

Programm Lebensgrundlage Umwelt
und ihre Sicherung (BWPLUS)

„Umweltverträgliche Regionalentwicklung durch Aktivierung
endogener forst- und holzwirtschaftlicher Potentiale“

von

Prof. Dr. Michel Becker
(Projektleiter)

und

Dipl.-Forstwirt Björn Seintsch
(Projektbearbeiter)

Institut für Forstpolitik
Arbeitsbereich Markt und Marketing
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.

Förderkennzeichen: BWA 20004

Die Arbeiten des Programms Lebensgrundlage Umwelt und ihre Sicherung werden mit Mitteln des Landes Baden-Württemberg gefördert

November 2002

Zusammenfassung

(Björn Seintsch, Institut für Forstpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing, Freiburg)

Seit Mitte der 90er Jahre haben sich im Bundesgebiet rund 60 forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen mit dem Ziel gegründet die regionale Holzverwendung zu fördern. Diese Initiativen zeichnen sich durch eine branchenübergreifende Zusammenarbeit von forst- und holzwirtschaftlichen Unternehmen sowie anderen regionalen Akteuren aus. Ein Teil dieser Initiativen versucht, regionale Produktketten vom Forstbetrieb bis zum endverbrauchernahen Betrieb enger zu knüpfen und effizienter zu gestalten. Erkennbarer Ansatz aller Initiativen ist es, endogene regionale Potentiale zu aktivieren und regionale Defizite abzubauen. Die nicht genutzten Rohholzzuwächse in den Regionen lassen sich als das bedeutendste Potential für eine Förderung der regionalen Holzverwendung und die Implementierung einer nachhaltigen Regionalentwicklung identifizieren. Bestehende regionalwirtschaftliche Studien zu konkreten Regionen empfehlen daher eine umweltverträgliche und nachhaltige Regionalentwicklung auf Grundlage dieser nicht genutzten Rohholzpotentiale.

Die bisher fehlende Wirkungsanalyse forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf Ebene der Mitgliedsbetriebe ist als eines der bedeutendsten Problemfelder zu betrachten. Aus dem bestehenden Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen wurden deshalb zwei baden-württembergische Fallbeispiele ausgewählt, um Wirkungen dieser Initiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe zu ermitteln. Für die Untersuchung wurden zum einen das 1996 initiierte ‚Projekt heimisches Holz‘ in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ und zum anderen die 1997 gegründete ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ im ‚Südschwarzwald‘ herangezogen.

Der theoretische Teil dieser Arbeit liefert eine Auseinandersetzung mit regionalwirtschaftlichen, kooperations- und netzwerktheoretischen Ansätzen. Hierbei konnte aufgezeigt werden, daß eine verstärkte regionale Holzverwendung im Kontext einer nachhaltigen Regionalentwicklung positiv zu bewerten ist, daß jedoch eine noch intensivere regionale Vernetzung und Kooperation von bislang überwiegend isoliert agierenden regionalen Akteure erforderlich scheint.

Methodisch wurden zur Messung der erwarteten (Innen-)Wirkungen der Initiativen auf die Mitgliedsbetriebe (durch eine intensivere Vernetzung der regionalen Akteure) und den erwarteten (Außen-)Wirkungen (durch die gemeinsame Kommunikationspolitik der Initiativenmitglieder) leitfadengestützte persönliche Experteninterviews mit insgesamt 18 Initiativenvertretern geführt. Von einer darauf aufbauenden schriftlichen Befragung konnten die Datensätze von 145 der insgesamt 877 angeschriebenen Betriebe forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten ausgewertet werden. Als zentraler Ansatz zur Wirkungsmessung wurde die Querschnittsanalyse zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben einer regionalen Kontrollgruppe verwandt.

Als ein wesentliches Ergebnis dieser Arbeit konnte aufgezeigt werden, daß die beiden Fallbeispielsinitiativen zu einer intensiveren Vernetzung der regionalen Akteure geführt haben (Innenwirkungen). So war beispielsweise die Häufigkeit zwischenbetrieblicher Kooperationen unter den Mitgliedsbetrieben der Initiativen deutlich höher als bei den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe. Bei rund einem Drittel der kooperierenden Mitgliedsbetriebe hatten die Initiativen zur Kooperationspartnerfindung beigetragen. (Außen-)Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik auf betrieblicher Ebene konnten hingegen nur partiell nachgewiesen werden. Direkt auf die gemeinsame Kommunikationspolitik zurückführbare Auftragseingänge konnten nur bei einem geringen Teil der Mitgliedsbetriebe verzeichnet werden. Jedoch lag der Anteil der Initiativenmitglieder, die mit ‚Holzprodukten‘ Umsatzzuwächse im Untersuchungszeitraum verzeichnen konnten, doppelt so hoch wie bei den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe.

Für den Erhalt und die Stärkung der, in Folge des ‚Globalisierungsprozesses‘ auf ihren angestammten Absatz- und Beschaffungsmärkten zunehmend unter Druck geratenden, regionalen forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe, scheinen Regionalinitiativen eine erfolgversprechende Problemlösungsstrategie darzustellen. Die hierbei zu erwartenden regionalwirtschaftlichen Effekte, wie die wirtschaftliche Stärkung der zumeist strukturschwachen ländlichen Regionen oder die Vermeidung von großen Transportentfernungen, sind im Kontext einer nachhaltigen Regionalentwicklung im besonderen Maße zu befürworten. Für die Zukunft erscheint neben der starken regionalen Einbindung der Initiativen und Betriebe auch eine stärkere überregionale Orientierung erforderlich.

Summary

(Björn Seintsch, Institut für Forstpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing, Freiburg)

Since the mid 1990ies around 60 regional initiatives have emerged in Germany with the aim to promote the regional use of timber. These initiatives foster the intersectoral co-operation between forestry enterprises and companies of wood industries as well as other regional actors. Some of these initiatives try to shape and promote regional value-added chains from forestry enterprises up to the businesses directly dealing with the end-consumer by tying closer links and by trying to make them more efficient. A noticeable approach of all initiatives is the activation of endogenous regional potentials and the attempt to minimise regional deficits. Net increment of raw timber that is not being used within the regions has been identified as the most important potential in the promotion of regional timber consumption and regional development. Existing case studies on the regional economies therefore recommend an environmentally friendly and sustainable regional development that is based on these of under-utilised timber potentials.

Lacking analyses of the impacts that regional initiatives in the forestry and wood sector have on their members is perceived as one of the most important problems. Two regional initiatives have been selected in the federal state of Baden-Württemberg in order to analyse this impact, namely the “Projekt heimisches Holz” (“Native Timber Project”) founded in 1996 and operating in the Bodensee-Oberschwaben area and the “Holzkette Schwarzwald e.V.” (“Timber Chain Black Forest”) of the Southern Black Forest.

The theoretical part of this study provides an extensive debate with approaches on regional economies, co-operation and networking. The review reveals that increased regional use of timber proves indeed conducive to regional development. At the same time, further intensification of regional networking between stakeholders largely isolated in the past, appears to be crucial.

Expected (internal) impacts of the initiatives on its members (through an intensified networking of regional actors) and (external) impacts (through a joint communication policy of the initiatives) have been recorded in 18 interviews. The personal interviews have been carried out based on structured catalogues with key questions. In a written survey data sets of

145 enterprises (out of a requested 877) in the forestry and wood sectors have been compiled and analysed. The central approach applied for the impact monitoring was the so-called cross-sectoral analysis comparing member enterprises with a control group of regional enterprises.

As one of the most relevant results of the study, it has been shown that the two analysed initiatives have indeed contributed to a more intense networking of regional actors. To cite an example, the frequency of inter-company co-operation was clearly more pronounced amongst members of the initiatives than between non-corporate enterprises of the control group. About a third of the members of the initiative had experienced easier identification of business partners. At the level of individual enterprises, (external) impacts of a joint communication policy have been hardly noticeable, though: increased purchase orders could be ascribed to the joint communication of the initiatives in only a few cases. Yet, the percentage of member enterprises that showed an increase in their business turnover was twice as high as in enterprises of the control group.

Formation of regional initiatives has proved to be an adequate response for local enterprises to face the “globalisation process”. Effects on the regional economies like the economic strengthening of economically marginalised rural areas or the avoidance of long transport distances are to be welcomed in view of their contribution to sustainable regional development. A stronger regional integration of the initiatives and the member enterprises as well as a stronger supra-regional orientation of the initiatives’ activities appear to be crucial positions of points for the future.

Inhaltsverzeichnis

1.	EINLEITUNG.....	1
1.1.	PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.1.1.	<i>Situation und Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft.....</i>	<i>1</i>
1.1.2.	<i>„Holz“ im Kontext von nachhaltiger Entwicklung.....</i>	<i>3</i>
1.1.3.	<i>Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft.....</i>	<i>5</i>
1.1.	ZIELSETZUNG DER FORSCHUNGSARBEIT.....	11
2.	THEORETISCHE EINBINDUNG.....	12
2.1.	DER REGIONALE RAUMBEZUG.....	13
2.1.1.	<i>Globalisierung versus Region.....</i>	<i>15</i>
2.1.2.	<i>Die Region als Wirtschaftsstandort.....</i>	<i>21</i>
2.1.3.	<i>Nachhaltige Regionalentwicklung.....</i>	<i>25</i>
2.1.4.	<i>Die Bedeutung von „Regionalität“ als Kaufmotiv von Holzprodukten.....</i>	<i>34</i>
2.2.	KOOPERATION.....	38
2.2.1.	<i>Das Kooperationsprinzip.....</i>	<i>39</i>
2.2.2.	<i>Der Kooperations-Begriff.....</i>	<i>39</i>
2.2.3.	<i>Theoretische Erklärungsansätze für Wirkungen von Kooperationen auf den Einzelbetrieb.....</i>	<i>41</i>
2.2.4.	<i>Die Bedeutung von Unternehmenskooperationen im Wirtschaftssystem.....</i>	<i>49</i>
2.2.5.	<i>Erfolgsvoraussetzungen und Kooperationsprobleme.....</i>	<i>50</i>
2.3.	REGIONALE NETZWERKE.....	57
2.3.1.	<i>Personale Netzwerke.....</i>	<i>57</i>
2.3.2.	<i>Charakterisierende Merkmale der Netzwerkkonzeption.....</i>	<i>59</i>
2.3.3.	<i>Bestehende „Netzwerkkonzeptionen“.....</i>	<i>61</i>
2.3.4.	<i>Abgrenzungsversuch zwischen „Netzwerken“ und anderen Koordinationsformen.....</i>	<i>66</i>
2.3.5.	<i>Zusammenfassende Bewertung der Netzwerk-Ansätze.....</i>	<i>67</i>
2.4.	WIRKUNGSMODELL FÜR INNEN- UND AUßENWIRKUNGEN DER INITIATIVEN AUF DEN EINZELBETRIEB.....	69
2.4.1.	<i>Innenwirkungen der Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe.....</i>	<i>69</i>
2.4.2.	<i>Außenwirkungen der Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe.....</i>	<i>70</i>
3.	METHODISCHES VORGEHEN.....	71
3.1.	METHODISCHE GRUNDLAGEN.....	71
3.1.1.	<i>Methoden der Regionenabgrenzung.....</i>	<i>72</i>
3.1.2.	<i>Wirkungen und deren Kontrolle.....</i>	<i>73</i>
3.1.3.	<i>Netzwerkanalyse.....</i>	<i>75</i>
3.1.4.	<i>Wirkungskontrolle gemeinsamer Kommunikationspolitik.....</i>	<i>78</i>
3.2.	GESAMTÜBERBLICK UND AUSWAHL DER FALLBEISPIEL.....	80
3.3.	DOKUMENTENAUSWERTUNG.....	81
3.4.	LEITFADENGESTÜTZTE EXPERTENINTERVIEWS.....	83

3.5. SCHRIFTLICHE BETRIEBSBEFRAGUNG VON MITGLIEDERN UND BETRIEBEN EINER REGIONALEN KONTROLLGRUPPE.....	86
4. HERANFÜHRUNG AN DAS UNTERSUCHUNGSOBJEKT.....	93
4.1. DIE FALLBEISPIELE: ‚HOLZKETTE SCHWARZWALD E.V.‘ UND ‚PROJEKT HEIMISCHES HOLZ‘	94
4.1.1. Gründung der Initiative.....	94
4.1.2. Zeitliche Entwicklung.....	96
4.1.3. Zielsystem der Initiativen.....	98
4.1.4. Strategien und Instrumente.....	100
4.1.5. Organisation und Strukturen.....	103
4.1.6. Mitglieder.....	104
4.1.7. Finanzierung.....	105
4.1.8. Wirkungsbereich.....	107
4.2. EINORDNUNG DER FALLBEISPIELE INS BESTEHENDE GESAMTSPEKTRUM	108
4.2.1. Gründung.....	108
4.2.2. Zielsysteme.....	110
4.2.3. Strategien und Instrumente.....	112
4.2.4. Organisation und Strukturen.....	113
4.2.5. Mitglieder.....	113
4.2.6. Finanzierung.....	114
4.2.7. Wirkungsbereich.....	115
5. WIRKUNGEN FORST- UND HOLZWIRTSCHAFTLICHER REGIONALINITIATIVEN.....	116
5.1. DIE REGIONEN	116
5.1.1. Regionale Potentiale und Defizite der Untersuchungsregionen.....	116
5.1.2. Forst- und holzwirtschaftlich bedeutsamen regionalen Faktoren.....	121
5.2. MITGLIEDER DER REGIONALINITIATIVEN.....	126
5.2.1. Unterschiede zwischen regionalen Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben.....	126
5.2.2. Mitgliedschaft in den Regionalinitiativen.....	142
5.2.3. Stärken und Schwächen der beiden Fallbeispielsinitiativen	150
5.3. WIRKUNGEN DER INITIATIVEN AUF BETRIEBLICHER EBENE.....	157
5.3.1. Innenwirkungen durch Vernetzung	157
5.3.2. Wirkungen der gemeinsame Kommunikationspolitik	174
6. DISKUSSION UND SCHLUßFOLGERUNGEN.....	187
6.1. ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE BETRACHTUNG DES VORGEHENS.....	187
6.1.1. Der theoretische Rahmen.....	187
6.1.2. Gesamtüberblick und Auswahl der Fallbeispiele.....	188
6.1.3. Dokumentenauswertung.....	190
6.1.4. Leitfadengestützte Experteninterviews	190
6.1.5. Schriftliche Betriebsbefragung	191

6.1.6.	<i>Fehlende Konsumentenbefragung</i>	192
6.2.	ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE.....	193
6.2.1.	<i>Beschreibung der Akteursebene forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen</i>	193
6.2.2.	<i>(Innen-)Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe</i> 197	
6.2.3.	<i>Außenwirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe</i>	201
6.2.4.	<i>Erfolgspotentiale forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen</i>	202
6.3.	SCHLUBFOLGERUNGEN	206
7.	LITERATURVERZEICHNIS	209

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: PROBLEMPHASEN ZWISCHENBETRIEBLICHER KOOPERATIONEN. QUELLE: VGL. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 55.....	52
ABBILDUNG 2: BESTEHENDE NETZWERKKONZEPTIONEN. QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG.....	62
ABBILDUNG 3: MITGLIEDERSTRUKTUR DER ‚HOLZKETTE SCHWARZWALD E.V.‘ QUELLE: EIGENE ERHEBUNG..	104
ABBILDUNG 4: AM ‚PROJEKT HEIMISCHES HOLZ‘ BETEILIGTE AKTEURE NACH OBERGRUPPEN QUELLE: EIGENE ERHEBUNG.....	105
ABBILDUNG 5: REGION ‚SÜDSCHWARZWALD‘ DER ‚HOLZKETTE SCHWARZWALD E.V.‘ UND REGION ‚BODENSEE-OBERSCHWABEN‘ DES ‚PROJEKT HEIMISCHES HOLZ‘. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG.....	108
ABBILDUNG 6: GRÜNDUNG FORST - UND HOLZWIRTSCHAFTLICHEN REGIONALINITIATIVEN IM BUNDES GEBIET QUELLE: EIGENE ERHEBUNG.....	109
ABBILDUNG 7: AUSPRÄGUNG FORST - UND HOLZWIRTSCHAFTLICH BEDEUTSAMER REGIONALER FAKTOREN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	122
ABBILDUNG 8: DURCHSCHNITTLICHE BESCHÄFTIGTENZAHL DER BETRIEBE. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	129
ABBILDUNG 9: VERGLEICH DES MIT ‚HOLZPRODUKTEN‘ UND ‚HOLZDIENSTLEITUNGEN‘ ERZIELTEN UMSATZES IN DM IM JAHR 2001. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	131
ABBILDUNG 10: VERGLEICH DER ANTEILIGEN BESCHAFFUNGSENTFERNUNGEN VON ‚HOLZPRODUKTEN‘ (2001). QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	132
ABBILDUNG 11: VERGLEICH DER ANTEILIGEN ABSATZENTFERNUNGEN VON ‚HOLZPRODUKTEN‘. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	134
ABBILDUNG 12: VERGLEICH DES BETRIEBLICHEN MARKETINGENGAGEMENTS IN DEN JAHREN 1996 UND 2001. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	135
ABBILDUNG 13: ANTEILIGE BETEILIGUNG DER BETRIEBE AN MARKETINGMAßNAHMEN DER REGIONALEN BRANCHENVERBÄNDE UND DER REGIONALINITIATIVEN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	138
ABBILDUNG 14: EINSCHÄTZUNGEN DER BETRIEBE ZUR VERÄNDERUNG IHRER BEMÜHUNGEN UM EINE UMWELTSCHUTZORIENTIERTE BETRIEBSFÜHRUNG. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG)	140
ABBILDUNG 15: EINSCHÄTZUNG DER BETRIEBE ZU IHRER WIRTSCHAFTLICHEN SITUATION. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	141
ABBILDUNG 16: ANTEILIGE BEITRITTMOTIVE DER MITGLIEDER DER ‚HOLZKETTE SCHWARZWALD E.V.‘ UND KOOPERATIONSPARTNER DES ‚PROJEKT HEIMISCHES HOLZ‘. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	143
ABBILDUNG 17: FINANZIELLER (IN DM PRO JAHR) UND ZEITLICHER AUFWAND (IN STUNDEN PRO JAHR) DER INITIATIVENMITGLIEDSBETRIEBE. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	146
ABBILDUNG 18: NUTZENERWARTUNGEN, ENGAGEMENT UND ZUFRIEDENHEIT DER INITIATIVENMITGLIEDSCHAFT. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	150
ABBILDUNG 19: DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL BEKANNTER INITIATIVENMITGLIEDSBETRIEBE UND ANZAHL DER PERSÖNLICH BEKANNTEN MITGLIEDER. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	161

