

# Clusterstudie zur Wettbewerbsfähigkeit gestartet

»Swot-Analyse und zukünftige Rahmenbedingungen der 1. Verarbeitungsstufe des bundesweiten Clusters Forst und Holz«

Von Björn Seintsch<sup>1</sup>, Franz-Josef Lückge<sup>2</sup> und Markus Grulke<sup>3</sup>

**Im Rahmen der bundesweiten Clusterstudie wurde eine Studie zur Wettbewerbsfähigkeit und zu den zukünftigen Perspektiven der 1. Verarbeitungsstufe vergeben. Mit einer Stärken/Schwächen-Chancen/Risiken-Analyse (Swot-Analyse<sup>4</sup>) soll hierbei die gegenwärtige und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Holzwirtschaft und der energetischen Verwendung untersucht werden. Als zentrale Ergebnisse der Studie werden strategische Handlungsempfehlungen erwartet für: Unternehmen, Verbände, Clustermanager, Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie politische Entscheidungsträger. Dazu werden u. a. Interviews mit Experten, Unternehmen und Verbandsvertretern geführt; ihr Praxiswissen ist für die Studie unerlässlich.**

Wertschöpfungsketten ausgewiesen werden (z. B. Umsatz oder Beschäftigung). Solche Daten bieten wichtige Basisinformationen für vertiefende Clusterstudien und ein differenziertes Clustermanagement. Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung solcher Daten für die öffentliche Wahrnehmung des Clusters Forst und Holz als Wirtschaftsfaktor. In Kürze sollen Ergebnisse aus diesem Arbeitspaket im Holz-Zentralblatt vorgestellt werden.

Untersuchungsschwerpunkte des zweiten Arbeitspakets sind die Rohholzpotenziale und Möglichkeiten ihrer Mobilisierung. Von der BFH wurden auf Datengrundlage der Bundeswaldinventuren umfangreiche Berechnungen zu den Rohholzpotenzialen durchge-

Als Cluster Forst und Holz werden in der bundesweiten Clusterstudie nicht nur einzelne Unternehmen oder Branchen betrachtet, sondern die vom Rohstoff Holz ausgehende branchenübergreifende Wertschöpfung als „System“. Diese Clusterperspektive von Wertschöpfung beruht auf der Beobachtung, dass wachstumsstarke Wirtschaftsräume häufig räumlich konzentrierte Unternehmen aufweisen, welche entlang von Wertschöpfungsketten eine Spezialisierung und funktionale Differenzierung aufweisen.

In der bundesweiten Clusterstudie wird diese Perspektive aufgegriffen, in dem unterschiedliche Bausteine rohholzbasierter Wertschöpfung diesbezüglich untersucht werden. Der Branchenfokus liegt auf der Forstwirtschaft und der 1. Verarbeitungsstufe der Holzwirtschaft und energetischen Verwendung sowie deren Einbindung in branchenübergreifende Wertschöpfungsketten des Clusters Forst und Holz.

Die Abbildung 1 zeigt die Gesamtkonzeption der aus vier Arbeitspaketen bestehenden bundesweiten Clus-

