

**Was bringt der Einsatz von
Marketingspezialisten im Forstbetrieb?
Erfahrungen aus dem Städtischen
Forstamt Freiburg**

**26. Freiburger Winterkolloquium Forst und Holz
Vom Holzverkaufsreferenten zum Key Account - Manager**

Vortrag von Dr. Hans Burgbacher

Freiburg, den 26. Januar 2006

Freiburg 
IM BREISGAU

AGENDA

- 1. Rahmenbedingungen der forstlichen Produktion**
- 2. Neuorganisation des Holzverkaufs**
- 3. Anforderungsprofil Holzverkäufer**
- 4. Verfahrensablauf Holzverkauf**
- 5. Ergebnisse / Auswirkungen der Organisationsänderung**
- 6. Änderungen des Marktes**
- 7. Ergänzende Schlussfolgerungen**

26. Freiburger Winterkolloquium Forst und Holz

Freiburg 
IM BREISGAU

Rahmenbedingungen/Ausgangslage (1992)

- keine Zielvorgaben durch Waldbesitzerin
- geringe ertragswirtschaftliche Bedeutung des Stadtwaldes
(Defizit im Forstbereich beträgt ca. 0,3 % des städtischen Haushalts.)
- Vorrang von Gemeinwohlfunktionen mit großer Wertschätzung
- Organisatorisches Lösung des Holzverkaufs:
Zuständigkeit klassisch bei Amtsleiter, Stellvertreter, Sachbearbeiter

Aufgabenumfang

Waldfläche:

Stadtwald	5.200 ha
Staatswald	750 ha
Stiftungswald	150 ha
Privatwald	500 ha

Holzverkauf (jährlich):

25 – 30 Tsd. Fm Stamm-
Industrieholz
ca. 10 Tsd. Fm Brennholz (SW)

Rahmenbedingungen/Ausgangslage

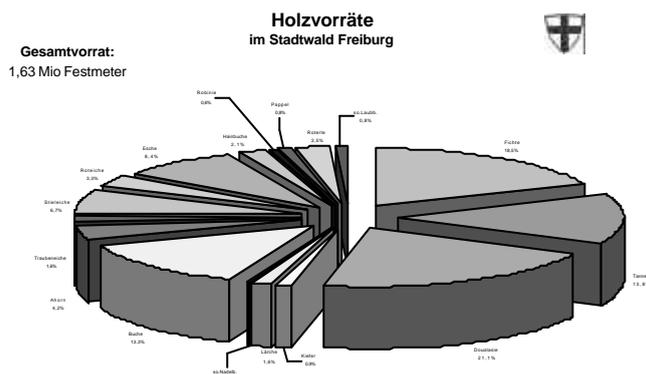


Abb. 1: Anteil der Baumarten am Vorrat im Freiburger Stadtwald

Vielfalt der Sortimente/ Lose (2005):

230 Holzaufnahmen
1.100 Lose
ca. 70 Sorten

Rahmenbedingungen/Ausgangslage

- Hoher organisatorischer Aufwand durch Verzicht auf Pestizideinsatz
 - ⇒ Abstimmung Bereitstellung von Holz und zeitnahe Abfuhr
- Holzverkauf anspruchsvoll durch Vielfalt
- Zeitliche Beanspruchung der Leitungspersonen durch Steuerungsaufgaben
- Aufgabenzuordnung wird Bedeutung nicht gerecht
- Holzeinschlag erfolgt nach waldbaulichen Maßgaben der FE
- Bereitstellung/ Verteilung der anfallenden Sortimente
- Holzlisten wurden durch Sachbearbeiter direkt an Stammkunden weitergeleitet / Angebot evtl. Nachverhandlung

Rahmenbedingungen/ Ausgangslage

Zusammenfassung:

- Ca. 40% der verkaufsfähigen Sortimente wurden über einen Händler abgewickelt.
- Der Einschlag eines Reviers wurde i.d.R. an einen ortsansässigen Säger verkauft.
- Wertholz von Eiche und Buntlaubhölzern wurde über Versteigerung verteilt.

