

An aerial photograph showing a paved road that curves through a dense, lush green forest. The trees are a mix of dark green and lighter, yellowish-green, suggesting different species or perhaps the effect of sunlight filtering through the canopy. The road is a dark grey line that starts from the top right and curves towards the bottom left.

Geschäftsfeld Klimaberatung

KlimaBeraterFWZ

Geschäftsfeld Klimaberatung
im Kontext des Projektes KlimaBeraterFWZ

Bearbeitung

Dr. Bernd Wippel (UNIQUE forestry and land use GmbH)

Eva Kehayova (UNIQUE forestry and land use GmbH)

Version: Mai 2021



Dieses Dokument entstand im Rahmen des Projektes „Neue Beratungsleistungen für Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse - Klimaangepasste Bewirtschaftung im kleineren und mittleren Privatwald (KlimaBeraterFWZ)“. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) im Rahmen des Waldklimafonds über die Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (FNR) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Ernährung
und Landwirtschaft

Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und nukleare Sicherheit



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Projektleitung:

Prof. Dr. Matthias Dees, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Kontakt: matthias.dees@felis.uni-freiburg.de

Projektbeteiligte:

Professur für Fernerkundung und Landschaftsinformationssysteme

Institut für Forstwissenschaften

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Tennenbacher Straße. 4,

D-79106 Freiburg

www.felis.uni-freiburg.de

Forstwirtschaftliche Vereinigung Prignitz w.V.

Meyenburger Tor 75

16928 Pritzwalk

www.fv-prignitz.de

Forstwirtschaftliche Vereinigung Schwarzwald eG

Hauptstraße 38

77796 Mühlenbach

www.fvs-eg.de

Waldbesitzervereinigung Westallgäu e.V.

Austraße 29

88161 Lindenberg im Allgäu

www.wbv-westallgaeu.de

UNIQUE forestry and land use GmbH

Schnewlinstraße 10

79098 Freiburg

www.unique-landuse.de

Empfohlene Zitierung:

Wippel, B. Kehayova, E., (2021): Geschäftsfeld Klimaberatung. Projektbericht. UNIQUE forestry and land use GmbH. Gefördert vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) im Rahmen des Waldklimafonds über die Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (FNR). Förderkennzeichen: 22WC507801.

Inhaltsverzeichnis

1 Die Klimaberatung als neues Geschäftsfeld	4
2 Die Klimaberatung über das Projekt hinaus.....	4
3 Die Klimaberatung als Produkt.....	5
4 Umfeldanalyse.....	7
4.1 Die Organisation und ihre Strukturdaten	7
4.2 Leistungsprofil.....	8
4.3 Naturale und strukturelle Voraussetzungen.....	8
4.4 Organisation	8
4.5 Konkurrenz und Kooperation.....	9
4.6 Holzmärkte	10
4.7 Möglichkeiten der Finanzierung	10
5 Kalkulation der Aufwände und Erträge	11
6 Chancen und Risiken abwägen.....	12
7 Nächste Schritte	13
Anhang	15

1 DIE KLIMABERATUNG ALS NEUES GESCHÄFTSFELD

Das Projekt KlimaBeraterFWZ verfolgt das Ziel, Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse (FWZ) mit konkreten Wald-Informationen und Klimaanpassungs-Wissen auszustatten und diese Informationen in einer „Klimaberatung“ für die Zusammenschlüsse zu bündeln, die mit Hilfe dafür entwickelter Beratungswerkzeuge umgesetzt werden. Damit werden FWZ in die Lage versetzt, ihren Mitgliedern und auch weiteren Privatwaldbesitzenden Beratungs- und Serviceleistungen für den Aufbau von klimaangepassten und risikoarmen Wäldern anzubieten.

Die Klimaberatung bildet den Rahmen für die langfristige nachhaltige Holzbereitstellung durch Klimaanpassung einerseits und für die Erhöhung der Attraktivität für die Bindung neuer, bislang passiver Mitglieder an den Zusammenschluss andererseits. Waldbesitzende, die sich bislang von einer vor allem auf Holzvermarktung orientierten Zielsetzung der FWZ nicht oder wenig angesprochen gefühlt haben, sollen durch die zusätzliche Einbeziehung von klimarelevanten Fragestellungen gewonnen werden.

