

Erfolgsfaktoren des Forstmanagements – das „P-3K System“

Successful forestry-management by priorities, competence, consistency and continuity

Jens Borchers

Forstleute sollten nie vergessen, dass sie Dienstleister sind! Eine besonders große Versuchung der Profession des Försters liegt darin, vom Eigentum zu abstrahieren und eigene Überzeugungen und Motive in den Vordergrund seines Handelns zu stellen. Forstleute sollten aber immer emotionsfreier als Konkurrenten um die begehrte Zuständigkeit für und im Wald handeln und die Eigentümer von der Sinnhaftigkeit ihres Tuns und ihrer Kompetenz überzeugen. Als Leitschnur forstlichen Managements wird hier die folgende Kurzformel vorgeschlagen: Prioritäten, Kompetenz, Konsequenz und Kontinuität, kurz: P-3K.

Prioritäten

Es ist stets der Eigentümer, der über Werden oder Vergehen seines Forstvermögens entscheidet. Natürlich gibt es „den“ Eigentümer nur im Privatwald. Im öffentlichen Wald sind es die Verwaltungen, die im Auftrag der gewählten Vertreter der Bürger die Eigentümerrolle ausüben. Die wichtigste Aufgabe auf Eigentümerebene – unabhängig davon, ob es eine einzelne Person oder ein Kollektiv ist – ist stets, die Zielreihenfolge des Wirtschaftens zu formulieren und das hierzu passende Forstpersonal auszuwählen.

Formale Grundlage der Arbeitsteilung zwischen Eigentümer und Dienstleister ist die Beschränkung des einen auf normative Vorgaben im Rahmen der betrieblichen Zielsetzung sowie die Konzentration des anderen auf die operativen Fragen im laufenden Geschäft. Was ist, wenn die Vorgabe priorisierter Ziele durch den Eigentümer versäumt wird? Dann hängt der forstliche Dienstleister buchstäblich in der Luft, weil der Erfolg seines Handelns an anderen, als an messbaren Kriterien beurteilt wird. Sympathie oder Antipathie, politische Zugehörigkeiten oder auch Stimmungslagen sollten aber nicht für die Bewertung des Forstmanagements ausschlaggebend sein. Im eigenen Interesse ist der Dienstleister also gut beraten, auf klare Vorgaben für seine Tätigkeit zu drängen und seine Arbeitsleistung für den Waldeigentümer davon ausdrücklich abhängig zu machen.

