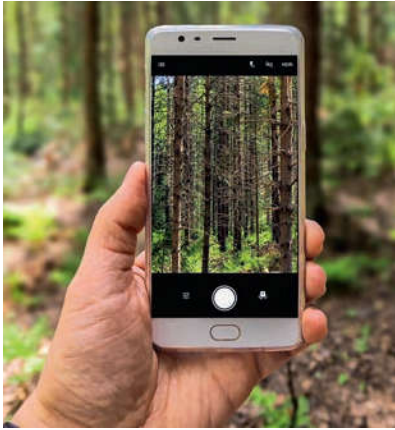


Von der FBG zur Dienstleistungsgesellschaft für den Wald

Eva Kehayova, Malte Viergutz und Bernd Wippel, UNIQUE



UNIQUE beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Fragen Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse (FWZ). Dabei geht es zum einen um deren Stärkung durch eine Leistungserweiterung insbesondere bei der Holzvermarktung. Zum anderen berät UNIQUE diese Organisationen in Fragen moderner Kommunikation und der Einführung angepasster und moderner IT-Lösungen. Beide Themenfelder spiegeln die aktuellen Herausforderungen für FWZ wider und weisen auf Entwicklungsbedarf hin.

Bedingt durch das Kartellverfahren müssen neue Geschäftsfelder und neue Prozesse definiert werden. Diese setzen andere IT-Lösungen voraus. Dies kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn auch die Kommunikation zu den Mitgliedern und auch nach außen entsprechend gestaltet wird.

Aber auch die ernüchternden Ergebnisse eines aktuellen Forschungsprojekts unterstreichen die Distanz von Waldbesitzenden und den FWZ [Feil et al. 2018¹], und weisen auf den Entwicklungsbedarf auch in diesem Bereich hin.

Neue Organisationen und neue Schnittstellen

Mit der Auslagerung der Holzvermarktung auf die FWZ wird die

Welt für Waldbesitzende nicht einfacher. Dienstleistungen, die zumeist aus einer Hand kamen, nämlich aus der des staatlichen Försters oder der Försterin, werden künftig von mehreren Organisationen angeboten. Während die Beratung in vielen Bundesländern noch stark bei den staatlichen Bediensteten verortet ist, gibt es für die Betreuung bei der Bewirtschaftung unterschiedliche Lösungsansätze. Die Holzvermarktung übernehmen die FWZ. Aktuell besteht eine hohe Dynamik für Gründungen von privaten oder staatlichen Holzvermarktungsgesellschaften [Wippel 2017²]. Der Aufbau einer Struktur stellt in der Regel ein geringeres Problem dar. UNIQUE unterstützt die Gründung von Vermarktungsgesellschaften bei Fragen der Rechtsform, erstellt Geschäftspläne und berät Zusammenschlüsse [Wippel, 2013]. Zumeist sind diese Organisationen in den ersten Jahren durch eine direkte Förderung finanziell abgesichert. Diese Vermarktungsgesellschaften funktionierten in der Vergangenheit vor allem dann gut, wenn es daneben keine konkurrierende Vermarktung des Rohholzes aus dem Privat- und Kommunalwald durch den Staat gab. Denn dann treten institutionelle Förderung und direkte Förderung unmittelbar in Konkurrenz zueinander. Im Zweifel hat dabei der Forstliche Zusammenschluss das Nachsehen. Denn der staatliche Förster oder die Försterin genießt bei den Waldbesitzenden großes Vertrauen. Daher kann der Übergang der Holzvermarktung vom Staat zum FWZ nur dann funktionieren, wenn sich der Staat komplett zurückzieht und gleichzeitig diese Entwicklung auch aktiv unterstützt. Ein Rückzug des Staates aus der Holzvermarktung heißt aber auch, dass es Wege für den Kleinprivatwald