2 DIE KLIMABERATUNG ÜBER DAS PROJEKT HINAUS

Dieses Dokument beschreibt die zentralen Elemente der „Klimaberatung“ im Sinne des Projektes im Hinblick auf eine langfristige Verankerung dieser Leistung über das Projekt hinaus und in FWZ bundesweit. Konkrete Geschäftsfelduntersuchungen für die Partnerorganisationen im Projekt wurden detaillierter und im Austausch mit den Projektpartnern gesondert erstellt.

Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse in Deutschland sind unterschiedlich aufgestellt. Je nach Region und Bundesland, formen unterschiedliche naturale und administrative Aspekte die Rahmenbedingungen für die waldbesitzereigenen Organisationen.

Die Idee hinter dem Projekt war es, ein Modell für die Klimaberatung zu entwerfen, der wandelbar ist und die Möglichkeit der Einbettung für die Klimaberatung sowohl in kleineren, lokal agierenden Forstbetriebsgemeinschaften (FBG) gibt, als auch in überregionalen Vermarktungsorganisationen wie zum Beispiel in größeren Forstwirtschaftlichen Vereinigungen (FV). Diese strukturelle Vielfalt findet sich auch unter den Projektpartnern in KlimaBeraterFWZ wieder.

Vorab sollte jedoch von den einzelnen Organisationen, die an der Klimaberatung interessiert sind, vor allem die Frage beantwortet werden, ob die Voraussetzungen gegeben sind, damit sich diese Leistung für den Zusammenschluss wirtschaftlich lohnt. Dieses Dokument stellt eine Hilfe dazu dar.

Zusätzlich kann eine aktuelle Prüfung der Förderbedingungen des jeweiligen Landes sowie der Unterstützungsangebote der Landeswaldbesitzerverbände vom Vorteil sein.

3 DIE KLIMABERATUNG ALS PRODUKT

Das Endprodukt des Projektes richtet sich an die Forstwirtschaftlichen Zusammenschlüsse als Multiplikatoren und letztendlich Anbieter der Klimaberatung für die Waldbesitzenden. Endnutzer dieser Leistung sind jedoch die Privatwaldbesitzenden. Aus der Klimaberatung resultiert ein Gespräch mit dem Waldbesitzenden und das Festlegen (und Umsetzen) der vereinbarten Maßnahmen. Als „physisches Produkt“ erhält das Mitglied ein „Klimaprofil“ seines Waldes.

In dem Klimaprofil werden die Ergebnisse des Waldbeganges, die Ziele der Waldbesitzenden und die vereinbarten Maßnahmen dokumentiert. Es ist ein für den Prozess zentrales Produkt, das zugleich die Vorbereitung systematisiert und als Endergebnis der Klimaberatung den Waldbesitzenden ausgehändigt wird.



Abbildung 1: Ablauf der Klimaberatung; Zur Beschreibung des kompletten Ablaufs vom Prozess der Klimaberatung s. das Dokument „Prozessleitfaden KlimaBeraterFWZ“.

Das Ziel des Beratungsgesprächs ist es, die Waldbesitzenden von der Dringlichkeit der Maßnahme zu überzeugen und gleichzeitig auf ihre persönlichen Prioritäten bei der Waldbewirtschaftung einzugehen (erwerbswirtschaftliche Ausrichtung, andere Eigentümerziele). Auch Waldbesitzende, die bisher keine Mitgliedschaft bei dem Forstwirtschaftlichen Zusammenschluss haben, können auf diesem Weg angesprochen werden.

Projekt KlimaBeraterFWZ

KLIMAPROFIL

Autor		Datum		Version	
Waldbesitzer/in oder Forstbetrieb					
Mitglieds-/ oder Forstbetriebsnummer					
Gemeinde		Gemarkung			
Flurstück(e)		Abteilungsnr.			

