

Globale Trends und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie der Bayerischen Staatsforsten

Karl Tschacha

Bayerische Staatsforsten AöR (DE)*

Hermann S. Walter

Bayerische Staatsforsten AöR (DE)

Global trends and their effects on the business strategy of the Bavaria State Forest Enterprise

Central European forestry is in the midst of considerable changes. The increasing demand for a somewhat shrinking offering is leading to foreseeable gaps in supply. This trend should, however, be seen against the backdrop of the effects of climate change, which can be expected to result in more natural disasters and thus higher production risks. Especially in times of large-scale disasters, but also under normal conditions the timber industry is exposed to increasing globalisation. At the same time, there is a growing awareness in the population that existing resources should be protected; forestry companies are not immune from demands for "appropriate" management. The companies have to accept these trends as given and have to respond as well as possible. With an array of cost-reducing, risk-reducing and communication-improving measures, the Bavaria State Forest Enterprise shows how they deal with these challenges.

Keywords: globalisation, change management, corporate strategy, climate change

doi: 10.3188/szf.2009.0384

* Tillystrasse 2, DE-93053 Regensburg, E-Mail karl.tschacha@baysf.de

Die Forstwirtschaft in Mitteleuropa sieht sich umfangreichen Veränderungen ausgesetzt. Die Struktur der Wälder muss an die durch den Klimawandel hervorgerufenen Änderungen angepasst und die sichere Befriedigung der Nachfrage nach dem nachwachsenden Rohstoff Holz mit dem Schutz der Biodiversität in Einklang gebracht werden. Die Globalisierung hält in grossen Schritten Einzug in die lange in regionalen Strukturen verhaftete Forstwirtschaft. Aus Sicht der Bayerischen Staatsforsten lassen sich diese Entwicklungen weder beeinflussen noch umkehren. Vielmehr gilt es, sich bestmöglich mit diesen zu arrangieren.

Nachfolgend soll der Versuch unternommen werden, anhand von diesen Veränderungen die Stossrichtung der Entwicklung aus Sicht eines grossen Forstbetriebs zu skizzieren. Daraus abgeleitet betrachten wir mögliche Chancen und Risiken und stellen dar, wie sich diese auf die strategische Ausrichtung der Bayerischen Staatsforsten (Tabelle 1) niederschlagen.

Globale Megatrends

Was sind die wichtigsten Entwicklungen, die die Forstwirtschaft Mitteleuropas mittelfristig be-

einflussen werden? Aus Sicht der Bayerischen Staatsforsten haben folgende vier Entwicklungen das Potenzial zum Megatrend:

1. Verknappung von Holz: Das nachhaltig verfügbare Angebot an Holz geht zurück. Die Nachfrage nach Holz nimmt hingegen langfristig weiter zu.
2. Steigende Produktionsrisiken: Die Risiken der Holzproduktion nehmen wegen des Klimawandels zu.
3. Globalisierung: Die ehemals regionalen Holzmärkte wandeln sich zunehmend zu globalen Märkten.
4. Sicherung der Biodiversität: Das Gebot der Nachhaltigkeit und der Schutz der Biodiversität werden zunehmend Voraussetzung für die gesellschaftliche Akzeptanz des Wirtschaftens im Allgemeinen und der Forstwirtschaft im Speziellen (Sicherstellung der «licence to operate»).

Verknappung von Holz

Das nachhaltige, globale Holzangebot dürfte in Zukunft eher abnehmen als steigen. Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist das weiterhin steigende Wachstum der Weltbevölkerung. Einerseits gehen durch den damit verbundenen Flächenbedarf und die Konkurrenz der landwirtschaftlich genutzten Flächen jährlich rund 13 Mio. ha naturnaher

Allgemein	
Gesamtfläche	ca. 805 000 ha (11.4% der Landesfläche)
Waldfläche	ca. 720 000 ha
Jagdfläche mit Angliederungen	ca. 830 000 ha
Beschäftigte	ca. 3000 Personen
Ertragskundliche und ökologische Kennwerte	
Gesamtvorrat laut Inventur	205 Mio. Erntefestmeter
Jährlicher Zuwachs laut Inventur	6.1 Mio. Erntefestmeter
Jährlicher Hiebsatz	5.2 Mio. Erntefestmeter
Jährliche Neukulturfläche	ca. 2300 ha
Baumartenanteile (Flächenanteile)	Fichte 46%, Kiefer 18%, Buche 16%, Tanne 2%, Eiche 5%, sonstige 13%
Totholzvorrat (ohne Wurzelstöcke und Totholz < 20 cm)	6.36 Festmeter/ha
Naturschutzrechtlich geschützte Flächen (Naturwaldreservate, Naturschutzgebiete, Natura-2000-Flächen ohne Überschneidungen)	234 000 ha
Gesellschaft	
Wanderwege	ca. 9000 km
Radwege	ca. 3400 km
Reitwege	ca. 270 km
Ökonomie (Geschäftsjahr 2009)	
Umsatz	306 Mio. EUR
Jahresüberschuss	35 Mio. EUR
Eigenkapitalquote	44%

Tab 1 Die Bayerischen Staatsforsten in Zahlen.

Wald verloren. Trotz der regen Aufforstungstätigkeit in Mitteleuropa und China verbleibt ein Nettowaldverlust in der Höhe von 7.3 Mio. ha/Jahr (Hirschberger 2007). Verstärkt wird diese Entwicklung durch zunehmend knapper werdende fossile Energieträger wie Öl oder Gas. Ein Blick zurück in die Geschichte der deutschen Forstwirtschaft lässt ernstzunehmende Konsequenzen erwarten: Waren doch die Waldverwüstungen in Mitteleuropa im 18. und 19. Jahrhundert Ausdruck einer eklatanten Holznot. Diese Holznot war bekanntlich zu wesentlichen Anteilen eine Energiengnot einer wachsenden und sich wirtschaftlich entwickelnden Gesellschaft, die letztlich erst durch die flächige Substitution des Rohstoffs Holz durch fossile Energieträger wie Kohle und später Öl und Gas gebremst wurde. Die derzeitigen Entwicklungen lassen so gesehen erwarten, dass die Bedeutung des Rohstoffs Holz allein zur Energieerzeugung im Vergleich zu den letzten 50 Jahren deutlich steigen dürfte. Dadurch wird das für die globalen Märkte nachhaltig verfügbare Angebot an Holz weiter verringert. Bevölkerungswachstum und Flächenverbrauch bei parallel zunehmend restriktivem Zugang der Weltbevölkerung zu fossilen Energieträgern dürften also den Bedarf an Holz stark steigen lassen. Dies ist vor allem in den Entwicklungsländern leicht vorstellbar. Aber auch in den Industrieländern nimmt die Bedeutung von Holz zur Energieerzeugung stark, teilweise nahezu exponentiell zu. Derzeit findet eine parallel verlaufende Entwicklung im Lebensmittelsektor statt: Die Energieerzeugung