ABBILDUNG 20: VERGLEICH DER DURCHSCHNITTLICHEN ANZAHL VON NETZWERKBEZIEHUNGEN ZU ANDEREN BETRIEBEN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	163
ABBILDUNG 21: VERHÄLTNIS DER INITIATIVENMITGLIEDER ZUEINANDER. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG)	165
ABBILDUNG 22: ANTEIL NEU ENTSTANDENER LIEFERANTEN- UND KUNDENBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN INITIATIVENMITGLIEDERN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	166
ABBILDUNG 23: VERÄNDERUNG DER BESCHAFFUNGSENTFERNUNGEN DER BETRIEBE. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	167
ABBILDUNG 24: VERÄNDERUNG DER ABSATZENTFERNUNGEN DER BETRIEBE. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG)	168
ABBILDUNG 25: KOOPERATIONSEINSTELLUNG DER BEFRAGTEN BETRIEBE. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG)	169
ABBILDUNG 26: PROZENTUALER ANTEIL DER BETRIEBE, WELCHE KOOPERATIONSMÖGLICHKEITEN GEPRÜFT HABEN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	171
ABBILDUNG 27: KOOPERATIONSHÄUFIGKEITEN VON MITGLIEDS- UND NICHTMITGLIEDSBETRIEBEN DER INITIATIVEN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	172
ABBILDUNG 28: ANTEILIGE ARTEN DER KOOPERATIONSPARTNERFINDUNG. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG)	173
ABBILDUNG 29: KONTAKTMEDIEN ZWISCHEN DER ‚HOLZKETTE SCHWARZWALDE.V.‘ UND DEN KONSUMENTEN DER REGION. QUELLE: VGL. STEINERT, J. (2002): S. 127	175
ABBILDUNG 30: VERÄNDERUNG ZU GUNSTEN ODER ZU UNGUNSTEN VON REGIONALER HOLZVERWENDUNG. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	177
ABBILDUNG 31: EINSCHÄTZUNGEN DER BETRIEBE ZUR WIRKSAMKEIT DER MARKETINGBEMÜHUNGEN AUSGEWÄHLTER ORGANISATIONEN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	181
ABBILDUNG 32: VERÄNDERUNG DES MIT ‚HOLZPRODUKTEN‘ ERZIELTEN UMSATZES. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG)	183
ABBILDUNG 33: AUFGRUND DER INITIATIVENMITGLIEDSCHAFT ENTSTANDENER WIRTSCHAFTLICHER NUTZEN DER MITGLIEDSBETRIEBE. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	185

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: KAUFENTSCHEIDUNGSMODELL FÜR REGIONALE HOLZPRODUKTE. QUELLE: VGL. STEINERT, J. (2002): S. 37.....	37
TABELLE 2: BEISPIELHAFTE KOOPERATIONSZIELE IN DEN FUNKTIONSBEREICHEN BESCHAFFUNG, PRODUKTION UND ABSATZ MIT MÖGLICHEN GEBIETEN DER ZUSAMMENARBEIT. QUELLE: VGL. HOPFENBECK, W. (1992): S. 161; VGL. WÖHE, G. (1996): S. 385.....	42
TABELLE 3: BESCHREIBENDE MERKMALE VON PERSONALEN NETZWERKEN NACH ‚INTERAKTION‘ UND ‚STRUKTUR‘. QUELLE: VGL. SCHÄPER, C. (1996): S. 93.....	58
TABELLE 4: ANGESCHRIEBENE BETRIEBE NACH BRANCHENGRUPPEN UND EINGEGANGENER AUSWERTBARER RÜCKLAUF. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG).....	91
TABELLE 5: MITTELGEBER DES ‚PROJEKT HEIMISCHEN HOLZES‘. QUELLE: BRENDLE, U. (1999): S. 105.....	106
TABELLE 6: AKTIVITÄTSSPEKTRUMS BESTEHENDER REGIONALINITIATIVEN DER FORST- UND HOLZWIRTSCHAFT. QUELLE: PIESCH, ST. (1998): S. 66.....	112
TABELLE 7: RÄUMLICHER EINFLUBBEREICH, IN DEM DIE INITIATIVENAKTIVITÄTEN ENTFALDET WERDEN (N=24). QUELLE: PIESCH, ST. (1998): S. 46.....	115
TABELLE 8: REGIONALE POTENTIALE UND DEFIZITE DER BEIDEN UNTERSUCHUNGSREGIONEN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNGEN (EXPERTENINTERVIEWS)	118
TABELLE 9: PROZENTUALE BETEILIGUNG DER BETRIEBE AN GEMEINSAMEN MARKETINGMAßNAHMEN DER REGIONALEN BRANCHENVERBÄNDE SOWIE DER REGIONALINITIATIVEN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG)	137
TABELLE 10: WAHRGENOMMENE VERÄNDERUNGEN DER BETRIEBLICHEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN INITIATIVENMITGLIEDERN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (EXPERTENINTERVIEWS)	159
TABELLE 11: ANTEIL DER INITIATIVENMITGLIEDER, WELCHE DEN DREI AUFGEFÜHRTEN STATEMENTS MIT DEN SKALIERUNGSWERTEN ‚1‘ UND ‚2‘ ZUGESTIMMT HABEN. QUELLE: EIGENE ERHEBUNG (BETRIEBSBEFRAGUNG)	165

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

1.1.1. Situation und Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft

Während der Forst- und Holzwirtschaft auf Bundesebene eine geringe gesamtwirtschaftliche Bedeutung zukommt¹, wird ihre partielle regionalwirtschaftliche Bedeutung im ländlichen Raum, insbesondere für den Arbeitsmarkt, oft unterschätzt. So zeigte die EURES-Studie² von 1997, daß „24 Prozent der Arbeitskräfte im Hochschwarzwald [...] vom Holz abhängig [...]“ [HAF (2000): S. 37] sind. Gleiche Größenordnungen gelten für das Hochsauerland, dort „[...] hängen 25% der Arbeitsplätze vom Wald und der Weiterverarbeitung des Holzes ab“ [HAF (2000): S. 19].

Neben der ökonomischen Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft gehen vom Wald wichtige Erholungsfunktionen, insbesondere für die Naherholung und den Tourismus, und Schutzfunktionen, bspw. für den Trinkwasser-, Erosions- oder Lawinenschutz, aus. Diese Erholungs- und Schutzleistungen des Waldes³ werden fast ausschließlich aus Rundholzverkaufserlösen der Forstbetriebe finanziert⁴. Der ‚Gesamtwaldbericht der Bundesregierung‘ vom Juli 2001 kommt deshalb zu dem Ergebnis, daß „die Holzerzeugung [...] somit eine wichtige Voraussetzung zur Gewährleistung anderer Funktionen und Leistungen des Waldes [ist], deren dauerhafte Erfüllung von der Gesellschaft gleichermaßen erwartet wird.“ [BMVEL (2001): S. 52]

¹ Die jährliche Holzproduktion in der Bundesrepublik Deutschland beträgt rund 40 Mio. m³. Dies entspricht einem monetären Wert von 2,5 bis 3,5 Mrd. DM. Die deutsche Holz- und Papierwirtschaft sowie der Holzhandel erzielten 1999 einen Jahresumsatz von 170 Mrd. DM und haben einen Anteil an der Bruttowertschöpfung von rund 1,2 %. Ihr Anteil an den Beschäftigten insgesamt liegt bei rund 2 % [vgl. BMVEL (2001): S. 54].

² Die EURES-Studie ‚Standortinitiative Hochschwarzwald‘ wurde von den Kommunen Stadt Titisee-Neustadt, Gemeinde Löffingen und Gemeinde Lenzkirch in Auftrag gegeben und vom EURES-Institut (Institute for Regional Studies in Europe, Freiburg i. Br.) 1995 bis 1996 durchgeführt.

³ Für Baden-Württemberg betragen die direkten Aufwendungen der Forstbetriebe für Schutz- und Erholungsfunktionen 67 Mio. DM / Jahr [vgl. MLR (2001): S. 11].

⁴ Über 90% des Einkommens der deutschen Forstbetriebe basiert auf dem Verkauf von Rundholz [vgl. BMVEL (2001): S. 52].

Die Ertragssituation der deutschen Forstwirtschaft stellt sich für den überwiegenden Teil der Betriebe als unbefriedigend dar. Die Reinerträge der staatlichen Forstbetriebe liegen in den letzten Jahren sogar im negativen Bereich.⁵ Als Gründe hierfür sind insbesondere hohe Lohnkosten und ungünstige Betriebsstrukturen zu nennen. Von dem jährlich in Deutschland verfügbaren nachhaltigen Rohholzaufkommen von ca. 57 Mio. m³ werden bislang nur etwa 70% der Menge genutzt [vgl. BARTELHEIMER, P. (2001): S. 947; vgl. BMVEL (2001): S. 53]. Die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Forstwirtschaft im ländlichen Raum gewinnt zusätzliches Gewicht vor dem Hintergrund, daß landwirtschaftliche Betriebe häufig einen forstwirtschaftlichen Betriebsteil haben. Nach BECKER (2000) dürften „[...] Betriebe mit kombinierter land- und forstwirtschaftlicher Bodennutzung [...] in Deutschland über mehr als 30% der Gesamtfläche verfügen [...].“ [BECKER, M. (2000a): S. 147] Für diese kombinierten Betriebe stellt der forstwirtschaftliche Betriebsteil oft eine wichtige zusätzliche Einkommensquelle dar, zumal sämtliche landwirtschaftlichen Wertschöpfungsstufen unter starkem Preisdruck stehen [vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 67].

Auch die Holzwirtschaft im ländlichen Raum gerät zunehmend unter wirtschaftlichen Druck. Im Zuge der fortschreitenden ‚Globalisierung‘ der Märkte, d.h. insbesondere durch die Außenhandelsliberalisierung und Internationalisierung der Produktion [vgl. KLAU, A. (1999): S. 1 ff.], bekommen viele der zumeist kleinen und mittelgroßen Betriebe der deutschen Holzwirtschaft Konkurrenz auf ihren angestammten Beschaffungs- und Absatzmärkten, wodurch sich deren Erlössituation verschlechtert. Weiterhin hat der ‚Globalisierungs-Prozeß‘ die Tendenz zu größeren Unternehmenseinheiten in Deutschland beschleunigt, was insbesondere in der Sägeindustrie Konzentrationsprozesse zur Folge hat. Kleine Sägewerksbetriebe erweisen sich in ihrem Kerngeschäft, der Schnittholzproduktion, gegenüber den Rationalisierungspotentialen und der technischen Effizienz und Produktivität der Großbetriebe als nicht konkurrenzfähig, weshalb jährlich viele, meist kleine Betriebe ausscheiden und große Werke ihre Kapazitäten erweitern [vgl. BARTELHEIMER, P. (2001): S. 76].

Nach BECKER (2000b) beeinflussen diese negativen Auswirkungen des ‚Globalisierungsprozesses‘ nicht nur die zumeist lokal und regional tätigen forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe, sondern ganze Wirtschaftsregionen im ländlichen Raum. Problematisch ist diese Entwicklung vor allem für forst- und holzwirtschaftlich geprägte Wirtschaftsräume. Dem

⁵ Ergebnisse des BML - Testbetriebsnetzes Forstwirtschaft [vgl. BMVEL (2001): S. 57]

„Konzept der Pfadabhängigkeit“ der wirtschaftlichen Entwicklung folgend, determinieren historisch zufällige Einflüsse den wirtschaftlichen Entwicklungspfad eines Wirtschaftsraumes und insbesondere „[...] positive Skaleneffekte machen einen Pfadwechsel schwierig oder sogar unmöglich.“ [BECKER, S. et al (1998): S. 3] Der Verlust von Wettbewerbsfähigkeit der kleinen und mittelgroßen Betriebe auf den ‚globalisierten Märkten‘ führt in letzter Konsequenz zum „[...] Verlust von Arbeitsplätzen, [...] beschleunigtem Strukturwandel der Landwirtschaft, daraus resultierende finanzielle Schwächung ländlicher Gebietskörperschaften und abnehmende Attraktivität ländlicher Räume in Bezug auf Infrastruktur, Aus- und Fortbildungseinrichtungen sowie kulturelle Angebote, Abwanderung leistungsfähiger junger Menschen [...].“ [BECKER, M. (2000b): S. 1]

1.1.2. ‚Holz‘ im Kontext von nachhaltiger Entwicklung

Vor dem Hintergrund zahlreicher internationaler Entwicklungs-, Umwelt- und sozialer Probleme verpflichteten sich auf der UNCED-Konferenz⁶ von Rio de Janeiro 1992 über 170 Staaten, bei ihrer zukünftigen Entwicklung ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichrangig zu berücksichtigen. Zentraler Gedanke der Abschlußdokumente war der einer ‚nachhaltigen Entwicklung‘ (‚sustainable development‘⁷). Neben anderen Dokumenten wurde auf dieser UNCED-Konferenz die Agenda 21 beschlossen. „Die Agenda 21 ist [...] ein Leitfaden oder auch Aktions- und Handlungsplan für die beteiligten Länder, dessen Umsetzung zu einer dauerhaft gerechten [nachhaltigen] Entwicklung führen soll.“ [MENZEL, S. (2000): S. 3] Eine besondere Bedeutung nimmt nach MENZEL (2000) die kommunale Ebene bei der Umsetzung der Agenda 21 ein, da in der Agenda 21 ‚top-down‘- und ‚bottom up‘-Strategien⁸ miteinander verbunden wurden. Die Kommunalverwaltungen werden in der Agenda 21 aufge-

⁶ United Nations Conference on Environment and Development (UNCED): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung

⁷ Der Begriff der ‚Nachhaltigen Entwicklung‘ (sustainable development) wurde 1987 durch den sogenannten ‚Brundtland-Bericht‘ (nach dem Namen der Vorsitzenden Frau Gro Harlem Brundtland) geprägt [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 18].

⁸ In der Agenda 21 haben sich die Vertreter der beteiligten Staaten auf oberster Ebene zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung in ihren Ländern verpflichtet (‚top down‘). Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung können jedoch nur ‚vor Ort‘ erfolgen, weshalb die Agenda 21 in Kapitel 28 (‚Initiativen der Kommunen zur Umsetzung der Agenda 21‘) dieser Ebene besondere Bedeutung beimißt (‚bottom up‘) [vgl. MENZEL, S. (2000): S. 3].

rufen, mit den kommunalen Akteuren eine ‚kommunale Agenda 21‘⁹ zu beschließen.¹⁰ Auf der Suche nach möglichen Handlungsfeldern zur Implementierung einer nachhaltigen kommunalen Entwicklung, d.h. auf lokaler und regionaler Ebene, stößt die Forst- und Holzwirtschaft zunehmend auf Interesse.

Dieses Interesse an Forst- und Holzwirtschaft im Rahmen des kommunalen Agenda 21-Prozeß begründet sich primär in der Eigenschaft von Holz als nachwachsendem Rohstoff, welcher in Deutschland nachhaltig produziert wird. Durch die Vielzahl möglicher Verwendungsbereiche von Holz und den Möglichkeiten zur Befriedigung zahlreicher menschlicher Grundbedürfnisse¹¹, wird in einer vermehrten Verwendung von ‚Holz‘ ein erfolgversprechender Ansatz zu einer nachhaltigen Entwicklung gesehen [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 12]. Weitere Argumente für eine vermehrte Holzverwendung sind die gute Ökobilanz von ‚Holzprodukten‘ von der ‚Wiege bis zur Bahre‘ im Vergleich zu konkurrierenden Substituten [vgl. FRÜHWALD, A. et al. (1997): S. 9] und die zumeist kleinräumigen Wirtschaftsstrukturen forst- und holzwirtschaftlicher Produktionsketten. Die kleinräumigen Wirtschaftsstrukturen und die geringe Anzahl von Produktionsstufen innerhalb dieser Ketten bieten die nötige Überschaubarkeit, um nachhaltige regionale Kreislaufwirtschaft zu implementieren. In jüngster Zeit ist deshalb auch ein wachsendes Engagement von Akteuren im forst- und holzwirtschaftlichen Bereich im Zuge des Agenda 21-Prozesses zu beobachten.

Autoren regionalökonomischer Studien zu konkreten Regionen empfehlen, aufbauend auf der regionalen Rohstoffbasis ‚Holz‘ und den endogenen forst- und holzwirtschaftlichen Potentialen einer Region, eine nachhaltige Regionalentwicklung zu initiieren sowie regionale Wirtschaftskreisläufe und -beziehungen zu intensivieren. Beispielsweise seien hier die NARET-Studie 1996 für die Region ‚Trier‘ [vgl. PETERS, U. et al. (1996)] , die EURES-Studie 1997 für die Region ‚Hochschwarzwald‘ [vgl. EURES (1997)] oder die RALF-Studie 1999 für den ‚Landkreis Neumarkt i.d.Opf.‘ [vgl. BÄTZING, W. et al. (1999)] genannt.

⁹ Diese ‚kommunale Agenda 21‘ wird umgangssprachlich als ‚lokale Agenda 21‘ bezeichnet [vgl. MENZEL, S. (2000): S. 3].

¹⁰ Agenda 21, Kapitel 28.1 und 28.3 [vgl. MENZEL, S. (2000): S. 3]

¹¹ Grundbedürfnisse des Menschen wie z.B. Wohnen, Heizen, aber auch Arbeit und Einkommen im ländlichen Raum.