Übersichtskarte Behandlungseinheiten/Flurstücke

Übersichtskarte Flurstücke

Beispiel

0 500 1000 1500 m

Allgemeine Daten zum Gebiet

Wuchsgebiet	
Jährlicher Niederschlag Ø (mm)	

Abbildung 2: Titelblatt des Klimaprofils

4 UMFELDANALYSE

Die Umfeldanalyse beleuchtet die naturalen, strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen sowie weitere interne und externe Faktoren, die bei einem Einbezug der Klimaberatung in das Dienstleistungsportfolio des Zusammenschlusses eine Rolle spielen.

4.1 Die Organisation und ihre Strukturdaten

Bevor man sich der Umfeldanalyse widmet, ist ein Blick „nach innen“ hilfreich. Die folgende Tabelle bietet eine Möglichkeit für die schematische Darstellung der Strukturdaten eines Zusammenschlusses. Wichtige Werte hierfür können in der Regel aus den Geschäftsberichten der letzten Jahre entnommen werden.

Tabelle 1: Die Organisation im Überblick

Merkmal	Kurzbeschreibung
Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none">▪ Organisationsform▪ Region▪ Vernetzung
Organisation	<ul style="list-style-type: none">▪ Entstehungsgeschichte und heutige Form▪ Entwicklung in den Jahren
Strategie	<ul style="list-style-type: none">▪ strategische Ausrichtung und Ziele der Organisation
Region	<ul style="list-style-type: none">▪ geografische Region
Fläche	<ul style="list-style-type: none">▪ in ha
Vermarktungsmenge (langjähriges Mittel)	<ul style="list-style-type: none">▪ in fm (Durchschnitt)
Baumarten	<ul style="list-style-type: none">▪ in %-Angaben
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none">▪ Anzahl der Mitglieder
Durchschnittliche Waldbesitzgröße	<ul style="list-style-type: none">▪ Gesamtfläche und Mitgliedsfläche
Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none">▪ Aufzählung der zentralen Dienstleistungen, die die Organisation anbietet
Größenklassen	<ul style="list-style-type: none">▪ Verteilung der Größenklassen und -anteile des Waldbesitzes in der Organisation
IT und EDV	<ul style="list-style-type: none">▪ Software für die Waldbewirtschaftung, den Warenmanagement, die Buchhaltung und andere (soweit zutreffend)
Personal	<ul style="list-style-type: none">▪ Anzahl angestellter MitarbeiterInnen (in VZÄ)
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none">▪ Aufzählung der Finanzierungsquellen (z.B. Mitgliedsbeiträge, Förderung etc.)
Förderung	<ul style="list-style-type: none">▪ Fördertatbestände aufzählen (sofern zutreffend)

Merkmals	Kurzbeschreibung
Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beziehungen zu konkurrierenden Organisationen (sofern vorhanden)
Webpräsenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Webseiten und andere Online-Präsenz

4.2 Leistungsprofil

Als nächster Schritt wird der Leistungsprofil der Organisation entworfen. Hier wird die Stellung des Zusammenschlusses im Kontext der Geschäftsbeziehungen – z.B. mit den Abnehmern – erläutert. Die Hauptertragsströme werden hier beschrieben, sowie die laufenden Aufwände der Organisation. Es werden die Geschäftsbeziehungen zu Partnerorganisationen und zu den Mitgliedern beschrieben.

