

Selbsteinschätzung Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse

LWF-Studie untersucht, wie FZus-Führungskräfte sich und ihren Zusammenschluss wahrnehmen

Michael Lutze

Eigen- und Fremdwahrnehmung unterscheiden sich bekanntermaßen und Menschen neigen bei Selbsteinschätzungen naturgemäß zu subjektiven Aussagen. Dennoch sind in der empirischen Sozialforschung und bei Umfragen etwa zur wirtschaftlichen Situation von Unternehmen oder zur erwarteten Konjunkturerwicklung Einschätzungen von Führungskräften üblich. Im Kreis von Forstbetriebsgemeinschaften handelt es sich in der dargestellten Form und mit den behandelten Inhalten um ein wenig genutztes Instrument zur Informationsbeschaffung.

Selbsteinschätzungen in der hier durchgeführten Art und Weise sind ein Instrument, um mit relativ wenig Aufwand mehr über Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse (FZus) zu erfahren, das etwa über reine Kennzahlen hinausgeht. Die Idee zu dieser Art der Befragung bzw. ihr Hintergrund entstand im Projekt »Energieholzkonzepte Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse«, das in den Jahren 2017/18 die Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft (LWF) durchführte (Lutze & Gerlach 2019a). Ziel der Befragung war es zunächst, anonymisierte Hintergrundinformationen über die am Projekt teilnehmenden FZus sowie zusätzliche Diskussionsinhalte für Workshops zu erarbeiten. Darüber hinaus ist aus zahlreichen Gesprächen bekannt, dass Vorstände, Geschäftsführer und Mitarbeiter von FZus gerne die eigene Forstbetriebsgemeinschaft (FBG) mit anderen vergleichen, im Sinne eines Benchmarking. Einige der gestellten Fragen lassen darüber hinaus auf die

Stimmung innerhalb der Forstbetriebsgemeinschaften schließen sowie auf ihre strategischen Ausrichtungen. Die Befragung wurde später im Zuge einer Veranstaltung im Herbst 2018 auf einen Kreis von etwa 150 Führungskräften und Mitarbeitern ausgeweitet. Die Teilnahme war selbstredend freiwillig und anonym. Der Rücklauf von 35 Fragebögen war befriedigend, zumal die Aktion im Vorfeld nicht angekündigt worden war. Die Studie mit ihren Ergebnissen erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Vielmehr ist sie als Test zu sehen, ob diese Form der Befragung mit den gesetzten Inhalten im beschriebenen Kreis angenommen wird und ob die Ergebnisse interpretierbar sind.

Die Befragung umfasste folgende Bereiche: Organisation und Personal; Energieholzbereitstellung und -vermarktung; Logistik; Kosten und Erlöse; Arbeitsmethoden und EDV; Zufriedenheit unserer Kunden sowie »Ihre eigene Zufriedenheit«. Das Ergebnis ihrer Selbsteinschätzung

zung zu den einzelnen Fragen sollten die Bearbeiter in eine sechsstufige Skala von »+++« (stimme voll zu) bis »---« (stimme gar nicht zu) eintragen. Aus Platzgründen werden hier nur einzelne Ergebnisse exemplarisch besprochen. Die Gesamtauswertung sendet der Autor Interessierten auf Anfrage zu. Hinweis: Nicht alle Teilnehmer beantworteten alle Fragen, deshalb beträgt die Summe der Antworten nicht immer 35. Die Ergebnisse berücksichtigen alle oben genannten Bereiche, wenn auch in unterschiedlicher Intensität.