1.1.3. Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft

Im Kontext von negativen Auswirkungen des ‚Globalisierungsprozesses‘, einer unbefriedigenden wirtschaftlichen Situation forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe, einer geringen Nutzungsquote der Rohholzbasis und der Suche nach Implementierungsbereichen für eine nachhaltige Entwicklung, wurden in den 90’er Jahren neuartige ‚regionale‘ Organisationen der Forst- und Holzwirtschaft gegründet. Diese Organisationen, die in den nachfolgenden Ausführungen als ‚forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen‘ bzw. ‚Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft‘ bezeichnet werden, unterscheiden sich von den etablierten forst- und holzwirtschaftlichen Organisationen¹² durch eine branchenübergreifende Zusammenarbeit von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben und weiteren Akteuren (bspw. Architekten, Kommunen oder Umweltschutzverbände). Weiterhin zeichnen sich diese Initiativen durch den regionalen Raumbezug ihrer Zielsetzungen und ihres Wirkungsbereiches aus. Unter ‚regional‘ wird hierbei ein Wirkungsbereich größer als eine Gemeinde und kleiner als ein Bundesland verstanden [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 37]. Erkennbare Oberziele aller bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen sind die Steigerung der regionalen Holzverwendung und somit auch eine Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft. Weiterhin soll, aufbauend auf der regionalen Rohstoffbasis ‚Holz‘, ein Beitrag zu einer nachhaltigen und umweltverträglichen Regionalentwicklung geleistet werden, stellt eine weitere erkennbare Zielsetzung der bestehenden Initiativen dar.

Nach heutigem Wissensstand existieren 61 Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft im Bundesgebiet, davon 14 in Baden-Württemberg.¹³ Die Gründung dieser forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen seit Beginn der 90’er Jahre vollzog sich parallel zur

¹² Traditionelle „[...] Organisationen der Forst- und Holzwirtschaft in Deutschland sind die Landesforstverwaltungen, Waldbesitzerverbände und Forstbetriebsgemeinschaften sowie die Unternehmensverbände der Holz- und Papierwirtschaft. Hinzu kommen Branchenorganisationen speziell für die überbetriebliche Holzabsatzförderung. Auf Bundesebene sind dies vor allem der Holzabsatzfonds (1999 aufgrund einer Gesetzesnovelle aus dem Forstabsatzfonds hervorgegangen) und die überwiegend von holzwirtschaftlichen Verbänden getragene Arbeitsgemeinschaft Holz e.V. [...]“ [BECKER, M. (2000a): S. 147]

¹³ Aufbauend auf der Diplomarbeit von PIESCH (1998) konnte ein Gesamtüberblick über das bestehende Gesamtspektrum im Institut für Forstpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing, gewonnen werden. Die entsprechende Dokumentation wurde seitdem laufend aktualisiert und ergänzt.

Gründung von landwirtschaftlichen Regionalinitiativen¹⁴ im selben Zeitraum. Bislang ist jedoch nur vereinzelt ein gemeinsames Engagement von Akteuren aus Forst-, Holz- und Landwirtschaft in einer Region zu erkennen¹⁵.

Nur in wenigen Fällen dokumentieren spezielle Studien die Rolle der Forst- und Holzwirtschaft in den Regionen vor Gründung der Initiativen.¹⁶ PIESCH (1998) konnte jedoch in seiner 1998 durchgeführten Befragung von 24 forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen¹⁷ die bedeutendsten Faktoren, die zur Gründung motiviert haben, identifizieren. Diese lassen sich in zwei Gruppen zusammenfassen: ungenutzte Potentiale und wahrgenommene Defizite in der Region [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 51 ff.; vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149].

1.) Ungenutzte regionale Potentiale

Ungenutzte regionale Potentiale wurden von den befragten Initiativenvertretern primär ‚angebotsseitig‘ gesehen. An erster Stelle wurden die nicht ausgeschöpften Holzzuwächse in den Regionen genannt. Das BMVEL (2001) gibt für den deutschen Privat- und Treuhandwald eine Abschöpfung des nachhaltigen Holzzuwachses von lediglich 46% an [vgl. BMVEL (2001): S. 53]. Nicht ausgeschöpfte Potentiale der Rohholzproduktion der Forstbetriebe können als eine ausbaufähige Basis zur regionalen Holzversorgung angesehen werden. Nach PETERS (1996) könnte eine Intensivierung der Rohholzproduktion „[...] über Be- und Verarbeitung in den verschiedensten Produktionslinien bis zur anschließenden (regionalen) Vermarktung [...] ein erhebliches Potential zur Verbesserung der regionalen Wertschöpfung und zur Befriedigung regionaler Bedarfe [...]“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 136] darstellen.

¹⁴ Einen Überblick über das Spektrum der bestehenden landwirtschaftlichen Regionalinitiativen bietet der DVL (1998): Verzeichnis der Regionalinitiativen: 230 Beispiele zur nachhaltigen Entwicklung. Ansbach

¹⁵ z.B. ‚Solidargemeinschaft BRUCKER LAND e.V.‘ im Landkreis Fürstentum Bruck (Bayern), beschrieben in HAF (2000): S. 41 und DVL (1998): S. 54.

¹⁶ Als Beispiel für eine solche Studie ist die ‚Standortinitiative Hochschwarzwald‘ (1997) des EURES-Institutes zu nennen, welche die besondere Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in der Region aufzeigte und zur Gründung der Regionalinitiative ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ führte.

2.) Vorhandene Defizite

Regionale Defizite wurden weitaus häufiger als Motive zur Gründung von Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft genannt [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149] Diese finden sich insbesondere ‚nachfrageseitig‘ und in nicht genutzten Synergiemöglichkeiten der regionalen Akteure. Der Umfang der regionalen Nachfrage nach Holzprodukten und insbesondere nach solchen aus der Region wurde als unbefriedigend empfunden [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 52 ff.]. BECKER (2000) führt dies ‚[...] vorwiegend auf die Marketing-Schwächen der Forstbetriebe und holzwirtschaftlichen Unternehmen in der Region sowie auf die unzureichende Kommunikation und Kooperation der regionalen Akteure der Forst- und Holzwirtschaft [...]‘ [BECKER, M. (2000a): S. 149] zurück. Neben Marketingschwächen benannten die Initiativenvertreter eine mangelnde Nutzung regionaler Synergiemöglichkeiten und mangelnde Kommunikation der regionalen Akteure als regionale Defizite.

Obwohl die bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Initiativen sehr verschiedenartig sind und jede ihre individuelles Profil aufweist, lassen sich die rund 60 bekannten Initiativen, von wenigen Spezialfällen abgesehen, schwerpunktmäßig zwei Typen zuordnen: Den 1.) Informations-Initiativen (‚informativ, kommunikativer Initiativentyp‘) und den 2.) Kooperations-Initiativen (‚kooperativ-agierenden Initiative ntyp‘).

1.) Informations-Initiativen

Bei diesem Initiativentyp dominiert das informative, kommunikative Element. ‚Dieser ‚informativ, kommunikative Initiativentyp‘ bietet und verarbeitet in unterschiedlichster Form Informationen. Dieser ‚Informationsfluß‘ findet durch Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Fachberatungen, Ausstellungen, Schulungen und Seminare, Messen und Holztag statt. Zu dieser Gruppe von Initiativen sind auch regionale Expertengremien sowie Forschungs- und Entwicklungszentren zu rechnen. Kommunikationsaufgaben nehmen jedoch mit unterschiedlichem Gewicht sämtliche Initiativen wahr.‘ [BECKER, M.; SEINTSCH, B. (2000): S. 11]

2.) Kooperations-Initiativen

Beim zweiten Typ steht der Aspekt des gemeinsamen regionalen Beschaffens, Produzierens und Vermarktens im Vordergrund. Bei diesem ‚kooperativ-agierenden Initiativentyp‘ liegen

¹⁷ 1998 konnte PIESCH 32 forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen in Deutschland identifizieren [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 42].

vertikale, horizontale und komplementäre Kooperationsformen der regionalen Betriebe vor. Zum Teil geschieht dies mit dem Ziel, regionale Produktketten vom Waldbesitzer bis zum Holz-Endverbraucher enger zu knüpfen und effizienter zu gestalten. Andere Initiativen streben die gemeinsame Beschaffung oder die gemeinsame Vermarktung an oder versuchen, sich bei der Erzeugung von Holzprodukten zu ergänzen [vgl. BECKER, M. & SEINTSCH, B. (2000): S. 11].

Ein erkennbarer Aktivitätsschwerpunkt aller Initiativen ist eine gemeinsame Kommunikationspolitik mit der regionalen Bevölkerung als Zielgruppe. Hierbei steht weniger die Werbung für einzelne Produkte im Mittelpunkt, sondern Öffentlichkeitsarbeit¹⁸ für ‚Holzverwendung‘ sowie ‚Forst- und Holzwirtschaft‘ in der Region. Erhoffte Wirkung dieser Maßnahmen ist die Steigerung der regionalen Holzverwendung. Häufig durchgeführte Maßnahmen im Zuge dieser gemeinsamen Kommunikationspolitik sind gemeinsame Messeauftritte, Aktionstage, Informationsbroschüren oder eine gemeinsame Internetpräsenz.

Die Mitgliederzahl bzw. die Zahl der an den Initiativen beteiligten juristischen und natürlichen Personen schwankt sehr stark. PIESCH (1998) ermittelte eine Spannweite von zwei bis über 300 Beteiligten [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 66 f.]. Auch die Mitgliederstruktur der einzelnen Initiativen erweist sich im Vergleich als sehr heterogen. So existieren Initiativen, an denen Akteure aus nur wenigen forst- und holzwirtschaftliche Branchen beteiligt sind ebenso, wie Initiativen, in denen z.B. auch Kommunen, Regionalentwicklungsgesellschaften, Arbeitsämter, Berufsschulen, Behindertenwerkstätten, Banken, lokale Agenda-Büros, Kulturvereine, Privatpersonen, Umwelt-, Naturschutz- oder Landespflegeverbände mitarbeiten, was auf eine breite regionale Einbindung der Initiativen schließen läßt [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 48 ff.]. Häufig sind an den Regionalinitiativen staatliche Institutionen wie Kommunen oder staatliche Forstämter beteiligt. Aufgrund dieser Akteurszusammensetzung und der Arbeitsweise der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen lassen sich diese nach BECKER (2000a) als moderne ‚Public-Private-Partnerships‘ interpretieren [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 153].

¹⁸ Nach MEFFERT (2000) erfolgt die Begriffsauslegung der ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ oder ‚Public Relations‘ (PR) sehr heterogen. Er definiert ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ bzw. ‚Public Relations‘ als „[...] die planmäßige zu gestaltende Beziehung der Unternehmung [Anmerk. d. Verf.: bzw. einer forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiative] und den verschiedenen Teilöffentlichkeiten [...] mit dem Ziel, bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen beziehungsweise auszubauen.“ [MEFFERT, H. (2000): S. 704]

Von den 24 von PIESCH (1998) befragten Initiativen gaben etwa zwei Drittel an, keine eigene Rechtsform zu besitzen; sie sind als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) einzuordnen. Etwa ein Drittel war als eingetragener Verein (e.V.) organisiert, in einem Fall wurde die GmbH als Rechtsform der Initiative gewählt. Die Geschäftsführung der Initiativen wird fast ausschließlich im Ehrenamt oder im Rahmen einer andersartigen beruflichen Tätigkeit ausgeübt, nur in Einzelfällen haben bestehende Regionalinitiativen eine haupt- oder nebenberufliche Geschäftsführung [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 67].

Auf Basis der Erhebungsergebnisse von PIESCH (1998) identifizierte BECKER (2000a) folgende Stärken und Schwächen der bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 153 f.]:

1.) Finanzielle Basis

Die finanzielle Basis der meisten Initiativen erweist sich als schmal und mittelfristig unsicher. Nur wenige Initiativen können sich durch Eigenmittel, wie bspw. Mitgliedsbeiträge oder Produktverkauf, vollkommen selbständig finanzieren. Eine öffentliche Förderung erhalten die Initiativen, wenn überhaupt, nur während einer kurzen Anfangsphase oder für konkrete Projekte, die in vorgegebene Förder- oder Forschungsprogramme passen. Die staatliche Beteiligung an den Initiativen („Public-Private-Partnership“) zieht keine Bevorzugung bei der Vergabe von Fördergeldern nach sich. Von PIESCH und BECKER (1999) in Rheinland-Pfalz befragte Experten lehnten eine institutionelle Förderung forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen durchweg ab [vgl. PIESCH, St.; BECKER, M. (1999): S. 17].

2.) Fehlende Planungsgrundlagen

In der Regel fehlen in den Regionen Planungsgrundlagen, welche die Rolle der Forst- und Holzwirtschaft systematisch analysieren und es den Initiativen ermöglichen, Potentiale zu identifizieren und fundierte strategische Konzepte zu erarbeiten. Unklar ist vielfach, welche regionalen Synergiepotentiale innerhalb der Forst- und Holzwirtschaft tatsächlich bestehen, aber auch, welche Möglichkeiten es für eine stärkere Zusammenarbeit mit Tourismus, Landwirtschaft und anderen regionalen Branchen gibt. Ungewiß ist zudem, welche Aufnahmekapazitäten an den regionalen Märkten für Holz und Holzprodukte vorhanden sind und in welcher Größenordnung Potentiale für eine Steigerung des regionalen Marktvolumens bestehen.

3.) Regionale Konsumenten

Eine verstärkte Nachfrage regionaler Konsumenten nach Holz und Holzprodukten aus regionaler Erzeugung gilt als eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen der Initiativen: Die bestehenden Initiativen setzen in ihrer Kommunikationspolitik insbesondere auf ‚ökologische‘ und ‚regionale‘ Argumente. Nach BECKER (2000a) spielen „ökologische Kriterien [...] bislang beim Kauf von Holzprodukten eine nachgeordnete Rolle, wie Verbraucherbefragungen in Europa zu den Marktperspektiven der sog. Holzzertifizierung erkennen lassen.“ [BECKER, M. (2000a): S. 154] Zur Bedeutung von ‚Regionalität von Holzprodukten‘ als Kaufmotiv lagen bislang keine Untersuchungen vor. Agrarökonomische Konsumentenbefragungen zur ‚Bedeutung von regionaler Herkunft von Nahrungsmitteln‘¹⁹ lassen sich nur eingeschränkt auf den forst- und holzwirtschaftlichen Bereich übertragen.

4.) Ehrenamtliche Strukturen

Die Initiativenarbeit ist in einem hohen Maße vom einem kontinuierlichen, ehrenamtlichen sowie unentgeltlichen Engagement einiger weniger Personen abhängig. Bei einem Ausscheiden dieser ehrenamtlichen ‚Motoren‘ ist ein Fortbestand der Initiative äußerst fraglich. Obwohl viele Initiativen aufgrund ihrer hohen Mitgliederzahl auf ein großes Potential zurückgreifen können sollten, gelingt es oft nicht, die Mitgliederbasis hinreichend für eine aktive Arbeit in den Initiativen zu mobilisieren.

5.) Wirkungskontrolle

Die bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen sind überwiegend nicht in der Lage, Wirkungen ihrer Aktivitäten zu beobachten und zu messen. „Dies erschwert die Beurteilung eingesetzter Instrumente, aber auch den Nachweis eigener Leistungen gegenüber den Mitgliedern sowie nach außen. [...] Aufgrund von zeitlich befristeten Förderungen ist die mittelfristige Finanzierung der Initiativen unsicher. Langfristig wird ihre Finanzierung nur durch Eigenmittel sicherzustellen sein. Die meisten Initiativen können ihren Mitgliedern den Nutzen und die Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit aber bislang nicht hinreichend nach-

¹⁹ z.B. v. ALVENSLEBEN, R. (2000): ‚Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte: Konsumtheoretische Grundlagen‘; BALLINGER, R. (2000): ‚Ergebnisse von Verbraucherbefragungen zur Bedeutung der regionalen Herkunft bei Nahrungsmitteln‘ oder SCHMIDT, E.; WIRTHGEN, A. (2000): ‚Verbraucherpräferenzen für „naturschutzgerecht“ erzeugte Lebensmittel aus dem Elbtal in Niedersachsen‘

weisen. Dies dürfte ein Grund für das überwiegend geringe oder fehlende finanzielle Engagement der Mitglieder sein.“ [SEINTSCH, B.; BECKER, M. (2001): S. 1]

1.1. Zielsetzung der Forschungsarbeit

Formelle Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, Wirkungen von Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft auf betrieblicher Ebene zu ermitteln. Die dem Forschungsvorhaben zugrundeliegenden Fragestellungen im einzelnen sind:

1.) Beitrag zur Beschreibung der Akteursebene

Vorliegende wissenschaftliche Arbeiten und Dokumentationen zu forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen beschränken sich auf die Beschreibung der Initiativen als Ganzes [vgl. PIESCH, St. (1998); vgl. HAF (2000); vgl. DVL (1998)] und geben keinen Aufschluß über die Akteursebene.²⁰ Zielsetzung ist es deshalb einen Beitrag zur Beschreibung der Mitgliederebene zu leisten.

2.) Regionale Vernetzung und Intensivierung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit

Besonderes Interesse gilt den Bemühungen von Regionalinitiativen, forst- und holzwirtschaftliche sowie andere Akteure in der Region besser zu vernetzen und Produktketten vom Waldbesitzer bis zum endverbrauchernahen Holzverarbeitungsbetrieb enger zu knüpfen und effizienter zu gestalten. Ermittelt werden soll, ob durch die Initiativen forst- und holzwirtschaftliche Netzwerke in den Regionen entstanden bzw. intensiviert wurden und in welchem Maße die Initiativenmitglieder diese Netzwerke nutzen.

3.) Wahrnehmung von Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik

Die Wahrnehmung von Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik der Initiativen durch die Mitgliedsbetriebe soll ermitteln werden (Außenwirkungen der Initiativen).

4.) Identifizierung von Erfolgsvoraussetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen

Forschungsziel war es zugleich, Erfolgsvoraussetzungen ‚kooperativ-agierender‘ Initiativen zu analysieren.

²⁰ Eine Ausnahme bildet die Studie von HAGEN & HÖMER (1999).