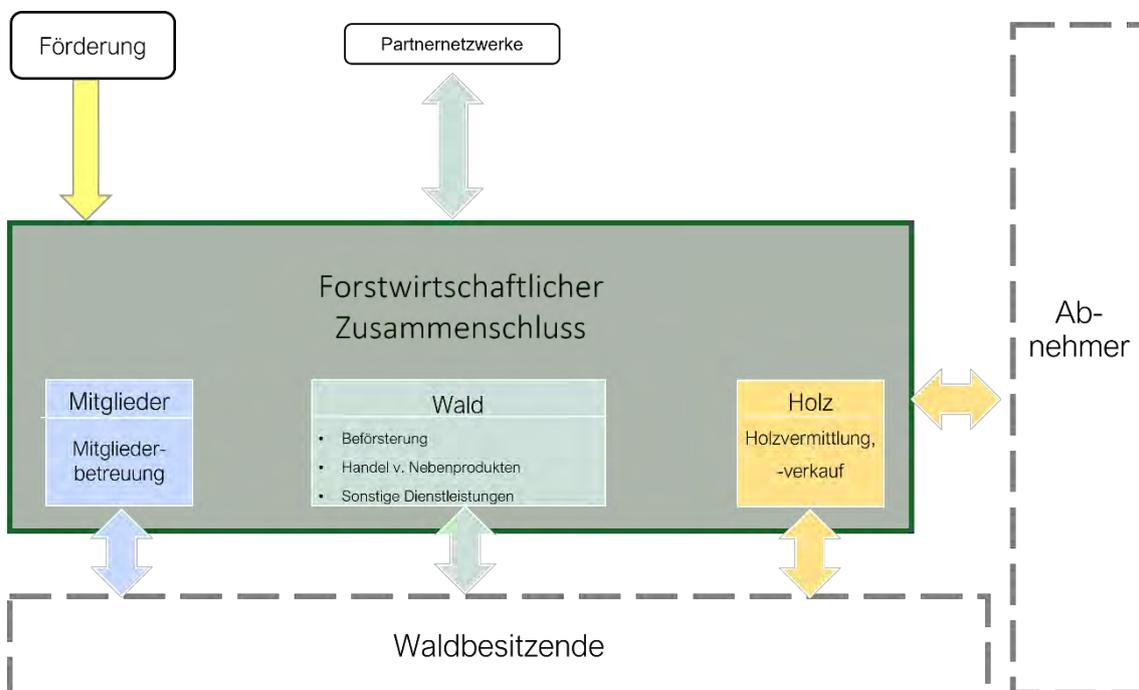


Abbildung 3: Schematische Darstellung eines FWZ-Leistungsprofils

4.3 Naturale und strukturelle Voraussetzungen

Hier werden Kennzahlen wie die Verteilung der Waldbesitzgrößen, den Organisationsgrad und die Verkaufsmengen betrachtet und in Verbindung mit den vorhandenen Baumartenanteile gebracht.

4.4 Organisation

Eine detailliertere Betrachtung der Organisationssteuerung, des Personals und der IT-Ausstattung ermöglicht die Einschätzung der Professionalisierung der Organisation. Mit

dem steigenden Professionalisierungsgrad werden auch die Hürden für die Einbettung der Klimaberatung kleiner. Leitfragen hierfür können folgende sein:

Personal

- Wie ist der FWZ in Bezug auf das Personal ausgestattet (z.B. wie viele VZÄ)?
- Hat das Personal spezifisches Know-how mit Relevanz für die Klimaberatung?
- Wo besteht Weiterbildungsbedarf?
- Welche Arbeitsschritte für die Klimaberatung können nicht über das eigene Personal abgedeckt werden und müssen ausgegliedert werden?

IT

- Software und Hardware
 - Wie sehen die EDV-Strukturen in der Organisation aus?
 - Wie werden Daten verwaltet?
 - Welche Software gibt es bereits (Schnittstellen)? Welche sollte noch beschaffen werden?
 - Liegen alle Geräte vor, die für die Klimaberatung notwendig sind (Tablett für den Außeneinsatz, GPS-Gerät, etc.)?
- Datensicherheit und Datenschutz
 - Gibt es ein Datensicherungskonzept (Vermeidung von Datenverlust) und welche Datenschutzmaßnahmen wurden getroffen (Stichwort Cyberattacken)
 - Gibt es einen Datenschutzbeauftragten?

4.5 Konkurrenz und Kooperation

Die Betrachtung der gegenwärtigen Konkurrenz- und Kooperationsituation gegenüber anderer Organisation ist vor allem im Hinblick auf die Klimaberatungsleistung wichtig. Die Beantwortung folgender Fragen kann dabei hilfreich sein:

Forstunternehmer

- Wie sind Forstunternehmer in der Region aktiv?
- Besteht eine Zusammenarbeit?
- Sind sie eher konkurrierend tätig?

Forstverwaltung

- Wie agiert die Forstverwaltung?
- Welche Regelungen bestehen in Bezug auf hoheitliche Aufgaben?
- Wo ergeben sich Synergien?
- Welche Aktivitätsfelder der Forstverwaltung stehen in Konkurrenz zu den FWZ?