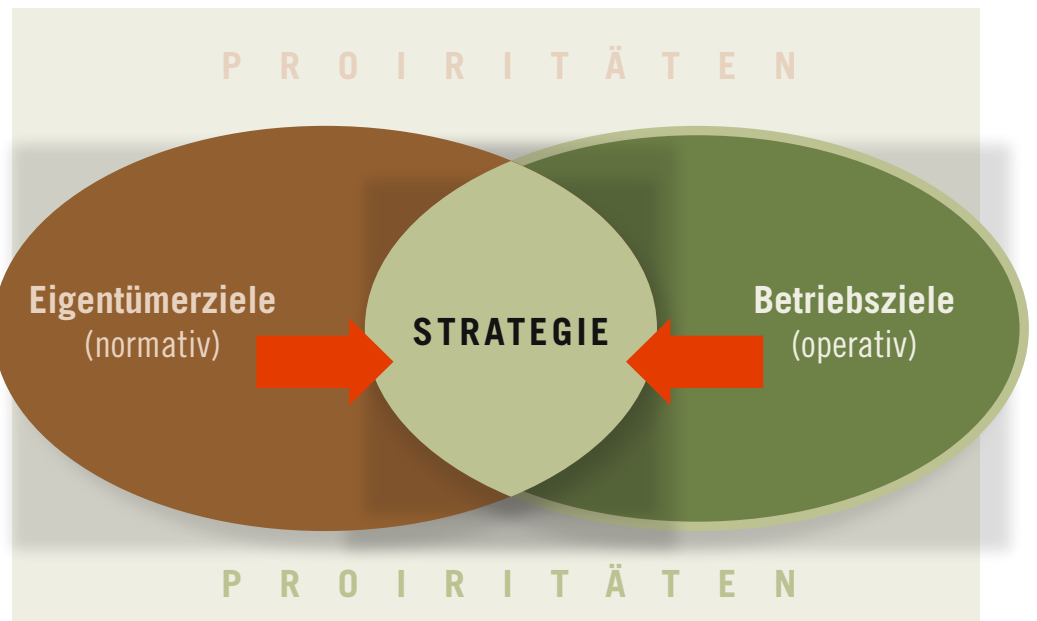


ABBILDUNG 1: Der strategische Bereich als Schnittmenge zwischen normativer Eigentümervorgabe und operativer Betriebssphäre.

Grafik: Borchers

FIGURE 1: Strategy as a mixed sphere between owner and manager targets.

Zwischen den priorisierten Zielvorgaben des Eigentümers (normativer Bereich) und den Zuständigkeiten des Managements (operativer Bereich) liegt gleichsam als Schnittmenge die Zone der strategischen Ziele: Es steht dem Eigentümer frei, ob er sich für die Strategie der forstbetrieblichen Ausrichtung interessiert oder sogar aktiv einwirken möchte, somit also die Betriebsstrategie zum normativen Pol hin verschiebt. Tut er dies, dann muss er sich der persönlich übernommenen Verantwortung und des hiermit verbundenen Risikos für den Vermögenserhalt gerade vor dem Hintergrund der jeweiligen persönlichen Fachkompetenz bewusst sein. Beispiele für die Problematik liefert die Praxis. Zu denken ist:

- an den Gemeinderat, der seinem Forstdienstleister Vorgaben für personalintensives Wirtschaften macht, um mit dem Forstbetrieb arbeitsmarktpolitische Ziele auf lokaler Ebene zu verfolgen,

- an den Bürgermeister, der vielleicht vor dem Hintergrund hoher Gewerbesteuerereinnahmen die Tradition verbilligter Brennholzabgaben für die Bevölkerung fortführt,
- an den Stadtrat, der ein breites Spektrum waldpädagogischer Aufgaben mit hoher Personalintensität in den städtischen Forstbetrieb integriert,
- an das Landesparlament, das sich für die Stilllegung großer und vorratsreicher Waldgebiete aus naturschutzpolitischen Gründen ausspricht,
- an persönliche Eigentümermotivationen aus dem traditionellen Umfeld – typischerweise gehören hierzu auch jagdliche Aspekte.

Bei allen genannten Beispielen handelt es sich um Ziele, bei denen die Prioritätensetzung legitimerweise auf der Eigentümerebene erfolgen kann. In allen Fällen hat ein kompetenter und verantwortungsbe-



ABBILDUNG 2: Kommunikation – auch über Sprach- und Mentalitätsgrenzen hinweg – wird in Zukunft immer wichtiger.

Foto: Borchers

FIGURE 2: Communication is an important aspect which goes over barriers of mentality and language.

wusster Forstdienstleister die Folgen des Handelns in Euro und Cent auszurechnen, um dem Eigentümer die Tragweite seiner Prioritätenwahl transparent zu machen – denn meistens sind diese bei der Zielsetzung nicht klar. Anzuraten ist wohl, dass der Eigentümer seinem Management ein Vorschlagsrecht im strategischen Bereich verbunden mit der Verpflichtung zur Diskussion der vorgeschlagenen Ideen einräumt. Auch die Einbindung externer Sachverständs, etwa in Form eines Fachbeirats, kann sinnvoll sein.

Ein „Wildern“ im jeweils fremden Zuständigkeitsbereich ist in aller Regel problematisch: Dies gilt nicht nur für Eigentümer, die sich „um jede Schraube“ im Betrieb kümmern, sondern es gilt erst recht für die Forstleute, die in die vielfach vorhandenen normativen Freiräume drängen und mit ihren nicht selten emotional überformten Waldidealen den Eigentümerwillen dominieren. Die

Folgen sind in aller Regel für beide Seiten weder menschlich noch ökonomisch vorteilhaft.