2. Theoretische Einbindung

Ihre theoretische Einbindung soll die vorliegende Arbeit vor allem in den bestehenden Netzwerkanalysen, wie sie in der wissenschaftlichen Literatur bspw. durch SYDOW (1992), SCHÄPER (1996) oder DÖRSAM und ICKS (1997) dargestellt werden, finden. Bevor jedoch auf bestehende Netzwerkkonzeptionen und hier explizit auf den ‚Ansatz des regionalen Netzwerkes‘ eingegangen werden soll, erscheint eine Annäherung aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Blickwinkeln an das Forschungsobjekt ‚Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft‘ erforderlich. Diese Annäherung erfolgt anhand der drei charakteristischen Merkmale der bestehenden Regionalinitiativen: 1.) Regionaler Raumbezug, (2.) Kooperation und 3.) regionale Vernetzung.

1.) Regionaler Raumbezug

Der ‚regionale Raumbezug‘ stellt ein markantes Merkmal forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen dar. Dieser ‚regionale Raumbezug‘ findet sich im Bemühen der Initiativen, auf Basis der regionalen Rohstoffbasis ‚Holz‘ einen Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu leisten, aber auch in dem erkennbaren Ansatz, endogene regionale Potentiale zu aktivieren. Die Region als Wirtschaftsstandort, in der zumeist eine hohe Konzentration von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben und kleinräumige Wirtschaftsstrukturen vorliegen, die von ‚räumlicher Nähe‘ der Betriebe zueinander geprägt sind, stellt einen weiteren Themenkomplex dar, mit denen es sich auseinanderzusetzen gilt. Zur Steigerung der regionalen Holzverwendung setzen zahlreiche Regionalinitiativen bei ihrer Kommunikationspolitik auf ‚regionale‘ Argumente. ‚Regionalität‘ als Kaufmotiv für Holzprodukte ist bedeutsam, da eine verstärkte Nachfrage regionaler Konsumenten nach Holzprodukten aus regionaler Erzeugung als eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen der Initiativen angesehen werden kann [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 154]. Die von den Regionalinitiativen verfolgten Ziele, insbesondere die Stärkung regionaler Wirtschaftsstrukturen und die Steigerung der regionalen Bedarfsdeckung, setzen auf die ‚Region‘ als Bezugsgröße des wirtschaftlichen Handelns. Diese Zielsetzungen können als ‚Regionalisierungsstrategie‘ interpretiert werden. Angesichts der ablaufenden Entwicklungen im Zuge des ‚Globalisierungsprozesses‘ erscheint eine Thematisierung des Verhältnisses von ‚Regionalisierung‘ zu ‚Globalisierung‘ in dieser Arbeit erforderlich.

2.) Kooperation

Bei den bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen liegen auf unterschiedlichsten Ebenen Formen von ‚Kooperation‘ vor bzw. sind angestrebt. Die Initiativen können durch ihre Mitgliederstruktur als eine branchenübergreifende Großgruppenkooperation von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben und anderen Akteuren aufgefaßt werden. Kooperative Zusammenarbeit findet auch bei der gemeinsamen Kommunikationspolitik der Initiativen zur Steigerung der regionalen Holzverwendung und Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft statt. Formen kooperativer Zusammenarbeit liegen bei den Regionalinitiativen des Typs ‚Kooperations-Initiativen‘ in ihren Bemühungen vor, Produktketten vom Waldbesitzer bis zum Holz-Endverbraucher enger zu knüpfen und effizienter zu gestalten. Zwischenbetriebliche Kooperationen charakterisieren weiterhin die Bemühungen der Initiativen gemeinsam zu beschaffen, zu produzieren und/oder abzusetzen.

3.) Regionale Vernetzung

Das dritte charakteristische Initiativenmerkmal ‚regionale Vernetzung‘ findet sich in der breiten branchenübergreifenden Zusammenführung von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben und anderen Akteuren in den Regionen. Der ‚Ansatz des regionalen Netzwerkes‘ bietet hohe Erklärungskraft, um Wirkungen der Initiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe, in Folge dieser breiten branchenübergreifenden Zusammenführung und Vernetzung von regionalen Akteuren, erklären zu können.

2.1. Der regionale Raumbezug

Bei der Betrachtung des Untersuchungsobjektes ‚Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft‘ ist in mehrfacher Hinsicht der ‚regionale Raumbezug‘ relevant. In den nachfolgenden Ausführungen soll aus diesem Grund insbesondere auf vier Themenfelder eingegangen werden:

1.) Globalisierung versus Region

Viele der ökonomischen, ökologischen und sozialen Gegenwartsprobleme werden in Zusammenhang mit dem ‚Globalisierungsprozeß‘ gebracht. Die Entstehung und die Vorgehensweise der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen kann nach BECKER (2000) als eine Gegenstrategie zum ‚Globalisierungsprozeß‘ interpretiert werden [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 151]. Deshalb erscheint es angebracht, sich mit der Fragestellung auseinanderzusetzen,

welche Faktoren den ‚Globalisierungsprozeß‘ determinieren und welche Auswirkungen hiervon zu erwarten sind. In ihren Bemühungen, regionale forst- und holzwirtschaftliche Produktketten enger und effizienter zu knüpfen und die regionale Bedarfsdeckung zu steigern, setzen die Initiativen den regionalen Markt als bewußten Kontrapunkt zum Weltmarkt. Hierbei ist zu klären, in welchem Verhältnis Regionalwirtschaft zur Weltwirtschaft steht: Handelt es sich um ein unauflösbares Spannungsfeld oder ist eine Synthese zwischen ‚global‘ und ‚regional‘ möglich?

2.) Die Region als Wirtschaftsstandort

Wie die EURES-Studie (1997) für die Region ‚Hochschwarzwald‘ aufzeigen konnte, ist die Forst- und Holzwirtschaft in einigen Regionen regionalwirtschaftlich äußerst bedeutsam. Kleinräumige Wirtschaftsstrukturen, die durch ‚räumliche Nähe‘ der Betriebe zueinander gekennzeichnet sind, sowie eine verhältnismäßig hohe Dichte von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben charakterisieren diese Regionen. Einer theoretischen Auseinandersetzung bedarf es deshalb, welche Potentiale sich aus diesen regionalwirtschaftlichen Wirtschaftsstrukturen für die Initiativenarbeit ergeben können und welche Wirkungen aufgrund dieser Strukturen auf den Einzelbetrieb zu erwarten sind.

3.) Regionalentwicklung

Die Initiativen versuchen, aufbauend auf der regional vorhanden Rohstoffbasis ‚Holz‘, einen Beitrag zu einer nachhaltigen (und umweltverträglichen) Regionalentwicklung zu leisten. Erkennbare Strategie aller Initiativen ist es, endogene regionale Potentiale zu aktivieren. In diesem Zusammenhang soll auf unterschiedliche Regionalentwicklungskonzepte eingegangen werden und geklärt werden, welchen Beitrag ‚Holz‘ zur Regionalentwicklung leisten kann. Auch soll hierbei eine theoretische Auseinandersetzung mit möglichen endogenen Potentialen von Regionen stattfinden, welche die Initiativen zu aktivieren versuchen.

4.) ‚Regionalität‘ bei der Vermarktung von Holzprodukten

Eine verstärkte Nachfrage regionaler Konsumenten nach Holzprodukten aus regionaler Erzeugung gilt als eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen der Initiativen. In ihrer Kommunikationspolitik setzen die Regionalinitiativen neben ‚ökologischen‘ insbesondere auf ‚regionale‘ Argumente. Bislang lagen zur Bedeutung von ‚Regionalität von Holzprodukten‘ als Kaufmotiv keine expliziten Untersuchungen vor. Die Ergebnisse von agrarökonomischen

Konsumentenbefragungen zur ‚Bedeutung von regionaler Herkunft von Nahrungsmitteln‘ lassen nur eine eingeschränkte Übertragbarkeit auf den forst- und holzwirtschaftlichen Bereich zu. In das vorliegende Forschungsvorhaben wurde deshalb eine Diplomarbeit²¹ integriert, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzt.

2.1.1. Globalisierung versus Region

Die ‚Globalisierung‘ ist in der aktuellen gesellschaftlichen Debatte eines der zentralen Themen und wird u.a. mit vielen negativen sozialen, ökonomischen und ökologischen Entwicklungen in Verbindung gebracht. Hierbei wird der ‚Globalisierungs-Begriff‘²² in unterschiedlichen Zusammenhängen und Ausprägungen verwendet. KLAU (1999) folgend soll unter ‚Globalisierung‘ „[...] ein Prozeß fortschreitender weltwirtschaftlicher Integration verstanden werden, der insbesondere durch ein hohes Maß internationaler Handels- und Kapitalströme sowie durch rapiden technologischen Wandel gekennzeichnet ist.“ [KLAU, A. (1999): S. 1]

‚Globalisierung‘ bezeichnet keinen statischen Zustand, sondern einen fortschreitenden Prozeß, weshalb die Bezeichnung (wirtschaftlicher) ‚Globalisierungsprozeß‘ angebrachter erscheint. Am Anfang des ‚Globalisierungsprozesses‘ stand die Einsicht einzelner Staaten, „[...] das Staaten, die sich wirtschaftlich nicht abschließen, sondern in einem offenen Austausch mit anderen Volkswirtschaften treten, davon profitieren und Wohlstandsgewinne erzielen.“ [PLATE v., B. (1999): S. 3]

2.1.1.1. Merkmale des ‚Globalisierungsprozesses‘

Nach KLAU (1999) lassen sich vier wesentliche Antriebskräfte des ‚Globalisierungsprozesses‘ identifiziert: 1.) Eine zunehmende Liberalisierung der Wirtschaftspolitik, insbesondere der Außenwirtschaftspolitik, 2.) ein tiefgreifender technologischer Wandel (technologischer Fortschritt), 3.) eine Zunahme der Internationalisierung der Produktion sowie 4.) eine hohe politische Integration und Stabilität [vgl. KLAU, A. (1999): S. 1].

²¹ Die Diplomarbeit von STEINERT, J. (2002): ‚Die regionale Herkunft von Holz als Kaufmotiv‘ wurde am Institut für Forstpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing, betreut und hatte den Wirkungsbereich einer der beiden Fallbeispielsinitiativen als Untersuchungsgebiet.

²² Der Begriff ‚Globalisierung‘ entstand nach FAULENBACH (1999) im Zusammenhang mit Satellitenfotos von der Erde und wurde später auf die Weltwirtschaft übertragen [vgl. FAULENBACH, J. (1999): S. 2].

1.) Wirtschaftliche Liberalisierung

Als eine der zentralen Ursachen für den ‚Globalisierungsprozeß‘ kann die sukzessive Handelsliberalisierung der letzten Jahrzehnte betrachtet werden (z.B. multinationale Zollreduktionen im Rahmen der GATT-Verhandlungen oder währungspolitische Reformen, welche die volle Währungsconvertibilität zahlreicher Landeswährungen sicherstellen).

2.) Technischer Fortschritt

Maßgebliche Impulse bekam der ‚Globalisierungsprozeß‘ durch den technischen Fortschritt. Wesentliche Faktoren hierbei sind Fortschritte in der Transporttechnik, welche heute einen weltweiten Handel mit Gütern bei stetig fallenden Transportkosten ermöglichen und die Entwicklung leistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnologien, welche die Markttransparenz erhöht und den Markteintritt erleichtert haben.

3.) Internationalisierung der Produktion

Kennzeichnend für den ‚Globalisierungsprozeß‘ ist weiterhin eine Internationalisierung der Produktion. „Niedrigere Handelsbarrieren und die Deregulierung nationaler Märkte haben zu einer internationalen Fragmentierung der Produktion und Internationalisierung der Unternehmenstätigkeiten geführt, so daß Güterhandel, Kapital, Technologien und Finanzen zunehmend innerhalb multinationaler Unternehmen, jedoch über Ländergrenzen hinweg koordiniert und assoziiert werden.“ [KLAU, A. (1999): S. 4]

4.) Politische Integration und Stabilität

Eine weltweit gestiegene politische Integration und Stabilität ist eine weitere Bestimmungsgröße des ‚Globalisierungsprozesses‘. Wichtige Aspekte in diesem Zusammenhang sind z.B. der Abbau politischer und ideologischer Spannungen, insbesondere durch das Ende des Ost-West-Konfliktes, oder zwischenstaatliche Integrationsprozesse wie die Europäische Union.

2.1.1.2. Auswirkungen des ‚Globalisierungsprozesses‘

Die Beurteilung der Auswirkungen des ‚Globalisierungsprozesses‘ sind sehr unterschiedlich. Nach KLAU (1999) besteht jedoch bei Kritikern wie Befürwortern des ‚Globalisierungsprozesses‘ Einigkeit darüber, „[...] daß die Globalisierung als unaufhaltsam angesehen wird.“ [KLAU, A. (1999): S. 6] Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit erscheinen vor allem die nachfolgend beschriebenen Auswirkungen des ‚Globalisierungsprozesses‘ relevant:

1.) Auswirkungen auf Wachstum und Entwicklung

Weitgehender Konsens besteht darüber, daß der ‚Globalisierungsprozeß‘, [...] zu positiven Wachstumseffekten führt oder zumindest führen kann.“ [KLAU, A. (1999): S. 6] Wirtschaftliches Wachstum stellt sich in Folge des ‚Globalisierungsprozesses‘ z.B. durch Handelsgewinne oder einer erhöhten Diffusion neuer Technologien ein. Insgesamt führt der ‚Globalisierungsprozeß‘ zu einer effizienteren Ressourcenallokation. Empirische Untersuchungen konnten eine positive Korrelation zwischen Handelsliberalisierung und volkswirtschaftlichem Wachstum aufzeigen [vgl. KLAU, A. (1999): S. 7].

2.) Auswirkungen auf soziale Arbeitsnormen und Umweltstandards

„Eine der wesentlichen Befürchtungen, die im Zusammenhang mit der Globalisierung vor allem in wohlhabenden Ländern immer wieder geäußert wird, besteht darin, daß sich einzelne Staaten mit bewußt niedrigen Arbeits- und Umweltstandards Wettbewerbsvorteile verschaffen könnten.“ [KLAU, A. (1999): S. 10] Für den forst- und holzwirtschaftlichen Bereich weist BECKER (2000) auf Befürchtungen hin, daß durch die Handelsliberalisierung Regulative weggefallen sind, welche einen Raubbau an den Wäldern bisher verhindert haben²³. [vgl. BECKER, G. (2000): S. 730]. SAUERBORN (1998) sieht diese Einschätzung von KLAU für die deutsche Forstwirtschaft bestätigt. Demnach führt der liberalisierte Weltmarkt für Holz „[...] zu einem enormen Preisdruck auf diejenigen Erzeuger, die mit höheren Umwelt- und Sozialstandards arbeiten (müssen). Dies hat wiederum zur Folge, daß vorhandene (und aus ökologischen Gründen eher zu nutzende) Holzpotentiale wie die in Deutschland ungenutzt bleiben, weil mit Dumpingpreise aus dem sozialen und ökologischen Raubbau nicht konkurriert werden kann.“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 19 f.]

3.) Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit des Staates

Nach PLATE v. (1999) verringert der ‚Globalisierungsprozeß‘ die wirtschaftspolitische Handlungskompetenz der Einzelstaaten und schwächt insbesondere deren traditionelle wirtschafts- und finanzpolitischen Steuerungsinstrumente [vgl. PLATE v., B. (1999): S. 7].

²³ Von Experten wird jedoch relativ einhellig die Ansicht vertreten, daß die primären Ursachen für den Raubbau an den Wäldern weniger in der Handelsliberalisierung, als viel mehr im Fehlen von nationalen forstgesetzlichen Vorschriften und daraus abgeleiteten Bewirtschaftungsregeln liegt [vgl. BECKER, G. (2000): S. 730].

4.) Auswirkungen auf die Unternehmen

Durch die sukzessive Handelsliberalisierung wurden für viele Produkte und Dienstleistungen Zölle und Importmengenbegrenzungen abgebaut, welche oft eine Schutzfunktion für die inländische Wirtschaft darstellten [vgl. PLATE v., B. (1999): S. 3]. In welchem Maße sich für die Unternehmen aus diesen Veränderungen Vorteile bzw. Nachteile ergeben, ist vor allem abhängig von der Unternehmensgröße und der Branchenzugehörigkeit. Die Folgen des ‚Globalisierungsprozesses‘ für kleine und mittlere Unternehmen werden von FRANZMEYER (1999) anders beurteilt, als die für große transnationale Konzerne. Die Erlösmargen von kleinen und mittleren Unternehmen verschlechtern sich, da sie „[...] mehr und mehr aus ihren nationalen Nischen und Regionalmonopolen herausgedrängt werden. Mit ihrem im Vergleich zu den Großen niedrigeren Produktivitätsniveau macht sie dies auch anfälliger gegen Lohnsteigerungen.“ [FRANZMEYER, F. (1999): S. 18]

5.) Auswirkungen auf die Konsumenten

Bei den Konsumenten ist zunehmend eine globalisierte Konsumentenorientierung zu beobachten. Die Konsumenten verhalten sich im selben Maße global wie die Produzenten. Sie „[...] suchen nach preisgünstigen Produkten und nutzen dabei die kostengünstigeren Herstellungsbedingungen in anderen Staaten.“ [PLATE v., B. (1999): S. 4] Verschärft wird diese Entwicklung durch ‚global players‘, die mit einheitlichen Marketingkampagnen die globalen Konsumentenpräferenzen zu synchronisieren versuchen.

6.) Auswirkungen auf die Wirtschaftsstandorte

Durch eine gestiegene Mobilität von Kapital und Technologie können die Unternehmen ihre Produktionsstandorte heute besser wählen. Dies hat neben einem verschärften Wettbewerb auf den Waren- und Arbeitsmärkten auch zu einer zunehmenden Konkurrenz der Wirtschaftsstandorte geführt.²⁴ „Deshalb wird auch in Deutschland darüber diskutiert, ob es als Wirtschaftstandort noch konkurrenzfähig ist oder ob seine hohen Sozialstandards, die Steuerlast, die ökologischen Schutzvorschriften und seine arbeitsrechtlichen Regelungen [...] im globalen Wettbewerb hinderlich geworden sind.“ [PLATE v., B. (1999): S. 4]

Die Unternehmen treffen ihre Standortwahl nach der Ausprägung der Standortfaktoren²⁵. Nach FRANZMEYER (1999) ist tendenziell eine Bedeutungszunahme der ‚weichen‘ Standortfaktoren in den Industrienationen zu beobachten. Aufgrund der steigenden Bedeutung ‚weicher‘ Faktoren verlagert sich der Standortwettbewerb zunehmend von der nationalen auf die regionale Ebene. Jede Region versucht ihr Profil zu schärfen, um die Attraktivität als Wirtschaftsstandort bei den Unternehmen zu erhöhen [vgl. FRANZMEYER, F. (1999): S. 18 f.].