- Hat die Forstverwaltung klare Vorteile bei der Zusammenarbeit mit den Privatwaldeigentümer?

Andere FWZ

- Welche andere Forstwirtschaftlichen Zusammenschlüsse gibt es in der Region?
- Welche Leistungen bieten sie an?
- Gibt es bündelnde Dachorganisationen (oder ist meine Organisation eine Dachorganisation)?

Anbieter „neuer Beratung“ (meist auf Bundesebene)

- Welche „dritte“ Anbieter für neue Beratungsleistungen gibt es (z.B. Beratungs-Apps, Online-Portale für Waldbesitzende etc.)?

4.6 Holzmärkte

Der Kern des Geschäftsfelds Klimaberatung liegt in der Möglichkeit, gefährdete Waldflächen zu identifizieren und rechtzeitig den Waldumbau einzuleiten. Holz soll vor einer drohenden Entwertung, z. B. durch Käferbefall, eingeschlagen und eine klimastabile Bestockung eingeleitet werden. Daher spielt auch eine allgemeine Einschätzung der aktuellen Situation auf dem Holzmarkt wiederum eine Rolle für die Klimaberatung (s. dazu auch das nächste Kapitel).

4.7 Möglichkeiten der Finanzierung

Die Finanzierung der Klimaberatung kann aus den drei nachfolgend angeführten Erlösquellen erfolgen.

Vermarktbares Beratungsprodukt Klimaberatung („Klimaprofil“)

Klimaberatung stellt für Waldbesitzende ein unabhängig von der Holznutzung interessantes Produkt dar. Im Rahmen des Projektes wurde das Beratungsprodukt als „Klimaprofil“ bezeichnet. Die Wahrscheinlichkeit, dass Waldbesitzende bereit sind, ein Entgelt für eine Einschätzung des bestehenden Klimarisikos einschließlich von Empfehlungen zur Waldbehandlung wie auch für Inventur, Planung inkl. Kartenwerk zu zahlen, ist als realistisch einzustufen und wurde auch exemplarisch im Rahmen der Planungstests von Waldbesitzenden bestätigt.

Vermehrte Erträge durch verstärkten (rechtzeitigen) Einschlag

Klimaberatung führt zu einer verstärkten Holznutzung in den Risikobereichen, die in ihrem Rahmen identifiziert werden.

Für das Geschäftsfeld Klimaberatung kann unterstellt werden, dass sowohl bislang inaktive Mitglieder als auch Nichtmitglieder unter den Waldbesitzenden in den sog. „klimaveranlassten Mobilisierungsblöcken“ angesprochen und für entsprechende

Eingriffe in ihren Wäldern gewonnen werden können. Erst die Praxis wird zeigen, ob und in welchem Umfang dies umsetzbar ist.

Erträge aus Förderung

Klimaberatung finanziert sich aus der Förderung von Präventivmaßnahmen.

Erträge können auch aus der Bündelung (und den Entgelten daraus) von Fördermaßnahmen für die Waldbesitzenden erzielt werden.

Ob eine gezielte Förderung möglich ist, sollte mit Blick auf die aktuellen Förderrichtlinien in dem jeweiligen Bundesland untersucht werden.

5 KALKULATION DER AUFWÄNDE UND ERTRÄGE

Nachfolgende Tabelle zeigt das Ergebnis einer beispielhaften Kalkulation der Leistung Klimaberatung bei einem FWZ und basiert auf Schätzwerten für die ersten drei Jahre der Implementierung. Es wird angenommen, dass der Anpassungsprozess bis zum vollen Funktionieren diesen Zeitraum benötigt. In den ersten beiden Jahren kostet die Integration der Aufgabe Zeit und Ressourcen, um Prozesse und Technik bei noch deutlich geringer, aber steigender Produktivität, zu etablieren.

Die allgemeinen Eckpfeiler der Kalkulation sind in Tabelle 2 dargestellt, eine detaillierte Darstellung der finanziellen und leistungsbezogenen Daten ist im Anhang zu finden.

