe ist es Teil einer Geschäftsstrategie diese Wertschöpfungsleistung erbringen zu wollen oder nicht. Dass die Zusatzaufwände und Risiken die damit verbunden sind beim Waldbesitzer oftmals gering eingestuft und noch weniger gern auch bezahlt werden, gehört in einen anderen Kontext.

Noch ein weiteres Beispiel soll den Aspekt der Strategie berühren: Werden Leistungen nur für Mitglieder erbracht oder können auch Nichtmitgliedern Leistungen angeboten werden? Für ein „normales“ Unternehmen stellt sich diese Frage nicht; für einen eher genossenschaftlich organisierten Zusammenschluss kann dies aber eine wichtige Fragestellung sein. In den Satzungen der Zusammenschlüsse sind die Vorgehensweisen hierzu klar formuliert. Letztendlich ist es aber bei allen Zusammenschlüssen möglich, spontan Holz anzudienen und am gemeinschaftlichen Holzverkauf zu partizipieren. Möglich wird dies über die spontane Mitgliedschaft, die zumeist kostenlos oder über die geringeren Gebührensätze attraktiv gestaltet ist.

In Summe ist der Eindruck entstanden, dass bei allen Zusammenschlüssen ein klares Konzept für ein Geschäftsmodell besteht, dass Strategien zur Umsetzung festgelegt werden, dass sich auch Änderungen im Laufe der Zeit ergeben. Insbesondere bei den beiden FVen Schwarzwald und Odenwald Bauland, die Phasen deutlichen Wachstums aufweisen, bestehen nicht nur Geschäftsmodelle und Geschäftsstrategien, sondern diese sind Teil einer dynamischen Unternehmensentwicklung.

**Tabelle 3: Geschäftsmodell und Geschäftsstrategie**

|                                                                                                                 | FVS | FSL | FVOB | FBG UA | FBG ITH |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|--------|---------|
| Dokument zu Geschäftsmodell u. –<br>strategie (i.W. in den Satzungen nieder-<br>gelegt)                         | ✓   | ✓   | ✓    | ✓      | ✓       |
| Anpassung von Modell u. Strategie<br>(durch Vorstands-, Aufsichtsrats-, Bei-<br>ratsbeschlüsse als Protokoll)   | ✓   | ✓   | ✓    | ✓      | ✓       |
| Evaluierung der Geschäftsstrategie (Jah-<br>resabschlüsse / Mitgliederversammlung,<br>Entlastung des Vorstands) | ✓   | ✓   | ✓    | ✓      | ✓       |
| Evaluierung, Neuausrichtung (durch<br>z.B. Strategieworkshop, Unternehmens-<br>beratung)                        | ✓   | ✓   | ✓    | X      | X       |

(✓ = ja / vorhanden; X = nein / nicht vorhanden; ? zum aktuellen Zeitpunkt unsicher)

### Faktor 3: Management

#### Management, Umsetzen von Strategie und Modell

Management bezeichnet die Leitung eines Unternehmens. Dabei wird zwischen der Funktion und der Institution unterschieden. Als Institution gehören zum Management alle diejenigen, die in der Unternehmung leitende Aufgaben erfüllen. Im funktionellen Verständnis sind es die Aufgaben, die von

Führungskräften "... in allen Bereichen der Unternehmung (Personalwirtschaft, Beschaffung, Absatz, Verwaltung, Finanzierung etc.) in Erfüllung ihrer Führungsaufgabe (Führung) zu erbringen sind."<sup>15</sup> Das Management ist verantwortlich für die Erstellung und Umsetzung von Plänen, muss den Eigentümern oder den entsprechenden Gremien berichten und Rechenschaft ablegen.

### Zusammenschlüsse und Management

Für die forstlichen Zusammenschlüsse muss ein Managementverständnis, das für große Unternehmen mit vielen Mitarbeitern und ausdifferenzierten Geschäftsbereiche angepasst scheint, eingegrenzt werden. Zusammenschlüsse, wie auch die im vorliegenden Fall untersuchten, sind oft sehr kleine Einheiten. Leitungsaufgaben bei den rund 200 forstlichen Zusammenschlüssen in Baden-Württemberg übernehmen fast immer auch die ehrenamtlichen Vorstände. Das Management eines forstlichen Zusammenschlusses ist also nicht gleichzusetzen mit einem gut bezahlten Manager.

Management in dem oben definierten Sinn von Führung findet jedoch trotzdem statt und muss auch stattfinden, es kann eben auch engagiertes Ehrenamt sein oder aus einer Kombination von angestellter Geschäftsführung mit ehrenamtlich tätigen Vorständen bestehen. In diesem Sinne besitzen alle fünf Zusammenschlüsse ein institutionalisiertes Management in Form einer Geschäftsführung.<sup>16</sup> Die Ausprägungen sind unterschiedlich. In drei Fällen konzentrieren sich Führungs- und Umsetzungsaufgaben bei den angestellten Geschäftsführern (FV Schwarzwald, FV Odenwald Bauland, FV Schwäbischer Limes), die auf Mitarbeiter zurückgreifen und damit auch einen Teil der Aufgaben delegieren können, dadurch aber selbst Personalführungsaufgaben wahrnehmen müssen. Im Fall der FBG Ulmer Alb übernimmt ein ehrenamtlicher Vorstand einen Teil der Leitungsaufgaben und der angestellte Geschäftsführer ist insbesondere in der operativen Umsetzung tätig. Bei der FBG Ibach sind Leitungs- und Umsetzungsaufgaben in einer Person vereint.

**Tabelle 4: Personal in den Zusammenschlüssen**

|                                         | FVS | FSL | FVOB | FBG UA  | FBG ITH |
|-----------------------------------------|-----|-----|------|---------|---------|
| Vollzeit beschäftigte Geschäftsführung  | √   | √   | √    | X (85%) | √       |
| Spezialisierung in der Geschäftsführung | √   | √   | √    | X       | X       |

(√ = ja / vorhanden; X = nein / nicht vorhanden; ? zum aktuellen Zeitpunkt unsicher)

### 4.2.2 Operative Faktoren

Neben den oben diskutierten strategischen Faktoren eines Unternehmens, bedarf es zur Umsetzung der Aufgaben konkrete, operative Faktoren. Die Auswahl konzentriert sich auf drei Aspekte, Unternehmensprozesse, Werkzeuge und Personal. Auch wenn in der Realität eine Reihe weiterer bestimmender Faktoren als wichtig gelten können und es auch enge Beziehungen zwischen den drei Komponenten gibt, so lassen sich diese drei aus der Erfahrung heraus als zentral für forstliche Vermarktungsleistungen ableiten.

<sup>15</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Management, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55279/management-v9.html>.

<sup>16</sup> Bei einer Genossenschaft wird diese Funktion nicht als Geschäftsführer sondern als geschäftsführender Vorstand bezeichnet. Der Einfachheit halber wird der umgangssprachlich gängige Begriff des Geschäftsführers verwendet.

## Faktor 4: Die Unternehmensprozesse beherrschen

Der Geschäftsprozess wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als „Folge von Wertschöpfungsaktivitäten (Wertschöpfung) mit einem oder mehreren Inputs und einem Kundennutzen stiftenden Output“ beschrieben.<sup>17</sup> Hinter einem Geschäftsprozess stehen einzelne, mehr oder weniger zusammenhängende Tätigkeiten, und es können auch unterschiedliche Organisationen in einen Prozess eingebunden sein. Der Prozess „... wird durch ein definiertes Ereignis ausgelöst und transformiert ‚Input‘ durch den Einsatz materieller und immaterieller Güter und unter Beachtung bestimmter Regeln und unternehmensinterner und -externer Faktoren zu einem ‚Output‘. Er kann Teil eines anderen Geschäftsprozesses sein oder andere Geschäftsprozesse enthalten bzw. diese anstoßen. Geschäftsprozesse gehen oft über Abteilungs- und Betriebsgrenzen hinweg.“<sup>18</sup> In der betriebswirtschaftlichen Praxis hat der Geschäftsprozess in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit erfahren. Durch komplexer werdende Leistungserstellung, die Zunahme von Dienstleistungsprodukten, die weniger konkret fassbare Erzeugnisse sind als vielmehr nutzbringendes Wissen oder Werkzeuge für eigene Leistungserbringung (EDV-Produkte), kommt der Prozessoptimierung ein hoher Stellenwert zu.

### Geschäftsprozesse der Zusammenschlüsse

Der Kernprozess der Holzvermarktung von der Entscheidung des Waldbesitzers zum Einschlag (davor kann noch die Beratung liegen) bis zum abgeschlossenen Verkaufsvorgang (Abfuhr allen Holzes, Geldeingang vom Abnehmer, Zahlung an den Waldbesitzer, Zahlung an Dienstleister,...) ist ein mit vielfältigen Sonderfällen, Abweichungen und unterschiedlichen Akteuren laufender Prozess. In einem Fall kann er durch vielfältige Beratungs- und Betreuungstätigkeit der Revierförster eine intensive Verflechtung mit der Forstverwaltung haben, in anderen Fällen kann es der Waldbesitzer selbst sein, der Holzlisten erstellt und nach Sortimenten differenziert aufarbeitet und am Polter ablegt.