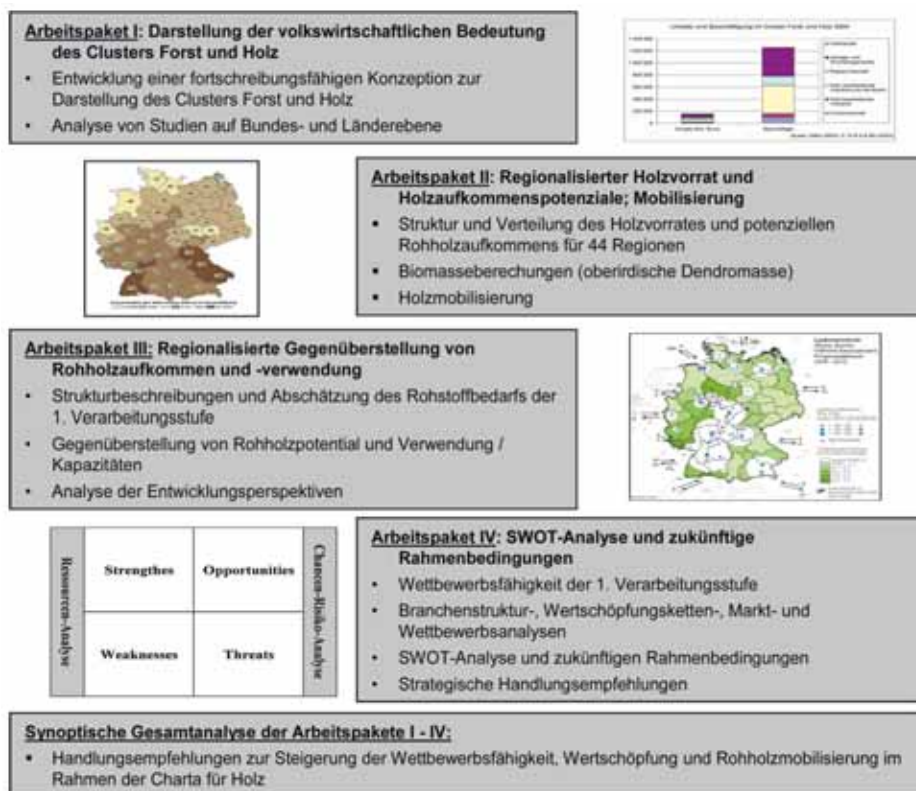


Abbildung 1 Gesamtkonzeption der bundesweiten Clusterstudie (eigene Darstellung).

terstudie. Im Rahmen der Arbeitspakete werden Teilstudien durchgeführt.

Forschungsziel des ersten Arbeitspaketes ist die Entwicklung einer fortschreibungsfähigen Konzeption zur Darstellung der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Clusters Forst und Holz. Vereinfacht ausgedrückt sollen hierbei mit vorhandenen Datenquellen (z. B. amtliche Statistiken) Strukturparameter zu den Branchen rohholzbasierter

führt. Durch Szenarien wurden die Auswirkungen von waldbaulichen Handlungsalternativen auf das künftige Rohholzpotenzial für 44 Regionen des Bundesgebiets modelliert. Das Basisszenario, welches eine stetige Entwicklung des Rohholzpotenzials und der Holzvorräte abbildet, modelliert hierbei ein Gesamtpotenzial von 78,4 Mio. m<sup>3</sup>/a (Periode 2008 bis 2012; einschließlich „nicht verwertbare Sortimente“). Mit

<sup>1</sup> Dr. Björn Seintsch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Ökonomie der Bundesforschungsanstalt für Forst- und Holzwirtschaft (Hamburg).

<sup>2</sup> Dr. Franz-Josef Lückge ist Inhaber der Franz-Josef Lückge Consulting (Bad Wildbad).

<sup>3</sup> Dr. Markus Grulke ist Geschäftsführer der Unique forestry consultant GmbH (Freiburg).

<sup>4</sup> Swot ist eine englische Abkürzung für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats - also Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

dem „Szenario F“, welches eine intensivere Holzmobilisierung durch Umtriebszeitverkürzung unterstellt, berechnen sich rund 100 Mio. m<sup>3</sup>/a. Ergebnisse aus diesem Arbeitspaket wurden von Polley & Kroiher 2006a; 2006b; 2006c vorgestellt.

Im dritten Arbeitspaket wurden die Strukturen und die Rohholzversorgungssituation der Holzwirtschaft und der energetischen Holzverwendung analysiert. Hierfür wurde die Studie „Regionalisierte Struktur- und Marktanalyse der 1. Verarbeitungsstufe der Holzwirtschaft“ an Pöyry Forest Industry Consulting (Freising) vergeben. In dieser Studie wurden regionalisiert die Strukturen und der Rohholzbedarf für die 1. Verarbeitungsstufe erfasst. Mit Stand Oktober 2006 beziffert sich demnach künftig der bundesweite Rohholzbedarf auf rund 69 Mio. m<sup>3</sup>/a. Den regionalisierten Rohholzbedarfsabschätzungen wurden Szenarien der Holzaufkommensmodellierungen gegenübergestellt. Auf Grundlage der Gegenüberstellungen zeigte sich, dass im Laubholz und Waldrestholz ungenutzte Potenziale vorhanden sind, während die Versorgungssituation beim Nadelholz künftig angespannt sein dürfte. Ergebnisse dieser Studie wurden von Ochs; Duschl & Seintsch 2007a; 2007b; 2007c veröffentlicht.