Tabelle 2: Kalkulation der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse für die ersten drei Jahre

Position*	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Gesamtaufwände	52.600	54.200	55.800
AG-Bruttoaufwände (0,5 Stellen)	26.300	27.100	27.900
Sachaufwände (50 % AG-Brutto)	26.300	27.100	27.900
Gesamterlöse	41.400	49.600	60.000
Erträge aus Klimaberatung	6.600	7.900	9.600
Erträge aus Vermarktung	34.800	41.700	50.400
Gewinn/Verlust	-11.200	-4.600	4.200

*Die Angaben sind in Euro und auf volle 100 gerundet.

Ein wesentlicher Kostenpunkt liegt im Bereich des Personals. Die hier angenommene Arbeitgeber-Bruttoaufwände hierfür belaufen sich auf 26.300 Euro für eine halbe

Vollzeitstelle¹. Die Sachaufwände werden mit 100 % der AG-Bruttopersonalaufwände veranschlagt, betragen also ebenfalls 26.300 Euro. Als inflationsbedingte Steigerung wird ein jährlicher Anstieg der Aufwände von 3 % zugrunde gelegt.

Auf der Erlösseite stehen Entgelte aus der Klimaberatung und aus der zusätzlichen Vermarktung, die durch eine steigende Anspracheintensität bei den Waldbesitzenden nach Einführung des Beratungsprozesses zunehmen.

Als Ergebnis wird angenommen, dass das Geschäftsfeld Klimaberatung in den ersten beiden Jahren noch deutlich defizitär abschließt, sich ab dem dritten Jahr jedoch positive Ergebnisse einstellen.

Durch Optimierungen im Prozess können einerseits bessere Ergebnisse erzielt werden, durch die kleinen Waldbesitzgrößen werden andererseits die Aufwände für eine Ansprache eher mehr. Daher darf und soll von diesem Geschäftsfeld ein gewisser Beitrag zum Unternehmenserfolg erwartet werden. Ein wichtiger Aspekt liegt in der Leistungsausdehnung und dem Gewinnen neuer Waldbesitzer und Waldbesitzerinnen und zusätzlicher Flächen.

6 CHANCEN UND RISIKEN ABWÄGEN

Nachdem die wirtschaftliche Betrachtung neben den Ergebnissen zur Umfeldanalyse eingeschätzt wurde, sollte an dieser Stelle eine Gegenüberstellung der Chancen und Risiken erfolgen, die auf der betrachteten Organisation zugeschnitten ist.

Dabei spielen folgende Aspekte unter anderem eine Rolle:

- Aufstellung und Professionalität der Organisation,
- Aufgabenfeld des Forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses,
- Vulnerabilität gegenüber dem Klimawandel (naturale Voraussetzungen, Ausgangssituation),
- Haltung der Waldbesitzenden (Bewirtschaftung vs. Nicht-Bewirtschaftung),
- Bereitschaft der Waldbesitzenden für die Klimaberatung (und Klimaprofil) als Dienstleistung zu bezahlen,
- Fragmentierung der Besitzflächen, Anspracheaufwand,
- förder- und forstpolitische Situation im betreffenden Bundesland.

Eine Gegenüberstellung der Chancen und Risiken in der Gesamtschau erleichtert die Entscheidungsfindung in dem Prozess der Integration der Klimaberatung als Beratungsleistung in einem Forstwirtschaftlichen Zusammenschluss.

¹ Werte richten sich nach TvöD E 10, Stufe 3 (www.oeffentlicher-dienst.info, Stand Mai 2021)

7 NÄCHSTE SCHRITTE

Die Entscheidung, ob die Klimaberatung als weitere Dienstleistung im Rahmen der Privatwaldbetreuung in das Aufgabenspektrum des Zusammenschlusses aufgenommen wird, liegt in der Regel beim Vorstand. Sollte dies für die Zukunft erwogen werden, muss die Integration durch verschiedene operative Schritte umgesetzt werden.

Vorlage zur Entscheidung durch den Vorstand

Der Inhalt und die Empfehlungen zu dem Geschäftsfeld Klimaberatung sollte zwischen Geschäftsführung und Vorstand diskutiert und vom Vorstand schließlich verabschiedet werden.