In Summe beherrschen alle fünf Zusammenschlüsse ihre Prozesse und haben diese klar geregelt. Eine hohe Heterogenität der Prozesse findet sich bei der FV Schwarzwald, u.a. verursacht durch die Arbeit in fünf Landkreisen. Dabei müssen unterschiedliche Formen des Holzverkaufs bei den unteren Forstbehörden berücksichtigt werden. So vermarktet beispielsweise der Ortenaukreis kein Holz über die unteren Forstbehörden, sondern berät die Waldbesitzer dahingehend, das Holz über die bestehenden beiden Vermarktungsgesellschaften des Landkreises zu verkaufen. Zusätzlich bietet die FV Schwarzwald eine hohe Vielfalt an Leistungen. Neben den Vermittlungsgeschäften und dem Eigenhandel war der Wunsch entstanden, Waldbesitzern ein Komplettangebot einschließlich Holzernte- und Transportleistungen anzubieten, ausschlaggebend für die Leistungsausdehnung.

Ein wesentlicher Ansatz des vorliegenden Projektes war es, die Prozesse zwischen den unteren Forstbehörden und den Zusammenschlüssen zu definieren. Konkrete Ausgestaltungen gibt es bei der FBG Ulmer Alb und auch bei der FV Schwarzwald gibt es mit dem Ortenaukreis ein entsprechendes schriftliches Dokument (Kooperationsvereinbarung).

**Tabelle 5: Unternehmensprozesse**

|                                                                | FVS | FSL | FVOB | FBG UA | FBG ITH |
|----------------------------------------------------------------|-----|-----|------|--------|---------|
| Prozesse innerhalb des Unternehmens definiert                  | √   | √   | √    | √      | √       |
| Abgrenzung zu Aufgaben der Forstverwaltung schriftlich fixiert | √   | X   | X    | √      | X       |

(√ = ja / vorhanden; X = nein / nicht vorhanden; ? zum aktuellen Zeitpunkt unsicher)

<sup>17</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Geschäftsprozess, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5598/geschaeftsprozess-v11.html>.

<sup>18</sup> Zitiert nach: <https://de.wikipedia.org/wiki/Gesch%C3%A4ftsprozess>.

## Faktor 5: Werkzeuge

### Hintergrund

Werkzeuge, sog. Tools, unterstützen Unternehmen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben. Je nach Anwendungsnotwendigkeit kommen standardisierte Produkte (z.B. Office EDV-Produkte) oder spezielle Werkzeuge zum Einsatz. Im Forstbereich haben sich in den letzten Jahren vielfältige Entwicklungen gerade im Bereich von ERP-Softwaresystemen<sup>19</sup> und GIS-Anwendungen ergeben. Die Nutzung der Systeme ist mit dem Aufbau von speziellen Kenntnissen verbunden, der Einsatz setzt bestimmte Größenordnungen voraus die die Anschaffungs- und Lizenzkosten rechtfertigen.

### Tools im Einsatz bei den Zusammenschlüssen

Alle fünf Zusammenschlüsse setzen für die Abrechnung der Holzgeldes Spezialsoftware ein. Zwischen den Zusammenschlüssen gibt es, auch wenn jeder der Zusammenschlüsse ein anderes System anwendet, einen Austausch über die jeweiligen Erfahrungen.

**Tabelle 6: Werkzeuge**

|                                                                          | FVS | FSL | FVOB | FBG UA | FBG ITH |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|--------|---------|
| Einsatz eigener Software für Holzabrechnung                              | √   | √   | √    | X      | X       |
| Einsatz eigener Maschinen in der Holzernte                               | X   | X   | X    | √      | X       |
| Einsatz von Stammunternehmern<br>(ggf. Mitglieder des Zusammenschlusses) | √   | X   | √    | X      | √       |

(√ = ja / vorhanden; X = nein / nicht vorhanden; ? zum aktuellen Zeitpunkt unsicher)

## Faktor 6: Personal

### Personalmanagement

Der Begriff Personalwesen oder Personalmanagement verbindet die Tatsache, „... dass der Mensch nicht losgelöst von seiner Person und seinem sozialen Wesen betrachtet werden kann.“ Das Personalmanagement umfasst deshalb die relevanten Problemstellungen aus dem Arbeits- und Sozialrecht und aus den Arbeits-, Verhaltens- und Geisteswissenschaften. Unterschieden werden kann dabei zwischen zwei Wirkungsfeldern, die der Personalverfügbarkeit (also Gewinnung von Mitarbeitern nach Feststellen eines Personalbedarf und der Personalauswahl, ebenso die Trennung von Mitarbeitern) und die Personalwirksamkeit (Personalführung, Aufgabengestaltung, etc.).<sup>20</sup>

<sup>19</sup> „Ein Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System) unterstützt sämtliche in einem Unternehmen ablaufenden Geschäftsprozesse. Es enthält Module für die Bereiche Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Anlagenwirtschaft, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen usw., die über eine gemeinsame Datenbasis miteinander verbunden sind. Quelle: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Enterprise-Resource-Planning-System, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17984/enterprise-resource-planning-system-v12.html>.

<sup>20</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalwirtschaft, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78602/personalwirtschaft-v10.html>.

## Die Rolle des Personals in Zusammenschlüssen

Die Geschäftsführer von vier der fünf Zusammenschlüsse sind langjährige Mitarbeiter und bereits seit der Gründung in dieser Rolle tätig. Lediglich bei der FBG Ulmer Alb gab es mehrfach Wechsel in der Geschäftsführung. Die FBG ist der einzige Zusammenschluss der keine Vollzeitstelle für die Aufgabe der Geschäftsführung anbieten kann.

Vier der fünf Zusammenschlüsse haben Geschäftsführer mit einem forstlichen Abschluss. Der Geschäftsführer der FBG Ibach hat eine Verwaltungsausbildung, ist aber seit vielen Jahren mit der Aufgabe der Abwicklung von Holzverkaufsgeschäften betraut.

Die drei Geschäftsführer der FVen haben alle eine klassische Verwaltungslaufbahn im gehobenen Forstdienst begonnen. Der Geschäftsführer der FV Schwarzwald hatte sich nach einer Übergangsfrist für das Ausscheiden aus dem öffentlichen Dienst und für ein privates Beschäftigungsverhältnis entschlossen. Bei den beiden Geschäftsführern der FV Schwäbischer Limes und FV Odenwald-Bauland können diese Entscheidungen noch anstehen bzw. sind in Vorbereitung.

Alle fünf Geschäftsführer besitzen eine sehr hohe Identifikation mit ihrer Arbeit. Die schwierige Wettbewerbssituation mit der Forstverwaltung führte in der Vergangenheit auch zu persönlichen Anfeindungen, was sich in der Diskussion um den ersten Beschlussentwurf des Kartellamts im Zusammenhang mit dem Rundholzverfahren Dezember 2013 nochmals verschärft hat. Auch in dieser schwierigen Lage fühlen sich die Geschäftsführer ihrem Zusammenschluss verbunden. Den vier langjährig tätigen Geschäftsführern kann eine sehr hohe Aufbauleistung attestiert werden. Die Fluktuation bei den Mitarbeitern ist gering. Abwanderungsbewegungen von den Zusammenschlüssen weg gibt es insbesondere hin in die Obhut des staatlichen Forstdienstes. Die gilt insbesondere seit dem die Holzvermarktung in die Kompetenz der Kreisverwaltungen übergegangen ist und die Revierleiter nun zur Akquise der interessanten Lose seitens ihres Dienstherrn angehalten sind. Die neue Organisation stellt sie daher vor ein Dilemma.

Die Arbeitsplätze sind in hohem Maße von den Geschäftsführern selbst gestaltet. Die aktuelle Ausgestaltung des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs und der Prozesse basieren auf den Aktivitäten der Geschäftsführer. Da es dazu keine Blaupausen („Business Blue Prints“) gibt, wohl aber „Leuchttürme“, andere Zusammenschlüsse, kann man die Geschäftsführer am ehesten noch als „Firmengründer und Autodidakten mit Risikobegrenzung“ bezeichnen. Die drei FVen einschließlich ihrer Geschäftsführer genießen nicht nur lokale sondern regionale, bisweilen auch überregionale Aufmerksamkeit.

In der Diskussion mit den Zusammenschlüssen wurde der Personalbedarf für einen funktionierenden Zusammenschluss auf mindestens drei Mitarbeiter beziffert. Dahinter steckt die Vorstellung, dass eine Aufgabenspezialisierung und -differenzierung (technische und kaufmännische Tätigkeiten) sowie eine echte Vertretungsregelung in der Geschäftsführung möglich werden.