geben muss, sich in die waldbesitzereigenen Vermarktungsstrukturen einzubringen. Sollen diese Leistung der FWZ sich wirtschaftlich rechnen, wird ein Mix aus steigenden Eigenbeiträgen der Waldbesitzenden und dauerhafter Förderung der Bündelung im Kleinprivatwald notwendig sein. Die Vermarktung durch kommunal geprägte Organisationen oder im Rahmen der staatlichen Betreuung kann für den Kleinprivatwald weiterhin eine Option darstellen. In Summe bleibt die Feststellung, dass die Zusammenschlüsse auf ihrem Weg in eigenständige Strukturen, mit der Übernahme von Dienstleistungsaufgaben und der Loslösung von klassischen Betreuungsformen noch viele Herausforderungen vor sich haben.

Gerüstet für neue Technologien (?)

Zunächst müssen die Standardaufgaben der Vermarktung bewältigt werden. Das stellt die Verantwortlichen eines FWZ und deren Mitarbeiter (oftmals in Personalunion) heute vor höhere Anforderungen als in der Vergangenheit. Die seit Mai 2018 rechtlich bindende EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ist nur ein Beispiel dafür. Hinzu kommen neue Möglichkeiten der Auslagerung der Datenspeicherung und Nutzung cloudbasierter Services sowie permanente neue Applikationen, die den Anwendern auch in einem FWZ zunehmend Routinearbeiten abnehmen werden. Damit gehen auch neue Lizenzmodelle einher, etwa in Form von Abonnements für Software oder Onlinedienste. Zusätzlich haben sich die Vielfalt der Endgeräte, auf denen Daten verarbeitet oder visualisiert werden, und damit die zeitliche und räumliche Flexibilität deutlich erhöht. Nie war die Bedeutung von IT-Konzepten für Unternehmen und damit

auch für FWZ so hoch wie heute. Im Vorteil ist, wer einen Plan für eine belastbare, effiziente und flexible IT-Architektur besitzt und diesen umsetzt. Entscheidend dabei ist die laufende Anpassung und Optimierung dieser IT-Architektur.

Der Schritt in diese komplexere IT-Welt erfolgt fast immer durch Wachstum, sei es an bloßem Umfang vermarkteter Holzmengen oder auch an Leistungstiefe. Die Anschaffung einer Spezialsoftware für die Holzvermarktung ist in vielen FWZ der Start in die Beschäftigung mit IT. Bündelungsaufgaben, Holzsortierung, Polterverwaltung und Holzübernahme erfordern Geografische Informationssysteme (GIS). GIS unterstützt die Einschlagsplanung oder auch das Flächenmanagement. Im Rahmen des Projektes „KlimaberaterFWZ“ arbeiten UNIQUE und die Universität Freiburg daran, Beratungswissen zur Klimaanpassung bei den FWZ in einer effizienten Leistung zu bündeln; bei dieser Herangehensweise ist der Einsatz von GIS und Fernerkundung unabdingbar.³

Aktuell besteht die IT-Landschaft der Forstbranche noch sehr in einem Nebeneinander von verschiedenen Fachanwendungen, die zudem häufig auch nur auf einzelnen Gerätekategorien nutzbar sind. Nur in seltenen Fällen laufen die Finanzbuchhaltung und die Holzverkaufsabrechnung reibungslos miteinander oder sind Forsteinrichtung, Jahresplanung und die Hiebsplanung in einer Anwendung oder durch Schnittstellen aufeinander abgestimmt. In Zukunft werden diese Applikationen ortsunabhängig in Echtzeit miteinander kommunizieren.