Arbeitskapazität

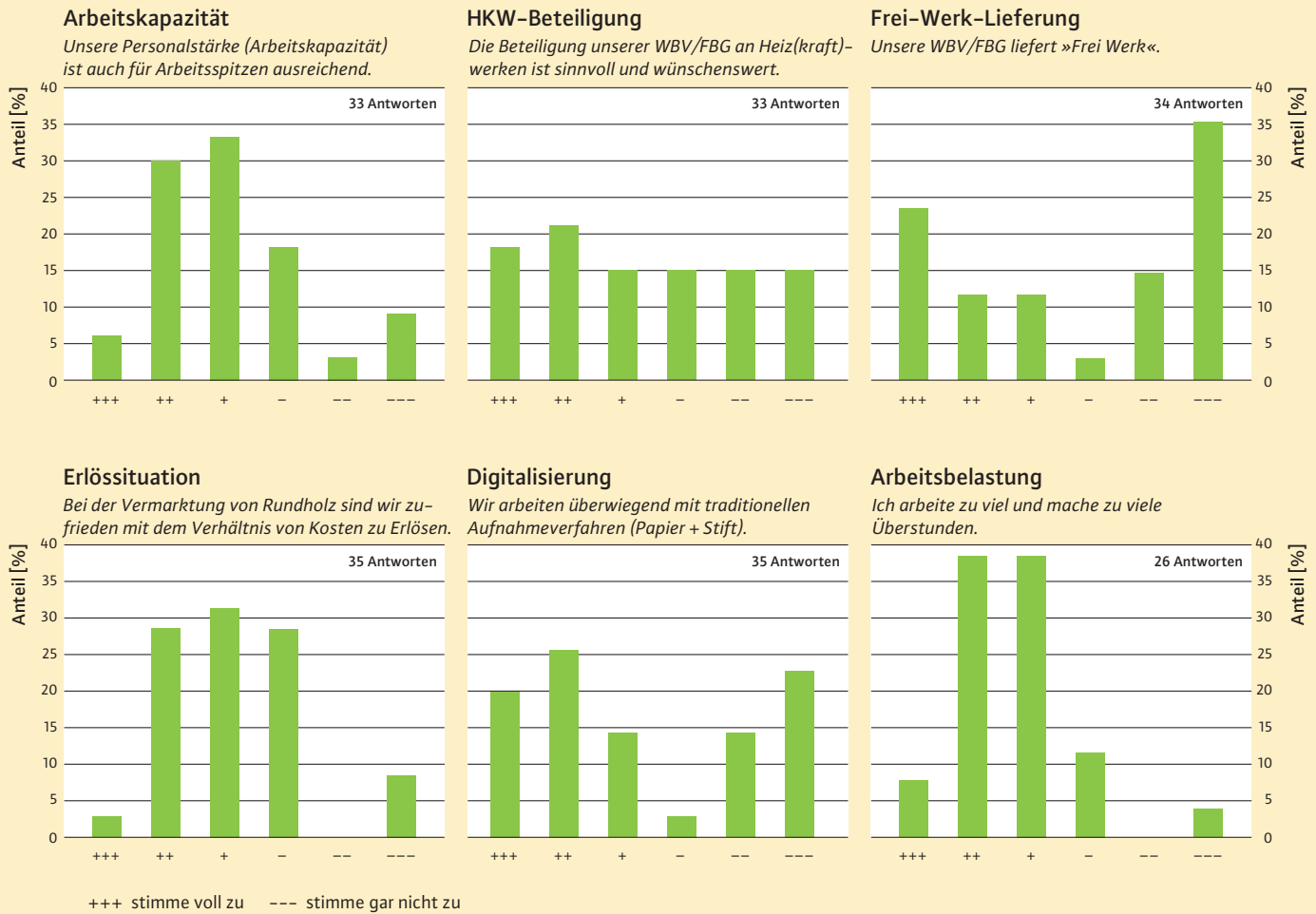
Aus den Fragen zu Organisation und Personal ist die nach der Arbeitskapazität aufgrund der bereits im Jahr 2018 bestehenden Borkenkäferproblematik hoch aktuell. Immerhin 70% sind der Ansicht, dass ihre Personalstärke auch für Arbeitsspitzen ausreichend oder noch ausreichend sei (Abbildung 2). Ob diese Sichtweise auch im zweiten Jahr mit den bekannten Extremereignissen noch so ausfallen würde, wäre interessant zu wissen, um abschätzen zu können, inwieweit die Forstbetriebsgemeinschaften tatsächlich an Extremsituationen angepasst sind oder es vermögen, sich kurzfristig anzupassen. In diesem Zusammenhang gaben 75% an, dass bei ihnen die Personalfluktuation gering bis sehr gering sei und die ganz überwiegende Mehrheit seit über fünf Jahren im Unternehmen tätig sei. Dies lässt im Wesentlichen auf stabile Beschäftigungsverhältnisse schließen.

Heizkraftwerk-Beteiligungen

Im Hinblick auf Beteiligungen an Heizkraftwerken und deren Sinnhaftigkeit zeigten sich bereits bei den zwölf Forstbetriebsgemeinschaften im Projekt »Energieholzkonzepte Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse« große Unterschiede (Lutze & Gerlach 2019b). Solche Beteiligungen haben einen bedeutenden Ein-



1 Besprechen, beraten, abstimmen: so arbeiten FBG-Förster und FZus-Koordinatoren zusammen. Foto: J. Gerlach, LWF



fluss auf die Strategie bezüglich der Wertschöpfungskette »Hackschnitzel« und damit potenziell auf den Unternehmenserfolg in diesem Segment. Die vorliegende Auswertung bestätigt diese Differenzen. Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten sieht Beteiligungen an Heizkraftwerken (HKW) positiv (Abbildung 2). Warum dies so beurteilt wird, kann auch mit den Ergebnissen der o.g. Studie nicht vollständig geklärt werden. Gleichwohl wäre es eine wichtige Information für Strategieentwicklungen von Forstbetriebsgemeinschaften.