tritt zunehmend in Konkurrenz zur Nahrungsmittelproduktion.¹ Fossile Energieträger werden immer knapper und folgerichtig stetig teurer, der erschwerte Zugang zu billigen, fossilen Energieträgern führt in weiten Teilen der Welt zu einer Renaissance nachwachsender Rohstoffe. So existierten in der Bundesrepublik Deutschland zur Jahrtausendwende gerade einmal 3000 Holzpelletsheizungen. Neun Jahre später waren es in Deutschland bereits mehr als 100 000.² Wenn die Prognosen zutreffen, könnten es im Jahr 2020 eine Million Pelletsheizungen sein. Diese Entwicklung im Hausbrandbereich ist symptomatisch für eine zunehmende Bedeutung des Rohstoffs Holz auch im Bereich der industriellen Energieerzeugung. Biomasseheizkraftwerke schießen nicht zuletzt dank staatlichen Förderungen wie Pilze aus dem Boden. Bereits lässt der Holzbedarf für thermische Zwecke andere Verwertungslinien um ihre Rohstoffbasis zittern. In erster Linie sind die Spanplatten- und Papierindustrie unter Druck, die sich angesichts ihrer global gehandelten Produkte nicht in der Lage sehen, die durch energetische Konkurrenz bedingten Steigerungen ihrer Rohstoffkosten beliebig mitzutragen.

Neben der rapide an Bedeutung gewinnenden thermischen Verwertung erwarten Experten in Europa auch beim Klassiker der stofflichen Verwertung von Holz, der Sägeindustrie, eine moderat steigende Nachfrage (z.B. Jaakko Pöyry 2005). Angesichts der eingangs formulierten These, dass das Angebot an nachhaltig verfügbarem Holz zukünftig eher ab- als zunimmt, ist eine wachsende Versorgungslücke absehbar und damit ein langfristiger Trend zu höheren Preisen. Dieser kann jedoch durch andere Entwicklungen (Kalamitäten, konjunkturelle Entwicklungen über Jahre und möglicherweise Jahrzehnte überlagert werden.

Steigende Produktionsrisiken

Der Klimawandel führt in Form von Witterungsextremen weltweit zu steigenden Schäden. Ablesen lassen sich diese zum Beispiel an den Schadensdaten der Versicherungsbranche (Munich Re 2007). Gerade die Forstwirtschaft ist aufgrund ihres verderblichen Produkts Holz in hohem Masse von Kalamitäten betroffen. So sind im Verlauf der letzten 20 Jahre rund 50% der Nutzungen im Bayerischen Staatswald zwangsbedingt geerntet worden (Abbildung 1). Zwangsbedingt bedeutet, dass keine betriebszielgemäße Holzernte stattfindet, sondern Holz infolge abiotischer (z.B. Stürme, Schneebruch) oder biotischer Einflüsse (z.B. Borkenkäfer) geerntet

1 FAO (2009) Food outlook, global market analysis. www.fao.org/docrep/011/ai482e/ai482e00.HTM (1.10.2009).

2 Medienmitteilung des Deutschen Energieholz- und Pellet-Verbands e.V. vom 6. April 2009 (www.depv.de/nc/oeffentlichkeitsarbeit/pressemitteilung/article/pelletbranche-rechnet-auch-im-jahr-2009-mit-wachstum; 1.10.2009).

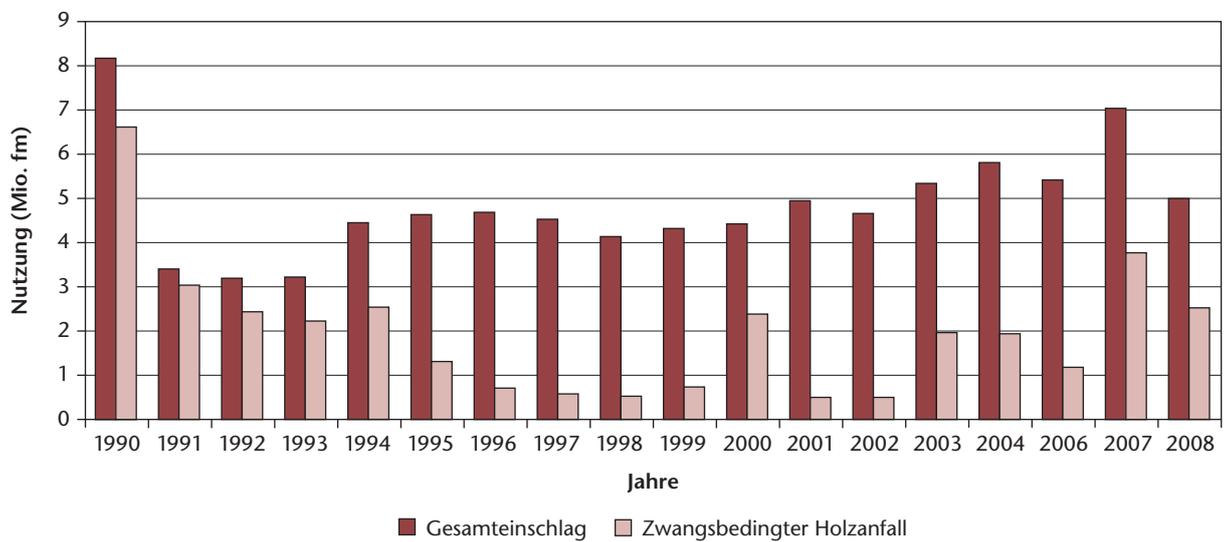


Abb 1 Gesamtschlag und zwangsbedingte Nutzungen (Sturm, Käfer etc.) im Bayerischen Staatswald. Ab 2006 gilt für die Darstellung das Geschäftsjahr (für 2006: vom 1. Juli 2005 bis 30. Juni 2006).