**Tabelle 7: Personal**

|                                           | FVS | FSL | FVOB | FBG UA | FBG ITH |
|-------------------------------------------|-----|-----|------|--------|---------|
| Konstanz in der Geschäftsführung          | ✓   | ✓   | ✓    | X      | ✓       |
| Niedrige Fluktuation bei den Mitarbeitern | ✓   | ✓   | ✓    | --     | --      |
| Vertretungsregelung                       | ✓   | ✓   | ✓    | X      | X       |

(++ = sehr gut; + = gut; ✓ = ja / vorhanden; X = nein / nicht vorhanden)

### 4.2.3 Marktrelevante Faktoren

Den strategischen und operativen Faktoren, die beide eng im Zusammenhang mit den Organisationen diskutiert wurden, stehen marktrelevante, extern bestimmte Faktoren gegenüber. Drei Aspekte sollen beleuchtet werden: Zum einen ist dies der Beschaffungsmarkt, also für die Zusammenschlüsse ganz konkret das Holz der Waldbesitzer zu akquirieren. Als zweiter Faktor wird der Absatzmarkt kurz

beleuchtet, also die Abnehmer der verschiedenen Sortimente sowie ggf. weitere Leistungen. Und schließlich als dritter Punkt wird die Wettbewerbssituation analysiert, also die Möglichkeit, am Markt als wirtschaftliche Organisation zu agieren, was insbesondere einen Blick auf das Vorhandensein und das Verhalten konkurrierender Leistungsanbieter betrifft.

## Faktor 7: Beschaffungsmarkt

### Definition

Laut Definition ist der Beschaffungsmarkt „... ein der eigenen Produktions- oder Handelsstufe vorgelagerter Markt, auf dem Güter für eigene Produktions- oder Handelsprozesse beschafft werden können.“<sup>21</sup>

### Der Beschaffungsmarkt für Holz

Der theoretische Beschaffungsmarkt für einen forstlichen Zusammenschluss, und zunächst soll nur von Vermarktungsdienstleistungen ausgegangen werden, ist der Wald der Waldbesitzenden, sein Vorrat an Holz und dessen Qualität. Zunächst einmal spielt es keine Rolle, welcher Eigentumsart der Wald angehört. Denkbar wäre es für einen Zusammenschluss, für alle Waldbesitzarten Vermarktungsleistungen zu übernehmen. Für die fünf Zusammenschlüsse ist jedoch der Privat- und nur in Teilen der Körperschaftswald ein realistischer Markt für die Vermarktungsdienstleistung. In Kapitel 2 sind die Potenziale nach Landkreisen ausführlich dargestellt. Dabei spielt die Waldbesitzgröße, der Nadelholzanteil, die Wegeerschließung, die Tradition der Waldbesitzer selbst Holz zu vermarkten etc. eine große Rolle. In der Diskussion mit den Zusammenschlüssen wurde, für die reine Holzvermarktung, eine Mindestmenge von 100.000 Festmeter pro Jahr an vermarktbaaren Standardsortimenten diskutiert. Als anzustrebende Größe wurden bis zu 200.000 Festmeter genannt. Dabei bleibt unberücksichtigt, dass durch eine Vergrößerung der Leistungstiefe (Beförderung, Dienstleistungen in der Waldarbeit) ebenfalls funktionierende Vermarktungsunternehmen was Personal, Räumlichkeiten, Fixkostenverteilung aufgebaut werden können. Zu einer optimalen Ausdifferenzierung von Sortimenten, Steuerung von Vermarktungsmengen an verschiedene Anbieter und für eine Akzeptanz als ernstzunehmender Partner auf dem Holzmarkt (z.B. auch Durchsetzen von Boni-Regelungen), wurde diese Menge daher als Kenngröße formuliert.

Daneben spielt das Vorhandensein von Schlüsselkunden eine wichtige Rolle. Zusammenschlüsse, die spezifisch auf den Kleinprivatwald angewiesen sind, sind auch selbst anfällig für Mengenschwankungen. Niedrige Holzpreise oder erwartete Veränderungen verunsichern die Waldbesitzer, lassen diese auf höhere Einnahmen zu späterer Zeit hoffen, immer vor dem Hintergrund, dass auf stehendes Holz ja noch Holz wächst und somit der Zinseffekt ebenfalls weiterhin besteht. Ein hoher Organisationsgrad der Waldbesitzenden stärkt den Zusammenschluss, da über Mitgliederinformation und –bindung eine Einflussmöglichkeit auf die Entscheidung zum Holzmachen fällt und somit der Zusammenschluss auch Möglichkeiten hat, in gewissen Umfang eine Mengensteuerung durchzuführen.

**Tabelle 8: Beschaffungsmarkt**

|                                                                | FVS | FSL | FVOB | FBG UA | FBG ITH |
|----------------------------------------------------------------|-----|-----|------|--------|---------|
| Holz mengenpotenzial                                           | ++  | +   | +    | +      | ++      |
| Vorhandensein von Schlüsselkunden<br>(im LKW Transportbereich) | √   | √   | √    | √      | √       |
| Organisationsgrad (im Einzugsgebiet)                           | +   | +   | +    | ++     | ++      |

(++ = sehr gut; + = gut; √ = ja / vorhanden; X = nein / nicht vorhanden)

<sup>21</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Beschaffungsmarkt, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57542/beschaffungsmarkt-v9.html>.

## Faktor 8: Absatzmarkt

### Definition

Der Absatzmarkt ist der der Produktion nachgelagerte Markt, auf dem die Produkte einer Firma verkauft (abgesetzt) werden.<sup>22</sup> Für Forstbetriebe besteht der Absatzmarkt in der Rundholz verarbeitenden Industrie. Erfahrungen zeigen, dass private Waldbesitzer rund 80 % des Holzes vermarkten. Die Vermarktungswege sind Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse, über ForstBW oder über den Waldbesitzer selbst.

### Relevanz des Absatzmarktes „Holz“

Für Forstbetriebe besteht der Absatzmarkt in der Rundholz verarbeitenden Industrie. Erfahrungen zeigen, dass private Waldbesitzer rund 80 % des Holzes vermarkten. Der Rest wird für die Eigenverwertung (Brennholz) genutzt. Die Quote der Eigennutzung ist insbesondere von Trends (vermehrte energetische Nutzung) und vom Marktgeschehen (Preis) abhängig. Die Vermarktungswege zu gewerblichen Kunden sind Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse, über ForstBW oder über den Waldbesitzer selbst.

Der Absatz von vier der fünf Zusammenschlüsse konzentriert sich auf das Nadelholz (> 90 %). Nur die FV Odenwald-Bauland kommt im Durchschnitt der letzten fünf Jahre auf einen Vermarktungsanteil von rund 26 % an Laubholzsortimenten.

Obwohl die Vermarktungsmengen in Bezug auf die absolute Menge heterogen ausfallen, ist die Anzahl der Hauptabnehmer je Zusammenschluss vergleichbar. Gut 10 bis 15 Rundholzabnehmer bilden jeweils das Schwergewicht in der Kundenstruktur. Die absoluten Mengen, die dabei pro Kunde gehandelt werden, sind entsprechend des stark differierenden Gesamtvolumens zwischen den betrachteten forstlichen Organisationen, sehr unterschiedlich. Dennoch stellt der jeweilige Zusammenschluss aus dieser Perspektive einen bedeutenden und wertgeschätzten Lieferanten für seinen Kunden dar.

Ein weiterer Grund für die relative Ähnlichkeit in der Kunden-Lieferanten Beziehung muss im Vorhandensein von regionalen Abnehmern verbunden mit einer gleichgesinnten Absatzstrategie vermutet werden. So wird als übereinstimmende Aufgabe des Absatzes angesehen, die im regionalen Umfeld produzierenden Holzverarbeiter mit Rohware zu versorgen. Die dabei entstehenden „Partnerschaften“ sollen gegenseitig Stabilität auch im Falle von Marktverwerfungen (Kalamitäten) geben. Des Weiteren wird als Strategie das „Holz der kurzen Wege“ verfolgt. Neben der vermuteten besseren Kommunikation mit diesen Abnehmern (persönliche Besuche sind jederzeit möglich) wird auch das Einsparpotenzial in der Logistik gesehen.

**Tabelle 9: Absatzmarkt**

|                                          | FVS | FSL | FVOB | FBG UA | FBG ITH |
|------------------------------------------|-----|-----|------|--------|---------|
| Vorhandensein von regionalen Abnehmern   | ✓   | ✓   | ✓    | ✓      | ✓       |
| Nahkunden bevorzugt beliefern            | ✓   | ✓   | ✓    | ✓      | ✓       |
| Partnerschaftliches Geschäftsgebaren     | ✓   | ✓   | ✓    | ✓      | ✓       |
| Bestpreis durch geringere Logistikkosten | ✓   | ✓   | ✓    | ✓      | ✓       |

(✓ = ja / vorhanden; X = nein / nicht vorhanden)

<sup>22</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Absatzmarkt, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4436/absatzmarkt-v8.html>.

## Faktor 9: Konkurrenz und Wettbewerb

### Definition

Im wirtschaftlichen Kontext wird Konkurrenz als Wettbewerb von Anbietern oder Nachfragern auf Märkten verstanden, „... die sich antagonistisch (im Gegensatz zu kooperativ) verhalten, d.h. durch Einsatz eines oder mehrerer Aktionsparameter ihren Zielerreichungsgrad zulasten anderer Wirtschaftssubjekte verbessern wollen.“<sup>23</sup>

Dem Streben des Einzelnen nach Gewinnmaximierung wird in der Nationalökonomie eine entscheidende Rolle zur Steigerung des Volkseinkommens zugesprochen. Berühmtes Beispiel dieser Aussage ist der Ökonom Adam Smith, der mit der Metapher von der „unsichtbaren Hand“ des Marktes das individuelle Nutzenstreben des Einzelnen in den Kontext der Wohlfahrtssteigerung einer Volkswirtschaft stellt.<sup>24</sup>

Die im Kapitel zum Faktor 1 Unternehmergeist gemachten Aussagen lassen sich hier unter dem Aspekt von Wettbewerb und Konkurrenz wieder aufgreifen. Unternehmergeist ist es, der im Kirznerschem Sinne entweder brachliegende Potenziale nutzt oder in Anlehnung an Schumpeter durch Innovation ein wirtschaftliches Gleichgewicht zunächst zerstört, das sich anschließend auf einem höheren Niveau wieder einpendelt.

