

# So kommunizieren Waldbesitzer und forstliche Zusammenschlüsse

FZus setzen auf lokale Präsenz und moderne Kommunikationsmittel

Johann Neuner und Michael Lutze

Die Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft untersucht in einem Forschungsprojekt, wie forstliche Zusammenschlüsse ihre Geschäftsprozesse organisieren. Innerhalb der Holzbereitstellung und Vermarktung beansprucht der Teilprozess »Kontaktaufnahme und Beratung« einen erheblichen zeitlichen Aufwand. Die Beteiligten sehen Ansatzpunkte für organisatorische Verbesserungen bei diesem Teilprozess in einer intensiveren Zusammenarbeit der Zusammenschlüsse mit den Ämtern für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, einer Verstärkung der lokalen Präsenz sowie einer vermehrten Nutzung moderner Kommunikationsmittel und von Instrumenten der Datenverwaltung.

Um erfolgreich arbeiten zu können, ist es für Waldbesitzervereinigungen und Forstbetriebsgemeinschaften wichtig, wie sie ihre Geschäftsabläufe organisieren. Die Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft (LWF) analysiert in einem Forschungsprojekt in derzeit acht forstlichen Zusammenschlüssen den Geschäftsprozess »Holzbereitstellung und Vermarktung« als Kernprozess ihrer Dienstleistungen für die Mitglieder. Der Geschäftsprozess »Holzbereitstellung und Vermarktung« umfasst sieben Teilprozesse (Tabelle 1). Über den Teilprozess »Holzaufnahme« berichteten wir bereits in einer früheren Ausgabe von LWF aktuell (Lutze et al. 2008). Dieser Artikel beleuchtet nun den Teilprozess »Kontaktaufnahme zum Waldbesitzer und seine Beratung«.

## Wie finden Waldbesitzer und forstliche Zusammenschlüsse zusammen?

Die Waldbesitzer nehmen zu den Zusammenschlüssen über verschiedene Wege Kontakt auf (Abbildung 1). Die Darstellung zeigt die beteiligten Akteure und ihre Aktivitäten im zeitlichen Ablauf. Pfeile und Symbole stellen die Beziehungen und Schnittstellen im Prozessablauf dar.

Im Wesentlichen bestimmt die Präsenz der verschiedenen forstlichen Akteure im Gebiet des Zusammenschlusses die Form der Kontaktaufnahme. Als wichtigste Ansprechpartner für den Waldbesitzer sind sowohl die Mitarbeiter des Zusammenschlusses (Geschäftsführer, Waldwarte, Holzvermittler, Obmänner) als auch die Revierleiter der Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten oder örtliche Unternehmer zu nennen. Entscheidend ist neben der lokalen Präsenz der Bekanntheitsgrad und das Vertrauen, das die jeweilige Person in einer bestimmten Region genießt.

Im Rahmen der Forschungsarbeit wollen wir neben der qualitativen Prozessdarstellung auch die Prozessabläufe quantitativ erfassen. Dazu schreiben einige Geschäftsführer und Mitarbeiter der am Projekt beteiligten Zusammenschlüsse freiwillig ihre Arbeitszeiten auf. Für vier Zusammenschlüsse lie-

Tabelle 1: Der Kernprozess »Holzbereitstellung und Vermarktung« und seine Teilprozesse

Kernprozess »Holzbereitstellung und Vermarktung«	
Prozessbeginn	
1	Mengen- und Sortimentsplanung
2	Vertragsverhandlungen und -abschluss
3	Kontaktaufnahme und wirtschaftliche Beratung
4	Holzernte und Rücken
5	Holzaufnahme
6	Transport
7	Abrechnung
Prozessende	

gen bereits über einen ausreichend langen Zeitraum Daten vor, um den zeitlichen Aufwand für die *Kontaktaufnahme und Beratung* quantifizieren zu können. Der Teilprozess beinhaltet für den Geschäftsführer folgende Aktivitäten (siehe auch Abbildung 1):

- Informationen zur Holzbereitstellung und Vermarktung in Rundschreiben
- Sprechstunden
- telefonische Beratung
- direktes Ansprechen des Waldbesitzers
- Beratung im Wald
- Treffen einer Vereinbarung mit dem Waldbesitzer

Am Telefon informiert er beispielsweise über Gebühren, Holzpreise, Sortimente und geeignete Einschlagszeitpunkte. Ebenso kann er klären, ob der Waldbesitzer eines Dienstleisters bedarf oder ob er das Holz selbst einschlägt. Die Beratung im Wald konkretisiert die Mengen- und Sortimentsplanung, befasst sich gegebenenfalls mit der Planung des Unternehmereinsatzes und geht oft nahtlos in die Hiebsvorbereitung (z. B. Hiebsgrenzen festlegen, Auszeichnen) über.