Kompetenz *Fachkompetenz*

Die Ansprüche der betrieblichen Praxis an die Absolventen der forstlichen Bildungsstätten haben sich gewaltig verändert und sie werden sich noch weiter wandeln. Auch wenn in Deutschland der Förster hohes Sozialprestige genießt, wird sein Rat immer weniger gesucht – jedenfalls gilt dies für politische Entscheidungssituationen (denken wir an Natura 2000, das Umweltgesetzbuch, die neuen Wasserrahmenrichtlinien etc.). Forstleute müssen durch ein besseres Wissen um die Langfristökonomie unter Nachhaltsbedingungen überzeugen und ganz konkrete betriebswirtschaftliche Erfolge erzielen.

Nötig sind Fachleute mit solidem Fachwissen, die dieses ständig neu kombinieren, um im betrieblichen Alltag die richtigen Entscheidungen zu fällen.

Einige Beispiele für derartige Entscheidungssituationen eines Betriebes sind:

1. Die hochkomplexen Herausforderungen einer biologischen Produktion, die in das Dreieck aus Marktnachfrage, Kalamitätsresistenz (Stichwort Klimawandel) und organisatorische Praktikabilität passt. Dabei liegt die Kunst vor allem in der für den Einzelfall passenden und damit erfolgreichen Anwendung der Empfehlungen aus der Wissenschaft für die Praxis.
2. Die Frage, ob, wann, auf welchen Flächen und mit welcher Organisation der Einstieg in das Geschäftsfeld „Energie“ erfolgt.
3. Die Entscheidung, auf welchen Feldern rentierliche Chancen im Bereich Dienstleistung wahrgenommen werden können,



ABBILDUNG 3: Kontinuierliches Handeln schafft auch schöne Waldbilder. Foto: Borchers

FIGURE 3: Continuous management saves pretty silviculture.

um eine breitere Ertragsbasis zu erhalten und von den globalen Wechselfällen dynamischer Rohstoffmärkte unabhängiger zu werden.

4. Die Fähigkeit, Kernkompetenzen zu definieren und die betriebliche Organisation entsprechend auszurichten. Dabei geht es vor allem um den detailgenau überprüften Aspekt der Eigenerstellung versus Fremdvergabe (Outsourcing) bzw. die Wertschöpfungstiefe (Stichwort Stockverkauf).

5. Die Festlegung des optimalen Holzvorrats und seiner Bewirtschaftung in passenden, logisch aufgebauten und kommunizierbaren Produktionssystemen im Hinblick auf die Eigentümerprioritäten. Dazu gehört auch die Wahl des Inventurdesigns, die Vorratsfortschreibung sowie die Entscheidung über Produktion bzw. Liquidation stehender Vorräte.

Schlüsselqualifikationen

Fachwissen allein reicht nicht aus. Erfolgreiche Forstbetriebe benötigen Allrounder, die auch über die Fähigkeit zur Organisation und zum vorausschauenden Handeln verfügen.

Heutzutage ist das eigene Personal nicht mehr einfach „da“ und wartet auf seinen Einsatz. Vielmehr wird die Regiewaldarbeit sukzessive durch flexible Unternehmer ersetzt – auch in Zeiten steigender Holzpreise bleibt Fixkostenreduzierung das Gebot der Stunde. Anhand praktischer Situationen sollen Beispiele für Schlüsselqualifikationen erläutert werden:

Sozialkompetenz

Mitarbeiter und Vorgesetzte müssen sich in die Menschen, mit denen sie betrieblichen Umgang pflegen, hineinversetzen und die Reaktionen auf das eigene Handeln antizipieren. Führender und Geführter können den Erfolg ihres gemeinsamen Handelns durch sensiblen Umgang miteinander optimieren – dies gilt sicherlich auch und gerade im Umgang der Dienstleister mit dem Eigentümer, vor allem in Situationen, in denen es „menschelt“. Zur Vermeidung solcher Situationen bedarf es mehr als talentierten Verhaltens. Es bedarf der Erlernung von Regeln und Verhaltensmustern, die der Moderation

und Entschärfung von Konflikten dienen. Ähnliches ließe sich für das zunehmend wichtigere Arbeiten in Teams sagen. Gefragt sind Menschen, die Problemlösungen zusammen mit ihren Kollegen suchen.