werden muss. Hohe Zwangsnutzungsanteile machen auf Dauer eine planvolle Steuerung der Holzernte unmöglich. Zudem führen Kalamitäten zu steigenden Holzerntekosten (z.B. verstreuter Hiebsanfall, Kosten für Entzerrung von Flächenwürfen, Lagerkosten) und Qualitätsverlusten. Neben rein mechanisch bedingten Wertverlusten wie Bruchholz sind gerade im Nadelholzbereich optische Kriterien wie Verfärbungen durch Bläue ökonomisch gesehen der Hauptgrund für empfindliche Ertragseinbussen.

Diese durch Zwangsnutzungen bedingten Ertragseinbussen gehen zeitlich mit zusätzlichem Investitionsbedarf einher. Der Klimawandel erfordert nämlich, dass wir unsere Waldflächen, die noch immer zu einem wesentlichen Teil aus Fichtenreinbeständen bestehen, aktiv umbauen. Die Vorbereitung der Wälder auf die durch den Klimawandel hervorgerufenen, geänderten Standortbedingungen (Temperatur, Wasserversorgung) ist sicherlich eine der grössten aktuellen Herausforderungen der Forstwirtschaft. Insbesondere wenn man berücksichtigt, dass

auch nach dem Waldumbau noch wirtschaftlich sinnvoll nutzbare Baumarten zur Verfügung stehen sollen.

Im internationalen Vergleich sind die deutschen Durchlaufzeiten zwischen Holzernte und Eingang im Sägewerk hoch.³ Gerade in der Vegetationszeit ist dies gleichbedeutend mit Qualitätsverlusten in Millionenhöhe – allein wegen der Bläue. In Folge von Kalamitäten verlängern sich diese ohnehin schon langen Durchlaufzeiten häufig dramatisch. Die Forstwirtschaft ist gut beraten, der Zeitspanne der technischen Produktion die gleiche Aufmerksamkeit zu widmen wie der biologischen Produktion. Optimierte Holzernteprozesse sowie eine optimierte Logistikkette in eigener Hand mit Frei-Werk-Lieferungen bieten hierbei einen praktikablen Lösungsansatz.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind für Forstbetriebe daneben regionale bis überregionale Marktsättigungen durch das bei Kalamitäten häufig in grosser Menge anfallende Holz von nicht minderer Relevanz. Da die Transportkosten hoch sind, lässt sich das Rundholz nicht immer marktgerecht verteilen. Diese Marktsättigungen schlagen sich unabhängig von der Holzqualität in Preisrücknahmen für das Produkt nieder und führen zu Erlöseinbussen für die Forstwirtschaft. Je nach Situation am Schnittholzmarkt und in Abhängigkeit der Schadholzmenge fallen diese mehr oder weniger hoch aus (Abbildung 2).

An dieser Stelle sei an Sturm Gudrun Anfang 2005 erinnert, der in Skandinavien trotz enormen Aufarbeitungskapazitäten viele Waldbesitzer in den Ruin und einige in den Suizid getrieben hat. Der Klimawandel mit der prognostizierten Häufung von Witterungsextremen dürfte das Risiko für die Forst-

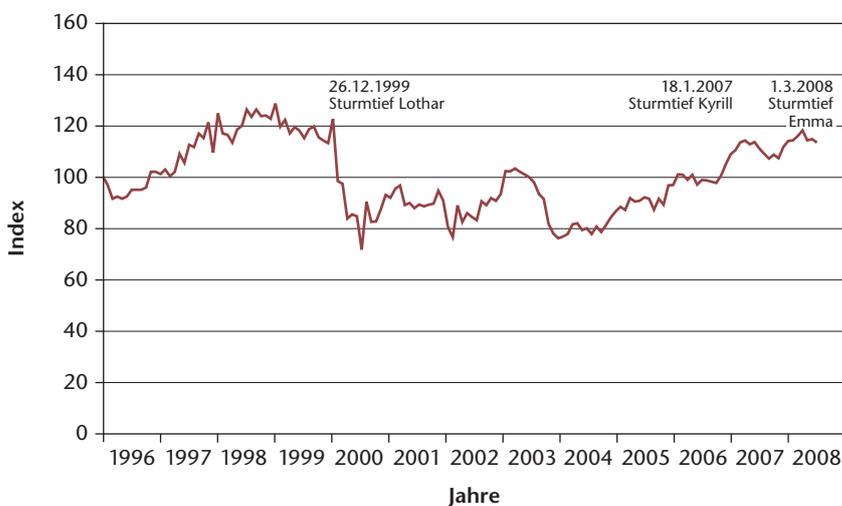


Abb 2 Holzpreisentwicklung im Bayerischen Staatswald seit 1996. Index Fichtenstammholz frei Waldstrasse ohne Mehrwertsteuer, 1996 = 100.

3 FUNK M (1999) Strategien des Forstbetriebes zur wertschöpfungssteigernden Prozessoptimierung in der Holzbereitstellung. Vortrag zum Winterkolloquium Forst und Holz der Universität Freiburg 1999, unveröffentlicht.