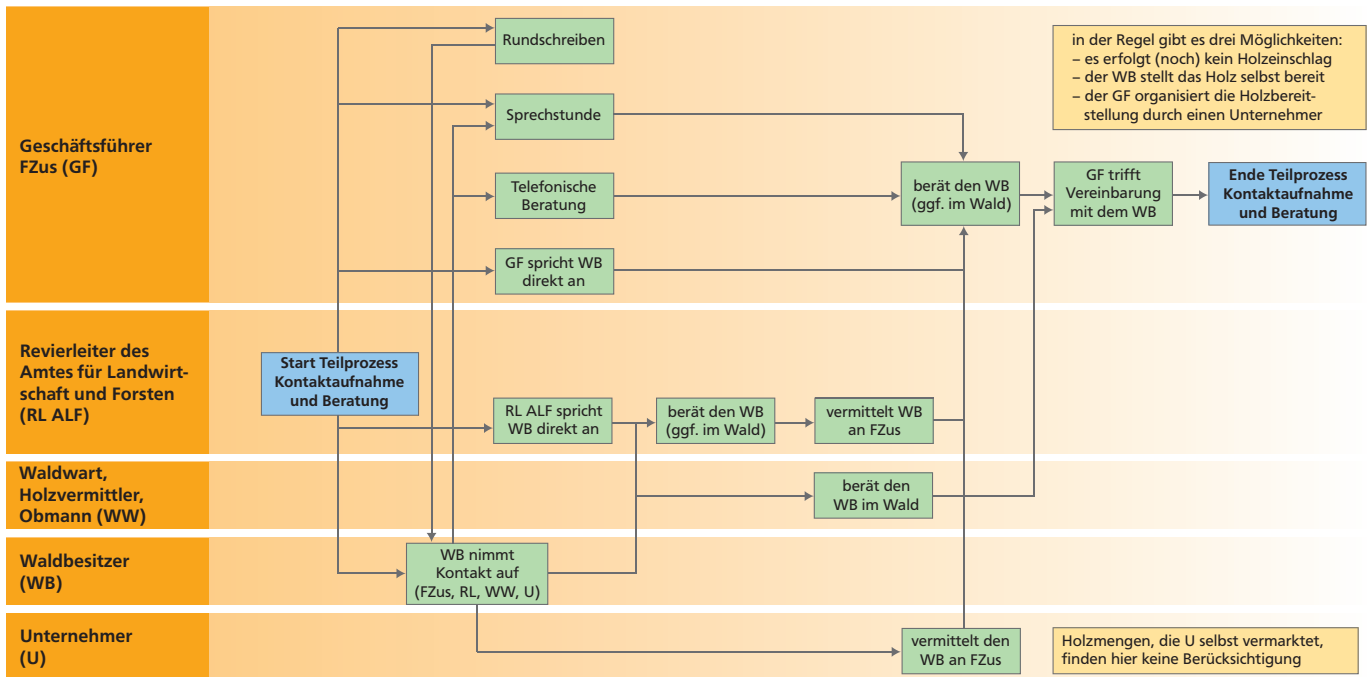


Abbildung 1: Wege der Kontaktaufnahme und Beratung

Das zeitliche Engagement des Geschäftsführers für die Kontaktaufnahme zum Waldbesitzer und seine Beratung hängt auch von der Personalstruktur innerhalb des Zusammenschlusses ab. Die Geschäftsführer der vier forstlichen Zusammenschlüsse verwenden für Kontaktaufnahme und Beratung bis zu 28 Prozent ihrer Arbeitszeit innerhalb der Holzbereitstellung und Vermarktung (Abbildung 2). Der gesamte Prozess »Holzbereitstellung und Vermarktung« umfasst stets mehr als die Hälfte, teilweise bis zu drei Viertel der Arbeitszeit der Geschäftsführer. Die forstlichen Zusammenschlüsse 2, 3 und 4 beschäftigen jeweils drei forstlich ausgebildete Mitarbeiter in Vollzeit, wobei jeweils einer von ihnen (GF 1) als Hauptgeschäftsführer und die beiden anderen (GF 2 und GF 3) als seine Assistenten tätig sind. Auf Grund unvollständiger Zeitaufzeichnungen konnten nicht für alle Mitarbeiter Zeitanteile ermittelt werden.

Im Falle von FZus 1, der nur einen Geschäftsführer beschäftigt, spielen freiberuflich tätige, direkt von den Waldbesitzern bezahlte Waldwarte eine wichtige Rolle bei der Kontaktaufnahme und Beratung, weil sie vor Ort präsent sind und die