



Vergleich struktureller Kennzahlen von FBGen

Klimawandel, Generationswechsel, Globalisierung u. v. a. m. stellen Waldbesitzende und somit auch die Forstbetriebsgemeinschaften (FBGen) vor zunehmende Herausforderungen. Es ist somit äußerst relevant, wie FBGen in Zukunft gestärkt und weiterentwickelt werden können. Eine deutschlandweite Datengrundlage über die Ausstattung und den Aufbau von FBGen kann helfen, sich dieser Thematik zu nähern. Daher stellte sich im Forschungsprojekt InA-PW die Frage, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Strukturen von FBGen zu finden sind und welche Rückschlüsse auf die zukünftige Gestaltung der Organisationen daraus gezogen werden können.

TEXT: SOPHIE KURTENBACH, JOHANNA HEINEMANN

Um die Fragen nach den Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den Strukturen von FBGen zu beantworten, wurden anonymisierte Transkripte von Experteninterviews mit neun ausgewählten FBGen im Rahmen der Bachelorarbeit von Sophie Kurtenbach ausgewertet. Insgesamt wurden so Daten aus neun Bundesländern analysiert. Die Interviews wurden unter Verwendung eines Interviewleitfadens von Johanna Heinemann im Rahmen des Projektes InA-PW und ihrer Promotion im Laufe des Jahres 2023 durchgeführt. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, dass diese FBGen im jeweiligen Bundesland von Experten als „wirtschaftlich stark“ angesehen wurden, um Best-Practice-Ansätze identifizieren zu können. Ziel war es dabei nicht, repräsentative Aussagen über alle FBGen in Deutschland zu erhalten, sondern mit Hilfe von Fallbeispielen ein tieferes Verständnis für die Gestaltung der Organisationsstrukturen zu erhalten. Die Auswertung der Transkripte erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse mithilfe eines erstellten Kennzahlensystems.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die Ergebnisse zeigen, dass die FBGen, abgesehen von den inhomogenen Flächengrößen und Mitgliederzahlen, ähnlich aufgebaut sind und sich weder die Leistungen noch die Haupttätigkeitsfelder



Abb. 1: Laubwald in einer FBG

grundlegend voneinander unterscheiden. In der Detailbetrachtung der einzelnen Kennzahlen zeigt sich allerdings, dass es in jedem Themenfeld mindestens eine FBG gibt, die andere Ansätze verfolgt als die anderen. Im Folgenden wird auf einige relevante Ergebnisse der Analyse eingegangen.

Allgemeiner Überblick

Die Größe der organisierten Fläche und die Anzahl der Mitglieder variieren stark zwischen den neun untersuchten FBGen. Die organisierte Gesamtfläche beträgt zwischen 2.400 ha und 13.300 ha, wobei die Mitgliederzahlen zwischen 125 und 1.700 Mitgliedern schwanken. Im Durchschnitt über alle FBGen hinweg beträgt die durchschnittliche Mitgliedsfläche 17 ha – das Ziel von FBGen, insbesondere Kleinprivatwaldbesitzende anzusprechen, wird dem-

nach erreicht. Es ist davon auszugehen, dass die durchschnittliche Mitgliedsfläche eines typischen Mitglieds der FBGen noch wesentlich niedriger sein wird, da der hier ermittelte Durchschnitt auch große Waldbesitzende mit einbezieht und aufgrund der Datenlage keine Medianbetrachtung erfolgen konnte. Beispielsweise gab eine FBG an, dass 80 % ihrer Mitglieder weniger als 10 ha und 60 % weniger als 5 ha besitzen.

Unterschiede sind ebenfalls in der Mitgliederphilosophie der einzelnen Organisationen erkennbar, was Auswirkungen auf die Strukturen hat. Dazu zählt z. B. die Tätigkeitsübernahme durch FBGen für die Mitglieder, was wiederum Auswirkungen auf den Personalbedarf hat. Während einige Organisationen ein Rundum-sorglos-Paket anbieten, um ihre Mitglieder zu entlasten, sind andere FBGen darauf bedacht, ihre Mitglieder zu befähigen, ihren Wald möglichst eigenständig zu bewirtschaften.