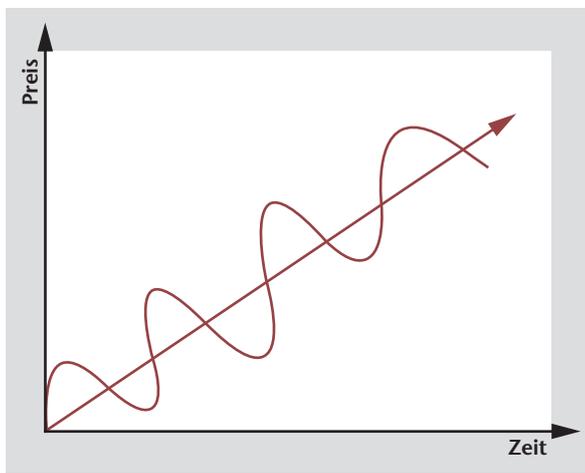


Abb 3 Holzpreisentwicklung über die Zeit. Konjunkturelle Schwächen und regionale Marktsättigungen haben das Potenzial, die positive Entwicklung der Holzpreise temporär zu durchbrechen.

betriebe, insbesondere für solche, deren Waldflächen sich ausschliesslich in einer Region befinden, noch erhöhen. Die aus der Portfoliooptimierung bekannte Strategie der Risikodiversifikation begünstigt in dieser Hinsicht grosse Forstbetriebe, die mit überregional verteilten Flächen bessere Möglichkeiten haben, regionale Verwerfungen zu kompensieren.

Globalisierung

Ob Buchenrundholz, Eukalyptus-Hackschnitzel oder Windwurfholz: Der ehemals überwiegend regionale Markt hat sich inzwischen – zumindest in Sondersituationen und für bestimmte Sortimente – auch für Rohholz zu einem globalen Markt gewandelt. Im Schnittholzbereich ist er es längst (Abbildung 4). Beispielsweise war Deutschland viele Jahre nach Kanada grösster Nadel-schnittholzexporteur in die USA.

Trotz tendenziell sinkenden Transportrestriktionen ist nicht davon auszugehen, dass in den nächsten Jahren auch Rundholz global in grossem

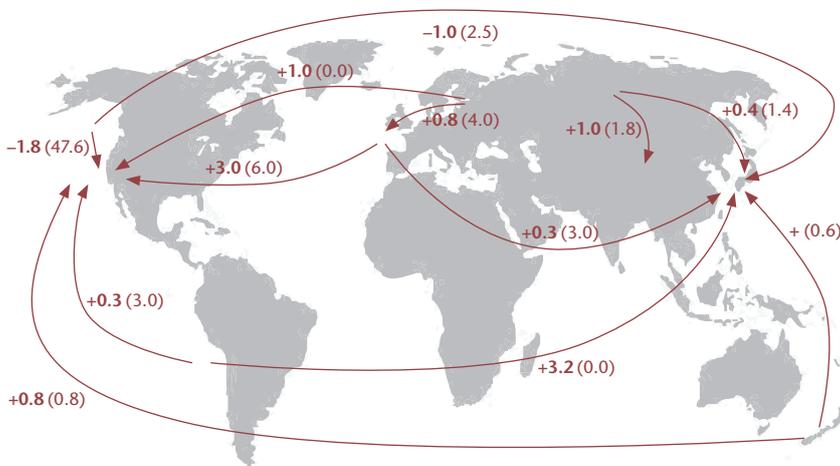


Abb 4 Potenzielle Zuwächse in Mio. m³ im Nadel-schnittholzmarkt bis 2010, ausgehend von Werten aus dem Jahr 2005. Werte in Klammern: geschätzter Gesamthandelsstrom (Quelle: Jaakko Pöyry Consulting 2005).

Stil gehandelt wird. In diesem Zusammenhang wird zwar gerne auf die enormen Holzvorräte in Osteuropa und insbesondere in Russland verwiesen. Aber trotz unbestritten geringen Lohnkosten und enormen Waldflächen sprechen mehrere Faktoren gegen ein solches Szenario. Die geringe Erschliessungsdichte, der niedrige Zuwachs sowie die politischen Restriktionen wie Exportzölle dürften neben den weiterhin hohen Transportkosten eine ernsthafte Rundholzkonzurrenz aus diesen Regionen auf lange Sicht verhindern.

Obwohl der Forstbranche Mitteleuropas beim Rundholzhandel angebotsseitig wohl auch in Zukunft keine ernstzunehmende globale Konkurrenz droht: Den Einfluss der Globalisierung kann man in der lange in der Regionalität verwachsenen Forstwirtschaft nicht verleugnen (Abbildung 5). Zum ei-



Abb 5 Formen der Globalisierung in der mitteleuropäischen Forstwirtschaft.

nen ist seit einigen Jahren eine indirekte Globalisierung in Form von abwandernden Industrien festzustellen. Diese indirekte Form der Globalisierung betrifft vor allem die Papier- und Holzwerkstoffindustrie, die in den vergangenen Jahren nennenswerte Kapazitäten in Osteuropa auf- und in Mitteleuropa abgebaut hat. Zum anderen hinterlässt die Globalisierung – vielfach unbemerkt – via Sägeindustrie in den mitteleuropäischen Forstbetrieben ihre Spuren: Schnittholzprodukte können dank modernsten Einschnittstechniken und grossen Verarbeitungskapazitäten auf dem Weltmarkt bestehen. Allein ist hierbei zu beachten: Die Sägeindustrie kann den Forstbetrieben für das Rundholz dauerhaft nur bezahlen, was sie abzüglich der Einschnittkosten auf dem Weltmarkt erlöst. Die Korrelation der Schnittholzpreise mit den Rundholzpreisen erweist sich folgerichtig als sehr stabil und ist meist stärker als regionale Überprägungen wie beispielsweise durch regionale Sturmereignisse.⁴ Diese Abhängigkeit der Rundholzkosten vom globalen Schnittholzpreis ist

⁴ STATISTIK AUSTRIA (2008) Land- und forstwirtschaftliche Erzeugerpreisstatistik. WIFO AH-Datenbank.