2.1.1.3. Zusammenfassende Bewertung des Globalisierungsprozesses

KLAU (1999) sieht in einer zusammenfassenden Betrachtung die „[...] wesentlichen Auswirkungen des Globalisierungsprozesses [...] in einer erhöhten globalen Wohlfahrt durch Ausnutzung von Spezialisierungsvorteilen, Diffusion neuer Technologien und intensiveren Wettbewerb.“ [KLAU, A. (1999): S. 13 f.] Es wird jedoch außer Frage gestellt, „[...] daß im Globalisierungsprozeß einzelne Branchen oder Unternehmen zu den Verlierern zählen und daß dabei Menschen Wohlfahrtsverluste erleiden. Handelsliberalisierung und Marktöffnungen gehen nicht ohne Anpassungskosten vonstatten.“ [KLAU, A. (1999): S. 13 f.]

Auch TRABOLD (1999) beurteilt den ‚Globalisierungsprozeß‘ insgesamt positiv, weist jedoch auf die Notwendigkeit einer zeitlich differenzierteren Betrachtungsweise hin. „Auf lange Sicht kann die Globalisierung eine Wohlstandsquelle sein, weil sie die Arbeitsteilung im weltweiten Maßstab fördert [...]. Kurz- und mittelfristig verursacht der durch die Globalisierung herbeigeführte Strukturwandel aber gesellschaftspolitische Probleme, die jeden einzelnen betreffen können, sei es positiv oder negativ.“ [TRABOLD, H. (1999): S. 31]

2.1.1.4. Verhältnis zwischen Globalisierung und Region

Die von den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen verfolgten Ziele, regionale Bedarfsdeckung zu steigern und regionale Wirtschaftsstrukturen durch Zusammenarbeit und

²⁴ Bei den überwiegend kleinen und mittleren forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland ist davon auszugehen, daß sie im hohen Maße an ihren Produktionsstandort gebunden sind. Für Forstbetriebe besteht in diesem Sinne überhaupt keine Wahlmöglichkeit bei ihrem Produktionsstandort.

²⁵ Hierbei ist zwischen ‚harten‘ Standortfaktoren wie z.B. Marktvolumen, Infrastrukturausstattung, qualifizierten Arbeitskräften, Lohn- und Energiekosten oder der steuerlichen Abgabenlast und ‚weichen‘ Standortfaktoren wie bspw. Kontakte mit anderen Unternehmen, kulturelles Umfeld, Freizeitwert oder der Kooperationsbereitschaft der Behörden zu unterscheiden.

Kooperation zu stärken, lassen sich als eine ‚Regionalisierungsstrategie‘ interpretieren. Diese ‚Regionalisierung‘ scheint auf den ersten Blick in einem Widerspruch zu den beschriebenen Entwicklungen des ‚Globalisierungsprozesses‘ zu stehen:

- Auf der einen Seite eine hohe Dichte von kleinen und mittelgroßen Betrieben der Forst- und Holzwirtschaft in den Regionen, kleinräumige Wirtschaftsstrukturen, die von ‚räumlicher Nähe zueinander‘ geprägt sind und den Bemühungen der Initiativen regionale Wirtschaftsstrukturen und Bedarfsdeckung zu stärken;
- auf der anderen Seite die Tendenzen des ‚Globalisierungsprozesses‘, mit einem steigenden Welthandelsvolumen auf den Güter- und Dienstleistungsmärkten, zunehmender globaler Wettbewerbsintensität, einem Anstieg der globalen Arbeitsteilung und Fragmentierung der Produktion sowie einem zunehmenden Einfluß von großen transnationalen Konzernen.

Nach BECKER (1998) führen internationale Handelsliberalisierung und nationale Deregulierung dazu, daß „[...] wirtschaftliche Größen wie Nähe relevanter Absatzmärkte, Arbeitsangebot, Transportkosten und eben dem regionalen Umfeld [...]“ [BECKER, S. et al (1998): S. 3] für Unternehmen an Bedeutung gewinnt. BECKER (1998) prognostiziert, daß sich in Folge dieser Entwicklungen stärker regionale Unternehmenskonzentrationen einstellen werden. Durch die Aufweichung nationaler Grenzen und einer Schwächung wirtschaftspolitischer Handlungskompetenz der Einzelstaaten, sieht BECKER (1998) „[...] geradezu eine Voraussetzung für eine größere Bedeutung der Regionen. Gleichzeitig wird deutlich, daß Globalisierung und Regionalisierung auch insofern komplementär sind, als Regionen ohne globale Einbindung nicht dauerhaft erfolgreich sein können. Regionen, deren Erfolg auf Konzentration und Spezialisierung beruht, brauchen gleichzeitig Offenheit und Verbindungen nach außen, um ihre Innovationsfähigkeit und Flexibilität zu erhalten und ein Verkrusten ihrer inneren Strukturen zu verhindern.“ [BECKER, S. et al (1998): S. 3]

BECKER (1998) folgend, kann der Ansatz der Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft als integrale Anpassungsreaktion auf den ‚Globalisierungsprozeß‘ interpretiert werden. Die dem ‚Globalisierungsprozeß‘ zugeschriebenen negativen wirtschaftlichen Auswirkungen auf die forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe, könnten durch eine von den Initiativen ein-

geleitete Spezialisierung und Arbeitsteilung der Betriebe überwunden werden. Als erforderliche Voraussetzungen dafür ist eine Intensivierung der Zusammenarbeit und Kooperation zu betrachten. Weiterhin erforderlich wäre eine stärkere Anbindung der Regionen an den Weltmarkt, bislang ist jedoch hauptsächlich eine regionale Innenfokussierung der Initiativen zu beobachten.

2.1.2. Die Region als Wirtschaftsstandort

Bei dem von BECKER (1998) prognostizierten Bedeutungszuwachs der Region als Wirtschaftsstandort in Folge des ‚Globalisierungsprozesses‘ und der zumeist hohen Dichte forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe in den Initiativenregionen, erscheint eine detailliertere Betrachtung der ‚Region‘ als Wirtschaftsstandort angebracht. Während der wirtschaftlichen Rezession in den 70‘er Jahren war zu beobachten, daß nicht alle Regionen im gleichen Maße vom Ausbleiben wirtschaftlichen Wachstums betroffen waren. Einige Regionen waren trotz der schlechten Rahmenbedingungen weiterhin wirtschaftlich erfolgreich. Die wissenschaftliche Bearbeitung dieses Phänomens führte „[...] zu einer Renaissance des Begriffs der Region [...]“ in den Wirtschaftswissenschaften. Zahlreiche theoretische Ansätze wurden erarbeitet, um „[...] die regionale Komponente wirtschaftlicher Tätigkeit zu erfassen.“ [BECKER, S. et al. (1998): S. 2]

Bezogen auf die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen erscheinen zwei regionale Ausprägungen in den Initiativenregionen bedeutsam: Die zumeist hohe Konzentration von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben sowie die kleinräumigen Wirtschaftsstrukturen, welche von ‚räumlicher Nähe‘ der Betriebe zueinander geprägt sind. Mit den nachfolgend aufgeführten regionalökonomischen Theorieansätzen soll versucht werden, ‚Konzentration‘ und ‚räumliche Nähe‘ zu thematisieren.

2.1.2.1. Das ‚Konzept der Agglomerationsvorteile‘

Die Grundannahme des ‚Konzepts der Agglomerationsvorteile‘ (agglomeration economies) ist, daß durch die Konzentration von Betrieben in einem Wirtschaftsraum Standortvorteile entstehen, welche die wirtschaftliche Entwicklung der Einzelbetriebe und der gesamten Wirtschaftsregion positiv beeinflussen. Zu unterscheiden ist hierbei die räumliche Konzentration von Unternehmen verschiedener Branchen (urbanization economies) und von Betrieben derselben Branche (location economies).

Vorteilhaft kann Agglomeration für den Einzelbetrieb sein durch [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 26 f.]:

- vorhandene und die sich in Folge von Agglomeration ansiedelnden Zulieferer-, Reparatur- und Dienstleistungsunternehmen,
- Investitionen und Innovationen einzelner Unternehmen können positive Effekte auf die Nachbarunternehmen haben,
- vereinfachte Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen,
- eine stärkere wirtschaftspolitische Lobby und spezielle Serviceleistungen der Kommunen,
- den Zugang zu einem größeren und spezialisierteren Facharbeitskräftepool und
- eine gute infrastrukturelle Versorgung.

2.1.2.2. Das ‚Konzept der Produktionscluster‘

Das ‚Konzept der Produktionscluster‘ kann als eine Erweiterung des ‚Konzepts der Agglomerationsvorteile‘ betrachtet werden. Nach diesem Ansatz zeichnen sich erfolgreiche agglomerierte Wirtschaftsregionen durch Spezialisierung und funktionale Differenzierung auf ein Produkt bzw. eine Produktgruppe aus. Hierbei bildet eine ‚Produktionskette‘ den Kern der regionalen Ökonomie. Entlang dieser regionalen Produktions- bzw. Wertschöpfungskette gruppieren sich sämtliche erforderlichen Zulieferer-, Reparatur- und Dienstleistungsunternehmen, die ihrerseits auf diese ‚Produktionskette‘ spezialisiert sind.

Neben den bereits beschriebenen statischen Standortvorteilen durch Agglomeration kommen bei diesem Konzept dynamische Elemente hinzu. Die wichtigsten dynamischen Elemente sind hierbei:

- Durch die räumliche Nähe von ebenfalls spezialisierten Konkurrenten, Zulieferern und Abnehmern, entsteht ein permanenter Innovationsdruck entlang der Produktionsketten.
- Durch den Innovationsdruck erhöht sich die Standortattraktivität für Betriebe verwandter Produktionsketten, wodurch die Wirtschaftsdynamik komplementär verstärkt wird [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 31].

Nach BRATL (2002) zielt die Gestaltung von (Produktions-)Cluster „[...] sowohl auf die Optimierung der Beziehungen zwischen den Leistungsakteuren an der Wertschöpfungskette (Produzenten, Verarbeiter, Handel, etc.) als auch auf die Kontextbereiche (Nachfrage, Wettbewerb, Politik, Wissen etc.). Der Zweck von Clustern besteht in der Auslotung von Synergiepotenzialen und deren Nutzbarmachung durch Kooperation und Koordination, um Pro-

dukt- und Prozessinnovationen voranzutreiben und damit letztlich die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.“ [1 BRATL, H. (2002): S. 29]

2.1.2.3. Das ‚Konzept der Industrial Districts‘

Nach DÖRSAM und ICKS (1998) ist einer der zentralen Kritikpunkte an bestehenden Ballungstheorien, daß sie lediglich die Agglomeration von atomisierten Unternehmen darstellen. Aspekte der sozialen Einbettung, gegenseitiges Vertrauen oder Reziprozität zwischen regionalen Unternehmen werde nicht berücksichtigt. Mit dem ‚Konzept der Industrial Districts‘ wird versucht, diese ‚weichen‘ sozialen Faktoren in einem regionalwirtschaftlichen Ansatz zu integrieren [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 28]. Durch das „[...] spezifische kulturelle Milieu und das zwischenbetriebliche Beziehungsgeflecht [...]“ der regionalen Unternehmen „[...] bewirkt die geographische Nähe von Unternehmen mehr als nur Transaktions- und Agglomerationsvorteile. Sie ist Nährboden von im Zeitverlauf vertrauensbildenden und wachstumsfördernden Interaktionen [...].“ [DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 28] ‚Industrial Districts‘ wurden im wesentlichen anhand der ‚Emilia Romagna‘ [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 185 f.] des ‚Dritten Italiens‘ beschrieben. Diese Region ist charakterisiert durch [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 28]:

- eine Konzentration von zumeist Kleinbetrieben in einer Region,
- alle Betriebe produzieren direkt oder indirekt für den gleichen Endmarkt,
- sie sind in einem gemeinsamen kulturellen Milieu verankert, welches sich durch kollektive Wissensbestände und gemeinsame Wertvorstellungen auszeichnet,
- die Betriebe sind untereinander durch ein intensives Beziehungsgeflecht verbunden und
- stehen in einem komplexes Geflecht aus Wettbewerb und Kooperation zu einander.

2.1.2.4. ‚Ansatz der flexiblen Spezialisierung‘

Eine der Kernaussagen der ‚Theorie der flexiblen Spezialisierung‘ ist, daß „[...] unter den veränderten marktlichen und technologischen Bedingungen Qualität, Innovation und Flexibilität organisiert werden [...]“ [SYDOW, J. (1992): S. 185] müssen. Aufgrund größerer Konsumentensouveränität, verstärkter Produktdifferenzierung und verkürzten Produktlebenszyklen nimmt die Bedeutung von Massenproduktion und ‚economies of scale‘-Effekten ab. Diese veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verlangen nach einer stärker auftragsorientierten Fertigung, die durch eine ‚handwerkliche‘ Organisation der Produktion, eine Konzent-

ration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenz²⁶ und enge Kooperationen zumeist kleiner Unternehmungen sichergestellt wird. Solche Entwicklungen werden durch leistungsfähige Informations- und Transportsysteme begünstigt, da hierdurch Koordinations- und Transaktionskosten zwischen den Unternehmen sinken [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 185 f.; vgl. BECKER, S. et al (1998): S. 4]. „Folgerichtig prognostiziert sie [,Theorie der flexiblen Spezialisierung'] ein (Wieder-)Erwachen regionaler Ökonomie.“ [SYDOW, J. (1992): S. 185 f.]

2.1.2.5. Zusammenfassende Bewertung regionalökonomischer Konzepte

Diese vorgestellten regionalökonomischen Konzepte stellen die Vorteilhaftigkeit regionaler Konzentration von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben sowie vorhandener räumlicher Nähe der Betriebe zueinander heraus. Weiterhin postulieren sie einen Bedeutungszuwachs der Region als Wirtschaftsstandort. Während das ‚Konzept der Agglomerationsvorteile‘ Standortsvorteile für den Einzelbetrieb durch Konzentration in einem Wirtschaftsraum herausstellt, zeigt das ‚Konzept der Produktionscluster‘ Vorteile bei einer regionalwirtschaftlichen Fokussierung auf ein Produkt bzw. eine Produktgruppe auf. Beim ‚Konzept der Industrial Districts‘ wird der wachstums- und innovationsförderliche Einfluß eines gemeinsamen kulturellen Milieus und eines engen zwischenbetrieblichen Beziehungsgeflechts der Betriebe hervorgehoben. Die ‚Theorie der flexiblen Spezialisierung‘ prognostiziert aufgrund veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen einen Bedeutungszuwachs der auftragsorientierten Fertigung, welche durch regional konzentrierte, auf ihre Kernkompetenzen spezialisierte Betriebe in enger Kooperation umzusetzen ist.

Diese vorgestellten regionalökonomischen Konzepte zeigen auf theoretischer Ebene die mögliche Vorteilhaftigkeit:

- von regionaler Konzentration forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe,
- der regionalwirtschaftlichen Fokussierung auf forst- und holzwirtschaftliche Produktketten,
- der räumlichen Nähe der Betriebe zueinander zum Aufbau eines intensiven zwischenbetrieblichen Beziehungsgeflechts sowie
- einer verstärkten einzelbetrieblichen Spezialisierung bei einer Intensivierung von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit und Kooperation

²⁶ ‚Outsourcing‘ ermöglicht hierbei die Wahrung externer ‚economies of scale‘-Effekte für die Unternehmen [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 186].

für die Regionalinitiativen und ihre Mitgliedsbetriebe auf.

2.1.3. Nachhaltige Regionalentwicklung

In den nachfolgenden Ausführungen sollen Implementierungsansätze von ‚nachhaltiger Entwicklung‘ vorgestellt werden. Weiterhin soll geprüft werden, welche Beitrag die Forst- und Holzwirtschaft zu einer ‚nachhaltigen Regionalentwicklung‘ zu leisten vermag.

2.1.3.1. Nachhaltigkeit

‚Nachhaltigkeit‘ ist zunächst ein neutraler Zeitbegriff, unter dem sich Eigenschaften wie Fortdauer, Beständigkeit, Stetigkeit, Wiederkehr, Kontinuität und ununterbrochene Wirkungen subsumieren. Der Gedanke der Nachhaltigkeit entstammt der deutschen Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts. Der Begriff selbst wurde durch CARLOWITZ v. (1713) mit den Anfängen der geregelten Forstwirtschaft geprägt. Anfänglich wurde in der Forstwirtschaft unter ‚Nachhaltigkeit‘ ein Nutzungsprinzip verstanden, bei dem nur soviel Holz auf der Fläche genutzt wird, wie auch wieder nachwächst. Ziel war es, gleichbleibend hohe Holzmengen durch dieser Nutzungsform sicherzustellen.

Das ‚Nachhaltigkeitsprinzip‘ beinhaltet 1.) eine statische Komponente (Kontinuität des Zustandes) und 2.) eine dynamische Nachhaltigkeitskomponente (Fortdauer der Leistungen). Das ‚Nachhaltigkeitsprinzip‘ wurde mit der Zeit auf sämtliche ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen übertragen, die im Zusammenhang mit Waldökosystemen stehen [vgl. SPEIDEL, G. (1983): S. 43 ff.]. Unter ‚Nachhaltigkeit‘ wird in der modernen Forstwirtschaft eine dauerhafte multifunktionale Nutzung von Waldökosystemen verstanden, die auch künftigen Generationen gleiche (oder im Idealfalle noch bessere) Chancen einräumt.