Gemeinsamkeiten der FBGen lassen sich in der naturalen Ausstattung feststellen. In den betrachteten FBGen ist die Ausstattung in den Hauptbaumarten überwiegend durch Nadelholz geprägt, was insbesondere in den fichtendominierten FBGen in den letzten Jahren zu einem erhöhten Einschlag durch Kalamitäten geführt hat. Langfristig kann diese Vermögensminderung bei den Waldbesitzenden auch eine finanzielle Herausforderung für

Beschäftigte in den FBGen

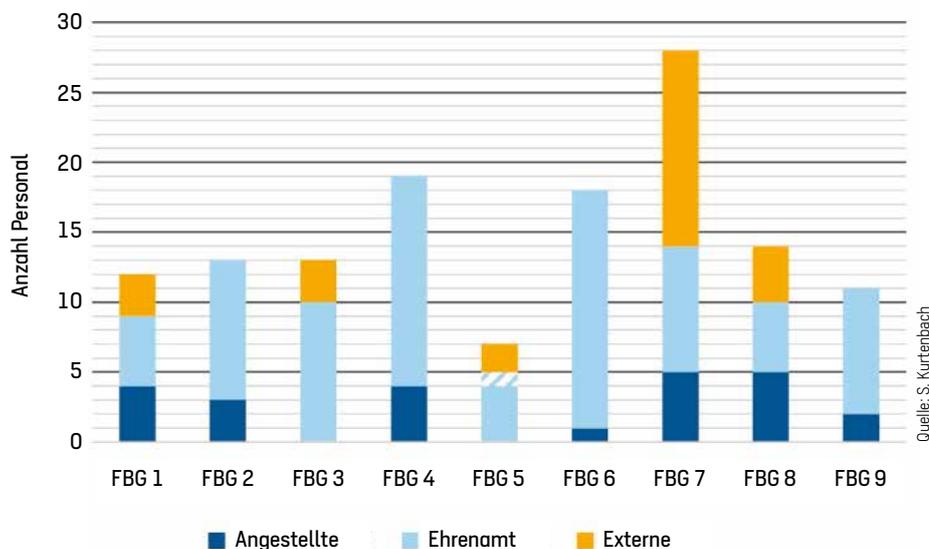


Abb. 2: Anzahl der beschäftigten Personen der FBGen, aufgeteilt in Angestellte, Ehrenamtliche und Externe; Schraffierung: der ehrenamtliche Vorsitzende von FBG 5 hat gleichzeitig die leitende Position des Dienstleistungsunternehmens inne, mit dem FBG 5 einen Dienstleistungsvertrag hat (n = 9).