### Relevanz von Wettbewerb

Die Idee des Wettbewerbs und von Konkurrenz ist in der Welt der Holzvermarktung, insbesondere wenn es um den Privatwald geht, eine sehr fremde. Das Produkt ist durch das definiert was der Standort Wald hergibt, je größer der Waldbesitz, desto eher lässt sich eine eigene Vermarktungsorganisation aufbauen. Die kleineren Waldbesitzgrößen haben sich früh zusammengeschlossen. Die Geschichte der FV Schwarzwald zeigt dies in der Kette von den zunächst bestehenden örtlichen Holzverkaufsvereinen zu einem ersten Zusammenschluss im Jahr 1968, über mehrere, regional größer werdende Einheiten schließlich zu der heute in fünf Landkreisen agierenden FV Schwarzwald. Waldbesitzer konkurrieren also weniger um den Absatz gegenüber anderen Waldbesitzern, sondern kooperieren zur Verbesserung der eigenen Absatzchancen. Diese Kooperationsleistung wird unterstützt, eine Förderung (für den kleineren Privatwald) ist im Landeswaldgesetz verankert.

Durch die als Einheitsverwaltung bezeichnete Arbeitsweise der staatlichen Forstdienststellen, die in einem Revier (Abgrenzung eines Teils der Landoberfläche) alle dort verorteten Wälder hoheitlich und, wenn es den kleinen Privatwald und den Kommunalwald betrifft, auch wirtschaftlich betreut. Die Folge dieses Zusammenwirken ist, dass nicht nur die einzelnen Forstbetriebe nicht untereinander konkurrieren, sondern dass das angebotene Produkt „Holz“ einen Einheitspreis erhält, der nicht die tatsächliche Attraktivität des Einzellosen repräsentiert. Eine Quersubventionierung der kleinen und ggf. schlecht aufbereiteten Lose durch größere Partien professionell arbeitender Einheiten (Staatswald und Kommunalwald) ist regelmäßig der Fall.

Im Falle der selbstvermarktenden Zusammenschlüsse werden im „Innern“ ähnliche Prozesse angestrebt. Hier steht die Maßnahme unter dem Stichwort „Bündelung“ an. Da dieser Gedanke ausdrück-

---

<sup>23</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wettbewerb, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9242/wettbewerb-v10.html>

<sup>24</sup> Smith, Adam, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, NewYork, Modern Library, 1937: „Wenn daher jeder einzelne soviel wie nur möglich danach trachtet, sein Kapital zur Unterstützung der einheimischen Erwerbstätigkeit einzusetzen und dadurch dieses so lenkt, daß ihr Ertrag den höchsten Wertzuwachs erwarten läßt, dann bemüht sich auch jeder einzelne ganz zwangsläufig, daß das Volkseinkommen im Jahr so groß wie möglich werden wird. Tatsächlich fördert er in der Regel nicht bewußt das Allgemeinwohl, noch weiß er wie hoch der eigene Beitrag ist.“ Zitiert nach: [https://de.wikipedia.org/wiki/Unsichtbare\\_Hand](https://de.wikipedia.org/wiki/Unsichtbare_Hand):

lich der Geschäftsphilosophie bzw. dem Zweck der Organisation entspricht (Satzung), ist ein Ausschalten von Wettbewerb, wie im Falle der landesweit operierenden staatlichen Stellen, auf dem Absatzmarkt nicht zu befürchten.

Aus dem Vorgenannten ist zu schlussfolgern, dass die in den letzten Jahren entstandenen selbständig vermarktenden Zusammenschlüsse ihrerseits dem Landeseinheitsmodell zu Konkurrenten werden. Neben dem Einheitsforstamt treten nun andere Marktteilnehmer hinzu, die über nicht unerhebliche Mengen im Absatz verfügen. Dieser Wettbewerb wird seitens der Zusammenschlüsse auch zunehmend stark als unfair empfunden. Problematisch wird dabei das „Kämpfen mit unterschiedlichen Waffen“ dargestellt, denn die Gründung, Entwicklung und Förderung der Zusammenschlüsse wurde und wird vom Land, also den staatlichen Stellen, initiiert und – zumindest noch indirekt – gesteuert.

**Tabelle 10: Konkurrenz und Wettbewerb**

|                                                                                   | FVS | FSL | FVOB | FBG UA | FBG ITH |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|--------|---------|
| Einschätzung des Wettbewerbs als „fair“                                           | X   | X   | X    | X      | X       |
| Existenz mehrere Anbieter „Holzvermarktung“ (Land, Selbstwerber, Händler)         | ✓   | ✓   | ✓    | ✓      | ✓       |
| Preise bilden sich auf dem Markt nach Angebot und Nachfrage frei                  | X   | X   | X    | X      | X       |
| Preisrahmen und Bedingungen sind aufgrund des Leitabschlusses „ForstBW“ definiert | ✓   | ✓   | ✓    | ✓      | ✓       |

(✓ = ja / vorhanden; X = nein / nicht vorhanden)

### 4.3 Unternehmerischen Erfolgsfaktoren und vermarktende Zusammenschlüsse

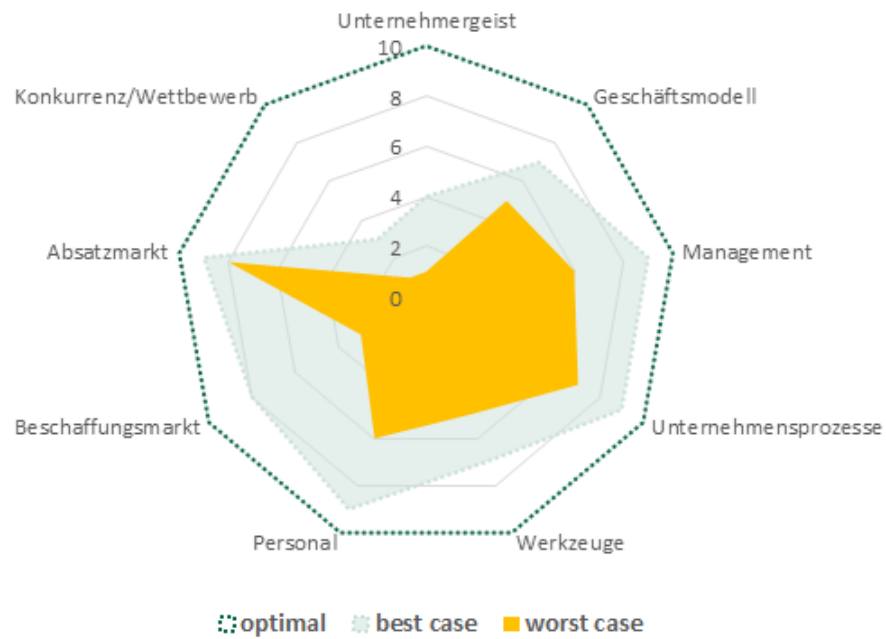
Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus den diskutierten Aspekten ziehen? Zum einen gelten die Faktoren im Prinzip für alle Unternehmen. Unterschiede in der Bedeutung kann es natürlich geben. Wenn ein Startup-Unternehmen durch ein innovatives Produkt hohe Margen erzielen kann, dann sind die internen Prozesse weniger wichtig als beispielsweise Beschaffungsmärkte für knappe Ressourcen (z.B. für ein spezielles Vorprodukt). Für die hier untersuchten Zusammenschlüsse sollen die neun Faktoren in der jeweils vorgefundenen positiven und negativen Ausprägung dargestellt werden:

- Der angetroffene Best Case, in dem die Ausprägung des Faktors im Vergleich zu einem Idealzustand am nächsten kommt (z.B. die Unternehmensprozesse sind definiert, laufen reibungslos und werden regelmäßig evaluiert).
- Der angetroffene Worst Case, in dem die Ausprägung des Faktors vom Idealzustand am weitesten entfernt liegt (z.B. Unternehmensprozesse sind unklar, werden fallweise und unterschiedlich definiert).

Im Ergebnis gibt es die Darstellung aller „Best Cases“ sowie die Darstellung aller „Worst Cases“, ohne dass dies auf einen einzelnen, konkreten Betrieb zutrifft. Die Darstellung ist der Versuch, eine sehr qualitative Analyse in einen qualitativen Ansatz zur besseren Veranschaulichung zu geben.

Die Darstellung für den Bereich der strategischen Faktoren (Unternehmergeist, Geschäftsmodell, Management) macht deutlich, dass es ein Defizit an Unternehmergeist/unternehmerischen Willen, insbesondere in der Gründungszeit gibt. Es herrscht ein - von den Verwaltungen unterstützter - Genossenschaftsgedanke vor, der das Wirtschaften der Zusammenschlüsse völlig in den Dienst des Waldbesitzers stellt. In der weiteren Entwicklung der Zusammenschlüsse kann man von einer Stärkung des unternehmerischen Willens durch das Management ausgehen. Der Erfolg des Wirtschaftens strahlt auch

auf die Waldbesitzer aus, ermöglicht mutigere Schritte in Richtung Expansion in räumlicher Hinsicht und eine Intensivierung der Leistungstiefe.