Frei-Werk-Lieferungen

Eine Frei-Werk-Lieferung (FWL) ist bei knapp der Hälfte der Befragten üblich (Abbildung 2), allerdings bezeichneten über 70% diese Form der Lieferung als wünschenswert. Die Realisierung einer FWL ist einerseits abhängig von den Vorstellungen der Holzkunden und andererseits vom Willen einer FBG/WBV, sich dieser Aufgabe zu stellen.

Erlössituation

Knapp zwei Drittel beantworteten die Frage nach dem Verhältnis zwischen Kosten und Erlösen bei der Bereitstellung und Vermarktung von Rundholz positiv (Abbildung 2), also mehr oder weniger als zufriedenstellend. Fast 10% waren gar nicht zufrieden. Es ist bekannt, dass es bei den Mitgliedern der Forstbetriebsgemeinschaften zum Teil erhebliche Widerstände bei Entgelterhöhungen gibt und/oder die Konkurrenzverhältnisse einer Anhebung entgegenstehen.

Allerdings haben Projekterfahrungen auch ergeben, dass Erhöhungen der Geldsätze bei den Mitgliedern dann am ehesten möglich sind, wenn sie fundiert begründet werden können. In diesem Kontext ist aufschlussreich, dass ein gutes Drittel seine Kosten (für Dienstleistungen im weiteren Sinne) nicht oder nicht so genau kennt. Also könnte diese Gruppe ggf. ihre Erhöhungsvorhaben wohl weniger gut begründen.

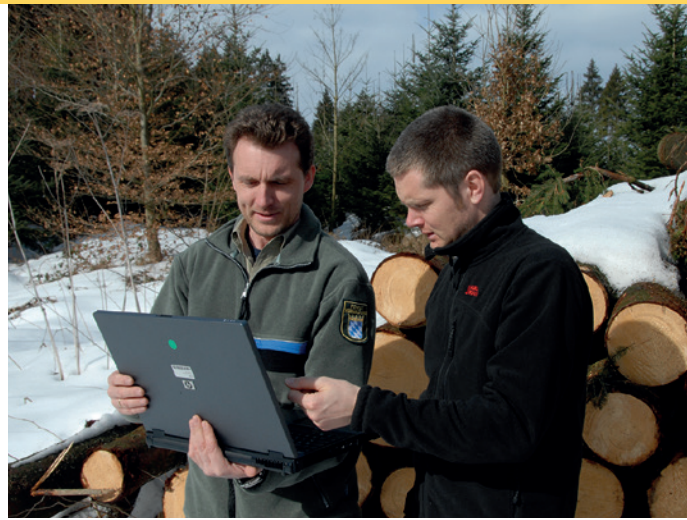
2 Ausgewählte Ergebnisse der FZus-Befragung aus sechs Themenbereichen

Digitalisierung

Die »Moderne« hat noch lange nicht in allen Zusammenschlüssen Einzug gehalten. Sechzig zu vierzig, Tradition schlägt Digitales! Eine klare Mehrheit der Befragten nimmt das Rundholz mit den herkömmlichen Methoden auf (Abbildung 2). Dieses Verfahren hat insbeson-



3 Fast die Hälfte der befragten FZus liefern ihr Holz bereits »frei Werk«. Eine Ausweitung dieses Logistik-Prozesses wäre nach Ansicht der FZus-Führungsräte jedoch wünschenswert. M. Lutze, LWF



4 Tradition schlägt Digitales«; nur zögerlich setzen sich in den FZus digitalisierte Aufnahmeverfahren durch.

Fotos: (li.) M. Lutze, LWF; (re.) C. Hopf, LWF

dere bei Klein- und Kleinstmengen seine Vorzüge, denn die Kosten sind in diesem Segment bisher geringer als etwa bei fotooptischen Verfahren, natürlich abhängig vom Durchmesser des Rundholzes (vgl. Lutze 2015). Ob es allerdings langfristig sinnvoll ist, nicht die Vorzüge automatisierter Prozesse zu nutzen, müssen am Ende die Anwender für sich entscheiden. Gut vorstellbar, dass junge und gut ausgebildete Förster darauf drängen, mit moderner Technik arbeiten zu können, sicher unter Berücksichtigung von Kosten und Nutzen.

