

täten nicht einfach zu führen. Gleiches gilt für Bankbürgschaften, die auch in Krisenzeiten wetterfest sein müssen.

Wichtig sind Finanzierungs- und Liquiditätspolster

In der Organisation der FwZ liegen die Lösungsansätze in einer gesicherten Grundfinanzierung und ausreichenden Liquiditätsreserven bzw. Möglichkeiten der Finanzierung. Fehlende Einnahmen aus Holzverkäufen dürfen den Zusammenschluss nicht in kurzfristige Sorgen um die Deckung von Fixkosten bringen. Daneben ist auch Liquidität wichtig. Überziehungskredite dürfen nicht in Krisenzeiten ausgehandelt werden, sondern müssen vorgeplant und vertraglich geregelt werden. Wer in der Not zur Bank geht, erntet im Zweifel eine Abfuhr oder muss Kredite besichern.

Fehlen regelmäßige Einkommen aus dem Holzverkauf und gegebenenfalls die auf Holz mengen basierenden Zuschüsse („Mobilisierungsprämien“), kann es einen Zusammenschluss auf der Einnahmenseite doppelt treffen. Nachschüsse sind zwar denkbar, doch in Krisenzeiten den Waldbesitzenden kaum vermittelbar. Daher, so die Dis-

„Die De-minimis-Grenze setzt falsche Anreize für die FwZ.“

BERND WIPPEL

kussion in der Arbeitsgruppe, sollte der Zusammenschluss ein Liquiditätspolster von zwei bis drei Jahresbudgets haben, um auch Zeiten geringer, ausbleibender oder wertschöpfungsarmer Holzverkäufe überstehen zu können.

De-minimis-Grenze: Hindernis für die Bewältigung von Krisen

Die dritte Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit der Förderung für die Krisenbewältigung. Es wurde eine Reihe von generellen Förderansätzen diskutiert (Klimaschutzprämie für den Wald, Prämien für eine verstärkte Holzverwendung, Entlastung von Beiträgen). Die aktuelle und auch perspektivische Situation macht eine Entwicklung hin zu Fördertatbeständen außerhalb der

Holzvermarktung nötig. Diese Holz mobilisierungsprämien gehen zyklisch einher mit dem Holzverkauf. Dieser Effekt führt zu hohen Einnahmen in starken Verkaufsjahren. Umgekehrt bedeuten schwache Jahre reduzierte Fördereinnahmen bei mehr oder weniger gleichbleibenden Fixkosten.

Für mittlere bis größere Zusammenschlüsse kommt erschwerend hinzu, dass sie die Fördermöglichkeiten aufgrund der Deckelung durch die De-minimis-Grenze nicht ausschöpfen können. Die Arbeitsgruppe war sich daher einig, dass die De-minimis-Grenze fallen muss. Diese setzt falsche Anreize für die Zusammenschlüsse. Und sie sorgt für die Etablierung und Aufrechterhaltung sehr kleiner Strukturen in der Zusammenschlusslandschaft.

Resümee

In allen drei Arbeitsgruppen wurde deutlich, dass es wirkungsvolle Maßnahmen gibt, Krisenzeiten zu überstehen. Diese Maßnahmen müssen in „guten“ Zeiten vorbereitet und mit Mitgliedern und Vorständen, Abnehmern und Dienstleistern sowie Banker abgestimmt und kommuniziert werden.

AK 4: Wo geht's hin mit dem BuKo?

Der Bundeskongress (BuKo) Forstwirtschaftliche Führungskräfte kann auf eine über 20-jährige Erfolgsgeschichte zurückblicken: Zahlreiche praxisrelevante Themen wurden bearbeitet und die Ergebnisse in die Fläche getragen. Das Kongressformat ist als die zentrale Plattform im Bundesgebiet für den Informations- und Erfahrungsaustausch der Führungskräfte von FwZ etabliert. Nach einer langen Erfolgsgeschichte lohnt ein kritischer Rück- und Ausblick: Die Erarbeitung von Vorschlägen zur strategischen Weiterentwicklung des BuKo war daher Ziel des AK 4.

TEXT: BJÖRN SEINTSCH, CHRISTIAN SAHR, NORBERT LEBEN UND ANNE SELZER

Der BuKo wurde vor über 20 Jahren initiiert, da ein bundesweiter Überblick zu den Organisationsstrukturen und zum Tätigkeitsspektrum von FwZ fehlte. Ziel des 1. BuKo in Würzburg war daher ein Abgleich der Ansätze und der Informations- und Erfahrungsaustausch. Bereits dort wurde die zentrale Leitfrage „Wie kann eine professionelle FwZ der Zukunft aussehen?“ bearbeitet. Seit etwa

10 Jahren besteht das heutige Format des BuKo: jährliche Ausrichtung am gleichen Tagungsort, 100 FwZ-Führungskräfte als Teilnehmer, Bearbeitung von praxisrelevanten Fragestellungen in vier Arbeitskreisen, gemeinsame Themenwahl durch BMEL und AGDW, Öffentlichkeitsarbeit als Daueraufgabe, „Kienspan“ (Tagungszeitung) und jährliches AFZ-Der Wald-Schwerpunktheft zur Dokumen-

tation und zum Transfer der Ergebnisse. Als bearbeitete BuKo-Dauerthemen in den vergangenen 10 Jahren lassen sich Öffentlichkeitsarbeit, Verbands- und Lobbyarbeit, forstliche Förderung, forstliche Risikomanagement sowie FwZ- und Verbandsmanagement nennen. Zudem wurden zahlreiche weitere praxisrelevante Themenfelder bearbeitet. Eine Mittelfriststrategie für die Tagung oder Kennzahl-

systeme zur Wirkungsanalyse des BuKo existiert nicht.