⇒ **Gravierender Wertschöpfungsverlust für den Betrieb**

Organisatorische Umstellung des Holzverkaufs

Grundsätze / Ziele

- Verbesserung der Wertschöpfung des Betriebs
 - Verbesserung der personellen Ausstattung
 - Holzmarketing als Spezialaufgabe (keine Deckung über Profil des höheren Forstdienstes)
 - Keine zwingende Begründung für Zuordnung des Holzverkaufs zu Amtsleitung
 - Holzvermarktung ist auch Querschnittsaufgabe.
- ⇒ **Schaffung einer neuen Stelle des geh. Forstdienstes (A 12) mit einem Anteil von 50% (ca. 30.000.- €)**

Anforderungsprofil: Tätigkeit Holzverkauf

- bestmögliche Übereinstimmung von Anforderungsprofil und persönlicher Eignung und Befähigung der Person maßgebend für Erfolg
- **Fachkompetenz**
 - Kenntnisse Forstbetrieb, Betriebswirtschaft, Marktsituation
- **Persönliche Kompetenz**
 - Auftreten, Durchsetzungsvermögen etc.
 - Interesse an ökonomischen Fragestellungen (maximales Ergebnis erzielen, ohne direkt am Erfolg beteiligt zu sein)
- **Soziale Kompetenz**
 - Kundenorientierung (Kenntnis und Berücksichtigung von Kundenintereessen, Verlässlichkeit, Korrektheit, Kooperationsbereitschaft)
 - Kommunikationsfähigkeit
 - Konfliktfähigkeit (sachbezogen)

Auswahl

- Auswahl eines Dipl. Ing. FH

- Zusatzqualifikationen:
 - BW Kenntnisse durch Studium
 - Erfahrungen im Verkaufsbereich durch Tätigkeit in der Holzindustrie

Verfahrensablauf Holzproduktion/ Verkauf (1)

- ständiger, intensiver Kontakt mit Kunden
 - ⇒ Kenntnis der Marktsituation/ Kundenwünsche
 - ⇒ Systematische Analyse vor der Jahresplanung (Herbst)
- Vorschlag HV zu Hiebsschwerpunkten (BA, Sortimente etc.) für Einschlagsperiode
 - ⇒ Abstimmung mit Betriebsleitung
- Information der RL über Grundsätze der Jahresplanung
- Revierweise Jahresplanung durch RL
 - ⇒ Abstimmung mit Betriebsleitung

- ⇒ **Betriebsvollzug in enger Abstimmung mit HV, d.h...**

Verfahrensablauf Holzproduktion/ Verkauf (2)

- Vor Hiebsmaßnahme Abstimmung über Sortiment, Masse und Zeitpunkt; i. d. R. Einschlag erst, wenn Käufer bekannt ist.
- HV gibt Sortiermerkblätter mit Aushaltungskriterien an Reviere/ Schulung WA
- Begleitung der Hiebsmaßnahmen durch HV; stichprobenartige Kontrollen
- Holz bei Zustellung der Holzliste bereits bekannt
⇒verlässliche und kompetente Auskunft gegenüber Kunde möglich
- häufig Vorverträge (Preise, Mengen etc.)
- Buntlaubholzvermarktung über Submission und/ oder Beteiligung an zentralen Versteigerungen
- Abstimmung HV – BL alle 2 Wochen

Verfahrensablauf Holzproduktion/ Verkauf (3)

Grundsätzliche Änderung des Vorgehens:

Bereitstellung des Holzes i.d.R. erst wenn Absatz gesichert/ Käufer gegeben ist.

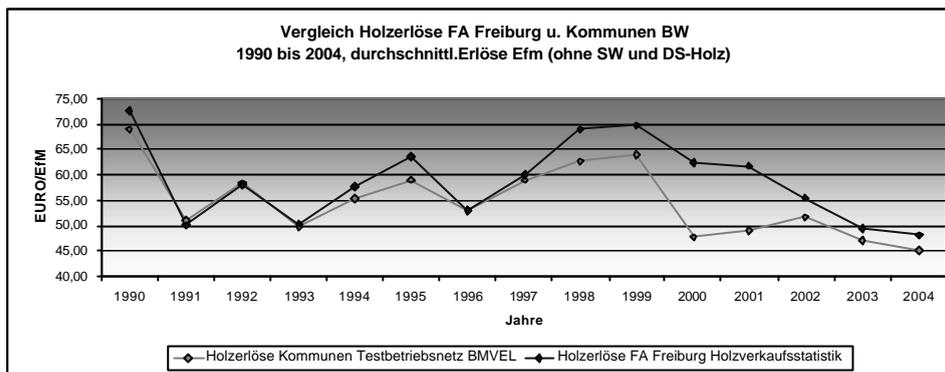
⇒ Einschlag auf Bestellung / im Rahmen von Verträgen