Überzeugungskraft

Erfolgreich ist in der Medien- und Kommunikationsgesellschaft vor allem der, dem es gelingt, seine Mitmenschen von der Richtigkeit seiner Ideen zu überzeugen. In Zeiten allgegenwärtiger Kontakte durch Mobiltelefon, SMS und E-Mail ist die Macht des richtigen Arguments zum passenden Zeitpunkt wichtiger denn je. Auch Überzeugungskraft hat etwas mit Wissen um die Anwendung rhetorischer Techniken oder um die überzeugende Art der Darstellung sachlicher Zusammenhänge in Wort und Bild zu tun. Überzeugend agierende Manager sind „Verkaufskanonen in eigener Sache“. Ihre wesentliche Eigenschaft besteht in der Fähigkeit, das Gegenüber durch die eigene Persönlichkeit zu begeistern und mitzureißen.

Forstmanager der Zukunft

Gefragt ist

- der Unternehmensleiter, der auf der Basis einer soliden Ausbildung permanent Innovation in den Betrieb trägt und kontinuierliche und messbare Verbesserungsprozesse auf allen Ebenen der betrieblichen Leistungserzeugung anstößt und begleitet;
- der Motivator, der die Mitarbeiter nach den Erfolgen ihrer Leistung und nicht nach der im Wald oder am Schreibtisch verbrachten Zeit führt und beurteilt;
- der Kommunikator, der den Betrieb nach innen und außen vertritt und
- der Akquisiteur, der ständig Kontaktmanagement betreibt, zielstrebig neue Kunden für den Betrieb akquiriert und damit zusätzliche Wertschöpfungsfelder erschließt.

Weder heute noch in Zukunft ist der Förster gefragt, der als omnipräsenter „Parkwächter“ ganztags im Wald unterwegs ist, jeden Baum und Strauch kennt und durch seine permanente Flächenpräsenz für eine „anständige“ Forstwirtschaft sorgt. Auch nicht mehr benötigt wird der reine Administrator, der durch Verwaltungsaufgaben absorbiert, den konkreten Bezug zum Forstvermögen und zur Fläche verloren hat.

Antizipatives Denken

Nur wer in der Lage ist, die Wirkung seines Handelns auf sein soziales Umfeld abzuschätzen, wird erfolgreich handeln. Wie beim Schachspiel geht es darum, die diversen Reaktionsmöglichkeiten des Gegenübers zu kalkulieren und entsprechend vorausschauend zu agieren. Die Forstwirtschaft benötigt exzellent ausgebildete Absolventen, die in der Lage sind, theoretisches Wissen in einer dynamischen Umwelt erfolgreich anzuwenden. Sie benötigt aber auch engagierte und durchsetzungsstarke sowie verlässliche Praktiker, die Veränderungen gegenüber stets offen sind.

Konsequenz

Ohne eine eindeutig priorisierte Eigentümerzielsetzung sind betriebliche Erfolge nicht definiert, ohne Fach- und Sozialkompetenz nicht erreichbar. Aber ohne konsequente Umsetzung der nach sorgfältiger Analyse ergriffenen Schritte bleiben betriebliche Erfolge Zufall. Einige Beispiele:

Kerngeschäftsfeld Holzverkauf

Mit dem Verkauf von Rundholz erzielen die deutschen Forstbetriebe meist zwischen 90 und 95 Prozent ihrer Umsätze. Eine konsequente Durchstrukturierung sämtlicher Leistungsteilprozesse ist deshalb gerade im Bereich des Holzverkaufs anzustreben. Die Realität sieht oft leider anders aus:

- (Nicht nur) schwierig zu vermarktende Hölzer werden ohne Nachkalkulation des outgesourcten Logistikprozesses in Selbstwerbung oder gar Stockverkauf „abgeschoben“;
- Hölzer, die in Werksvermessung abgerechnet werden (wogegen zunächst einmal nichts spricht) werden ohne Erhebung von Kontroll- oder Logistikmaßen und vor allem ohne Qualitätseinschätzung an den Kunden abgeben – auf Treu und Glauben. Auf die Sortierung des Holzes, vor allem im Laubholzbereich, wird zunehmend verzichtet, ohne dass nachgewiesen ist, ob der höhere Durchschnittserlös oder der verringerte Aufwand variabler (!) Kosten de facto den Verlust an Wertschöpfung aufwiegt.
- In den meisten Forstbetrieben existiert mangels brauchbarer Verkaufsstatistik kein Erlöscontrolling, das diesen Namen wirklich verdient (sorten- und stärkeklassenbezogen). Überdies werden selbst in der Fachdiskussion häufig Preise und Erlöse verwechselt.
- Vielfach ist nicht klar, mit welcher Wertschöpfungstiefe der maximale Deckungsbeitrag erzielt wird. Besonders konfus wird es, wenn Schläge komplett auf dem Stock verkauft werden. Zu erinnern ist etwa an technikverliebte Aktivitäten, am besten noch unter Einsatz von Seilkränen etc.
- Sehr schlimm wird es im Kalamitätsfall: Dann zählen weder Sortier- noch Mess-Usancen, weil alle froh sind, die zufällig angefallenen Holzberge in Bewegung gesetzt zu haben. Anschließend verfährt man nach dem Motto „aus den Augen, aus dem Sinn“ – je weiter weg, desto besser.

Konsequenz im Leistungsprozess Holzlogistik und –verkauf bedeutet:

- Mut, Kunden, die z.B. den Betrieb mit „unsittlichen“ Forderungen konfrontieren, „auszulisten“;
- in einer stets zur Kartellbildung und Monopolisierung neigenden Branche allen Machtbestrebungen auszuweichen und stattdessen die unternehmerische Partnerschaft mit verlässlichen Marktpartnern zu suchen ;
- jedem fehlenden Stamm oder Stück, bzw. abweichenden Qualitäten bis zur Aufklärung nachzugehen, auch wenn

dies sowohl edv-technisch als auch körperlich mühsam ist. Hierbei erlebt man nicht selten Überraschungen: Stämme, die versehentlich an einer untypischen Stelle im Sägewerk ausgeladen oder im Wald vergessen wurden etc;

- langfristig stabile Kooperationen mit Dienstleistern, die ihre Chance in einer fairen Zusammenarbeit mit dem Betrieb sehen. Es heißt aber auch, diejenigen - zur Not auch Knall auf Fall - auszuschließen, die auf schnelle Schnäppchen bei kurzfristig scheinbar günstiger Position aus sind;
- sich nicht blind auf die Ergebnisse standardisierter Ausschreibungsprozesse zu verlassen, wie sie die Vergaberichtlinien für Dienstleistungsaufträge der öffentlichen Hand vorschreiben. Derartige Ausschreibungen schaden im Endeffekt der ausschreibenden Instanz, weil die Dienstleister erhebliche Sicherheitszuschläge auf ihre Gebote vornehmen müssen. Eine konsequente Zusammenarbeit mit einer Stamm-Unternehmerschaft, die sich aufgrund kontinuierlicher Aufträge fest in einer Region etablieren kann, steigert hingegen die Effizienz für beide Seiten und sichert die Qualität der Leistung.