**Abbildung 16: Schlüsselfaktoren erfolgreichen Wirtschaftens** (Gegenüberstellung von Optimalzustand, Best und Worst Case)

## 5 STÄRKUNG DER STABILITÄT SELBSTVERMARKTENDER ORGANISATIONEN

---

Die grundsätzliche Frage zur Stärkung selbstvermarktender Zusammenschlüsse (generell in Baden-Württemberg) soll anhand von drei Leitfragen beantwortet werden. Zunächst, basierend auf der vorangegangenen Analyse, soll der Frage nachgegangen werden, welche naturalen und organisatorischen Voraussetzungen für den Aufbau wirtschaftlich erfolgreicher Vermarktungsorganisationen vorhanden sind. Als zweite Leitfrage kann formuliert werden, was fehlt, um für diese eine echte Eigenständigkeit im wirtschaftlichen Agieren zu erreichen. Dazu sollen drei mögliche Optionen in der Zusammenarbeit mit der Forstverwaltung diskutiert werden. Und schließlich soll der Frage nachgegangen werden, wie eine Umsetzung dieser diskutierten Optionen erreicht werden kann.

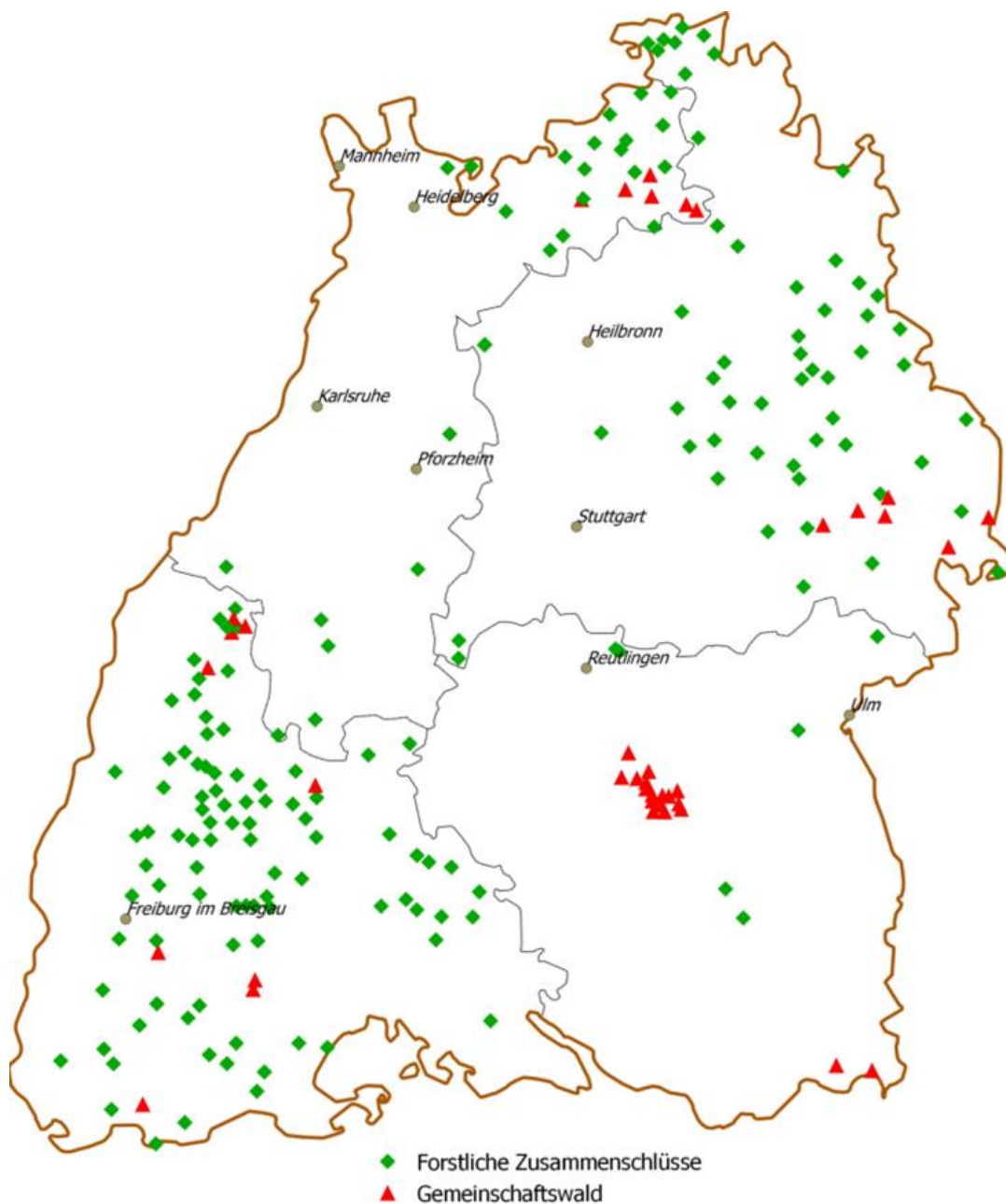
### 5.1 Die organisatorischen und naturalen Voraussetzungen

Generell sind die naturalen und organisatorischen Voraussetzungen in Baden-Württemberg regional sehr heterogen. Die in Kapitel zwei anhand der absoluten Flächengrößen, Vorräte und Besitzgrößen dargestellten Potenziale verdeutlichen dies. Auch die Organisationsstrukturen innerhalb von Regionen und auch in Landkreisen sind unterschiedlich, und haben sich in der Zeit nach der Forstreform im Jahr 2007 noch weiter in unterschiedliche Richtungen entwickelt.

#### Hohes Potenzial an forstlichen Organisationen

Die fünf untersuchten Zusammenschlüsse haben heute ein Aktivitätsgebiet, das in Abbildung 11 wiedergegeben wird. Dieser Aktivitätsraum ist potenziell erweiterbar. In der vorliegenden Untersuchung wurden lediglich die fünf teilnehmenden Zusammenschlüsse berücksichtigt. Auf Baden-Württemberg bezogen gibt es rund 200 forstliche Zusammenschlüsse, die als potenzielle Organisationen für vermarktende Zusammenschlüsse oder aber als Mitglieder für vermarktende Dachorganisationen in Frage kommen (vgl. Abbildung 17). Zu größeren Einheiten zusammengeschlossen böten sich hier für private und kommunale Waldbesitzer Möglichkeiten zum Aufbau eigener Vermarktungsgesellschaften.

Das „organisatorische Potenzial“ für Baden-Württemberg ist enorm. Zwar ist nicht jeder Zusammenschluss von seiner Größe oder Zielsetzung her geeignet, Vermarktungsgeschäfte durchzuführen. Und auch nicht jede Region in Baden-Württemberg verfügt überhaupt über forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse. Insgesamt aber sind die Rahmenbedingungen grundsätzlich gut, forstliche Dienstleistungsaufgaben in großen Teilen Baden-Württembergs auf waldbesitzereigene Organisationen zu verlagern.



**Abbildung 17: Zusammenschlüsse und Gemeinschaftswaldbetriebe in Baden-Württemberg**

### Waldbesitzer und private Organisationen sind bereits auf dem Weg

Hinterfragt werden kann, welches Organisationspotenzial für eine Vermarktung des eigenen Holzes bereits heute besteht. Es war nicht Teil der Analyse, weitere vermarktende Zusammenschlüsse oder private Dienstleister ausfindig zu machen. Trotzdem soll in knapper Form versucht werden eine Einschätzung über die rasch umsetzbaren Möglichkeiten zum Aufbau selbstvermarktender Strukturen in Baden-Württemberg zu geben. Abbildung 18 zeigt in grober Form die bereits heute von waldbesitzereigenen oder privaten Organisationen abgedeckten Gebiete mit Vermarktungsorganisationen bzw. die Regionen, in denen eine Aktivierung privater und waldbesitzereigener Angebote leicht möglich wäre.

## **Südschwarzwald**

Neben der FBG Ibach-Todtmoos-Hotzenwald ist mit der FBG Kleines Wiesental eine weitere Forstbetriebsgemeinschaft mit eigener Geschäftsführung im Raum südlicher Schwarzwald tätig. Zusätzlich arbeiten private Holzvermarkter und Forstservicedienstleister in dieser Region.

Die Landkreise Waldshut und Lörrach sind daher bereits aktuell durch Eigeninitiativen waldbesitzereigener Vermarktung und privater Dienstleister gekennzeichnet.

## **Mittler- und Nordschwarzwald**

Im Gebiet des mittleren und Nordschwarzwalds sind neben der FV Schwarzwald die Waldservice Ortenau (WSO), die FBG Wolfach-Oberwolfach und der Waldbesitzerverein Nordschwarzwald mit seinen Mitglieds-FBGen in der Holzvermarktung und weiteren Serviceleistungen tätig. Zum Teil besitzen diese Organisationen eigenes, festangestelltes Personal.