Voraussetzungen:

- hohe Flexibilität des Forstbetriebs
- Bereitschaft zur (häufigen) Abweichung von der Planung
- Bereitschaft zur flexiblen Anwendung waldbaulicher Grundsätze, z.B. bei Sortimentshieben
- Mehrfachbearbeitung von Flächen pro Jahrzehnt
- hoher organisatorischer Aufwand

Ergebnisse der Organisationsänderung

- Anzahl der Holzkäufer von 50 (1992) auf 90 (2006) gestiegen.
- Dokumentation der Preisentwicklung über Testbetriebsnetz BMVEL und Holzverkaufsstatistik (Stadt)



26. Freiburger Winterkolloquium Forst und Holz

Freiburg
IM BREISGAU

Änderungen des Marktes

- Veränderung der Käuferstruktur
⇒ Großkunden beim Nadelholz
- standardisierte Massensortimente mit definierten Aushaltungskriterien und Preisen
- Abnahme Bedeutung und Anzahl an Verkaufsgesprächen am Polter
- Besichtigung des Holzes bei Gewährleistung der Standards weniger gefragt
⇒ Zeitersparnis bei garantierter Qualität
- Preisfindung durch mehr Transparenz und Richtpreise bei Großverträgen einfacher
- Betriebsinterner Aufwand zur Sicherung der Qualität erhöht
⇒ höherer Aufwand bei Steuerung und Qualitätssicherung im Rahmen von Aufarbeitung und Terminierung

26. Freiburger Winterkolloquium Forst und Holz

Freiburg
IM BREISGAU

Ergänzende Schlussfolgerungen

- Der ökonomische Erfolg eines Unternehmens ist abhängig von der Nachfrage nach den erzeugten Produkten (Menge, Sorte, Qualität).
- Problematik der Langfristigkeit; Orientierung an langfristigen Erfahrungen
- Krisenabhängigkeit bei Monostrukturen
 - ⇒ Sicherheit und Flexibilität durch Diversifizierung der Produktpalette

Ergänzende Schlussfolgerungen

Spezielle Rahmenbedingungen für die Zielsetzung von (öffentlichen) Forstbetrieben:

- Anforderungen der Gesellschaft an den Wald sind multifunktional. Sie unterliegen gesellschaftlichen Trends.
 - Waldaufbau muss die bestmögliche Erfüllung aller Aufgaben gewährleisten.
 - Auslaufen von Quersubventionen aus öffentlichen Haushalten zur Deckung der Defizite von Forstbetrieben
 - Finanzierung der Gemeinwohlfunktionen über den Holzertrag
 - Existenz von Forstbetrieben dauerhaft nur über Überschüsse möglich.
 - **Aufwand** und **Holzertrag** als entscheidende Erfolgsgrößen

Bestimmende Faktoren für Holzertrag

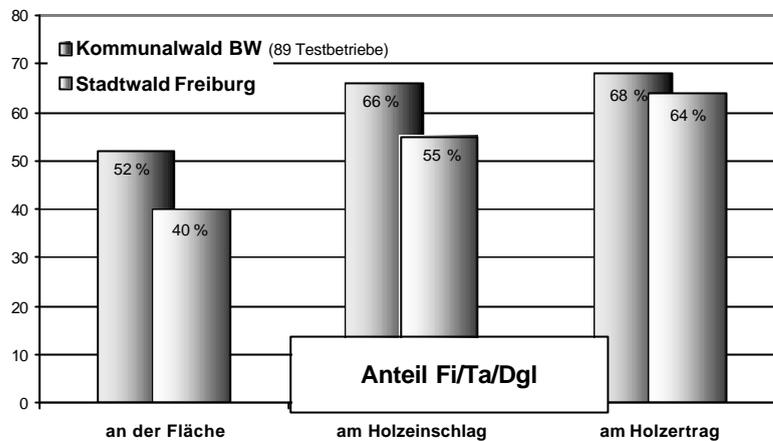


Abb. 3: Anteil der Baumartengruppe Fi/Ta/Dgl an Fläche, Holzeinschlag und Holzertrag bezogen auf den Stadtforstbetrieb und die kommunalen Testbetriebe im Testbetriebsnetz BMVEL (1984-2004)

Fazit

Die ökonomische Leistung der Nadelbaumarten ist anhaltend, signifikant besser.