Mitgliedschaft in anderen Organisationen

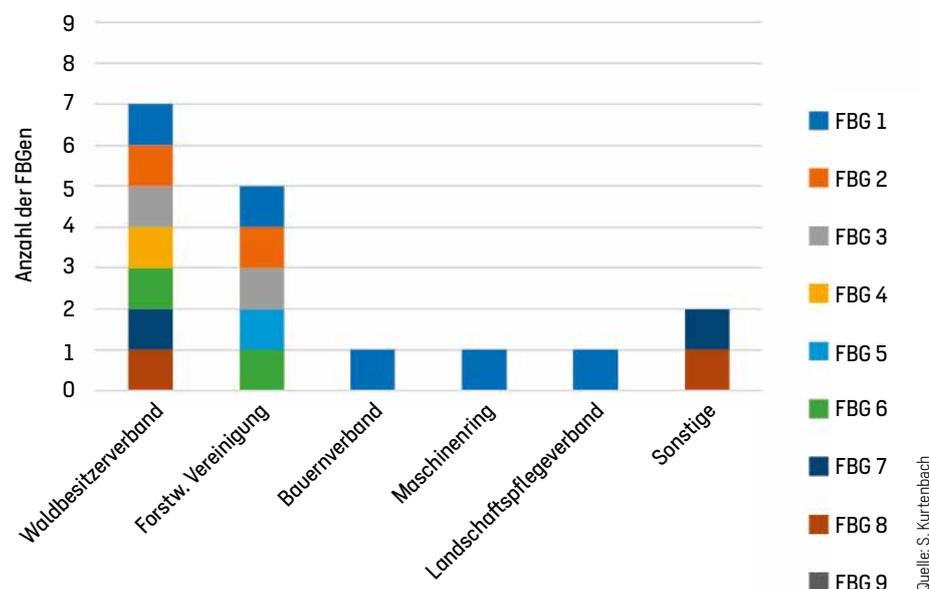


Abb. 3: Anzahl der Mitgliedschaften der einzelnen FBGen; FBG 9 ist kein Mitglied in einer anderen Organisation (n = 9).

die FBGen darstellen, da ihre Haupttätigkeit, die Bündelung und der Verkauf von Holz, möglicherweise weniger nachgefragt wird.

Organisation

Zahlenmäßig liegt das personelle Gewicht (Abb. 2) auf den ehrenamtlich Tätigen, was unter anderem der Rechtsform der FBGen geschuldet ist – bei acht FBGen handelt es sich um einen w. V.,

bei einer um einen e. V. So stehen 84 ehrenamtlichen Personen in allen neun Organisationen nur 24 intern angestellte Personen gegenüber, wobei zwei FBGen über kein intern angestelltes Personal verfügen.

Durchschnittlich werden so ca. neun ehrenamtliche Personen je FBG benötigt, was die zukünftige Herausforderung betont, in Zeiten abnehmenden Engagements weiterhin ausreichend Ehrenamtliche zu finden. Neben dem intern an-

„Potenzial für Lösungsansätze zeigt sich v. a. in der Detailbetrachtung der strukturellen Kennzahlen.“

SOPHIE KURTENBACH

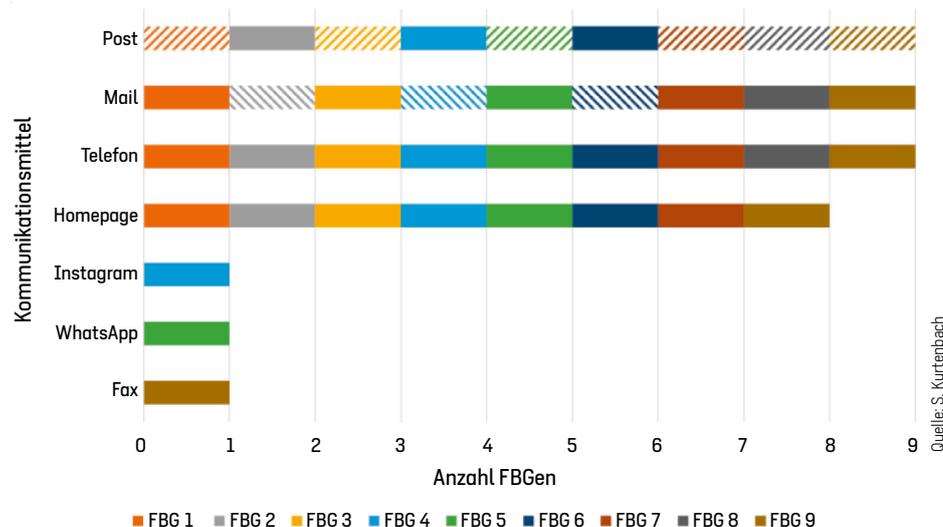
gestellten Personal haben einige FBGen noch externes, langfristig eingekauftes Personal aus Verträgen mit den öffentlich zuständigen Institutionen (z. B. Landesforsten oder Landwirtschaftskammern) oder mit forstlichen Dienstleistern, die Leistungen für FBGen anbieten. Mit diesem Personal kommen die neun FBGen insgesamt auf 50 Beschäftigte. Dabei besitzen zwei Drittel der FBGen maximal vier Beschäftigte und ein Drittel zwischen sieben und 19 Beschäftigte.