2.1.3.2. Nachhaltige Entwicklung

Der Begriff der ‚nachhaltigen Entwicklung‘ (‚sustainable development‘) wurde der breiten Öffentlichkeit erstmals 1987 durch den ‚Brundtland-Bericht‘ bekannt. Die Definition von ‚sustainable development‘ des ‚Brundtland-Berichtes‘ lautet in der deutschen Übersetzung: „Dauerhafte Entwicklung ist eine solche, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ [BRUNDTLAND (1987): S. 46] Auf der UNCED-Konferenz von 1992 in Rio de Janeiro wurde die ‚Agenda-21‘ beschlossen, deren zentraler Gedanke eine ‚nachhaltige Entwicklung‘ ist. Mit der Unterzeichnung dieses Aktionsprogramms für das 21. Jahrhundert haben sich über

170 Staaten verpflichtet, eine dauerhafte ‚nachhaltige Entwicklung‘ umzusetzen. Mit der gemeinsamen Zielsetzung einer ‚nachhaltigen Entwicklung‘ sollen ökonomische-, ökologische- und soziale Aspekte von Entwicklung gleichrangig berücksichtigt werden. ‚Nachhaltige Entwicklung‘ geht dabei weit über konventionelle wirtschaftliche Entwicklungsziele und Umweltschutzziele hinaus: In ihr sind soziale Themenfelder wie ‚gerechte Verteilung des Wohlstandes‘ oder ‚intra- und intergenerativer Gerechtigkeit‘ mit einbezogen [vgl. MENZEL, S. (2000): S. 3 ff., vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 18].

Hinter dem Bekenntnis zu einer ‚nachhaltigen Entwicklung‘ stand die Erkenntnis, daß bei einem weiteren Wachstum der Erdbevölkerung und steigender Nutzung der globalen Ressourcen Kapazitätsgrenzen erreicht werden. Erstmals wurde die breite Öffentlichkeit 1972 durch den ‚Club of Rom‘ auf die ‚Grenzen des Wachstums‘ verwiesen. In Modellrechnungen konnten auftretende globale Kapazitätsgrenzen in den Bereichen Bevölkerung, Nahrungsmittelproduktion, Industrialisierung, Rohstoffausbeutung und Umweltverschmutzung bei weiterem Wachstum eindrucksvoll aufgezeigt werden [MEADOWS, D. (1972)]. Auch die wesentlichen Ursachen für die globalen Umweltprobleme liegen in den wachsenden menschlichen Eingriffen in das globale Ökosystem und natürlicher Stoffkreisläufe, die Assimilations- und Regenerationskapazitäten übersteigen [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 62]. Als zentrales Problem kann die selbe Problematik betrachtet werden, welche im 18. Jahrhundert in Deutschland zu einer geregelten nachhaltigen Forstwirtschaft geführt hat: die Begrenztheit der natürlichen Ressourcen.

Nach PETERS (1996) besteht in der Debatte um erforderliche Umsetzungsstrategien ‚nachhaltiger Entwicklung‘ „[...] Konsens darüber, daß sowohl Prozesse optimiert werden müssen (Effizienz), als auch das Gesamtniveau des Verbrauchs an Rohstoffen gesenkt werden muß (Suffizienz). Nur durch die gleichzeitige Befolgung beider Wege können tatsächliche Verbesserungen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung erreicht werden.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 21] „Ziel der effizienteren Organisation ökonomischer Prozesse ist es, durch technische Innovationen den Stoffdurchsatz bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen zu minimieren und so wirtschaftliches Wachstum von Input an Energie und Ressourcen zu entkoppeln. [...] Dies sind diejenigen Aspekte des Nachhaltigkeitsdiskurses, die bei fast allen gesellschaftlichen Gruppierungen [...] auf weithin ungeteilte Zustimmung stoßen.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 22] Das Thema ‚nachhaltige Entwicklung‘ setzt deshalb auch eine ernst-

hafte gesellschaftliche Konfrontation mit Aspekten der ‚Beschränkung der Ressourcennutzung‘ und ‚Verringerung materieller Lebensstandards‘ voraus [vgl. TAURUS (1997): S. 20].

Bei konkreten Ansätzen zur Umsetzung der Agenda 21 tun sich „[...] Politik und Wirtschaft [...] jedoch mit Verweis auf die Einbindung in die internationale Wettbewerbsökonomie weiterhin schwer, auch nur einfache Empfehlungen umzusetzen.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 20] Initiativen zur Umsetzung ‚nachhaltiger Entwicklung‘ erfolgen derzeit auf unterschiedlichsten räumlichen Ebenen sowie in vielfältigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Themenfeldern.

2.1.3.3. Nachhaltige Regionalentwicklung

Eine besondere Bedeutung bei der Umsetzung von ‚nachhaltiger Entwicklung‘ wird in der Agenda-21 der lokalen bzw. regionalen Ebene eingeräumt. In der Agenda-21 werden die kommunalen Akteure explizit aufgerufen, eine ‚kommunale Agenda 21‘ zu beschließen [vgl. MENZEL, S. (2000): S. 3]. Die regionale Perspektive ‚nachhaltiger Entwicklung‘ bietet nach SAUERBORN (1998) die Möglichkeit zur „[...] Entwicklung spezifischer, kleinräumiger Strategien und Projekte, die von den regionalen Akteuren weitaus besser gestaltet werden können als Ansätze auf nationaler und internationaler Ebene.“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 13] Regionale Ansätze von ‚nachhaltiger Entwicklung‘ sollen jedoch trotz allem ergänzende Strategien zur nationalen und internationalen Ebene darstellen.

Nach PETERS (1996) erfordert ein nachhaltiges und ressourcenangepasstes menschliche Handeln eine stärkere räumliche Bindung. Einen Bedeutungszuwachs erfährt hierbei die regionale Ebene, da hier die Folgen von Ressourcenübernutzung unmittelbar deutlich werden. „So beteiligen und engagieren Menschen sich tendenziell eher bei Angelegenheiten, die ihre unmittelbare Lebenswelt betreffen.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 13] Die Umsetzung einer ‚nachhaltigen Entwicklung‘ macht eine Anpassung an die regionalen Nutzungspotentiale in engen und effizienten Wirtschaftskreisläufen erforderlich und erfordert eine Abkehr von räumlich weit dislozierter Ressourcennutzung und Arbeitsteilung. „Verstärkte Produktion und Absatz von Holzprodukten in der Region machen die Verflechtung der Menschen mit ihrer Umwelt und die Angewiesenheit auf die Natur deutlich. Folgewirkungen industriellen Wirtschaftens werden erfahrbarer durch unmittelbaren und auf die eigene Lebenswelt beziehbaren Konsequenzen.“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 12]

Die Nutzung natürlicher Ressourcen muß zu einer hohen regionalen Wertschöpfung führen. Dies bedingt eine regionale wirtschaftliche Konzentration und Spezialisierung. „Zwischen überregionalen Austauschbeziehungen und lokalen bzw. regionalen Kreisläufen sollte ein sinnvolles Verhältnis hergestellt werden. Die Ansätze einer [...] Regionalentwicklung zielen nicht auf Abschottung oder gar Autarkie von Regionen, [...]“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 46] Die „[...]Wertschöpfung in einer Region zu stabilisieren, Kooperationen zu fördern und Stoffströme enger zu führen [...] [sind] die wesentlichen Ziele nachhaltiger Regionalentwicklung.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 66]

„Im Brennpunkt der gegenwärtigen Debatte um nachhaltige Regionalentwicklung steht deshalb die Frage, wie der Beitrag der regionalen Ebene zu nachhaltigen Entwicklung genauer und im Unterschied zu anderen Ebenen bestimmt werden kann. Dabei geht es um die Operationalisierung von Zielen einer nachhaltigen Entwicklung, um die Bestimmung (regionaler) Potentiale, um die Auswahl relevanter Teilbereiche regionaler Ökonomie, um das Aufzeigen von Nachhaltigkeitsstrategien und nicht zuletzt um die Bedingungen ihrer Implementation.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 62]

2.1.3.4. Regionale Potentiale für ‚nachhaltige Entwicklung‘

Die menschliche Entwicklung ist immer an die Nutzungspotentiale der natürlichen Ressourcen gebunden. Die bisherige auf Wachstum ausgerichtete Entwicklung war immer auf die maximale Nutzung natürlicher Ressourcen ausgerichtet. Nicht Effizienz, im Sinne einer optimalen Ressourcennutzung, sondern Effektivität, im Sinne einer maximalen Nutzung, charakterisiert das Handeln. ‚Nachhaltige Regionalentwicklung‘ erfordert eine Anpassung des menschlichen Handelns an die nachhaltig vorhandenen (Nutzungs-)Potentiale einer Region.

PETERS (1996) hat fünf Bereiche von regionalen Potentialen zur Umsetzung einer ‚nachhaltigen Entwicklung‘ identifiziert. Diese ‚endogenen Potentiale‘ für eine nachhaltige Regionalentwicklung lassen sich wie folgt systematisieren [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 71 f.]:

1.) Rohstoffpotentiale

Regional vorhandene Potentiale an nachwachsenden Rohstoffen, nichtnachwachsenden Rohstoffen sowie regenerativen Energieträgern, die in regionalen Wirtschaftskreisläufen genutzt werden können.

2.) Regionale Know-how-Potentiale

Regionalspezifisches Know-how, Techniken und Traditionen, die für eine nachhaltige Produktion und Dienstleistungserstellung erschlossen und weiterentwickelt werden können.

3.) Potentiale einer regionalen Binnenorientierung

Bereiche, bei denen Möglichkeiten für eine sinnvolle regionale Binnenorientierung wirtschaftlicher Tätigkeiten bestehen. Nach PETERS (1996) sind dies „[...] alle Bereiche, die die regionale Grundversorgung betreffen, wie Ernährung, Wohnen, Energie und Gesundheit sowie die zugehörigen Möglichkeiten zur Reparatur, Wiederverwertung und Abfallentsorgung.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 72]

4.) Potentiale eines regionalen Problembewußtseins und Engagements

Nach TAURUS (1997) setzt das Thema ‚nachhaltige Entwicklung‘ auch eine ernsthafte gesellschaftliche Konfrontation mit Aspekten der ‚Beschränkung der Ressourcennutzung‘ und ‚Verringerung materieller Lebensstandards‘ voraus [vgl. TAURUS (1997): S. 20]. Dies erfordert z.T. gravierende gesellschaftliche Veränderungen. Für eine ‚nachhaltige Entwicklung‘ ist deshalb ein regionales Problembewußtsein zwingend erforderlich sowie Menschen, die sich engagieren, Entwicklungen voranzutreiben.

5.) Potentiale des zeitlichen Horizontes der Veränderung

Potentiale leiten sich aus Bereichen ab, die es ermöglichen, kurz-, mittel- und langfristige Projekte und Perspektiven miteinander zu verbinden. „Nachhaltige Regionalentwicklung ist ein Prozeß, der einer Kontinuität bedarf, sowohl was Personen wie Projekte und Programme angeht. Eine langfristige Perspektive muß in kurzfristig umsetzbaren Schritten erkennbar sein. Über die Realisierung einzelner Projekte, die perspektivisch in einem Zusammenhang stehen, wächst die Motivation der regionalen Akteure, sich daran zu beteiligen. Gleichzeitig steigen die Chancen langfristiger Stabilität der begonnenen Entwicklung.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 72]

Zusammenfassend können als zentrale Erfolgsvoraussetzungen für Verhaltensänderungen im Sinne einer ‚nachhaltigen Regionalentwicklung‘ genannt werden:

- „Eine gesellschaftliche Debatte über wünschbare Lebens- und Produktionsweisen ist deshalb eine unabdingbare Grundbedingung für eine nachhaltige Entwicklung. Sie schließt

neben dem Verweis auf die Möglichkeiten individueller Verhaltensänderungen auch die Notwendigkeit einer Umkehr gesellschaftlicher Entwicklungsvorstellungen ein.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 24]

- „Kommunikation und Kooperation sind zentrale Elemente beim Finden geeigneter Formen zur Verwirklichung nachhaltiger Regionalentwicklung.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 72]

2.1.3.5. Beitrag der Forst- und Holzwirtschaft zu einer ‚nachhaltigen Regionalentwicklung‘

SAUERBORN (1998) sieht in der Rohstoffbasis ‚Holz‘ eine Schlüsselressource für eine ‚nachhaltige Entwicklung‘, insbesondere im ländlichen Raum mit hohem Bewaldungsanteil und vorhandenen zusätzlichen Rohholznutzungspotentialen [vgl. SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 11 ff.]. Alle Ansätze, eine ‚nachhaltige Regionalentwicklung‘ auf der Rohstoffbasis ‚Holz‘ zu initiieren, stützen sich auf die Tatsache, daß ungenutzte nachhaltige Rundholznutzungspotentiale vorhanden sind. Auf bundesdeutscher Ebene werden von dem jährlichen nachhaltigen Rundholzzuwachs von 57 Millionen m³ zur Zeit nur 70% genutzt [vgl. BMVEL (2001): S. 53; vgl. OLLMANN, H. (2001): Tab. 1]. Ihren ‚regionalen Anteil‘ an diesen jährlich bundesweit nicht genutzten 17 Millionen m³ Holz versuchen auch die bestehenden Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft für eine ‚nachhaltige Regionalentwicklung‘ zu aktivieren.

Aus der Perspektive einer ‚nachhaltigen Entwicklung‘ stellt SAUERBORN (1998) die Anforderung „[...] statt begrenzter nicht-erneuerbarer Ressourcen möglichst nachwachsende, regenerierbare Stoffe einzusetzen wie auch generell die Stoffströme zu verringern und eingesetzte Ressourcen effizienter zu nutzen.“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 11] Nachfolgend soll geprüft werden, inwiefern die Forst- und Holzwirtschaft diese Anforderungen erfüllen kann.

1.) Ersetzen von Produkten aus begrenzten nicht-erneuerbaren Stoffen durch Holzprodukte

Holz bietet im Vergleich zu anderen Rohstoffen, insbesondere aus der ökologischen Perspektive, erhebliche Vorzüge. Die Ökobilanz von Holz, insbesondere die Energiebilanz, ist im Vergleich zu Substituten sehr gut [vgl. FRÜHWALD, A. et al. (1997): S. 9]. Weiterhin bieten Holzprodukte und Produkte auf Basis von Holz ideale Voraussetzungen für eine Kreislauf-

wirtschaft (,von der Wiege bis zur Bahre'), da sich Holzprodukte gut recyceln²⁷ lassen und zumeist unbedenklich zu entsorgen sind. Eine intensiverte Nutzung von Holz kann zudem einen wichtigen Beitrag zum Klimaschutz leisten²⁸: Zum einen ist Holz bei einer energetischen Nutzung weitgehend CO₂-neutral, d.h. es wird kein zusätzliches CO₂ in die Atmosphäre ausgestoßen, sondern nur das durch Photosynthese gebundene CO₂ wieder freigesetzt. Wenn fossile Energieträger durch Holz ersetzt würden²⁹, könnte dies einen nennenswerten Beitrag zur Treibhausgasreduzierung leisten. Weiterhin kann durch Holz, welches langfristig Verwendung findet (z.B. in Holzhäusern), CO₂ fixiert werden, welches bei einem Verbleib im Wald durch Zersetzung wieder freigesetzt würde. Holzprodukte in langlebigem Gebrauch stellen somit einen wirksamen CO₂-Speicher dar [vgl. BMVEL (2001): S. 52].

Aufgrund der vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten können Holzprodukte zahlreiche menschliche Grundbedürfnisse, z.B. nach Gebäuden, Möbel oder energetische Verwendung, befriedigen [vgl. SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 12]. Hervorzuheben ist hierbei, daß die Rohholzproduktion und -bereitstellung durch die deutsche Forst- und Holzwirtschaft weitgehend nach den Grundsätzen einer multifunktionalen Nachhaltigkeit erfolgt.

2.) Stoffsströme verringern

SAUERBORN (1998) sieht vor allem die durch Exporte und Importe einhergehenden großräumigen Stoffströme problematisch für eine ,nachhaltige Entwicklung' [vgl. SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 19]. Der Einstieg auf die Fragestellung, ob forst- und holzwirtschaftliche Potentiale zur Verringerung von Stoffströme bestehen, soll über die von OLLMANN (2001)

²⁷ Als ein ,Paradebeispiel' für Recycling von Holzprodukten soll hier auf das Altpapierrecycling verwiesen werden. Die Recyclingquote 2000 von Altpapier in Deutschland betrug 71%, der Altpapieranteil an der inländischen Papierproduktion hatte einen Anteil von 60% [vgl. BMU (2002): S. 23].

²⁸ In diesem Zusammenhang sei auf das ,Kyoto-Protokoll' von 1997 verwiesen, in dem sich die Bundesrepublik Deutschland verpflichtet hat, den Ausstoß von klimaschädlichen Treibhausgasen (wie z.B. CO₂) bis zum Jahr 2012 gegenüber dem Stand von 1990 zu verringern.

²⁹ DIETER (2001) schätzt das bundesweite Energieholzpotential zwischen 14 bis 16,5 Millionen t_{atro} ein (t_{atro}: Maßeinheit für absolut trockenes Holz, 1 t_{atro} entspricht bei den wichtigsten Hauptbauarten zwischen 1,5 m³ für Eiche bis 2,3 m³ für Fichte), wovon sich bei einem Hackschnitzelpreis von 160 DM / t_{atro} etwa die Hälfte des Energieholzpotentials mobilisieren lassen würden. Dieses hohe mengenmäßige Energieholzpotential für Deutschland ergibt sich vor allem durch Waldrestholz und Schwachholz, welches bislang nicht umfangreich genutzt wird [vgl. DIETER, M. et al. (2001): S. 28].

erstellte ‚Holzbilanzen 1998-1999 für die Bundesrepublik Deutschland‘ erfolgen. Diese weisen für das Jahr 1999, bei einem Gesamtholzaufkommen von 175,2 Millionen m³ Rohholzüquivalenten³⁰, einen Holzverbrauch für Deutschland von insgesamt 95,1 Millionen m³(r) bzw. 1,16 m³(r) je Einwohner auf. Vom Gesamtholzverbrauch 1999 entfielen 52,4 % auf den Bereich Holz und 47,6 % auf den Bereich Papier. Bei einem Einschlag von 37,6 Millionen m³(r) wurden 97,1 Millionen m³(r) eingeführt und 80,0 Millionen m³(r) exportiert. Hieraus läßt sich ein Einfuhr-Ausfuhr-Saldo von -17,1 m³(r) errechnen, welches einen monetären Wert von 3,1 Milliarden DM darstellt [vgl. OLLMANN, H. (2001): Tab. 1 und Tab. 6].