Der Aktivitätsraum dieser Vermarktungsakteure bezieht sich auf alle Landkreise des mittleren und nördlichen Schwarzwaldes. Hier herrscht aktuell eine hohe Abdeckung mit wirtschaftlich aktiven Zusammenschlüssen.

## **Nordbaden**

Im Raum Nordbaden ist die an der Untersuchung beteiligte FV Odenwald-Bauland tätig. Die Region im Norden ist gekennzeichnet durch hohe Laubholzanteile und zum Teil extrem kleinteiligen Privatwaldbesitz. Gleichzeitig befinden sich hier auch einige größere kommunale Waldbesitzer als mögliche Kristallisationskerne für forstliche Dienstleistungen.

## **Ost-Württemberg, Südost-Württemberg**

Die Vermarktungsorganisationen FV Schwäbischer Limes und die FBG Ulmer Alb sind in Ost-Württemberg an der Grenze zu Bayern tätig.

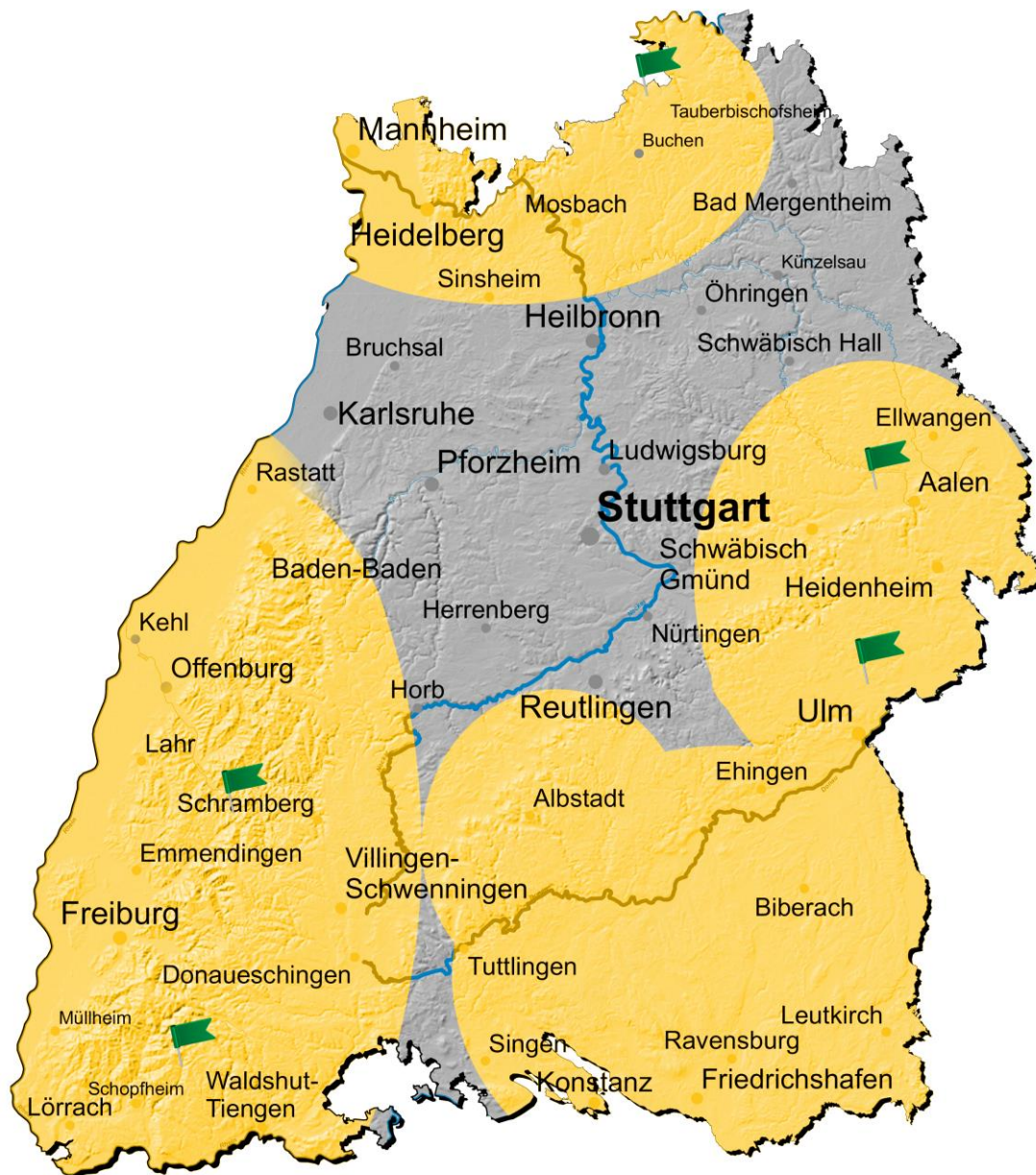
Anbieter von Vermarktungsleistungen im Raum Südost-Württemberg und im Hohenzollerngebiet sind u.a. die Firma inSilva (Leutkirch)<sup>25</sup>, die ggf. aktivierungsfähige Holzverwertungsgenossenschaft (Organisation des ehemaligen Holzhof Oberschwaben)<sup>26</sup> sowie private Dienstleister (z.B. Hohenzollern Forstservice GmbH<sup>27</sup>). Der Raum Südost- und Ostwürttemberg ist vor allem dort, wo die naturale Ausstattung mit Nadelholz gut ist, durch eine aktuell schon hohe Aktivität von waldbesitzereigenen Dienstleistern bzw. leicht mobilisierbare Dienstleistungsangebote gekennzeichnet. Potenziell denkbar ist auch die Ausstrahlung der Dienstleistungsangebote der FBGen aus Bayern in das Nachbarbundesland Baden-Württemberg.

---

<sup>25</sup> <http://www.insilva.de/de/partner.html>

<sup>26</sup> <http://www.holzof-oberschwaben.de/hvg.html?PHPSESSID=ur6k342uimdtj8ghiumfqfhae6>

<sup>27</sup> <http://www.hohenzollern.com/hzf/>



**Abbildung 18: Regionen mit aktuell und potenziell guten Bedingungen für Dienstleistungsangebote privater und waldbesitzereigener Gesellschaften**

### Versuch einer Quantifizierung

Auch wenn die Auflistung der Organisationen nicht komplett ist und weder große, überregionale Anbieter von Serviceleistungen noch kleinere, lokal aktivierbare Vermarkter einbezogen wurden, so wird deutlich, dass das Potenzial Privat- und Kommunalwaldflächen durch private, sei es waldbesitzereigene und waldbesitzunabhängige Organisationen zu betreuen, sehr hoch ist.

Vor dem Hintergrund kann ein Großteil der Kommunal- und Privatwaldflächen als leicht organisierbar in privater Form einer privaten Holzvermarktung betrachtet werden. Rund 60 % der Kommunal- und Privatwaldflächen in Baden-Württemberg könnten damit kurz- bis mittelfristig abgedeckt werden.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Für diese Schätzung wurden die Kommunal- und Privatwaldflächen jeweils von kompletten Landkreisen einbezogen.

Die Frage der Betreuung des Kleinstprivatwaldes stellt sich bei einem komplett privaten Angebot von Dienstleistungen. Lösungsmöglichkeiten gibt es vergleichbar dem Vorgehen in Bayern, wo den forstwirtschaftlichen Zusammenschlüssen ein Berater von Seiten des Landes zur Verfügung gestellt wird. Auch Anreize über die Förderung von Neumitgliedschaften, Informationsveranstaltungen oder Waldpflegeverträgen bieten die Möglichkeit einer Kompensation von Aufwänden bei den Zusammenschlüssen.

Bislang unberücksichtigt blieb die Möglichkeit von Kommunen mit größerem Waldbesitz selbst aktiv zu sein. In interkommunaler Zusammenarbeit besteht die Möglichkeit, nicht nur Aufgaben wie die Holzernte, sondern auch die komplette Betreuung des Waldes in eigener Verantwortung zu übernehmen. Beispiele für funktionierende interkommunale Forstbetriebe sind die Waldservice Ortenau oder der interkommunale Forstbetrieb Löffingen-Eisenbach-Friedenweiler.

## 5.2 Möglichkeiten zur Stärkung der vermarktenden Zusammenschlüsse

Mit den Zusammenschlüssen und aus der intensiven Diskussion mit verschiedenen Akteuren im Zusammenhang mit dem laufenden Rundholzverfahren in Baden-Württemberg kristallisieren sich mehrere Möglichkeiten zu einer Stärkung der vermarktenden Zusammenschlüsse heraus. Es sind dies drei mögliche Modelle, die regional unterschiedlich verschieden und in Abstufungen umgesetzt werden könnten und zu einer Steigerung der tatsächlichen Eigenständigkeit und damit Stärkung der waldbesitzereigenen Organisationen führen könnten.

Im Kern lassen sich die drei Formen als Kooperations-, Privatisierungs- und Kooperationsmodell beschreiben. Diese Modelle werden im Folgenden kurz vorgestellt und vor dem Hintergrund der Situation der Zusammenschlüsse bewertet.