Aktuelle Waldentwicklung

- Aktuelle Trends der Waldentwicklung berücksichtigen diesen Aspekt nicht.
 - ⇒ alle Kennzahlen dokumentieren gravierende Rückgänge der Nadelholzanteile (Fichte)

Aktuelle Entwicklung

Baumartenanteile

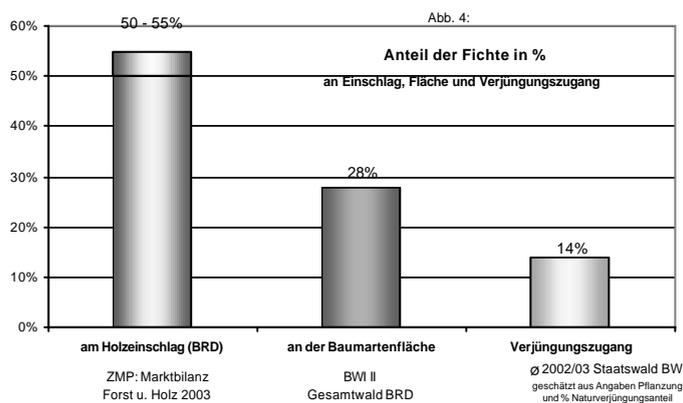


Abb. 3: Anteil der Fichte an Holzeinschlag, Baumartenfläche und Verjüngungszugang

Aktuelle Waldentwicklung

- Ergebnisse Bundeswaldinventur II:
 - Anteil der Fichte in der I. AK sinkt gegenüber Anteil in der II. AK um fast 50% auf Flächenanteil von 26%.
 - Flächenanteil der Fichte in BW in 15 Jahren um 6,5% auf derzeit 37% gesunken.
 - Aussage BWI II: Nutzungspotential Fichte wird drastisch zurückgehen.

Waldentwicklung

Verjüngungszugang im Staatswald BW

	2001 [%]	2002 [%]
Anteil aus NV	27	41
Anteil Anbau	73	59
Anteil Fichte bei Anbau	12	9
Anteil Dgl bei Anbau	6	7
Anteil NB bei Anbau	22	25
Anteil LB bei Anbau	78	75

Quelle: Statistik Baden-Württemberg; Jahresbericht der LfV

Anteil Fichte an vorausverjüngten Flächen 20% (aus FE-Statistik, BW 91-2000). Weitere Statistiken belegen den massiven Trend der Abkehr von den Nadelbäumen im Öffentlichen Wald (BWI II).

Bewertung / Fazit

- Wertung der Trends als Erfolg der FV im Sinne der Verbesserung der Multifunktionalität
- Ausmaß der Entwicklung vernachlässigt den Aspekt der Wirtschaftlichkeit und richtet sich damit gegen
 - die Existenz öffentlicher Betriebe
 - die Erhaltung von Arbeitsplätzen
 - die Versorgung der Holzwirtschaft aus einheimischer Produktion
- Zu geringe Nadelholzanteile beim Waldaufbau gefährden die Multifunktionalität.
- **Phaeton Phänomen:**
 - ⇒ Forderung: Abkehr vom Trend gegen Nadelbäume und Pflanzung
 - „Pflanzung von Fi und Dgl auf geeigneten Standorten zur Mischungsanreicherung.“
 - „Ndh. Sortimenten werden auch in 30-40 Jahren begehrte Massensortimente sein und zur Versorgung der Holzwirtschaft und Sicherung von Arbeitsplätzen dienen.“

Bewertung / Fazit

Douglasie

Rätsel:

Warum verzichten die Forstbetriebe bundesweit auf höhere Anteile der Douglasie (3% Flächenanteil nach BWI II, Bund.)

- weiteres Standortsspektrum (Klimawandel, Dgl bessere Fichte)
- Dgl. ist die stabilste, mit großem Abstand zuwachsstärkste und ertragreichste Nadelbaumart
- Produkt Holz hat hervorragende Eigenschaften

Empfehlung aus über 100 jähriger Erfahrung mit Dgl. und den ökonomischen Erfolgen:

⇒ **Intensive Berücksichtigung dieser Baumart**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!