Aus diesen Zahlen lassen sich für die Bundesrepublik Deutschland folgende Schlußfolgerungen ziehen: Das derzeit ungenutzte Rohholzaufkommen, d.h. der nicht eingeschlagene nachhaltige Zuwachs der deutschen Wälder und die Holznettoeinfuhren nach Deutschland sind etwa gleich hoch. Die in Deutschland bisher nicht mobilisierten Rohholzressourcen würden für eine Eigenversorgung des bundesdeutschen Bedarfs ausreichen. Durch eine stärkere Rohholzeigenversorgung könnten Stoffströme des Holzaußenhandels reduziert werden. Eine vollständige Rohholzeigenversorgung hätte jedoch zur Folge, daß keine nachhaltigen Holznutzungspotentiale für eine Steigerung der Holzverwendung in Deutschland vorhanden wären. Produkte aus begrenzten nicht-erneuerbarer Rohstoffen könnten dann nicht mehr durch Holzprodukte ersetzt werden³¹ [vgl. SAUERBORN, K. (1998): S. 20].

Einen weiteren Zugang auf die Frage, welche Potentiale für eine Stoffstromreduzierung auf Seiten der Forst- und Holzwirtschaft bestehen, bietet die Studie von WEBER & LÜCKGE (1996), die auf Basis des Forstwirtschaftsjahres 1994 die Rundholztransporte der rheinland-pfälzischen Forstämter analysiert haben. Die hierbei untersuchte Rundholzmenge betrug rund 3 Millionen m³. Die durchschnittliche Transportentfernung zwischen den Forstämtern und ihren holzbearbeitenden Kunden betrug 113 km, wobei jedoch rund die Hälfte des Absatzes in einem Entfernungsbereich zwischen 0 km bis 50 km erfolgte. Weiterhin konnte durch die

³⁰ Beim Rohholzüquivalent handelt es sich um eine statistische Volumenumrechnungseinheit mit der internationalen Kurzbezeichnung m³(r), diese gibt an, wie viel Rohholzmenge durchschnittlich erforderlich ist, um hieraus eine Einheit (m³, m², Stück, Tonnen) eines bestimmten Produktes (Schnittholz, Papier oder Möbelstücke) zu erstellen. Diese Äquivalentgröße ist statistisch erforderlich, um sämtliche Holzprodukte und Produkte auf Basis von Holz miteinander vergleichen zu können [vgl. DRW (1988): S. 176].

³¹ Unter der Annahme, daß der bundesdeutsche Holzbedarf und die Effizienz der Holzverwendung konstant blieben.

Studie ein Potential zur Reduzierung des Transportvolumens zwischen 8% bis 17% bei einer optimierten Allokation aufgezeigt werden [vgl. WEBER, H. & LÜCKGE, F.-J. (1996); vgl. LÜCKGE, F.-J. & WEBER, H. (1998): S. 1 ff.].

Aus diesen Ergebnissen lassen sich folgende Schlußfolgerungen ziehen: Ein großer Teil der Stoffströme zwischen den Forstbetrieben und rohholzaufnehmenden Betrieben sind tendenziell als kleinräumig zu werten. Aufgrund des großen Stoffstromvolumens von forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten können weitere Reduzierungen einen bedeutenden Beitrag für eine ‚nachhaltige Entwicklung‘ leisten. Die nicht genutzten Potentiale zur Reduzierung des Transportvolumens dürften, neben anderen Einflußgrößen, auf Informationsdefizite der Betriebe zurückzuführen sein. Eine intensivere Vernetzung der Betriebe könnte hierbei ein Erfolgsfaktor zur Reduzierung von Stoffströmen darstellen.

SAUERBRON (1998) bewerten die für eine Reduzierung von Stoffströmen erforderliche Kleinräumigkeit von Wirtschaftsbeziehungen „[...] in bezug auf die Sektoren Forst- und Holzwirtschaft [als] denkbar, da Holz regional produziert und prinzipiell auch regional verarbeitet werden kann.“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 12] Neben der Reduzierung von Stoffströmen würde eine Intensivierung von kleinräumigen forst- und holzwirtschaftlichen Wirtschaftsbeziehungen, Potentiale für zusätzliche Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten in strukturschwachen Regionen schaffen³² und Berufspendlerströme reduzieren, wenn die regionale Holzverarbeitung und -verwendung zunehmen würde. „Je mehr Verarbeitungsschritte in der betrachteten Region selbst ausgeführt werden, desto größer ist der Beitrag von Forst- und Holzwirtschaft zur regionalen Wirtschaftsentwicklung.“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 12] „Dies kann vor allem durch die Erhöhung der Verarbeitungstiefe des örtlich vorhandenen Rohstoffs gelingen, wobei der Kooperation von Betrieben eine wichtige Rolle zukommt.“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 8]

³² GAITSCH (1998) sieht für eine langfristige Arbeitsplatzsicherung in der Forstwirtschaft die Initiierung regionaler Verarbeitungs- und Vermarktungsk Kooperationen, die durch die Verarbeitung und den Verbrauch von regionalem Holz Einkommen und Arbeitsplätze sichern können, als erfolgversprechend an [vgl. GAITSCH, R. et al. (1998): S. 30].

3.) Effiziente Ressourcennutzung

Die für eine ‚nachhaltige Entwicklung‘ erforderliche ‚effiziente Ressourcennutzung‘³³ ist keine Forderung, die sich explizit für die Forst- und Holzwirtschaft beantworten läßt. Der Rohstoff ‚Holz‘ erleichtert eine effiziente Nutzung, da „[...] fast alle anfallenden Koppelprodukte weiterverarbeitet werden können, so z.B. Rindenreste zu Humus, Schwachholz zur energetischen Nutzung oder Sägespäne zu [Holz-]Werkstoffen.“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 11 f.] Eine ‚effiziente Ressourcennutzung‘ setzt neben Innovationen bei den Produktions- und Verarbeitungstechniken der Einzelbetriebe auch effiziente zwischenbetriebliche Strukturen voraus. Wie bereits bei den regionalökonomischen Erklärungsmodellen dargestellt werden konnte, spricht einiges für eine stärkere regionalwirtschaftliche Fokussierung.

2.1.4. Die Bedeutung von ‚Regionalität‘ als Kaufmotiv von Holzprodukten

Eine Steigerung der regionalen Nachfrage nach Holzprodukten aus der Region muß nicht nur als eine zentrale Erfolgsvoraussetzung für die bestehenden Regionalinitiativen, sondern auch für eine ‚nachhaltige Regionalentwicklung‘ angesehen werden. In ihrer gemeinsamen Kommunikationspolitik setzen die bestehenden Regionalinitiativen neben ‚ökologischen Argumenten‘ sehr stark auf eine Argumentation, die in Zusammenhang mit der ‚regionalen Herkunft‘ der Holzprodukte³⁴ steht [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 154]. Die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen versuchen, ähnlich wie die bestehenden landwirtschaftlichen Regionalvermarktungsinitiativen, die regionalen Holzprodukte als Qualitätsprodukte über einen ‚regionalen Zusatznutzen‘ im hochpreislichen Segment zu positionieren.³⁵

³³ Praxisnahe Beispiele für eine effiziente Ressourcennutzung stellen WEIZSÄCKER v., E. et al. (1997): ‚Faktor vier: Doppelter Wohlstand – halbiertes Verbrauch‘ vor.

³⁴ Bei einer beispielhaften Auswertung der kommunikationspolitischen Instrumente (bspw. Internetseiten, Handzettel oder Informationsbroschüren) von 25 forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen, erfolgten rund zwei Drittel der Argumente im ökonomischen, ökologischen oder sozialen Kontext der Regionalität der Holzprodukte (z.B. Steigerung der Wertschöpfung in der Region, Förderung einer naturnahen und nachhaltigen Waldbewirtschaftung in der Region oder Erhalt von regionalen Arbeitsplätzen). (eigene Erhebung)

³⁵ Der von DVL & NABU (1999) herausgegebene ‚Aktionsleitfaden für Regionalinitiativen‘ verdeutlicht die Marketingkonzeption der bestehenden Initiativen eindrucksvoll [vgl. DVL; NABU (1999)].

Während zur Bedeutung von ‚regionaler Herkunft von Nahrungsmitteln‘ unterschiedliche agrarökonomische Untersuchungen vorliegen³⁶ (die jedoch nur eine eingeschränkten Übertragbarkeit auf den forst- und holzwirtschaftlichen Bereich zu lassen), war der wissenschaftliche Kenntnisstand zur Bedeutung von ‚Regionalität von Holzprodukten als Kaufmotiv‘ zu Beginn des Forschungsvorhabens gering. In das Forschungsvorhaben wurde deshalb eine Diplomarbeit eingebunden³⁷, welche sich konzeptionell eng an das Forschungsvorhaben anlehnte und als Untersuchungsraum die Region einer der beiden Fallbeispiels-Regionalinitiativen hatte³⁸. Die Betreuung der Diplomarbeit erfolgte am Institut für Forstpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing. In der später folgenden Ergebnisdarstellung dieser Arbeit werden ausgewählte Ergebnisse der im Rahmen der Diplomarbeit durchgeführten Konsumentenbefragung vorgestellt.

Zur Klärung der Frage nach der Bedeutung von ‚Regionalität von Holzprodukten als Kaufmotiv‘, entwickelte STEINERT (2002) ein ‚Kaufentscheidungsmodell für regionale Holzprodukte‘, welches auf das Konzept der Produktnutzenebenen von MEFFERT (2000)³⁹ aufbaut. Dieses Modell soll nachfolgend in einer vereinfachten schematischen Form dargestellt werden. Bei diesem Kaufentscheidungsmodell werden die Produkteigenschaften von regionalen Holzprodukten auf drei Ebenen hierarchisiert [vgl. STEINERT, Jochen (2002): S. 33 ff.]:

1.) Allgemeine Produkteigenschaft

Die erste Ebene bilden Kategorien von Produkteigenschaften, welche allgemein mit materiellen Produkten im Zusammenhang stehen. Hierbei wird zwischen fünf Produkteigenschafts-

³⁶ z.B. v. ALVENSLEBEN, R. (2000): ‚Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte: Konsumtheoretische Grundlagen‘; BALLINGER, R. (2000): ‚Ergebnisse von Verbraucherbefragungen zur Bedeutung der regionalen Herkunft bei Nahrungsmitteln‘ oder SCHMIDT, E.; WIRTHGEN, A. (2000): ‚Verbraucherpräferenzen für „naturschutzgerecht“ erzeugte Lebensmittel aus dem Elbtal in Niedersachsen‘

³⁷ STEINERT, Jochen (2002): Die regionale Herkunft von Holz als Kaufmotiv. Diplomarbeit, Universität Freiburg (unveröffentlicht)

³⁸ Hierbei handelte es sich um den ‚Hochschwarzwald‘ als Kernregion der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘

³⁹ MEFFERT (2000) unterscheidet bei dem Konzept der Produktnutzenebenen zwischen dem Grundnutzen und dem Zusatznutzen eines Produktes. Der Grundnutzen beinhaltet die physikalisch-funktionellen Produkteigenschaften zur Bedürfnisbefriedigung (bspw. Sitzen auf einem Stuhl). Beim Zusatznutzen handelt es sich um Produkteigenschaften, die über den Grundnutzen hinausgehen (z.B. prestigeträchtige Herstellermarke des Stuhles) [vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 323].

kategorien unterschieden: 1.) Qualitätseigenschaften, 2.) ökonomische Eigenschaften, 3.) mit dem Produkt verbundene Dienstleistungs- und Serviceeigenschaften, 4.) ökologische Eigenschaften sowie 5.) Eigenschaften, die zur sozialen und gesellschaftlichen Anerkennung beitragen.

2.) Holzprodukteigenschaften

Die zweite Ebene baut hierarchisch auf der ersten auf. Auf dieser Ebene werden den zuvor identifizierten fünf Produkteigenschaftskategorien holzspezifische Produkteigenschaften zugeordnet. Bei diesen Produkteigenschaften handelt es sich um Ausprägungen, die für Holzprodukte bedeutsam sein können.

3.) Regionale Holzprodukteigenschaften

Die dritte Ebene stellt in den fünf Kategorien Holzprodukteigenschaften dar, die nur von regionalen Holzprodukten ausgehen können. Diese Eigenschaften stellen einen möglichen Zusatznutzen regionaler Holzprodukte im Vergleich zu überregionalen Holzprodukten dar.

Besteht bei (regionalen) Konsumenten eine hohe Bedürfnismotivation für solche ‚regionalen Holzprodukteigenschaften‘, erhöht sich die Präferenzen für regionale Holzprodukte. In der nachfolgenden tabellarischen Abbildung ist das von STEINERT (2002) konzipierte ‚Kaufentscheidungsmodell für regionale Holzprodukte‘ in stark vereinfachter Form dargestellt.

Produkteigenschaftskategorien					
Qualitäts-eigenschaften	Ökonomische Eigenschaften	Dienstleistungs- u. Service	Ökologische Eigenschaften	Sozialen u. gesellschaftl. Anerkennung	
1. Ebene: Allgemeine Produkteigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Material ▪ Funktionalität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wirtschaftlichkeit ▪ Preis/Leistungsverhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantieleistungen ▪ Beratung ▪ Service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umweltfreundliche Produktion ▪ Entsorgung ▪ Gesundheitsverträglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestige ▪ Exklusivität
2. Ebene: Holzprodukteigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optik der Holzstruktur ▪ Holzverarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wirtschaftlichkeit ▪ Preis/Leistungsverhältnis ▪ Staatl. Förderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantieleistungen ▪ Beratung ▪ Service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltige u. ökologische Rohstoffnutzung ▪ CO₂-Neutralität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestige ▪ Exklusivität ▪ Image des Umweltbewußtseins
3. Ebene: Regionale Holzprodukteigenschaften		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertschöpfung in der Region 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkter Kontakt zum Produzenten ▪ Kurze Anfahrtswege 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurze Transportwege ▪ Energiesparend ▪ Förderung ökologischer Waldbewirtschaftung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung von regionalen Arbeitsplätzen ▪ Förderung der Tradition

Tabelle 1: Kaufentscheidungsmodell für regionale Holzprodukte. **Quelle:** vgl. STEINERT, J. (2002): S. 37

Mit den Marketingbemühungen für ‚regionale Holzprodukte‘ werden von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen Ziele verfolgt, die beim (regionalen) Endverbraucher ein hohes Maß an Information, Abstraktionsvermögen und Glaubwürdigkeit bedingen. Z.T. wird versucht, wirtschaftlich nicht konkurrenzfähigen oder wirtschaftlich unattraktiven, aber ökologisch und/oder sozial wünschenswerten Bewirtschaftungsformen eine bessere ökonomische Basis zu schaffen⁴⁰. Beispielsweise versuchen Initiativen, die Akzeptanz und Verwendung von ‚rotkernigem Buchenholz‘ zu fördern.⁴¹

⁴⁰ Bei diesen Marketingbemühungen werden von den Regionalinitiativen z.T. regionale Produktherkunftslabel und regionale Dachmarken verwendet, für die regionale-, ökologische- und Qualitätsrichtlinien bestehen. Diese Richtlinien wurden von den Regionalinitiativen entwickelt und dokumentiert. Die Kommunikation dieser Richtlinien bei (regionalen) Konsumenten erfolgt hauptsächlich durch die Regionalinitiativen (in Form von gemeinsamer Kommunikationspolitik der Mitglieder). Beispiele für regionale Produktherkunftslabel und regionale Dachmarken sowie deren Richtlinien finden sich in HAGEN, S. & HÖMER, U. (1999) und DVL & NABU (1999).

⁴¹ Das Holz von alten und ökologisch wertvollen Buchenbeständen neigt mit zunehmenden Alter zu einer Rotverfärbung. Diese Verfärbung führt zu hohen Preisabschlägen im Vergleich zu unverfärbtem Buchenholz. Für Forstbetriebe ist deshalb das Interesse, ‚Buchenbestände alt werden zu lassen‘, gering. In den Bemühungen zur

Die Förderung der Verwendung von regionalen Holzprodukten bedingt insgesamt einen hohen Informations- und Erklärungsbedarf bei den regionalen Endverbrauchern. Die im Zuge einer ‚nachhaltigen Regionalentwicklung‘ mit der Förderung der Verwendung von regionalen Holzprodukten verfolgten ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele, erfordern eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit mit einem hohen Maß an Glaubwürdigkeitspotentialen. Eine breite Einbindung von regionalen Akteuren aus allen gesellschaftlichen Lebensbereichen erscheint hierfür eine erfolgsversprechende Voraussetzung. Auch die von PETERS (1996) für eine ‚nachhaltige Regionalentwicklung‘ als erforderlich erachtete gesellschaftliche Debatte über wünschbare Lebens- und Produktionsweisen, welche die Notwendigkeit für eine Umkehr von gesellschaftlichen Entwicklungsvorstellungen der Region und individuelle Verhaltensänderungen einschließt, dürfte durch eine bereite gesellschaftliche Einbindung der Regionalinitiativen tendenziell eher in Gang gesetzt werden können [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 24]. Auch die in einigen Regionalinitiativen vorliegenden Strukturen von ‚Public-Private-Partnerships‘ scheinen hierfür gute Voraussetzungen zu bieten. BECKER (2000a) sieht für eine Steigerung der regionalen Holzverwendung weiterhin die konsequente Verfolgung von Strategien des ökologischen Marketing als erfolgsversprechend an. In diesem Feld können die bestehenden Regionalinitiativen besonders „[...] von Allianzen mit bisher vernachlässigten Partner profitieren, wie Umweltschutzverbänden, landwirtschaftliche Vermarktungs-Initiativen oder Zertifizierungssystemen für nachhaltige Waldbewirtschaftung.“ [BECKER, M. (2000a): S. 154]

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß eine breite regionale Vernetzung und Kooperation von Akteuren aus vielfältigen gesellschaftlichen Lebensbereichen für eine erfolgsversprechende Förderung der regionalen Holzverwendung als erforderlich angesehen werden kann.