### 5.2.1 Das Kooperationsmodell

#### Definition

Kooperation in den Wirtschaftswissenschaften wird definiert als „Zusammenarbeit unterschiedlicher Intensität, zeitlicher Dauer und Zielrichtung zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen. Kooperationspartner können dabei sowohl Wettbewerber, d.h. Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe als auch Unternehmen einer anderen Wirtschaftsstufe sein. Kooperationen können je nach individueller Ausgestaltung gegen das Kartellverbot des § 1 GWB und des Art. 101 I AEUV verstoßen.“<sup>29</sup>

#### Ausprägung in der Zusammenarbeit Forstverwaltung und Zusammenschluss

Die Ausgestaltung eines Kooperationsmodells bei der Vermarktung beschreibt die Zusammenarbeit zwischen der Forstverwaltung und den forstlichen Zusammenschlüssen. Entscheidend dabei ist eine Schnittstellendefinition, also die Beantwortung der Frage, welche Organisation innerhalb des Wertschöpfungsprozesses welche Aufgabe übernimmt. In der Praxis bedeutet dies, dass die beratenden Aufgaben und Teile der technischen Produktion zumeist bei den Forstverwaltungen liegen, die Holzvermarktung sich in Händen der Waldbesitzerorganisationen befindet.

---

<sup>29</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kooperation, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7992/kooperation-v11.html>

Ansätze zu dieser Form der Kooperation gibt es bei der der FBG Ulmer Alb. Dort bestehen Absprachen mit der unteren Forstbehörde, wer welche Aufgabe im Rahmen der Holzvermarktung übernimmt.

Das Kooperationsmodell wurde in den letzten zehn Jahren auch für Rheinland-Pfalz als vorherrschendes Modell zur Umsetzung der Privatwaldpolitik des Landes bei der Stärkung der Eigenständigkeit der forstlichen Zusammenschlüsse angewandt.<sup>30</sup> Dabei spielte der Ausbau der direkten finanziellen Förderung eine wesentliche Rolle. Dazu gehört auch das in Bayern umgesetzte Verfahren einer direkten Förderung der Forstwirtschaftlichen Zusammenschlüsse zur Unterstützung des Angebots bei den Dienstleistungen<sup>31</sup>

## **Bewertung**

Das Kooperationsmodell sieht einen Übergang von bislang staatlich wahrgenommenen, wirtschaftlichen Aufgaben auf waldbesitzergetragene Organisationen vor. Dabei spielen die Komponenten finanzielle Hilfe, strukturelle Hilfe durch die bestehenden Forstverwaltungen und Rückzug des Staates aus der Aufgabenwahrnehmung eine zentrale Rolle. Die Intention der Verwaltung ist es, sich nicht einfach aus einem Aufgabenbereich zurückzuziehen, sondern dem Akteur Waldbesitz selbst die Aufgabe der Vermarktung oder auch Betreuung in einem Prozess zu ermöglichen.

Das Modell scheint als temporäres Modell geeignet, um die forstpolitische Zielsetzung, den Aufbau von waldbesitzereigenen Organisationen zu stärken, umzusetzen. Nach deren Etablierung sollten sich die Zusammenschlüsse als echte Marktteilnehmer verstehen, die auch den konkurrierenden Angeboten privater Unternehmen gegenüber bestehen können. Dass diese Leistungen durch eine maßnahmenbezogene, direkte Förderung abgedeckt werden, scheint aus wettbewerbsrechtlicher Perspektive unproblematisch zu sein.

## **5.2.2 Privatisierung**

### **Definition**

Privatisierung kann sehr verschiedene Bereiche der Übertragung von Aufgaben oder Vermögen aus dem öffentlichen in den privaten Sektor umfassen. Eine für die vorliegende Fragestellung passende Definition umschreibt Privatisierung mit der „Verlagerung bestimmter, bisher staatlicher Aktivitäten in den privaten Sektor der Volkswirtschaft, um die Allokation der Ressourcen durch den (als effizienter eingestuften) Markt erfolgen zu lassen (Regulierung, Deregulierung).“<sup>32</sup>

### **Ausprägung in der Zusammenarbeit Forstverwaltung und Zusammenschluss**

Im vorliegenden Fall der selbstvermarktenden Zusammenschlüsse geht es um die Holzvermarktungs- und Betreuungsaufgaben, die derzeit in hohem Umfang die Forstverwaltung wahrnimmt. Privatisierung würde bedeuten, dass der Staat diese Aufgaben nicht mehr wahrnimmt, sondern komplett dem Markt überlässt.

---

<sup>30</sup> Wippel, B. (2012): Selbstständigkeit forstlicher Zusammenschlüsse – Waldnutzungsansätze in der Zukunft. In: Wertschöpfung durch Waldflurbereinigung und ländliche Infrastruktur. Schriftenreihe Deutsche Landeskulturgesellschaft. Sonderheft 05, 2012.

<sup>31</sup> In Bayern werden konkrete Maßnahmen über eine Projektförderung finanziell unterstützt. Näheres siehe „Richtlinie zur Förderung Projektbezogener Maßnahmen der forstwirtschaftlichen Zusammenschlüsse“ FORSTZUSR 2015 vom 3.12.2014.

<sup>32</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Privatisierung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4215/privatisierung-v9.html>

Eine Variante bei der Umsetzung der Privatisierung kann es sein, dass der Staat über Förderprogramme die Zusammenschlüsse in der Aufbauphase unterstützt, jedoch nicht über Absprachen oder Kooperationsabkommen auf eine Aufgabenverteilung zwischen eigenem wirtschaftlichem Handeln und dem der Zusammenschlüsse abzielt.

## Bewertung

Die Reinform der Privatisierung von Holzvermarktungs- und Betreuungsleistungen würde den bestehenden Zusammenschlüssen die Möglichkeit einer Ausdehnung ihrer Aktivitäten sowohl regional wie auch in Bezug auf die Leistungstiefe erlauben. Im Wettbewerb stünden sie dann nicht mehr mit der Forstverwaltung sondern mit privaten Anbietern. Gibt es auch künftig keine Andienungspflicht für Holz bei dem Zusammenschluss, können die Waldbesitzer entscheiden, ob sie die Vermarktungsleistungen auf Dauer nachfragen oder sich die Leistungen alternativ bei anderen Anbietern einkaufen. Denkbar ist auch, dass Zusammenschlüsse mit benachbarten Zusammenschlüssen konkurrieren. Nachteilig würde sich dies auf die Leistungsangebote für den Kleinstprivatwald auswirken, da betriebswirtschaftlich eine Kostendeckung für die Leistungen bei geringen Mengen/kleinen Flächen nur über sehr hohe Entgelte je Einheit erzielbar sind. Diese Gruppe würde somit unattraktiv für den Anbieter forstlicher Dienstleistungen werden.

Von den fünf an der Studie teilnehmenden Zusammenschlüssen bedienen die drei Forstwirtschaftlichen Vereinigungen den Kleinprivatwald bereits heute nur indirekt über deren Mitgliedschaften in FBGen.

### 5.2.3 Echte Konkurrenz, oder vielmehr Koopetition

#### Definition und Konkretisierung

Die Definition was Konkurrenz und Wettbewerb ist, wurde bereits in Kapitel 4 gemacht. Für die Ausgestaltung innerhalb konkurrierender Leistungsangebote von Verwaltung und Zusammenschluss ist das Modell der reinen Konkurrenz aber kaum umsetzbar, da der gesetzliche Auftrag der Beratung bleibt. Das bedeutet, dass einerseits ein eher kooperatives Verhalten zutage tritt, nämlich immer wenn es um Fragen der Beratung der Waldbesitzer geht. Dabei handelt es sich um einen gesetzlichen Auftrag, der für die Privatwaldbesitzer kostenfrei ist.<sup>33</sup> Im Weiteren aber, wenn es um die Frage der entgeltpflichtigen Betreuungsaufgaben wie bspw. den Holzverkauf geht, konkurrieren die Leistungsangebote einer Verwaltung (zu Vollkosten) mit denen der Zusammenschlüsse und auch anderer Anbieter. Der Begriff der für diese Situation, nämlich Kooperation und Konkurrenz gleichzeitig, am ehesten zu passen scheint, ist der der Koopetition.

Nach einer Wikipedia-Definition ist Koopetition „... sowohl ein Zustand als auch ein Verhalten von (Wirtschafts-)Akteuren, bei dem Kooperation und Konkurrenz in einer Beziehung zusammenfallen. Sie ist aus den Wörtern Kooperation (Zusammenarbeit) und Kompetition (Wettbewerb) zusammengesetzt [...]. Auf der Ebene der Unternehmensgesamtbeziehungen kann von einer Koopetition dann gesprochen werden, wenn Unternehmen bei einigen Wertschöpfungsaktivitäten in Konkurrenz stehen (z. B. Absatz) und bei anderen miteinander kooperieren (z. B. Forschung).“<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> § 9 des Landwirtschafts- und Landeskulturgesetz Baden-Württemberg: Quelle:

<http://www.landesrecht->

[bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=Lw%2FKultG+BW&max=true&aiz=true#jlr-Lw\\_KultGBWpP9](http://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=Lw%2FKultG+BW&max=true&aiz=true#jlr-Lw_KultGBWpP9)

<sup>34</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Koopetition>

## Bewertung

Die zentrale Frage ist, ob es die Form des gleichzeitig Kooperierens, wenn es um Beratungsleistungen der Mitglieder geht, und des Konkurrierens, wenn es um die Vermarktung von Holz und Fragen der technischen Produktion geht, geben kann. Der Aspekt, der sich gegenüber der aktuellen Situation ändern würde, wäre das kostendeckende Entgelt für die staatlichen Angebote.