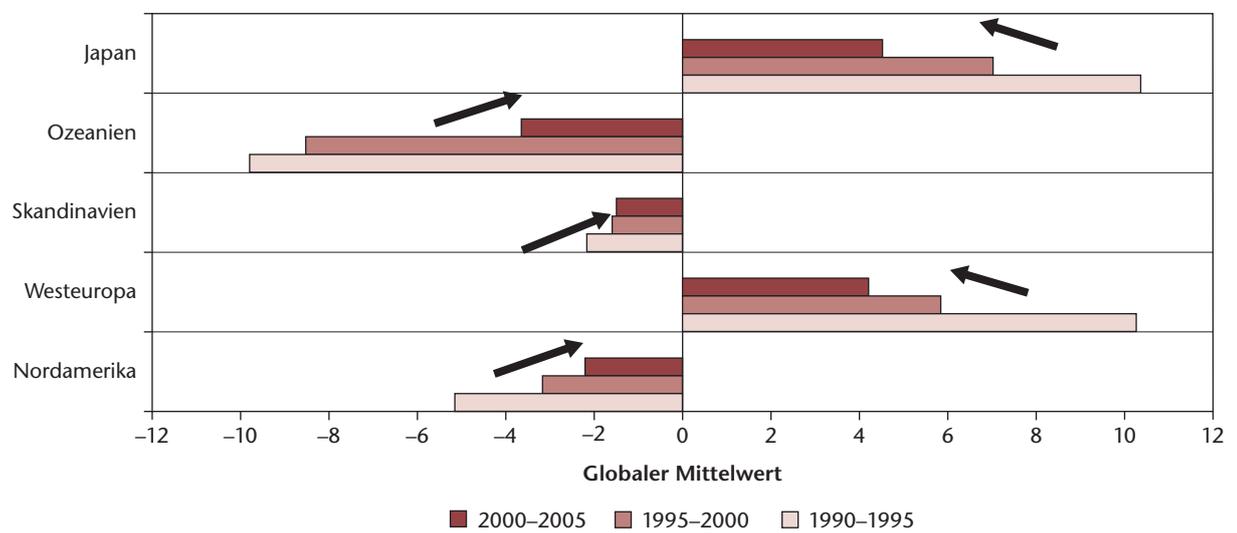


Abb 6 Entwicklung der Rundholzpreise Nadelholz 1995–2005 (Quelle: Jaakko Pöyry Consulting 2005).

auch die simple Erklärung für das Phänomen der globalen Nivellierung der Rundholzpreise (Abbildung 6). Hieraus ergibt sich auch für Mitteleuropa mit seinen vergleichsweise hohen Lohnkosten die schlichte Notwendigkeit, den Rohstoff Holz zu wettbewerbsfähigen Konditionen, das heisst kostengünstig, zu produzieren, wenn das Endprodukt Schnittholz auf den Weltmärkten bestehen will. Eine professionelle Forstwirtschaft und eine professionelle Sägeindustrie bedingen sich vor diesem Hintergrund gegenseitig und bieten die beste Gewähr gegen Krisen. Eine Industrie, die ihren Rohstoff zu wettbewerbsfähigen Konditionen sichern kann, ist nicht gezwungen, ihren Rohstoff aus anderen Kanälen zu beschaffen oder zu substituieren oder in finaler Konsequenz gar abzuwandern.

Festzuhalten bleibt: Die Globalisierung ist in der Forstwirtschaft Mitteleuropas angekommen. In geringerer Masse über den internationalen Rundholzhandel, in höherer Masse über die Absatzmärkte des Schnittholzes und indirekt über die zunehmend global agierenden Unternehmen beispielsweise in der Papierindustrie. In Konsequenz dieser Entwicklung erwächst den Forstbetrieben als Zulieferer global agierender Verarbeitungsbetriebe ein zunehmender Professionalisierungsdruck und der Zwang zur Kostenreduktion. Forstbetriebe sind gut beraten, sich frühzeitig diesen neuen Anforderungen zu stellen.

Biodiversitätsschutz

Wirtschaftsunternehmen haben darauf zu achten, dass ihr Handeln die Gesellschaft nicht in unangemessener Weise beeinträchtigt. Gesellschaftliche Vorstellungen definieren dabei, was unter «unangemessen» zu verstehen ist. Unangemessene Verhaltensweisen werden über kurz oder lang von der Gesellschaft sanktioniert. Diese diesbezüglichen Vorstellungen sind keineswegs konstant, sondern sind gesellschaftlichen Strömungen unterworfen. Für Unternehmen empfiehlt es sich, Änderungen dieser Angemessenheitsvorstellungen zu beobach-

ten und in ihrer Unternehmenspolitik entsprechend zu berücksichtigen, damit sie ihre gesellschaftliche Handlungsbefugnis (licence to operate) nachhaltig sichern können.

Der Schutz der Lebensgrundlagen, der Schutz der Biodiversität und damit das Gebot der Nachhaltigkeit scheinen vielen mitteleuropäischen Forstbetrieben selbstverständlich. Dennoch wird gerade die Holznutzung von der Gesellschaft immer häufiger infrage gestellt. Diese nimmt den Wald zunehmend als Refugium, gewissermassen als Restnatur wahr. Forderungen nach einschneidenden Nutzungsverzichten wie zuletzt die in der Nationalen Strategie zur biologischen Vielfalt (BMU 2007) formulierte Stilllegung von 10% der Staatswaldflächen stehen im Raum. Bezeichnend ist in diesem Zusammenhang die wachsende Bedeutung von Zertifizierungssystemen als Grundvoraussetzung für Geschäftsbeziehungen zwischen der Forstwirtschaft und der holzverarbeitenden Industrie. Nachhaltige Ressourcennutzung, ökologische Leistungen und die Berücksichtigung sozialer Belange im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes kennzeichnen die Leistungsbilanz der mitteleuropäischen Forstbetriebe. Auch wenn diese in der gesellschaftlichen Diskussion noch zu wenig Beachtung findet, stellt sie aus Sicht der Bayerischen Staatsforsten die zentrale Voraussetzung für eine dauerhafte Handlungsbefugnis und damit für den Fortbestand der europäischen Forstwirtschaft dar.

Chancen und Risiken aus den Megatrends

Aus der skizzierten Situation ergeben sich sowohl Risiken als auch Chancen für die mitteleuropäischen Forstbetriebe. Auf der Risikoseite stehen

- die wahrscheinlicher werdenden Witterungsextreme und die sich daraus ergebende Gefahr von

existenzbedrohenden Schäden im Anlagevermögen der Forstbetriebe durch auftretende Preisstürze infolge Marktsättigung mit Kalamitätsholz;

- der in Sondersituationen durch die Globalisierung möglich werdende Konkurrenzdruck auf der Angebotsseite;
- möglicherweise zunehmende Nutzungseinschränkungen infolge gesellschaftlicher Angemessenheitsvorstellungen;
- die zwangsläufig höhere Abhängigkeit vom Weltmarkt.