Die Untersuchungsschwerpunkte des vierten Arbeitspaketes liegen auf den Märkten, der Wettbewerbsfähigkeit und den zukünftigen Perspektiven der 1. Verarbeitungsstufe. Zur Analyse dieser Fragestellungen wurde die Studie „Swot-Analyse und zukünftige Rahmenbedingungen der 1. Verarbeitungsstufe des bundesweiten Clusters Forst und Holz“ an die Arbeitsgemeinschaft Unique forestry consultant, Franz-Josef Lückge Consulting und das Imu-Institut vergeben. Die Studie hat eine Laufzeit von April bis Oktober 2007. Nachfolgend werden Ziele und Vorgehen dieser Studie kurz skizziert.

Hauptziel der frisch gestarteten Studie ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen für Akteure aus Wirtschaft, Forschung, Ausbildung und Politik zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Clusters Forst und Holz. Für die Analyse der Wettbewerbsfähigkeit und zukünftigen Marktperspektiven ist die Einbeziehung des Erfahrungswissens von Praktikern unerlässlich. Eine enge Zusammenarbeit mit den Akteuren des Clusters Forst und Holz ist deshalb für die Arbeitsgemeinschaft bei der Durchführung der Studie von zentraler Bedeutung.

Die Zusammenarbeit mit Praktikern soll über die Kooperation bei der Erhebung betrieblicher Daten hinausgehen. Beabsichtigt ist, Entscheidungsträgern aus Praxis, Politik und Wissenschaft Zwischenergebnisse vorzustellen und zusammen mit diesen Schlussfolgerungen abzuleiten.

Die angelaufene Studie gliedert sich in drei eng verzahnte Phasen (vgl. Abbildung 2):

### Phase 1: Sekundärstatistische Analysen

Zunächst werden mittels sekundärstatistischer Analysen aus volkswirtschaftlicher Sicht die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Branchen der 1. Verarbeitungsstufe und deren Einbindung in das Cluster Forst und Holz analysiert und maßgebliche Wettbewerbsfaktoren identifiziert. Die hergeleiteten wettbewerbsrelevanten Faktoren und branchenspezifischen Benchmarks (Vergleichsmaßstab z.B. Marktführer) sind Basis der Swot-Analyse und dienen gleichzeitig der Entwicklung von Szenarien.

### Phase 2: Swot-Analyse und Szenarientwicklung

Die Swot-Analyse bildet den eigentlichen Kern der Studie. Auf der Basis betrieblicher Daten werden die wettbewerbsrelevanten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Branchen der 1. Verarbeitungsstufe hergeleitet. Durch den Einsatz eines 3-D-Swots wird der Erklärungsgehalt des herkömmlichen Swot-Ansatzes gesteigert. Diese Swot-Weiterentwicklung betrachtet nicht nur Stärken und Schwächen sowie interne und externe Faktoren, sondern bezieht zusätzlich die zeitliche Dimension mit ein. Mithilfe von Szenarien zur künftigen Entwicklung, die nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Einwirkungsstärke ermittelt werden, können rechtzeitig Maßnahmen zur Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ergriffen werden.

### Phase 3: Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen

Die Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen bildet die dritte und abschließende Phase der Studie. Diese sollen dazu verhelfen, zukünftig auftretende strategische Lücken (Abweichungen von den langfristigen Unternehmenszielen auf Grund sich verändernder Rahmenbedingungen) rechtzeitig zu erkennen und wieder zu schließen. Die Formulierung von strategischen Handlungsempfehlungen erfolgt zunächst beispielhaft für eine große Zahl von Unternehmenstypen und Szenarien. Abschließend wird eine Auswahl von Strategien detailliert ausgearbeitet und so „umsetzbar“ gemacht. Die Formulierung strategischer Handlungsempfehlungen dient nicht nur den Unternehmen, sondern auch allen anderen beteiligten Akteuren aus Verbänden, Forschung und Politik. In dieser Phase ist