Mission

Als gemeinsames Verständnis der AK-4-Teilnehmer zur Mission des BuKo (= übergeordnete Aufgabe) wurde der Erfahrungs- und Informationsaustausch sowie die Formulierung politischer Forderungen herausgestellt. Aus Sicht der AK-Teilnehmer hat der BuKo hierbei im Bundesgebiet ein Alleinstellungsmerkmal, welches durch andere Plattformen und Anbieter nicht geboten wird. Neben funktionalen Aufgaben des BuKo, wie z. B. Experten-Netzwerk oder Kontaktbörse, wurden auch weiche Faktoren wie Solidarität, Offenheit, Innovation oder Aktualität als Selbstansprüche des BuKo formuliert.

Stärken-Schwächen-Analyse

Mit diesem gemeinsamen Verständnis zur Mission wurde eine Stärken-Schwächen-Analyse der bisherigen BuKos durchgeführt. Grundsätzlich wurde festgestellt, dass der BuKo für die FwZ wichtig und unersetzlich ist. Als besondere Stärken wurden z. B. die Marke „BuKo in Wernigerode“, die Netzwerkfunktion, die praxisrelevanten Ergebnisse und das „gute Klima“ zwischen den Tagungsteilnehmern genannt. Als Hauptschwächen der bisherigen BuKos wurde das Fehlen einer klaren strategischen Ausrichtung (z. B. Mittelfristplanung, Zielgruppen oder Festlegung der angestrebten Ergebnisse), eine als unzu-

„Der BuKo hat ein Alleinstellungsmerkmal, welches durch andere Plattformen und Anbieter nicht geboten wird.“

BJÖRN SEINTSCH

reichend empfundene Ergebnisverwertung und -dokumentation sowie Verbesserungspotenzial des Prozesses der Themenwahl gesehen.

Künftige Herausforderungen und Handlungsfelder

Im Anschluss wurden zukünftige Herausforderungen für die FwZ sowie sich daraus ergebende Handlungsfelder des BuKo identifiziert. Für diese Handlungsfelder wurden zukünftige Chancen und Risiken für den BuKo diskutiert und die künftigen Herausforderungen nach Wichtigkeit von den Teilnehmern priorisiert.

Als eine der drei wichtigsten Herausforderungen wurde die Anpassung an die Folgen des Klimawandels identifiziert, welche die bisherige Waldbewirtschaftung grundsätzlich infrage stellt. Die Erarbeitung von Lösungsansätzen zu dieser Herausforderung wurde als ein Handlungsfeld des BuKo betrachtet. Als weitere wichtige Herausforderung wurden die aktuell wegbrechenden Finanzierungsgrund-

lagen der FwZ durch Holzverkauf genannt. Als mögliche Handlungsfelder des BuKo wurde die Konzeptentwicklung zur Diversifizierung und zur Weiterentwicklung der Dienstleistungsangebote der FwZ herausgestellt. Bei einer zunehmenden Pluralisierung der Gesellschaft wurde ein schwächer werdendes Wir-Gefühl (gemeinsame Identität) der FwZ-Mitglieder als dritte wichtige Herausforderung betrachtet. Als Handlungsfelder des BuKo hierzu wurden eine effizientere Verbandsarbeit sowie ein verbesserter Wissenstransfer gesehen.

Formatvorschläge

Für diese drei Herausforderungen entwickelten die Teilnehmer konkrete Formatvorschläge zur Umsetzung. Für die wegbrechenden Finanzierungsgrundlagen wurden Best-Practice-Beispiele und ein dauerhaftes Benchmarking vorgeschlagen. Ein solches Format sollte mittelfristig in einer mehrjährigen Seminarreihe umgesetzt werden. Die Herausforderung Klimawandel wurde als permanente Daueraufgabe und Pflicht des BuKo herausgestellt und sollte umfassend bearbeitet werden. Als mögliches Format zur Stärkung des Wir-Gefühls kam aus dem AK 4 der Vorschlag zu Rollenspielen für die Außerdarstellung und ein Abgleich von Selbstbild und Fremdwahrnehmung der Forstwirtschaft.

Fazit

Von allen Teilnehmern wurde der Bedarf gesehen, die Umsetzung der AK-4-Ergebnisse in Folgeprozessen mit einer Mittelfriststrategie sicherzustellen.

Schneller ÜBERBLICK

- » **Der BuKo** kann auf eine über 20-jährige Erfolgsgeschichte zurückblicken
- » **Die strategische Weiterentwicklung** des BuKo war Ziel des AK 4
- » **Als fortzuführende Mission** des BuKo wird der Erfahrungs- und Informationsaustausch sowie die Formulierung politischer Forderungen betrachtet
- » **Eine Mittelfriststrategie** sollte für den BuKo entwickelt werden



Abb. 1: Das Moderatorenteam von AK 4 (v. l.): Dr. Björn Seitsch (Thünen-Institut), Christian Sahr (processline), Anne Seltzer und Moritz Foet (AGDW-Die Waldeigentümer)