Diesen Risiken stehen nicht minder gewichtige Chancen gegenüber:

- Hier ist zunächst die Vielzahl globaler Märkte für das Produkt Holz zu nennen, was insbesondere regionale Verwerfungen zu kompensieren verspricht. Auch werden immer wieder neue Märkte entstehen. Beispielsweise führte die starke Nachfrage nach Buchenrundholz in Südostasien zu steigenden Preisen für Buchenrundholz in Europa.
- Die zunehmende Globalisierung dürfte der lange in der Regionalität verwachsenen Forstbranche insgesamt gesehen wohl zugutekommen. Während die angebotsseitige globale Konkurrenz wegen der hohen Transportkosten für Rundholz beschränkt ist, kann das durch die Sägeindustrie veredelte Rundholz in Form von Schnittholz auf einer Vielzahl globaler Märkte platziert werden. Dies reduziert die Abhängigkeit der Forstwirtschaft von regionalen oder nationalen Nachfrageschwankungen zweifelsohne.
- In der steigenden Bedeutung des Rohstoffs Holz liegt darüber hinaus ein gerade für grössere Forstbetriebe unschätzbare Vorteil: das zunehmend zutage tretende Bewusstsein, dass Holz knapper wird. Diese zum Teil tatsächliche, zum Teil gefühlte Holzknappheit fördert nachfrageseitig die Bereitschaft, auch längerfristige Verträge mit den Forstbetrieben

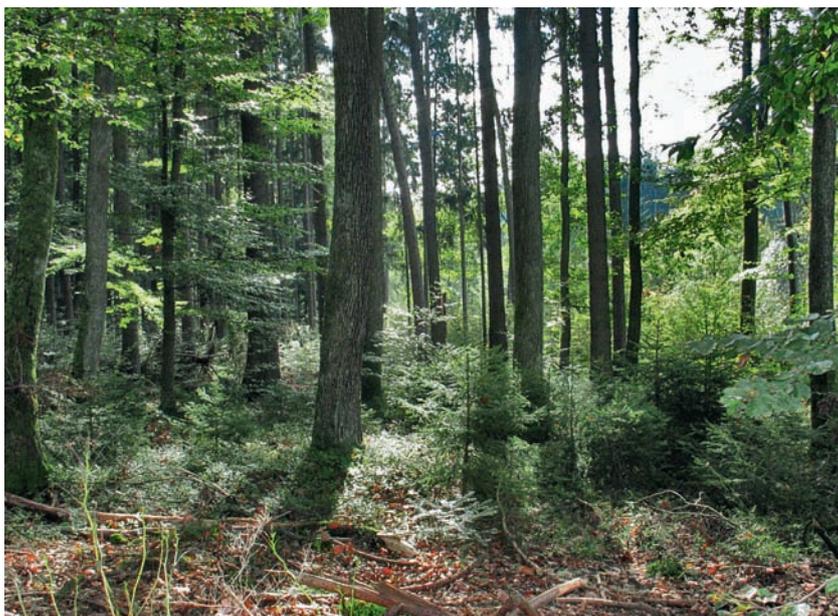


Abb 7 Um die Auswirkungen von Kalamitäten auf die Geschäftstätigkeit zu reduzieren, bauen die Bayerischen Staatsforsten ihren Wald zu Mischwald um.

abzuschliessen. Forstbetrieben eröffnet sich so die Möglichkeit, auch in Zeiten oszillierender Spotmarktpreise und regionaler Marktsättigungen kontinuierlichere und planbarere Erträge zu realisieren. Angesichts der bislang stark schwankenden und meist kalamitätsgetriebenen Holzmarktpreise ist diese verbesserte Planbarkeit für Forstbetriebe von enormem Vorteil. Halbwegs planbare Einnahmen und Ausgaben sind die Basis einer soliden Liquiditäts- und Investitionsplanung und damit das Rückgrat der ökonomischen Nachhaltigkeit.

Strategische Ausrichtung der Bayerischen Staatsforsten

Der zunehmende Holzbedarf ist untrennbar mit dem gesellschaftlichen Ziel des Ressourcenschutzes und dem Schutz der Biodiversität verknüpft. Die Bayerischen Staatsforsten stellen daher die Holznutzung in den Kontext der umfassenden Leistungen, welche das Unternehmen für die Gesellschaft in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht erbringt, um sich so die gesellschaftliche Handlungsbefugnis dauerhaft zu sichern. Das Unternehmen bekennt sich dabei zu einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz. Die drei Dimensionen sind untereinander gleichrangig und über zentrale Kennzahlen einer Balanced-Score-Card im Managementsystem integriert. Die Fähigkeit des Forstbetriebs, Nachhaltigkeit transparent und nachvollziehbar über eine ökologische Leistungsbilanz zu dokumentieren, kann hierbei gegenüber einer künftig denkbaren internationalen Rundholzkonzurrenz als Marktvorteil gesehen werden.

Auch haben sich die Bayerischen Staatsforsten zum Ziel gesetzt, den Umbau der Wälder aktiv voranzutreiben, um die in der Vergangenheit geradezu verheerenden Auswirkungen von biotischen und abiotischen Kalamitäten auf die Geschäftstätigkeit zu reduzieren (Abbildung 7). Dies erscheint gerade im Hinblick auf den sich abzeichnenden Klimawandel unerlässlich.

Die Bayerischen Staatsforsten beschreiten konsequent den Weg der stetigen Professionalisierung. Neben einem strikten Kostenmanagement zur Reduktion von Produktions- und Verwaltungskosten gewinnen Organisationsoptimierungen und Investitionen in entlastende Systeme immer mehr an Bedeutung. Zur Umsetzung dieser Ziele hat das Unternehmen die nachfolgenden, konkreten Massnahmen auf den Weg gebracht.