Eine Gemeinsamkeit aller analysierten FBGen ist die Zusammenarbeit mit den forstlich für den Kleinprivatwald zuständigen öffentlichen Institutionen des jeweiligen Bundeslandes. Die Intensität der Zusammenarbeit variiert dabei stark. Vier von neun FBGen oder deren Mitglieder haben einen Kooperationsvertrag mit der forstlichen Institution, die dabei sowohl die Beratung als auch die Betreuung übernimmt. Bei einer weiteren FBG obliegen die Beratung und Betreuung der Mitglieder in Teilen ebenfalls der forstlichen Institution, allerdings ohne Kooperationsvertrag. Ein Drittel der befragten FBGen übernimmt die Betreuung ihrer Mitglieder mit eigenen angestellten Förstern, wobei die Beratung teilweise auch durch andere Institutionen erfolgt.

Eine Gemeinsamkeit aller FBGen – mit einer Ausnahme – ist das Engagement und die Mitgliedschaft in anderen Organisationen (Abb. 3). Sieben der neun FBGen sind Mitglied im jeweiligen Waldbesitzerverband und fünf sind in forstwirtschaftlichen Vereinigungen organisiert. Die Vorstände bzw. Geschäftsführenden der untersuchten FBGen sind oftmals, z. T. auf Bundesebene, im Vorstand der anderen Organisationen tätig. Dies verdeutlicht eine starke Vernetzung der FBGen mit anderen Organisationen. Alle neun FBGen sind PEFC-zertifiziert.



Kommunikation der FBGen mit den Mitgliedern



Quelle: S. Kurtenbach

Abb. 4: Kommunikationsmittel und deren Anwendung in den FBGen; Post: schraffierte Farbe entspricht der Versendung aller offizieller Schreiben per Post an alle Mitglieder, Mail: schraffierte Farbe entspricht der Versendung offizieller Schreiben per Mail an Mitglieder mit vorhandener Mail-Adresse (n = 9).

Durchführung des Holzverkaufs

Die Tendenz zur Auslagerung von Tätigkeiten, welche sich beispielhaft in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Institution zeigt, erklärt die geringe Personaldecke und spiegelt sich auch bei der Art der Durchführung des Holzverkaufs wider. Der Hauptschwerpunkt der Tätigkeiten der FBGen ist die Durchführung, Bündelung, Verhandlung, Überwachung und Abwicklung des Holzverkaufes. Dabei wird der gesamte Holzverkauf nur

in jeder dritten Organisation komplett intern, ohne Auslagerung von Aufgaben, abgewickelt. Bei zwei Dritteln der FBGen wird der Holzverkauf teilweise oder komplett ausgelagert und es erfolgen letztendlich nur die Übermittlung der Holzmenzen und die Abwicklung von Gutschriften und Rechnungen durch die FBG. Die Vermarktung des Holzes findet dabei bei fünf FBGen über eine forstwirtschaftliche Vereinigung oder eine Holzvermarktungsorganisation statt und lediglich bei einer über eine Tochtergesellschaft. Kleine Verträge werden teilweise zusätzlich durch die sechs FBGen selbst verhandelt. Bei den meisten der neun FBGen wird das Holz im Namen des Waldbesitzenden nur an die Holzabnehmer ohne Zwischenkauf übermittelt. Nur eine der befragten FBGen kauft das Holz von ihren Mitgliedern direkt und handelt damit weiter.

Mitgliedergewinnung und Kommunikation

Die meisten der befragten FBGen betreiben keine aktive Mitgliedergewinnung, was auf genügend Mitgliederanfragen in den letzten Jahren zurückzuführen ist. Alle FBGen in den Interviews gaben an, dass bei der Mitgliedergewinnung die Mundpropaganda von Waldbesitzendem zu Waldbesitzendem oder die Empfehlung durch die forstlich zuständige öffentliche Stelle im Vordergrund steht. Aktiv mit Öffentlichkeitsarbeit wirbt nach eigenen Angaben nur eine FBG.