sich dabei ergebenden Kommunikationsmöglichkeiten mit den Waldbesitzern nutzen. Sie entlasten den Geschäftsführer, dessen Zeitaufwand für Kontaktaufnahme und Beratung mit 12 Prozent relativ gering ist. Der Waldwart verbringt fast 90 Prozent seiner Arbeitszeit mit Holzaufnahme und Beratungstätigkeiten im Wald. Bei den anderen Zusammenschlüssen (FZus 2 bis 4), bei denen keine Waldwarte involviert sind, ist der Zeitaufwand der Geschäftsführer (bzw. Assistenten des Geschäftsführers) für die Kontaktaufnahme und Beratung größer. Auch ergeben sich innerhalb eines Zusammenschlusses Unterschiede bei den Zeitanteilen. Beispielsweise verwendet GF 2 des FZus 3 mit 28 Prozent wesentlich mehr Zeit für die Kontaktaufnahme und Beratung als seine beiden Kollegen

(18 und 19 Prozent). Die Unterschiede bei den Zeitanteilen innerhalb eines Zusammenschlusses lassen sich mit einer funktionalen Arbeitsteilung unter den Mitarbeitern erklären. Insgesamt bindet die Kontaktaufnahme mit den Mitgliedern die FZus-Mitarbeiter erheblich.

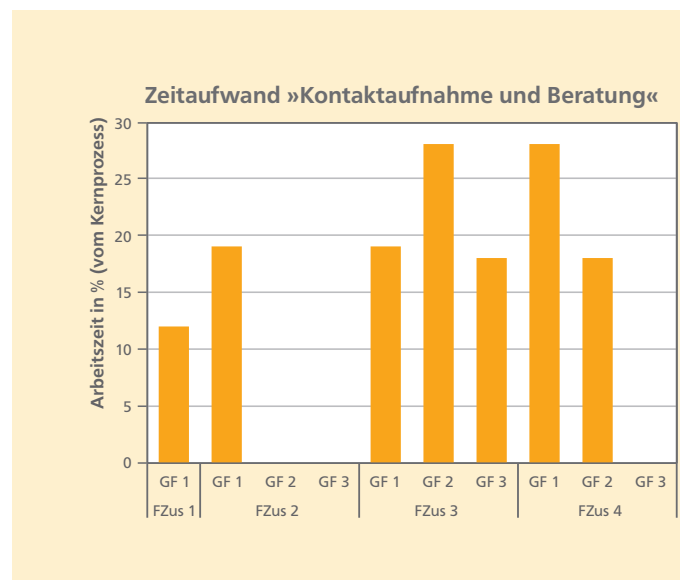


Abbildung 2: Innerhalb des Kernprozesses »Holzbereitstellung und Vermarktung« wenden die Geschäftsführer zwischen 12 und 28 Prozent für »Kontaktaufnahme und Beratung« auf.