Professionalisierung und Kostenmanagement sind auf viele Schultern verteilt

- Verschiedene Funktionalisierungsansätze in der Holzernte reduzieren die Produktionskosten (Abbildung 8).



Abb 8 Mechanisierung, Bündelung und Professionalisierung tragen zum Kostenmanagement bei.

- Ein unternehmensweiter strategischer Einkauf bündelt die Beschaffung von Material und Dienstleistungen.
- Hohe Investitionen in neue IT-Systeme und IT-Ausstattung der Beschäftigten führen mittelfristig zu verminderten Verwaltungskosten.
- Die Bündelung von Holzmengen in der überregionalen Vermarktung erhöht die Marktmacht.
- Weitere wesentliche Potenziale werden in der Optimierung des Holzflussmanagements (Beschleunigung der zeitlichen Abfolge von Holzernte und Transport ins Werk) gesehen.

Klare Strategien zur Begrenzung der Auswirkungen von Kalamitäten

Die Bayerischen Staatsforsten wollen das mehr als 90% des Gesamtumsatzes ausmachende Holzgeschäft möglichst krisensicher aufstellen. Ein ausgewogener Mix aus mittel- und langfristigen Verträgen mit Mehrabnahmeklauseln im Kalamitätsfall,

Preisbindungen und Preiskorridoren stabilisieren die Ertragsituation so weit wie möglich. Die konkrete Höhe des strategisch sinnvollen Anteils längerfristiger Verträge richtet sich dabei nach der Fixkostenbelastung des Forstbetriebs und der zu erwartenden Kontinuität des Holzflusses beziehungsweise der Höhe des erwarteten Kalamitätsholzanfalls: Je höher der erwartete Anteil zwangsbedingter Nutzungen (bzw. je kontinuierlicher der Holzfluss) und je höher die Fixkostenbelastung des Forstbetriebes sind, desto vorteilhafter und notwendiger ist der Anteil längerfristiger Verträge. Schwankungen im Ertrag können so vermindert und die Finanzflüsse verstetigt werden.

Darüber hinaus gilt es, die Abhängigkeit vom Holzgeschäft zu reduzieren. Die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf die Immobilienbewirtschaftung oder auf die Nutzung regenerativer Energien bildet hierbei den Schwerpunkt. Gerade die Beteiligung an Biomasseheizkraftwerken eröffnet neue Absatzmöglichkeiten und lässt das Unternehmen durch vertikale Integration an der Wertschöpfung des Rohstoffs Holz und der steigenden Nachfrage nach Energieholz partizipieren. Daneben besteht die Möglichkeit, durch Verträge mit Windkraftbetreibern, die auch eine Umsatzbeteiligung an realisierten Windenergieanlagen beinhalten, weitere wertvolle und willkommene Erträge abseits vom Holzgeschäft zu realisieren.

Ein wesentlicher Hebel, Qualitätsverluste im Rahmen der technischen Produktion zu vermeiden, liegt in den Durchlaufzeiten zwischen Fällung und Werkseingang. Hier geht das Unternehmen neue Wege. Während in der Vergangenheit die Übergabe des Holzes an der Waldstrasse erfolgte, ist es erklärtes Ziel der Bayerischen Staatsforsten, in wenigen Jahren den Grossteil des Holzes frei Werk an die Sägewerke zu liefern. Zu diesem Zweck wurde eine eigene, schlagkräftige Distributionslogistik aufgebaut.

Sicherstellen der Handlungsberechtigung («licence to operate»)

Zentrales Element der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit ist ein breit aufgestellter, teilweise institutionalisierter Stakeholderdialog mit einer Vielzahl von Interessengruppen (Abbildung 9). Kooperationen mit dem Deutschen Alpenverein, Wanderverbänden und verschiedenen Naturschutzverbänden gewinnen für die Bayerischen Staatsforsten zunehmend an Bedeutung. Der Austausch mit Naturschutzverbänden und dem behördlichen Naturschutz wird gerade im Vorfeld forstwirtschaftlicher Massnahmen immer wichtiger. In seinem Naturschutz- und Bodenschutzkonzept trifft das Unternehmen klare Aussagen zu gesellschaftlich besonders relevanten Themen.

Transparenz kennzeichnet die Kommunikation: Das Unternehmen berichtet jährlich in Form



Abb 9 Die Zielgruppen der Bayerischen Staatsforsten.

einer umfassenden Leistungsbilanz über alle wesentlichen gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit. Die Bayerischen Staatsforsten richten sich dabei nach international anerkannten Normen der Nachhaltigkeitsberichterstattung, der Global Reporting Initiative (2006). Weitere Details können dem im Jahr 2006 festgeschriebenen Nachhaltigkeitskonzept (Bayerische Staatsforsten 2007) und dem aktuellen Nachhaltigkeitsbericht entnommen werden (Bayerische Staatsforsten 2009).

Fazit

Prognosen sind schwierig, besonders, wenn sie die Zukunft betreffen. Dieses Zitat wird unter anderem Winston Churchill zugeschrieben. Es ist aktueller denn je: Die traditionell konservative mitteleuropäische Forstwirtschaft sieht sich Veränderungen in immer höherer Kadenz ausgesetzt. Langsam gewachsene Strukturen ändern sich schlagartig, Märkte verschieben sich in vormals ungeahntem Ausmass, und in Gestalt des Klimawandels machen die Veränderungen selbst vor den natürlichen Produktionsbedingungen der Forstbetriebe nicht halt.

Angesichts des Klimawandels stellt sich für die mitteleuropäischen Forstbetriebe die zentrale Herausforderung, sich dauerhaft gegen Kalamitätsrisiken abzusichern. Dies kann kurz- bis mittelfristig beispielsweise durch entsprechende Vertragsgestal-

tung bei den Holzverkäufen erfolgen. Am Beispiel längerfristiger Verträge ist belegt, dass dies durchaus zum Wohle sowohl der Forstwirtschaft (Planungssicherheit) als auch der Sägeindustrie (Versorgungssicherheit) sein kann. Mittel- bis langfristig dürften sich auch heute in Angriff genommene waldbauliche Massnahmen auszahlen. Angesichts unterschiedlicher Prognosen im Hinblick auf die Auswirkungen des Klimawandels erscheinen insbesondere Konzepte der Risikodiversifikation erfolgversprechend. Dieser Ansatz entspricht im Wesentlichen den Vorstellungen des naturnahen Waldbaus. Gestufte, gemischte und stabile Wälder, die unter weitgehender Vermeidung von Anfangsinvestitionen (Naturverjüngung!) begründet wurden, dürften in Zukunft am ehesten ökonomischen und ökologischen Anforderungen genügen.