Die Kommunikation mit den Mitgliedern (Abb. 4) stellt die FBGen insgesamt vor Herausforderungen. Viele der untersuchten FBGen betonen, dass die größte Herausforderung bei der Mitgliederverwaltung in der Aktualität der Mitgliederdaten zu finden ist. Dadurch und durch die Altersstruktur der Mitglieder, welche bedingt, dass die Mitglieder teilweise nicht über moderne Kommunikationsmittel zu erreichen sind, wird die Kommunikation erschwert. Sechs von neun FBGen versenden alle offiziellen Schreiben (Einladung Mitgliederversammlung, relevante Informationen) per Post an alle Mitglieder. Die eine Hälfte dieser FBGen nimmt dabei ausschließlich postalisch Kontakt auf, während die andere Hälfte noch zusätzlich Informationen wie Newsletter per Mail an die Mitglieder mit Mail-Adresse verschickt. Die restlichen FBGen versuchen alle Informationen digital zu versenden und machen dabei nur eine Ausnahme, wenn keine E-Mail-Adresse vorliegt. Eine Umstellung auf eine Kommunikation durch E-Mail würde den Organisationen einen hohen Arbeitsaufwand ersparen, allerdings scheitert dies an der beschriebenen Unvollständigkeit der Daten. Bis auf eine Ausnahme besitzen alle FBGen einen Internetauftritt in Form einer Homepage. Anzumerken ist, dass, obwohl die FBGen als innovativ gelten, nur eine die sozialen Medien wie Instagram nutzt.

Digitalisierung

Gemeinsam ist den FBGen, dass sich jede ihre eigene Softwarelösung aus verschiedenen Programmen zusammengestellt hat. Nur ein Verwaltungsprogramm wird dabei neben Open-Source-Anwendungen wie QGIS mehrfach genannt, zudem verfügen nicht alle FBGen über professionelle Programme für Warenwirtschaft und Mitgliederverwaltung. Dass diese Softwarelösung nicht ideal ist, zeigt sich darin, dass sich mehr als die Hälfte der FBGen ein Programm wünscht, in dem alle notwendigen Dienste – Holzaufnahme, Poltermanagement, Mitgliederverwaltung, Flächenverwaltung etc. – in einem erfasst sind, also das Rundum-sorglos-Programm für alle Tätigkeiten von Forstbetriebsgemeinschaften, um sowohl Erleichterungen auf der Fläche als auch im Büro zu schaffen.

Zusätzlich zu dem Hemmnis der fehlenden Softwarelösung, um in höherem Maße digital arbeiten zu können, stehen die

Schneller ÜBERBLICK

- » Der Vergleich struktureller Kennzahlen von FBGen kann sowohl Hemmnisse aufzeigen als auch Lösungsansätze für Herausforderungen von FBGen liefern
- » In einem Vergleich von neun FBGen finden sich Hemmnisse beispielsweise in der Aktualität der Mitgliederdaten, der zukünftigen personellen Ausstattung und der Digitalisierung
- » Insbesondere in den Detailgestaltungen der FBGen lassen sich Lösungsansätze auch für andere FBGen finden

FBGen vor weiteren Herausforderungen auf dem Weg zur Digitalisierung, wie der erwähnten Aktualität der Mitgliederdaten. Eine FBG merkte an, dass auch die Notwendigkeit bestehe, digitaler zu werden, um die neue, junge Generation an Waldbesitzenden abzuholen, die wenig Interesse an analogen Mitteln hat.

Rückschlüsse und zukünftige Aufgabenfelder

Der Vergleich der FBGen hat gezeigt, dass sie in ihren Strukturen, Kooperationen, digitalen Mittel und vor allem bei den Leistungen und Tätigkeitsfeldern ähnlich aufgebaut sind. Die Unterschiede liegen bei fast allen strukturellen Kennzahlen im Detail. Anhand dieser Details lassen sich bei näherer Betrachtung aller Zusammenhänge in den einzelnen FBGen Vorteile und somit Entwicklungspotenziale für die anderen FBGen aufzeigen, oder es werden Hemmnisse sichtbar.