Flankierende Gespräche zur Stärkung der Kooperation

Für eine lokale gute Zusammenarbeit ist die Information der Forstbehörden wichtig. Bezüglich einer Pilot- oder Projektförderung können flankierend Gespräche mit den Verantwortlichen in den entsprechenden Ministerien geführt werden.

Dienstleistungsunternehmen, die Partner bei der Holzernte sind sowie die Holzabnehmer sollten über das Leistungsangebot informiert und an den erforderlichen Stellen in den Prozess einbezogen werden. Die Nutzung der geplanten „Klimaberatungsblöcke“ sollte – wie jede normal geplante Maßnahme – mit den Forstunternehmern und Holzkäufern rechtzeitig abgesprochen werden.

Personalaufbau und -entwicklung

Für die Übernahme der Aufgabe wird der Personalaufwand auf Basis der Organisationsgröße geplant. Während für regionale FBGen eine halbe Stelle für die Klimaberatung ausreichend sein kann, würde eine überregionale FV, die die Klimaberatung für mehrere FBGen durchführt, entsprechend mehr Personal benötigen. Die Geschäftsführung sollte aufzeigen, in welcher Form dies umgesetzt werden kann (zusätzliches Personal, Aufstockung bestehenden Personals) und wie bestehendes und neues Personal für diese Aufgabe qualifiziert werden kann.

Bekanntmachen des Leistungsangebots Klimaberatung

Das neue Leistungsangebot muss bei den Waldbesitzenden auch bekannt gemacht werden, was in Mitgliederinformationen und durch das beispielhafte Darstellen der Beratungsprodukte über die üblichen Kommunikationskanäle des Zusammenschlusses erfolgen kann. Für eine rasche Umsetzung wäre es hilfreich, zu Beginn die Dienstleistung Klimaberatung bei Schlüssel-Waldbesitzern (besondere Rolle des Vorstands!) erfolgreich durchzuführen und damit bekannt zu machen.

Zeit- und Ressourcenplanung

Die Einführung und Etablierung der Klimaberatung sollte mit einem Zeit- und Ressourcenplan erfolgen. Da die Einführung neuer Prozesse und Dienstleistungen in der

Etablierungsphase mehr Zeit benötigt, sollte mit einer Zeit- und Budgetvorgabe gearbeitet werden. Realistisch erscheint ein Zeitraum von drei Jahren, für die die Ressourcen in der im Finanzplan angegebenen Höhe bereitzustellen sind.

Betriebswirtschaftliches Controlling

Die Klimaberatung sollte durch ein betriebswirtschaftliches Controlling begleitet werden. Bis zum Wirtschaftlichkeitsziel der Dienstleistung Klimaberatung sollte ein gewisser Zeitraum vergehen dürfen. In der Analyse wird von einem positiven Ergebnis ab dem dritten Jahr ausgegangen.

Sollten sich die Erträge nicht wie geplant einstellen, sind die Ursachen zu analysieren. Wenn sich das Geschäftsfeld nicht wirtschaftlich umsetzen lässt und auch die Perspektive für eine erfolgreiche Umsetzung nicht erkennbar ist, muss auch die Möglichkeit eines Abbruchs in Betracht gezogen werden. Um Lerneffekte zu erzielen und für den Austausch ist es empfehlenswert, eventuell gemeinsam mit mehreren Zusammenschlüssen umzusetzen, z.B. im Verbund einer Forstwirtschaftlichen Vereinigung.

Unabhängig von der Wirtschaftlichkeit des möglichen Geschäftsfelds Klimaberatung müssen Wirkungen auf die Liquidität beachtet werden. Investitionen in den Prozessaufbau, die Qualifikation des Personals und die Infrastruktur (IT-Entwicklung, Luftbilder) dürfen zu keiner Zeit die Liquidität des Zusammenschlusses als Organisation gefährden.

ANHANG

Nachfolgende Tabelle kann als Vorlage für die Kalkulation der Aufwände und Erträge bei der Klimaberatung verwendet werden und dient gleichzeitig als eine beispielhafte Rechnung für die Dienstleistung. Sie bezieht sich auf einem Zeitraum von drei Jahren. Die darin enthaltenen Werte basieren auf Annahmen, Schätzungen und Erfahrungswerte.