Arbeitsbelastung

Der letzte Fragenkomplex befasste sich mit der eigenen Zufriedenheit der FBG-Mitarbeiter. Diesen Abschnitt beantworteten allerdings nur etwas mehr als 70 % aller Teilnehmer (N=35). Der Aussage »Ich arbeite zu viel und mache zu viele Überstunden« stimmten 84 % zu (Abbildung 2). Wohl auch eine Folge der Kalamitäten in 2018; andererseits ist aus Projektarbeiten bekannt, dass zahlreiche Mitarbeiter über eine Überstundenbelastung klagen. In den allermeisten Fällen wird die Mehrarbeit entweder finanziell abgegolten, oder »irgendwann« mit Freizeit. In einem Fall verweigert der Vorstand einen finanziellen Ausgleich, obwohl dies wohl vereinbart worden war. Nicht überraschend, das wohl dieser Teilnehmer, aber mit ihm auch sechs weitere (25 %) nicht mit der Bezahlung zufrieden sind. Völlig zufrieden mit der Bezahlung (+++) waren nur knapp 20 % der Befragten.

Diskussion

Die Befragung war angelegt als Test, um zu prüfen, ob auf diese Methode in dem vorgegebenen Rahmen (jährliche Informationstagung für Forstbetriebsgemeinschaften) mit Hilfe einer schriftlichen Kurzbefragung (Umfang 10 bis 15 Minuten) im Sinne einer Selbsteinschätzung verwertbare Ergebnisse zu erarbeiten sind. Grundsätzlich kann darauf mit »Ja« geantwortet werden. Der Rücklauf von 35 Fragebögen – wobei diese teilweise im Nachgang zur Veranstaltung zurückgesandt wurden – und die Kommentare sowie sachlichen Ausführungen deuten darauf hin, dass Form und Inhalt der Befragung von den Teilnehmern positiv aufgenommen wurden.

Aus fachlicher Sicht erweitern die Ergebnisse den Kenntnisstand über FZus in vielerlei Hinsicht. Die zwei Aspekte »Personal« und »Betriebswirtschaft und Kostenrechnung« werden im Folgenden kurz diskutiert:

Personal: Die aus Projektarbeiten und Gesprächen mehr oder weniger bekannten Fakten sowie Sentiments belegt diese Kurzumfrage, sie deckt aber auch gewisse Widersprüche auf: 70 % sind der Ansicht, dass ihre Personalstärke auch für Arbeitsspitzen ausreichend oder noch ausreichend sei, aber gleichzeitig sagen 84 %, dass sie zu viel arbeiten bzw. zu viele Überstunden machen würden. Daraus lässt sich folgern, dass ein nicht unerheblicher Teil der Zusammenschlüsse in Bezug auf Personalmangement und der numerischen Personalentwicklung einen weiteren »Reifeprozesses« benötigt, um den aktuellen sowie zukünftigen Aufgaben gerecht zu werden. Aufschlussreich in diesem Zusammenhang ist, dass nur knapp 20 % der Befragten angeben, völlig zufrieden mit der Bezahlung zu sein.

Betriebswirtschaft und Kostenrechnung: Ebenfalls aus langjährigen Projektarbeiten bekannt ist die andauernde Schwäche zahlreicher FZus im Bereich Betriebswirtschaft und Kostenrechnung. Ein gutes Drittel der FZus kennt seine Kosten (für Dienstleistungen im weiteren Sinne) nicht oder nicht so genau. Weitere 29 % beantworten die Frage mit nur mit einem »Plus«, also besteht zumindest eine gewisse Unsicherheit über die tatsächlichen Kosten pro Leistungseinheit. Für eine weitere Professionalisierung der Forstbetriebsgemeinschaften ist eine Vertiefung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse offensichtlich angezeigt.

Zusammenfassung

Im Zuge einer Informationsveranstaltung für Forstliche Zusammenschlüsse hat die LWF eine Befragung der Teilnehmer durchgeführt, die die Situationen der FZus zu Themen wie Organisation, Personal, Holzvermarktung, Logistik, Erlöse, Arbeitsmethoden beschreiben sollten, aber auch nach der »eigenen Zufriedenheit« der Teilnehmer fragte. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass für zahlreiche Forstbetriebsgemeinschaften in Bayern eine Weiterentwicklung in verschiedenen Bereichen sinnvoll ist, um konkurrenzfähig zu bleiben und ein Festhalten am Status quo eher nicht ausreichend für eine zukünftige Aufgabenerfüllung.

Literatur

Lutze, M. (2015): Zählen oder zählen lassen. AFZ–DerWald 13, S. 10–14

Lutze, M.; Gerlach, J. (2019a): Energieholzkonzepte Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse in Bayern. Projektbericht, Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft

Lutze, M.; Gerlach, J. (2019b): Energieholzkonzepte Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse. LWF aktuell 123, S. 50–52

Autor

Dr. Michael Lutze bearbeitet in der Abteilung »Forsttechnik, Betriebswirtschaft, Holz« der Bayerischen Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft vor allem den Themenbereich Forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse.
Kontakt: Michael.Lutze@lwf.bayern.de