Herausforderungen bei der Finanzierung z. B. durch abnehmende Holzbereitstellung können das Erschließen neuer Geschäftsfelder für die FBGen bedingen. Die Kleinprivatwaldbesitzenden werden zudem laut einer Umfrage in Zukunft neben der Holznutzung zunehmend Maßnahmen zum Klimaschutz und zur Biodiversität nachfragen [1]. Hieran sollten die FBGen anknüpfen, was eine FBG mit dem Angebot von Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen bereits tut. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Erschließung neuer Geschäftsfelder wiederum eine Stabilität der Organisationen in finanzieller Hinsicht sowie eine entsprechende personelle Ausstattung als Grundlage erfordert.

Die personelle Ausstattung stellt in Zukunft ebenfalls eine Herausforderung für die FBGen dar: Einige Interviewpartner gaben an, dass es schwieriger wird, ehrenamtliches Personal zu finden. Auch andere Vereine verzeichnen einen Rückgang des ehrenamtlichen Engagements [2]. Weniger Menschen sind bereit, Verantwortung zu übernehmen. Zudem gaben einige Interviewpartner an, dass es ebenso mit Schwierigkeiten verbunden sei, hauptamtliches Personal zu finden. In Zukunft müssen daher Ansät-

Literaturhinweise:

Download des Literaturverzeichnisses in der digitalen Ausgabe von AFZ-DerWald (<https://www.digitalmagazin.de/marken/afz-derwald>) sowie unter: www.forstpraxis.de/downloads

ze und Anreize gefunden werden, um die ehrenamtliche und hauptamtliche Führung von FBGen zu gewährleisten. Einige FBGen begegnen dieser Herausforderung beispielsweise bereits durch eine Auslagerung der Geschäftsführertätigkeit an forstliche Dienstleistungsunternehmen.

Durch die Altersstrukturen der FBGen bzw. deren Mitglieder ergeben sich weitere Herausforderungen: So ist zum Beispiel die Kommunikation aufgrund mangelnder Alternativen zur Post aufgrund fehlender Kontaktdaten bzw. Ausstattung der Mitglieder erschwert. Wege zu finden, die Mitgliederdaten aktuell zu halten, ist in Zukunft v. a. aufgrund des beginnenden Generationswechsels wichtig. Zudem gibt es eine junge, motivierte neue Generation Waldbesitzende, die sich hauptsächlich über das Internet zum Thema Wald informieren [1]. Das Voranbringen der Digitalisierung v. a. in Hinblick auf den Internetauftritt könnte daher hilfreich sein, den Generationswechsel im Wald zu meistern. Auch hinsichtlich Softwarelösungen ist ein hohes Optimierungspotenzial für die FBGen ersichtlich.

Schlussendlich können durch Vergleichende struktureller Kennzahlen nicht nur Hemmnisse, sondern auch Lösungsansätze für Herausforderungen der einzelnen FBGen identifiziert werden. Dies kann auch anderen FBGen helfen, neue Ansätze für die eigenen Strukturen zu finden.



Sophie Kurtenbach
sophie.kurtenbach
@stud.uni-goettingen.de

ist Masterstudentin im Studiengang Forstwissenschaften und Waldökologie mit Schwerpunkt Forstbetrieb und Waldnutzung und fertigte ihre Bachelorarbeit an der Abteilung Forstökonomie und nachhaltige Landnutzungsplanung der Georg-August-Universität Göttingen an, **Johanna Heinemann** ist Doktorandin o. g. Abteilung und Mitarbeiterin im Forstbetrieb der Unternehmensgruppe Fürst von Hohenzollern.



DIE BUCKSHÜLLE

EINE BIOBASIERTE &
BIOLOGISCH ABBAUBARE
BAUMWUCHSHÜLLE



- ✓ einfache Handhabung dank geringem Gewicht von nur 130 g je Buckshülle
- ✓ die Montage erfolgt in unter 30 Sekunden ohne Hilfsmittel
- ✓ besteht aus nachwachsendem & biobasiertem Material
- ✓ Pflanze wird ausreichend mit Licht und Sauerstoff versorgt
- ✓ Hülle ist in mehreren Längen erhältlich (90, 120, 180 cm)

KONTAKT

Buck GmbH & Co. KG
Benzstraße 1, 71149 Bondorf
+49 (0) 7457 / 9457 0
info@buck-tsp.com
www.buck-tsp.com