Ziel des LWF-Projektes ist es, Geschäftsprozesse bei den Zusammenschlüssen weiter zu entwickeln. In Workshops und moderierten Besprechungen bei den am Projekt teilnehmenden Zusammenschlüssen und den jeweils zuständigen Ämtern für Landwirtschaft und Forsten identifizierten die Teilnehmer mehrere Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen im Teilprozess *Kontaktaufnahme und Beratung*:

- Die Kooperation und der Informationsfluss hinsichtlich Waldbesitzerakquise und Beratung zwischen Ämtern für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten und den Zusammenschlüssen sollte noch ausgebaut werden. Ansatzpunkte sind regelmäßige institutionalisierte Arbeitstreffen, gemeinsame Sprechstunden und Sammelberatungen im Wald.
- Vor allem bei Zusammenschlüssen ohne Waldwartssystem könnte eine stärkere Einbindung von Obmännern die lokale Präsenz steigern, Mitglieder besser an den Zusammenschluss binden und neue Waldbesitzer werben.
- Die Professionalisierung des Mitgliedermanagements erscheint den beteiligten Zusammenschlüssen wichtig. Dazu gehören sowohl die Kontaktaufnahme zu interessierten Waldbesitzern über Infoschreiben, E-Mail-Verteiler und interaktive Internetseiten als auch die Dokumentation der Kontakte und Maßnahmen in einer Kundendatenbank.
- Das Geschäftsfeld »Waldpflegeverträge« befindet sich vielfach noch im Aufbau. Eine Stärkung dieser Dienstleistung gilt als geeignetes Instrument, um die Waldbesitzer, die ihren Wald nicht selbst bewirtschaften wollen oder können, zu erreichen. Die Zusammenschlüsse setzen zum Teil gezielt Personal für die Akquise und Betreuung von Waldpflegeverträgen ein und versuchen, die Vertragsgestaltung sowie Arbeitsabläufe weiterzuentwickeln.

Bei den Mitarbeitern der beteiligten forstlichen Zusammenschlüsse und der Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten bedanken wir uns für ihre bereitwillige Unterstützung. Vor allem auch die Bereitschaft der Mitarbeiter der forstlichen Zusammenschlüsse, über viele Monate hinweg Zeitaufschreibungen zu führen, verdient große Anerkennung.

## Literatur

Lutze, M.; Neuner, J.; Kellner, S. (2008): *Geschäftsprozesse besser steuern*. LWF aktuell 65, S. 34–36

Neuner, J.; Lutze, M. (2009): *Die forstlichen Zusammenschlüsse in Bayern – Rückgrat der Holzvermarktung*. AFZ/ Der Wald 3, S. 122–124

---

Dr. Michael Lutze und Johann Neuner sind Mitarbeiter im Sachgebiet »Betriebswirtschaft und Forsttechnik« der Bayerischen Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft.  
*Michael.Lutze@lwf.bayern.de, Johann.Neuner@lwf.bayern.de*

## Energieholz im Kurzumtrieb

Holz ist die älteste Energiequelle des Menschen. Seit tausenden von Jahren begleitete die thermische Nutzung von Holz die Menschheit und förderte sie in ihrer Entwicklung.

Professor Dr. Peter Liebhard vom Institut für Pflanzenbau und Pflanzenzüchtung der Universität für Bodenkultur Wien stellt in seinem Praxis-Handbuch eine recht neue Art der Holzerzeugung vor, den Anbau von Pappeln, Weiden und Robinien auf Ackerflächen zur Produktion von Energieholz. Er kann dabei auf die umfangreichen österreichischen Erfahrungen aus Versuchen der achtziger und neunziger Jahre zurückgreifen, bezieht aber auch die aktuellen Erkenntnisse aus dem In- und Ausland mit ein. Das Buch bietet Informationen zu allen Aspekten der Kurzumtriebswirtschaft. Von den Baumarten mit ihren Standortsansprüchen über Pflanzmaterial und Bestandsbegründung bis zu Pflege, Ernte und Rodung der Flächen spannt sich der Bogen. Angaben über die Rahmenbedingungen in Österreich und Deutschland sowie die Schilderung der ökologischen Aspekte von Kurzumtriebsplantagen runden das Bild ab.

Das Buch ist reichlich bebildert, viele Tabellen liefern übersichtliche Informationen, der Text ist knapp und verständlich formuliert.

burger



**Peter Liebhard (2007)**

*Energieholz im Kurzumtrieb  
– Rohstoff der Zukunft.*

128 Seiten, zahlreiche  
Farbabbildungen  
broschiert, 18,- EUR

**Leopold Stocker Verlag**  
ISBN 978-3-7020-1150-5