Personalführung

Ein wirklich drängendes Problem im Betriebsvollzug liegt bei der mangelnden Konsequenz im Umgang mit dem Personal. Möglicherweise handelt es sich im

ForstFinanz



ABBILDUNG 4: Schalenwildverbiss an Fichtennaturverjüngung – ein untrügliches Zeichen überhöhter Wildbestände. Foto: Borchers

FIGURE 4: Deer-damage in young spruce stands is a sign for overpopulation.

besonderen Maße um ein typisches oder sogar ausschließliches Problem der öffentlichen Hand, weil sich ein Vorgesetzter besonders schwer tut, seinen Vorgaben Nachdruck zu verleihen, wenn angesprochene Mitarbeiter sich vom Eigentümer, vom Gemeinderat, vom Bürgermeister oder auch nur von einem wasserdichten Arbeitsvertrag gedeckt fühlen.

Konsequente Führung bedeutet, dass von Arbeitgeberseite faire, d.h. marktadäquate Leistungen gewährt werden und hierfür die Einbringung der vollen Arbeitskraft durch den Mitarbeiter erfolgt. Weicht eine der beiden Parteien von dieser Spielregel ab, müssen Sanktionen auf beiden Seiten erlaubt sein.

Konsequente und damit auch langfristig stabile Personalführung setzt die Funktion des Marktmechanismus auch auf dem Arbeitsmarkt voraus. Ist dieser, z.B. durch unkündbare Lebenszeitverträge, gestört, haben beide Seiten ein Problem: Der Arbeitnehmer, weil er im Fall der Kündigung nur schwer eine neue Stelle findet, der Arbeitgeber, weil er nur mit exorbitanten Abfindungssummen eine Trennung bewerkstelligen kann.

Jagd

Zu den delikatesten Themen im Forstmanagement gehört sicherlich die Jagd.

Hätten wir in Deutschland die strikte Trennung zwischen Jagdausübung und Forstmanagement, wie andere Länder, so wären wir um ein Problem ärmer. Allein, alle diese Länder haben kein Revier-, sondern ein Lizenzjagdsystem, bei dem in der Regel überhöhte Wildbestände unbekannt sind. Oder sie verfahren strikt nach dem Segregationsprinzip und weisen Vorranggebiete für Jagd- oder Forstwirtschaft aus. Beides ist bei uns anders. Daher wäre ein Wechsel der jagdlichen Zuständigkeit weg vom Grundflächeneigentümer (und damit dem Forstmanagement) eher von Nachteil.

Konsequentes Jagdmanagement im Betriebsinteresse heißt:

1. Das Thema *m u s s* im Rahmen der Zielprioritätendefinition eindeutig zwischen Eigentümer und Forstmanagement geregelt sein. Allfällige Missverständnisse führen aufgrund des hohen Emotionalitätspotenzials gerade dieses Themas sonst zwangsläufig zu schweren Vertrauensstörungen – und selbst eine klare Prioritätensetzung immunisiert nicht unbedingt gegen irrationale Gefühlsaufwallungen.

2. Gegenüber Jagdpartnern, die meist im Rahmen einer Kundenbeziehung das dem Waldeigentümer zustehende Jagdrecht ganz oder teilweise ausüben dürfen,

muss eine absolut unmissverständliche Politik verfolgt werden. Jedwede Abweichung von der Linie, jedwedes „Schwächeln“ wird automatisch den Verlust der Autorität und damit rasch entsprechende Folgen für die naturale und wirtschaftliche Erfolgsbilanz auf der Fläche nach sich ziehen.