In den Aussagen der Zusammenschlüsse wäre ein fairer Wettbewerb allein schon durch vergleichbare Wirtschaftlichkeitsbedingungen, also unter der Auflage von Vollkostenpreisen der Verwaltung gegeben. Was bleibt ist der kaum zu quantifizierende Effekt, dass der beratende Förster/die beratende Försterin immer auch per se einen Startvorteil bei der Umsetzung von Forstdienstleistungen für die eigene Organisation besitzt.

## 5.3 Konkrete Umsetzung

Der Projektansatz bei der Antragstellung und in der frühen Phase des Vorhabens „Stärkung der selbstvermarktenden forstlichen Zusammenschlüsse in Baden-Württemberg“ war es, insbesondere das Kooperationsmodell in den Vordergrund zu rücken. Gemeinsam mit den Forstbehörden sollten in den Landkreisen Wege gefunden werden, dieses für die einzelnen Zusammenschlüsse in konstruktiver Weise umzusetzen. Kooperationsansätze gibt es in Einzelfällen. Mit dem Ortenaukreis hat die FV Schwarzwald ein Kooperationsabkommen unterzeichnet und die FBG Ulmer Alb hat im Alb-Donaukreis ebenfalls eine Aufgabenverteilung entwickelt.

Aufgabenteilungen haben zwei marktbeschränkende Nachteile. Sie beinhalten für den Partner der wachsen will eine Restriktion und schotten den Markt für möglicherweise effizientere Leistungserbringer nach Außen ab. Das kann forstpolitisch gewollt sein, wenn es beispielsweise um das Ziel geht den Kleinprivatwaldbesitzer im Rahmen einer Förderung von Selbsthilfeorganisationen eng an das Eigentum zu binden. Oder es kann auch mit dem Ziel verbunden sein, zunächst waldbesitzereigenen Organisationen einen Startvorteil bei der Entwicklung von Leistungsangeboten zu geben, den sie aber nach einer gewissen Zeit auch im Wettbewerb verteidigen müssen.

Um Veränderungen umzusetzen, lassen diese sich einmal strukturiert und selbst gesteuert von innen anschieben, wenn die beteiligten Akteure es wollen. Im Jahr 2009 fand eine vom Holzabsatzfonds initiierte Veranstaltung zur Frage der Holzmobilisierung statt. In der Dokumentation wird die „Schaffung von wettbewerbsfähigen Rahmenbedingungen für Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse“ als ein Ergebnis festgehalten. Auch die Kooperation zwischen Forstverwaltung und Zusammenschlüssen wurde bei der Veranstaltung unter Einbindung von Forstverwaltung, Verbandsvertretern und Wissenschaftlern hervorgehoben.<sup>35</sup> Sechs Jahre später stehen immer noch die gleichen Fragestellungen an, nur die Lösung wird nicht in einem gesteuerten Prozess unter baden-württembergischen Akteuren gesucht. Ein vom Kartellamt verfolgtes Verfahren stellt aktuell die größte Triebfeder in der Debatte über künftige Strukturen in der Forstwirtschaft dar.

---

<sup>35</sup> Protokollnotiz: „Die Notwendigkeit zu einem kooperativen Verhältnis von Staat und Forstwirtschaftlichen Zusammenschlüssen in Baden-Württemberg durchzog den Veranstaltungstag wie ein Roter Faden.“ Quelle: Holzabsatzfonds (2009): Transferveranstaltungen zur Stärkung von Initiativen der Rohholzmobilisierung im Kleinprivatwald. Schlussdokument erstellt im Rahmen eines Holzabsatzfondsprojektes.

# ANHANG – KARTE DER LANDKREISE

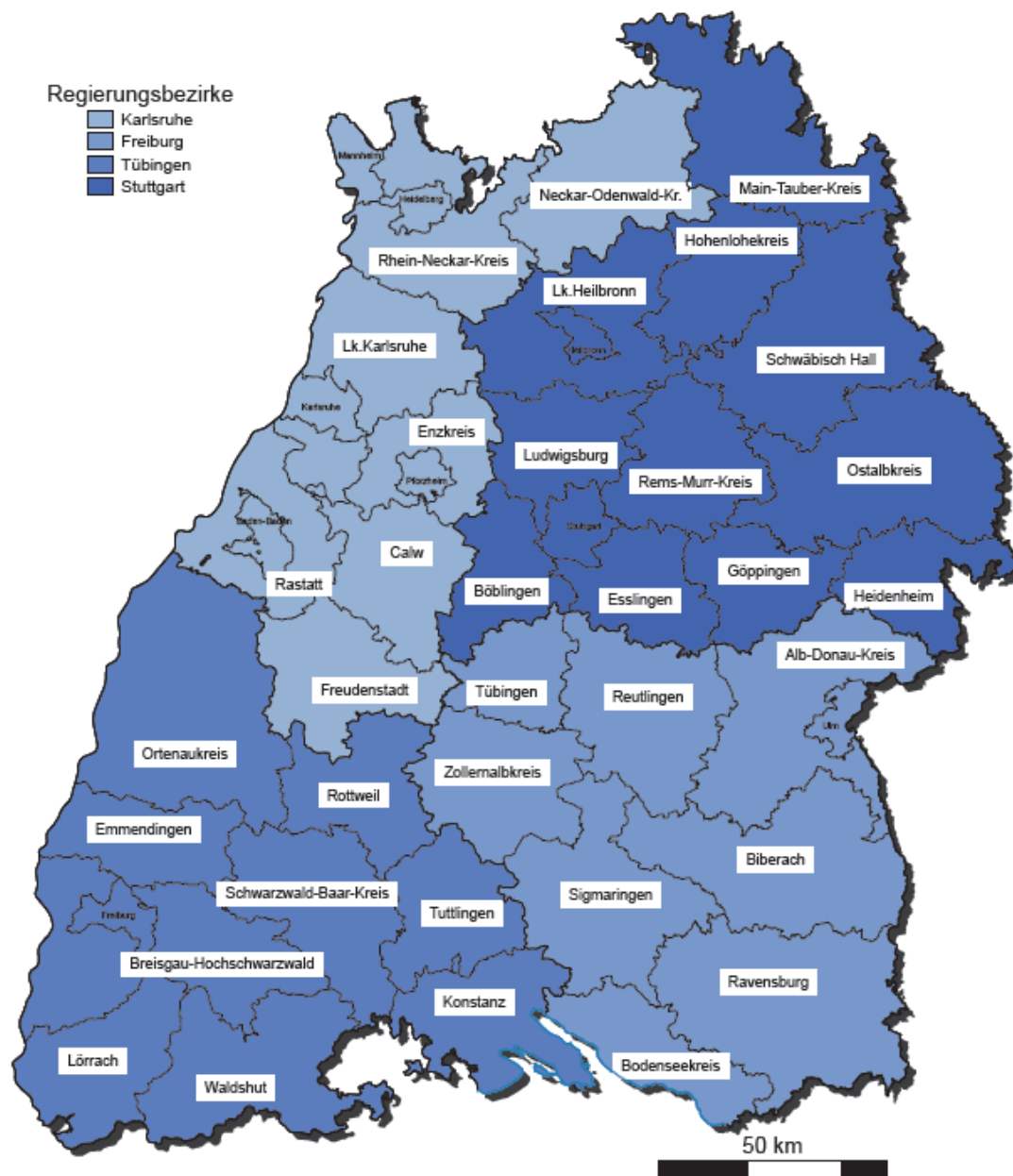


Abbildung 2: Die Landkreise Baden-Württembergs

|     |                                    |     |                       |     |                           |
|-----|------------------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------|
| AA  | Ostalbkreis                        | HDH | Landkreis Heidenheim  | RV  | Landkreis Ravensburg      |
| BB  | Landkreis Böblingen                | HN  | Landkreis Heilbronn   | RW  | Landkreis Rottweil        |
| BC  | Landkreis Biberach                 | KA  | Landkreis Karlsruhe   | SHA | Landkreis Schwäbisch Hall |
| BL  | Zollernalbkreis                    | KN  | Bodenseekreis         | SIG | Landkreis Sigmaringen     |
| CW  | Landkreis Calw                     | KÜN | Hohenlohekreis        | TBB | Main-Tauber-Kreis         |
| EM  | Landkreis Emmendingen              | LÖ  | Lörrach               | TW  | Landkreis Tübingen        |
| ES  | Landkreis Esslingen                | LB  | Landkreis Ludwigsburg | TUT | Landkreis Tuttlingen      |
| FDS | Landkreis Freudenstadt             | MOS | Neckar-Odenwald-Kreis | UL  | Alb-Donau-Kreis           |
| FN  | Bodenseekreis                      | OG  | Ortenaukreis          | VS  | Schwarzwald-Baar-Kreis    |
| FR  | Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald | PF  | Enzkreis              | WN  | Rems-Murr-Kreis           |
| GP  | Landkreis Göppingen                | RA  | Landkreis Rastatt     | WT  | Landkreis Waldshut        |
| HD  | Rhein-Neckar-Kreis                 | RT  | Landkreis Reutlingen  |     |                           |