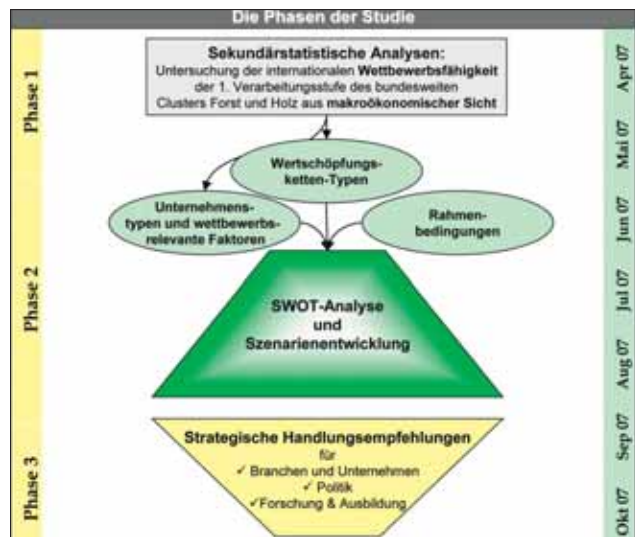


Abbildung 2 Die drei Phasen der Studie „SWOT-Analyse und zukünftige Rahmenbedingungen“ (eigene Darstellung).

der enge Austausch mit den Akteuren von besonderer Wichtigkeit.

### Fazit und Ausblick

Entscheidend für den Erfolg der angelaufenen Studie „Swot-Analyse und zukünftige Rahmenbedingungen der 1. Verarbeitungsstufe des bundesweiten Clusters Forst und Holz“, aber auch für die gesamte bundesweite Clusterstudie, wird eine intensive Unterstützung der Untersuchungen durch die Akteure des Clusters Forst und Holz mit ihrem Praxiswissen sein. Ebenso sollten die Ergebnisse aufgegriffen und kritisch diskutiert werden. Aus der Clusterperspektive sind Bemühungen zur Steigerung der rohholzbasierten Wettbewerbsfähigkeit eine gemeinsame Aufgabe aller Akteure des Clusters Forst und Holz.

### Literatur

- Ochs; Duschl & Seintsch (2007a): Struktur und Rohstoffbedarf der Holzwirtschaft: Teil I der Studie „Regionalisierte Struktur- und Marktanalyse der 1. Verarbeitungsstufe der Holzwirtschaft“. Holz-Zentralblatt, 133. Jg., Nr. 10, 9. März 2007, S. 269-271
- Ochs; Duschl & Seintsch (2007b): Rohstoffversorgung beim Nadelholz angespannt: Teil II der Studie „Regionalisierte Struktur- und Marktanalyse der 1. Verarbeitungsstufe der Holzwirtschaft“. Holz-Zentralblatt, 133. Jg., Nr. 12, 23. März 2007, S. 318-320
- Ochs; Duschl & Seintsch (2007c): Entwicklungsperspektiven für die Holzindustrie: Teil III der Studie „Regionalisierte Struktur- und Marktanalyse der 1. Verarbeitungsstufe der Holzwirtschaft“. Holz-Zentralblatt, 133. Jg., Nr. 16, 20. April 2007, S. 419-421
- Polley & Kroiher (2006a): Entwicklung des potenziellen Rohholzaufkommens: Teil 1: Die wichtigsten Ergebnisse und methodischen Grundlagen der Studie. Holz-Zentralblatt, 132. Jg., Nr. 34, 25. August 2006, S. 979-980
- Polley & Kroiher (2006b): Entwicklung des potenziellen Rohholzaufkommens: Teil 2: Laubholz - unter dem Basisszenario steht etwa 50 % mehr Buchenholz und doppelt so viel Eichenholz zur Verfügung. Holz-Zentralblatt, 132. Jg., Nr. 42, 20. Oktober 2006, S. 1223-1225
- Polley & Kroiher (2006c): Entwicklung des potenziellen Rohholzaufkommens: Teil 3: Nadelholz - wenig Spielraum für eine Ausweitung des Holzeinschlages. Holz-Zentralblatt, 132. Jg., Nr. 48, 1. Dezember 2006, S. 1410-1412