3. Im Rahmen der klaren Linie des Eigentümers sind die jeweiligen Interessen des Jagdpartners ernst zu nehmen und möglichst optimal zu erfüllen. Hierfür ein Beispiel: Vermögenden Jagdkunden mit wenig Zeit sollte nicht unbedingt auch noch die Verantwortung für die komplette Abschusserfüllung übertragen werden. Solche Kunden erwarten gute Dienstleistung und sind vielmals nicht an mühsamer Jagdpraxis (zuma in der kalten Jahreszeit) interessiert. Für sie muss das Forstmanagement maßgeschneiderte Angebote und einen guten Service anbieten, um Zufriedenheit erzeugen und damit verbunden auch langfristig ansprechende Honorare für den Betrieb einwerben zu können. Umgekehrt gibt es viele Jäger mit viel Zeit aber schmalen Geldbeutel. Sie sind das Rückgrat des Jagdbetriebes, denn bei geschickter Führung können solche Jagdpartner große Teile der jagdwirtschaftlichen Pflichten übernehmen und damit die Einrichtung größerer Regiejagden erlauben, auf denen gleichzeitig auch Dienstleistung verkauft werden kann.

Kontinuität

Der letzte Erfolgsfaktor des Forstmanagements ist zwar für die Forstbranche noch viel selbstverständlicher als die zuvor abgehandelte Konsequenz. Dennoch wird gerade gegen dieses Prinzip häufig verstoßen, mit besonders drastischen Folgen. Dafür zwei Beispiele:

Produktionssysteme

Es liegt auf der Hand, dass bei Produktionszeiten von (im Minimum) 50 Jahren bis (im Maximum) 300 Jahren eine kontinuierliche Verfolgung eines einmal gewählten natürlichen Produktionssystemes zum Pflichtprogramm eines jeden Betriebes gehört. Zwar kennt jeder Betriebsleiter das Phänomen, dass (mindestens) einmal in einem Bestandesleben das System (z.B. von Niederdurchforstung zu Z-Baum-orientierter Hochdurchforstung) gewechselt wird, zu häufiger Wandel ist jedoch gefährlich. Vor dem Hintergrund der Energieverteuerung wird sogar ein Zurück zur holzmasseoptimierenden Niederdurchforstung (etwa bei der Baumart Kiefer) diskutiert. Man sollte deshalb das

Produktionssystem so wählen, dass stets eine Weiterentwicklung ohne Einbußen von Wertschöpfung und Wirtschaftlichkeit möglich ist! Konkret sind deshalb die Bestände kontinuierlich, aber mit geringen Entnahmemengen zu durchforsten, so dass Zuwachsdpressionen verhindert und zugleich die Stabilität der Einzelbäume gefördert wird. Auf diese Weise, also durch Ausweisung hoher Z-Baumzahlen, die im Fall steigender Holzpreise für dickes Holz bei stabilen Beständen sukzessive reduziert werden können, bleiben dem Betrieb alle Optionen erhalten, ohne dass durch Systemwechsel die Wirtschaftlichkeit der Waldbestände gefährdet würde.

Forstschutz gegen Wild

Dass Kontinuität und Konsequenz beinahe eineiige Zwillinge sind, wird beim Thema Wildverbiss deutlich. Es ist davon auszugehen, dass Maßnahmen in der Regiejagd zwischen zwei und vier Jahre benötigen, ehe man auf der Fläche Fortschritte sieht. Bei verpachteten Jagden verlängert sich die Zeitspanne leicht um den Faktor 2 bis 5.

Sicherlich ist es viel verlangt, wenn vom Waldeigentümer generationsübergreifende Kontinuität als wesentliche Erfolgsbedingung gefordert wird. Dass in Konsequenz betriebene Kontinuität ökonomisch viel bringt, zeigen aber deutlich die ANW-Betriebe vor allem des Privatwaldes.

Zusammenfassung

Ohne eine eindeutig priorisierte Eigentümerzielsetzung sind betriebliche Erfolge nicht definiert. Ohne Kompetenz sind sie nicht erreichbar. Aber ohne konsequente Umsetzung der nach sorgfältiger Analyse ergriffenen Schritte bleiben betriebliche Erfolge Zufall. Schließlich weist erst ein von Kontinuität getragenes Forstmanagement den Weg in die Zukunft und sichert erzielte Erfolge langfristig im Sinne einer echten Nachhaltigkeitsstrategie ab.