Werte für die Leistung der Klimaberatung (GIS-Vorbereitung, Größe und Anzahl der bearbeiteten Nutzungsblöcke und durchschnittliche Waldbesitzgröße) wurden für diese Vorlage beispielhaft geschätzt. Der Ansprache-Erfolg (angegeben in %) wurde zunächst moderat geschätzt, jedoch innerhalb der ersten Jahre bereits steigend. Es wurde ein Nutzungssatz je Hektar von 70 fm angenommen.

Auf der Erlöseseite stehen Entgelte aus der Klimaberatung und aus der zusätzlichen Vermarktung, die durch eine steigende Anspracheintensität bei den Waldbesitzenden nach Einführung des Beratungsprozesses zunehmen. Ein Durchschnittsertrag für die Klimaberatung und für die Erstellung des Klimaprofils wurde mit 100 EUR pro beratenen Waldbesitzenden pauschal berechnet. Finanzielle Ströme aus der Förderung wurden in diesem Beispiel nicht berücksichtigt. Jedoch sind diese, je nach Voraussetzungen und Bundesland, nicht auszuschließen und können einen beträchtlichen Teil der Klimaberatung auf der Aufwandsseite abdecken.

Als Ergebnis wird angenommen, dass das Geschäftsfeld Klimaberatung in den ersten beiden Jahren noch deutlich defizitär abschließt, sich ab dem dritten Jahr jedoch positive Ergebnisse einstellen.

Tabelle 3: Beispielkalkulation der Aufwände, Erträge und Leistungsdaten für die ersten drei Jahre der Klimaberatung

Position*	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Einheit
Aufwände Personal				
AN-Brutto*	3.500	3.600	3.700	Euro/Monat
AN-Brutto	42.000	43.200	44.400	Euro/Jahr
Zuschlag AG-Brutto	125%	125%	125%	
AG-Bruttoaufwand	52.500	54.100	55.700	Euro/Jahr
AG- Bruttoaufwand (0,5 Stellen)	26.300	27.100	27.900	
Arbeitsplatzkosten**	100%	100%	100%	
Sachaufwände (50 % AG-Brutto)	26.300	27.100	27.900	Euro/Jahr
Gesamtaufwand	52.600	54.200	55.800	Euro/Jahr
Leistung Klimaberatung (GIS-Förster)				
Leistung GIS-Vorbereitung	500	550	600	ha/Jahr
Nutzungsblockgröße	18	18	18	ha/Block
Anzahl Blöcke	27,8	30,6	33,3	Anzahl

Position*	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Einheit
Waldbesitzergröße	2,5	2,5	2,5	ha/WB
Anzahl WB	200	220	240	Anzahl
Anzahl WB je Block	7	7	7	WB/Block
Umsetzung Klimaberatung (Ansprache-Förster)				
Ansprache Blöcke	27,8	30,6	33,3	Anzahl
Anprache WB	200	220	240	Anzahl
Erfolgschance	33%	36%	40%	
Umsetzung Blöcke	9,2	11,0	13,3	Anzahl
Umsetzung WB	66	79	96	Anzahl
Umsetzung Fläche	165	198	240	ha
Nutzungssatz je ha	70	70	70	Fm/ha
Gesamtnutzung	11.600	13.900	16.800	Fm
Erträge				
Erträge aus Klimaberatung	100,00	100,00	100,00	Euro/WB
Erträge aus Förderung	0	0	0	Euro
Erträge aus Vermarktung	3,00	3,00	3,00	Euro/Fm
Erträge aus Klimaberatung	6.600	7.900	9.600	Euro
Erträge aus Förderung	0	0	0	Euro
Erträge aus Vermarktung	34.800	41.700	50.400	Euro
Gesamtertrag	41.400	49.600	60.000	Euro
Ergebnis				
Gewinn/Verlust	-11.200	-4.600	4.200	Euro

*Angaben in Euro sind auf volle 100 gerundet (mit Ausnahme der Erträge aus der Vermarktung/Fm).

KlimaBeraterFWZ