Die klassischen Forstbetriebsgemeinschaften (FBG) stehen vor

der Herausforderung, dass sie als lokale Organisationen in einer immer komplexer werdenden Welt nur geringe Personalressourcen besitzen. Diese müssen ein forstliches, betriebswirtschaftliches und kommunikatives Profil aufweisen. IT dagegen verlangt Spezialwissen, das eine kleine Organisation nicht haben kann und auch umfänglich nicht haben muss. Solche Aufgaben können auf Dritte oder auf Dachorganisationen ausgelagert werden. Idealerweise übernehmen regional aktive Forstwirtschaftliche Vereinigungen (FV) die Rolle eines Dienstleisters, der auslagerbare Teile von den FBG übernimmt. Die übergeordnete FV betreut die FBG mit einer eigenen IT-Infrastruktur oder durch ihr Know-how. Die FV kann so neben der Rolle als Abrechnungsspezialist und Verhandlungspartner für Holzverkaufsverträge in weiteren Rollen auftreten: als Schaltstelle für Internetpräsenz von FBGs, als Schulungspartner oder als starkes Sprachrohr in Richtung Öffentlichkeit. Und hier wird eine, zumindest auf lange Sicht mögliche, Lösung zu dem eingangs aufgeführten Problem der fehlenden Attraktivität für Waldbesitzende erkennbar. Über die Rolle des modernen Vermarkters entsteht eine Organisation, die es versteht, sich selbst ein ansprechendes Erscheinungsbild zu geben und Waldbesitzende genauso wie auch die Gesellschaft anzusprechen.

Diesem Ansatz folgend wird UNIQUE gemeinsam mit einem Verbund brandenburgischer FWZ und der Forstverwaltung im Rahmen des KomSilva-Projekts eine Online-Kommunikationskampagne in 2019 durchführen.⁴ Mit derartigen Aktivitäten könnten FWZ, insbesondere Forstwirtschaftli-



Beratungskompetenz im Klimawandel steigern - mobile Datenerfassung

che Vereinigungen sich zu starken Wald-Dienstleistungszentren entwickeln und so auch für die Waldbesitzenden sichtbar und attraktiver werden.

FWZ müssen Dienstleistungen erbringen und diese professionell und effizient abwickeln. Hierfür müssen sie ihre Prozesse optimieren und die IT modern aufstellen. Wichtig ist aber auch, dass die FWZ von Waldbesitzenden positiv wahrgenommen werden. Dies geht nur durch eine angepasste Kommunikationsstrategie und die Wahl geeigneter Kommunikationsmedien. Eine derartige Orientierung wird Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse in die Lage versetzen, kompetente Anlaufstellen für die Belange der Waldbesitzenden zu sein. Sie werden dann auch von Waldinteressierten ohne Waldbesitz in Zukunft wesentlich stärker als moderne Organisation wahrgenommen werden.

Autoren: Eva Kehayova bearbeitet in der Abteilung Forstberatung und Wertschöpfung Holz schwerpunktmäßig das Thema Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse. Dr. Malte Viergutz leitet den Arbeitsbereich IT bei UNIQUE.

- 1 Feil, P., Neitzel, C., Seintsch, B., Dieter, M. (2018): Privatwaldeigentümer und gesellschaftliche Ansprüche. AFZ-Der Wald 5/2018, S. 24-27.
- 2 Wippel, B. (2017): Kartellverfahren und die Folgen für FWZ. Die Waldbauern in NRW. September/Oktober 2017, S. 19-20.
- 3 Neue Beratungsleistungen für Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse - Klimaangepasste Bewirtschaftung im kleineren und mittleren Privatwald (Akronym: KlimaberaterFWZ) ist ein im Rahmen des Waldklimafonds gefördertes Projekt. Projektpartner sind die Uni Freiburg sowie die Forstwirtschaftliche Vereinigung Schwarzwald, die Waldbesitzervereinigung Westallgäu und die Forstwirtschaftliche Vereinigung Prignitz.
- 4 Das Projekt „Entwicklung und Einsatz von Kommunikations- und Beratungshilfen für den Privat- und Kommunalwald zur Waldbesitzeransprache und zur Intensivierung der forstlichen Öffentlichkeitsarbeit (Akronym: KomSilva)“ ist durch die Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (FNR) und mit Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft finanziertes Projektvorhaben.