Die Gesellschaft formuliert in zunehmendem Masse Ansprüche an den Wald. Forstbetriebe scheinen gut beraten, gesellschaftliche Angemessenheitsvorstellungen zu berücksichtigen, um ihre von der Gesellschaft erteilte Handlungsberechtigung dauerhaft sicherzustellen. Transparenz, Offenheit und proaktiver Kommunikation der Forstbetriebe und ihrer Verbände kommen dabei grosse Bedeutung zu.

Bekanntlich liegt in jeder Veränderung auch eine Chance. Gerade hieraus können flexible Forstbetriebe Vorteile ziehen. Vor dem Hintergrund, dass der globale Schnittholzpreis in zunehmendem Masse die regional gezahlten Rundholzpreise bestimmt,

kann man die Rohstoffproduzenten und die Veredlungsbetriebe durchaus als Schicksalsgemeinschaft betrachten. Nur wenn vor- und nachgelagerte Produktionsstufen ein hohes Mass an Professionalität an den Tag legen, können sie ihre Produkte auf dem Weltmarkt auf Dauer platzieren. Solange die thermische Verwertung die stoffliche Verwertung nicht als primärer Absatzkanal für Rundholz ablöst, besteht hierzu keine Alternative. Im Gegensatz zu den verarbeitenden Betrieben, die gegebenenfalls in kostenintensivere Regionen abwandern können, hat die Forstwirtschaft diese Option nicht. So gesehen sollte die Forstwirtschaft ein hohes Eigeninteresse an konsequenter Professionalisierung haben. Zusammen mit entsprechenden Ansätzen aufseiten der Holzverarbeitenden Betriebe erscheint dies der sicherste Weg, zum beiderseitigen Vorteil auf dem globalen (Schnitt-)Holzmarkt zu bestehen. Wie die Erfahrung zeigt, profitiert dann neben den Marktpartnern letztlich auch der Wald. Denn nur wirtschaftlich erfolgreiche Forstbetriebe können auf Dauer in den Wald investieren. Zeiten wirtschaftlich prosperie-

render Forstbetriebe waren und sind deshalb auch immer gute Zeiten für den Wald. ■

Eingereicht: 23. April 2009, akzeptiert (mit Review): 23. Oktober 2009

Literatur

- BAYERISCHE STAATSFORSTEN (2007)** Nachhaltigkeitskonzept. Regensburg: Bayerische Staatsforsten. 31 p.
- BAYERISCHE STAATSFORSTEN (2009)** Nachhaltigkeitsbericht 2008. Regensburg: Bayerische Staatsforsten. 158 p.
- BMU (2007)** Nationale Strategie zur biologischen Vielfalt. Berlin: Bundesministerium Umwelt Naturschutz Reaktorsicherheit. 180 p.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2006)** Sustainability reporting guidelines (Version 3.0). Amsterdam: Global reporting initiative. 45 p.
- HIRSCHBERGER P (2007)** Die Wälder der Welt – ein Zustandsbericht. Zürich: WWF Schweiz. 49 p.
- JAAKKO PÖYRY CONSULTING (2005)** Geschäftsumfeld der Bayerischen Staatsforsten AöR. Regensburg: Bayerische Staatsforsten, unveröffentlicht. 46 p.
- MUNICH RE (2007)** Zwischen Hoch und Tief – Wetterrisiken in Mitteleuropa. München: Munich Re. 60 p.

Globale Trends und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie der Bayerischen Staatsforsten

Die Forstwirtschaft Mitteleuropas sieht sich umfangreichen Veränderungen ausgesetzt. Die steigende Nachfrage bei eher rückläufigem Angebot führt zu einer absehbaren Verknappung des Holzes. Allerdings kann dieser Trend durch die Auswirkungen des Klimawandels, der mehr Kalamitäten und damit höhere Produktionsrisiken erwarten lässt, überlagert werden. Der Holzmarkt ist gerade in Zeiten grosser Kalamitäten, aber auch unter normalen Bedingungen zunehmender Globalisierung ausgesetzt. Zudem wächst in der Bevölkerung das Bedürfnis, noch vorhandene Ressourcen zu schützen, wodurch Forderungen nach «angemessener» Bewirtschaftung auch vor Forstbetrieben nicht haltmachen. Die Betriebe haben diese Trends als Gegebenheiten hinzunehmen und sich damit bestmöglich zu arrangieren. Die Bayerischen Staatsforsten zeigen mit einer Reihe von kostenreduzierenden, risikomindernden und kommunikationsverbessernden Massnahmen auf, wie sich ihr Betrieb diesen Herausforderungen stellt.

Tendances globales et leurs impacts sur la stratégie d'entreprise des forêts domaniales bavaroises

La foresterie de l'Europe centrale va vivre de vastes changements. La demande croissante fait face à une offre toujours plus faible, phénomène qui va mener dans un délai prévisible à un approvisionnement insuffisant. Ces tendances pourraient être compensées du fait que les changements climatiques laissent prévoir une augmentation des calamités et donc des risques de production. Le marché du bois est exposé à une globalisation croissante, en période de grandes calamités en particulier, mais aussi en conditions normales. Parallèlement, la population appelle toujours plus à la protection des ressources existantes et à une exploitation plus «raisonnable» dans les forêts aussi. Les entreprises doivent accepter ces tendances et s'adapter au mieux à ces nouvelles exigences. L'entreprise «Bayerische Staatsforsten» montre comment elle répond à ces défis, par une série de mesures visant à réduire les coûts et les risques et à améliorer la communication.