Abstract

Success in the economic process is not possible without prioritized shareholder-targets. Such are only achievable by a competent leadership. It is the consistency of the after careful analysis realized steps to future which gives success more than an hazardous moment. After all shows continuity of forestmanagement the way to future and makes shure that the aim is a real sustainable strategy.

Fazit

Ziel dieses Beitrages war es, Erfolgsfaktoren des Managements anhand von Beispielen zu erläutern, die als Bedingung für das langfristige Überleben von Forstbetrieben gelten können. Es wird und kann dies keine abschließende Aufzählung sein. So könnte man versucht sein, den drei „K“s noch eine viertes „K“ für „Kompromisse“ hinzuzusetzen. Doch gehören auf der einen Seite Tugenden wie Diplomatie, taktische Vorsicht und Geduld ohnehin zu den notwendigen

Verhaltensregeln im Management. Andererseits ist gerade der harmoniestiftende Kompromiss nicht selten der größte Gegenspieler eines prioritätengeleiteten, konsequenten und kontinuierlichen Managements.

JENS BORCHERS

Selbständiger Managementberater und Leiter des Forstbetriebes Fürst zu Fürstenberg, Donaueschingen.
E-Mail: j.borchers@ff-forst.de



Das unabhängige Monatsmagazin für die Zukunftsentwicklungen

ERNEUERBARE ENERGIEN ABONNIEREN!

ERNEUERBARE ENERGIEN, Deutschlands unabhängiges Monatsmagazin für die Zukunftsentwicklungen und sich die regenerativen Energien: Wind-, Solar- und Biomasse/Biogenutzung. Aktuelle Nachrichten, Fachberichte, Marktüberblicke und Schwerpunktthemen informieren Sie über die neuesten Entwicklungen und Tendenzen am Markt.



Probabonement der Zeitschrift ERNEUERBARE ENERGIEN

Ich erhalte 3 Ausgaben der Zeitschrift ERNEUERBARE ENERGIEN kostenlos zugesandt. Wenn ich nicht innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt des dritten Heftes schriftlich kündige, erhalte ich ERNEUERBARE ENERGIEN 12 Mal jährlich zum Jahres-Abonnementpreis von € 60,- inkl. Porto und Versand (Ausland: € 80,-). Das jährliche Sonderdruck Windkraftanlagenmarkt bekomme ich als Abonnent auf Anforderung kostenlos zugesandt. Mindestbezugszeitraum ist ein Jahr, danach gilt eine Kündigungsfrist von 10 Wochen zum Halbjahresende.

Abonnement der Zeitschrift ERNEUERBARE ENERGIEN:

Ich abonniere ERNEUERBARE ENERGIEN, Deutschlands unabhängiges Monatsmagazin für die Zukunftsentwicklungen, ab sofort. Als Dankeschön erhalte ich ein Adressbuch der Windanlage/Solaranlage (unzureichendes bitte streichen) kostenlos. Das Abonnement (12 Ausgaben) kostet € 60,- inkl. Porto und Versand (Ausland € 80,-). Das jährliche Sonderdruck Windkraftanlagenmarkt bekomme ich als Abonnent auf Anforderung kostenlos zugesandt. Mindestbezugszeitraum ist ein Jahr, danach gilt eine Kündigungsfrist von 10 Wochen zum Halbjahresende.

Name / Vorname

Strasse

PLZ / Ort

Datum / Unterschrift

Ich bezahle das Abonnement

per Abbuchung (Einzugsermächtigung nur Inland)

Geldinstitut

Kontonummer

BIC

gegen Rechnung

Diese Bestellung kann ich innerhalb von 10 Tagen schriftlich beim Verlag widerrufen. Zur Fristwahrung genügt die Absendung innerhalb dieser 10 Tage (Poststempel). Die Bestellung ist nur gültig, wenn beide Unterschriften geleistet sind.

Datum / Unterschrift

PUH

Bitte absenden an:

SunMedia Verlags-GmbH
Hans-Böckler-Allee 7
30073 Hannover
Fax +49 (0) 511/8550-2500