2.2. Kooperation

‚Kooperation‘ stellt eines der interessantesten Merkmale der Regionalinitiativen dar. Bei den Initiativen des Typ ‚Kooperations-Initiativen‘ liegen vertikale, horizontale und komplementäre Kooperationsformen von Betrieben vor (oder werden angestrebt). In den nachfolgenden

Förderung der Verwendung und Akzeptanz von ‚rotkernigem Buchenholz‘ lag auch einer der erkennbaren Schwerpunkte einer der beiden untersuchten Fallbeispiels-Initiativen (‚Projekt heimisches Holz‘).

Ausführungen soll sich dem Kooperationsbegriff genähert werden, die wesentlichen Elemente von Kooperation aufgezeigt und systematisiert werden. Weiterhin sollen, anhand ausgewählter Kooperationstheorien, mögliche Wirkungen von Kooperation auf den Einzelbetrieb aufgezeigt werden. Abschließend werden Erfolgsvoraussetzungen und Kooperationsprobleme dargestellt.

2.2.1. Das Kooperationsprinzip

Nach AULINGER (1996) sind kooperative soziale Situationen dadurch gekennzeichnet, „[...] dass jeder an dieser Situation Beteiligte seine Ziele nur in dem Maße erreicht, wie auch die anderen Beteiligten ihre Ziele erreichen.“ [AULINGER, A. (1996): S. 30] Nach BATTMANN (1989) wird die Effizienz der individuellen Zielerreichung durch Kooperation gesteigert. Dies kann gleichzeitig als Grundvoraussetzung für die Entstehung von Kooperation betrachtet werden [vgl. BATTMANN, W. (1989): S. 44]. „Bereits mit diesem einen Merkmal der Steigerung des individuellen Nutzens aller Beteiligten in einer Situation interdependenten Handelns lässt sich folgende grundlegende Charakterisierung der Kooperation ableiten: Kooperation dient der Steigerung der Effizienz bei dem Erreichen von Zielen mehrerer Beteiligter, wenn zwischen den Zielen der Beteiligten gleichgerichtete Wechselbeziehungen bestehen. Wenn dagegen mehrere Akteure interagieren, deren Ziele in entgegengerichteter Wechselbeziehungen stehen, kann eine Kooperation nicht zustande kommen. In diesem Falle handelt es sich um eine Wettbewerbssituation: jeder Akteur kann seine Ziele nur in dem Maße erreichen, wie die anderen Akteure ihre Ziele nicht erreichen.“ [AULINGER, A. (1996): S. 31]

Da bei der vorliegenden Arbeit die Wirkungen der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene im Zentrum des wissenschaftlichen Interesses stehen, beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen primär auf Unternehmenskooperationen.

2.2.2. Der Kooperations-Begriff

In der wissenschaftlichen Literatur zeichnet sich der ‚Kooperations-Begriff‘ durch seine Unbestimmtheit, Mannigfaltigkeit der Verwendung und Vielgestaltigkeit von bestehenden Kooperations-Konzeptionen aus [vgl. HOPFENBECK, W. (1992): S. 158 ff.; vgl. AULINGER, A. (1996): S. 30]. Als definatorischer Minimalkonsens lassen sich nachfolgende deskriptive Merkmale zur Beschreibung von Unternehmenskooperationen ableiten [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 4; vgl. AULINGER, A. (1996): S. 57]:

- 1.) Freiwilligkeit beim Eingehen von kooperativen Unternehmensbeziehungen (d.h. das Zustandekommen einer Kooperation findet ohne Zwang, gesetzliche Regelung oder andere Unterordnungsverhältnisse statt).
- 2.) Kooperation ist charakterisiert durch die Zusammenarbeit von mindestens zwei verschiedenen oder gleichartigen Unternehmen.
- 3.) Zwischen den Kooperationsbeteiligten liegen gleichgerichtete Zielwechselbeziehungen vor. Eine gemeinsame Zielerreichung soll zur Bereicherung aller Beteiligten führen (Abgrenzung zur Wettbewerbssituation [vgl. AULINGER, A. (1996): S. 31]).
- 4.) Kooperationen nehmen im Sinne der Transaktionskostentheorie eine Zwischenstellung zwischen Markt und Hierarchie ein. Entgegen den Koordinationsformen des Marktes (Preis) und der Hierarchie (Weisung) werden Kooperationen durch Aushandlung koordiniert. Deshalb sind auch ‚weiche‘ Faktoren wie Gleichberechtigung, gegenseitiges Vertrauen oder Reziprozität für die Koordination und den Bestand von Kooperationsbeziehungen elementar [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 5].
- 5.) Kooperationsgegenstand sind immer nur Unternehmensteilbereiche (in Form von einer gemeinsamen Ausgliederung und/oder gemeinsamer Koordination von Unternehmensfunktionen), da sonst de facto eine Fusion vorliegen würde.
- 6.) Bis auf den gemeinsamen Kooperationsbereich bleibt die wirtschaftliche⁴² und rechtliche Autonomie der beteiligten Unternehmen in Kooperationen erhalten.
- 7.) Bei Kooperationen werden bewußte formelle oder informelle Vereinbarungen getroffen.

⁴² HESSE (1998) verweist zu Recht darauf, daß im zeitlichen Verlauf durchaus wirtschaftliche Abhängigkeiten zwischen den Kooperationspartnern entstehen können. Es ist demnach erforderlich, daß vor Beginn der Kooperation wirtschaftliche Selbständigkeit besteht [vgl. HESSE, T. (1998): S. 3].

2.2.3. Theoretische Erklärungsansätze für Wirkungen von Kooperationen auf den Einzelbetrieb

Die mit Kooperationen verfolgten Ziele können sehr vielfältig sein und sich auf alle Funktionsbereiche eines Unternehmens erstrecken. In der Literatur werden im Allgemeinen 1.) die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, 2.) eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (durch Verbesserung der Marktstellung), 3.) eine Risikoreduzierung, 4.) das Erringen einer wirtschaftlichen Machtposition (durch Einschränkung des Wettbewerbes) und 5.) die Interessenvertretung als häufigste Oberziele von Unternehmenskooperationen genannt [vgl. WÖHE G. (1996): S. 383 f.].

In Abhängigkeit von den mit Kooperationen verfolgten Zielen und den von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit betroffenen Funktionsbereichen, sind unterschiedliche Wirkungen von Kooperationen zu erwarten. Bei der Darstellung von kooperationstheoretischen Erklärungsansätzen soll der Fokus auf die betrieblichen Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz gelegt werden, da Initiativen des ‚Kooperations-Initiativentyps‘ versuchen regionale Produktketten vom Waldbesitzer bis zum Holz-Endverbraucher enger zu knüpfen und effizienter zu gestalten sowie als weitere Zielsetzung die gemeinsame Beschaffung, Erzeugung und/oder Vermarktung von Holzprodukten zum Ziel haben.

In der nachfolgenden Tabelle sind beispielhaft Ziele und Gebiete zwischenbetrieblicher Kooperationen aufgeführt, welche in der Literatur für die Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz genannt werden.

Funktionsbereich	Verfolgte Ziele	Gebiete zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bessere Informationsbeschaffung ▪ Sicherung des Beschaffungsmarktes ▪ Bessere Konditionen ▪ Kostensenkung ▪ Verbesserung der Marktposition gegenüber Lieferanten ▪ Sicherung der Arbeitsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildung von Einkaufsgenossenschaften und -ketten ▪ Errichtung einer gemeinsamen Einkaufsagentur
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forschung und Entwicklung ▪ Verbesserung des ‚Know-hows‘ ▪ Gleichmäßigere Kapazitätsauslastung ▪ Wettbewerbsvorteile durch Spezialisierung ▪ Normung und Typung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit ▪ Vereinbarungen über die Anwendung von Normen und Typen ▪ Gemeinsame Spezialisierung ▪ Gemeinsame Nutzung von Produktionsanlagen ▪ Arbeitsgemeinschaften ▪ Gemeinschaftsunternehmen ▪ Gemeinschaftlicher Kunden- und Reparaturdienst
Absatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung des Unternehmens im Markt ▪ Systematische Markt- und Absatzforschung ▪ Austausch von Marktdaten ▪ Gemeinsame Werbung ▪ Rationalisierung der Vertriebswege ▪ Verbesserung der Stellung am Markt ▪ Gemeinsame Verkaufsförderung ▪ Gemeinsame Verkaufsorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinschaftlicher Verkauf ▪ Gemeinschaftswerbung ▪ Transport- und Lagergemeinschaften

Tabelle 2: Beispielhafte Kooperationsziele in den Funktionsbereichen Beschaffung, Produktion und Absatz mit möglichen Gebieten der Zusammenarbeit. **Quelle:** vgl. HOPFENBECK, W. (1992): S. 161; vgl. WÖHE, G. (1996): S. 385

Diese beispielhafte Darstellung von Kooperationszielen und jeweiligen Kooperationsgebieten sollte ein Zugang zu den nun folgenden Kooperationstheorien bieten. Vorab soll jedoch noch ein kritisches Zitat von HESSE (1998) gestellt werden: „Die Anzahl der Ansätze zum Erklären der Entstehung von zwischenbetrieblichen Kooperationen [...] ist kaum noch überschaubar. Fast alle gängigen organisationstheoretischen Bezugspunkte wurden gewählt, um das Phänomen zu erklären.“ [HESSE, T. (1998): S. 25] Mit der Auswahl der nachfolgend aufgeführten fünf kooperationstheoretischen Ansätzen wurde versucht, die für die vorliegende Arbeit wichtigsten Aspekte und wissenschaftlichen Perspektiven des Kooperationsphänomen abzudecken. Eine umfängliche Erörterung des gesamten Theoriegebäudes zum Kooperationsphänomen würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen.

2.2.3.1. Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie kann nach AULINGER (1996) als der prominenteste Ansatz zur Erklärung von Kooperationen in der Wirtschaftspraxis angesehen werden [vgl. AULINGER, A. (1996): S. 143]. Eine Transaktion ist dabei der „[...] Prozeß der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches [...]“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 62 zit: PICOT, A. (1982): S. 269]. Der Transaktionskostenansatz wurde zur Wahl zwischen alternativen Organisationsformen entwickelt. Er unterscheidet als Koordinationsform von Transaktionen die beiden Extreme Markt und Hierarchie. Zwischen diesen beiden Koordinationsextremen liegen Zwischenformen, die sich im weitesten Sinne als Kooperationen bezeichnen lassen [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 61 f.]. Das Effizienzkriterium der Transaktionskostentheorie ist der möglichst sparsame Ressourceneinsatz. Der Fokus der Theorie liegt auf den Kosten für die Abwicklung und Organisation eines Güter- und Leistungsaustausches [vgl. EBERS, M. & GOTTSCH, W. (1999): S. 225]. „Die Kernaussage des Transaktionskostenansatzes ist, daß diejenige Organisationsform von Transaktionen gewählt wird, die transaktionskostenminimal ist. Damit die Transaktionskosten ein geeignetes Kriterium für die Auswahl von Organisationsformen sein können, müssen zwei grundlegende Bedingungen erfüllt sein: 1.) Produktionstechnologie und damit Produktionskosten und -leistungen müssen gegenüber einer Veränderung der Organisationsform invariant sein und 2.) es muß effizienzorientierter Wettbewerb zwischen den Akteuren in einer Wirtschaft stattfinden.“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 62]

Die anfallenden Transaktionskosten lassen sich ex ante und ex post unterscheiden. Ex-ante-Transaktionskosten umfassen alle anfallenden Kosten bis zu einer vertraglichen Vereinbarung: 1.) Informations-, 2.) Anbahnungs- und 3.) Vertragskosten. Ex post-Kosten beinhalten alle Kosten zur Absicherung, Anpassung und Durchsetzung der getroffenen vertraglichen Vereinbarung. Anfallende ex post-Kostenarten sind 1.) Kosten für die Überwachung und Absicherung der Vertragseinhaltung (Kontrollkosten), 2.) Anpassungskosten für Vertragserfüllung und Konfliktlösung sowie 3.) Nachverhandlungskosten [vgl. EBERS, M. & GOTTSCH, W. (1999): S. 225 f.; vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 20; SCHÄPER, C. (1996): S. 62].

Im Sinne der Transaktionskostentheorie wird ein rationales Unternehmen die Organisationsform mit den geringsten Transaktionskosten für die Abwicklung eines Leistungsaustausches wählen. „Transaktionskostentheoretisch läßt sich die Existenz einer Kooperation somit da-

durch erklären, daß (bei Vorliegen bestimmter Transaktionsspezifika) geringere Transaktionskosten erzeugt werden als bei einer rein marktlichen oder hierarchischen Organisation. Dabei müssen [...] auch kooperationspezifische Kosten berücksichtigt werden. Diese fallen beim Aufbau einer Kooperation (z.B. für Partnersuche, Vertragseinigung und Investitionen in interorganisationale Informationssysteme) an sowie bei deren Nutzung (z.B. in Form von Koordinations-, Kompromiß- und Flexibilitätskosten aufgrund von Autonomie- und Flexibilitätseinbußen im Vergleich zum unternehmerischen Alleingang).“ [DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 22] Für das Einzelunternehmen ist Kooperation somit dann vorteilhaft, wenn „[...] Transaktionskostenvorteile gegenüber anderen Formen der Koordination von Transaktionen [...]“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 65] bestehen.

2.2.3.2. Produktionskostentheorie

Einen weiteren Zugang zu Wirkungen von Kooperationen auf den Einzelbetrieb bietet die Produktionskostentheorie, in dem sie auf ‚Economies of scale‘- und ‚Economies of scope‘-Effekte bei der zwischenbetrieblichen Abstimmung von Produktionsprozessen verweist [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 18].

1.) Economies of scale

‚Economies of scale‘-Effekte oder Skaleneffekte können in einer statischen und in einer dynamischen Form auftreten. Statische Skaleneffekte resultieren aus einer Fixkostendegression bei einer Ausweitung der Produktionskapazitäten. Mit steigender Stückzahl sinken die Durchschnittskosten pro produzierter Einheit. Ihre Erklärung finden diese Stückkostendegression in einem veränderten Verhältnis von fixen und variablen Kosten. „Existieren von der Produktionsmenge unabhängige, unternehmensfixe Kosten [...] sinken die Stückkosten (zumindest bis zu einem bestimmten Punkt) mit steigender Produktionsmenge, da der Fixkostenblock auf eine größere Zahl von Produktionseinheiten verteilt werden kann (‚Kapazitätsausnutzungsgesetz‘). Mit zunehmender Produktionsmenge werden fixkostenintensivere, effizientere Produktionsverfahren lohnend, deren Einsatz zu einer weiteren Stückkostensenkung führt (‚Verfahrensauswahlgesetz‘).“ [DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 18] Skaleneffekte lassen sich weiterhin aufgrund von verbesserten Möglichkeiten zur Spezialisierung und Arbeitsteilung bei größeren Produktionsmengen realisieren. In der dynamischen Perspektive entstehen ‚economies of scale‘-Effekte, wenn sich aufgrund größerer Ausbringungsmengen der Gewinn an (Produktions-)Erfahrungen im Zeitverlauf steigert. Bei größeren Ausbringungsmengen stellen sich Lern- und Erfahrungseffekte ein, die bspw. zu sinkenden Ausschlußmengen in der Pro-

duktion führen und damit zur Kosteneinsparung beitragen. Auf Grundlage der beschriebenen ‚economies of Scale‘-Effekte sind insbesondere drei Kooperationsgebiete und -wirkungen erklärbar [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 19]:

a.) Aufbau und Nutzung gemeinsamer Produktionskapazitäten

Erst durch die gemeinsamen finanziellen Ressourcen der Kooperationspartner kann der Aufbau von neuen Produktionskapazitäten ermöglicht und durch die Zusammenfassung ihres Auftragsvolumens eine Auslastung sichergestellt werden.

b.) Auslastung vorhandener Produktionskapazitäten

Bei einer Mitnutzung existierender, nicht ausgelasteter Produktionskapazitäten können Leerkosten abgebaut und Investitionskosten vermieden werden.

c.) Produktionsspezialisierung bei gegenseitigem Produktaustausch

Bei einer Abstimmung der Produktionsprozesse können sich einzelne Unternehmen auf bestimmte Produkte spezialisieren und diese dann gegenseitig austauschen. Das Einzelunternehmen profitiert dann von den größeren Ausbringungsmengen durch Spezialisierung, ohne seine Produktpalette einschränken zu müssen.

2.) Economies of scope

‚Economies of scope‘-Effekte oder Verbundeffekte treten auf, wenn materielle oder immaterielle Produktionsfaktoren komplementär genutzt werden. Der Anreiz zur Nutzung komplementärer Ressourcen oder Tätigkeiten ist besonders dann sehr groß, wenn diese durch die Nutzung nicht quantitativ oder qualitativ beeinträchtigt werden [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 19].

2.2.3.3. Die Marktstrategische Perspektive

Das Ideal des Wettbewerbs ist ein Polypolmarkt, auf dem sich viele Anbieter und Nachfrager gegenüberstehen. In der Wirtschaftspraxis liegen jedoch auf vielen Märkten Anbieter- oder Nachfrageroligopole bzw. -monopole auf lokalen, regionalen oder nationalen Märkten vor. Einzelunternehmen mit einer schwachen Marktposition können durch horizontale Kooperationen ihre Marktposition stärken. Hierdurch können sich in Folge des größeren Marktvolumens und der kooperativ gestärkten Marktposition verbesserte Einkaufs- und Verkaufskonditionen für den Einzelbetrieb ergeben.

2.2.3.4. Ansatz des „interorganizational-learning“

Dieser strategische Erklärungsansatz für zwischenbetriebliche Kooperationen geht davon aus, daß weniger spezielle Produkt-Markt-Kombinationen, sondern „[...]“ vielmehr interne Gegebenheiten, insbesondere die schwer imitierbaren und transferierbaren Kompetenzen des Unternehmens [...]“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 80] deren dauerhaften Erfolg determinieren. Nach dem ‚interorganizational-learning‘-Ansatz werden Kooperationen eingegangen, da Unternehmen von anderen Unternehmen Kernkompetenzen internalisieren wollen. Bedingungen für den Erfolg solcher ‚Kompetenzaustausch-Kooperationen‘ sind hohe Transparenz zwischen den Kooperationspartnern, Reziprozität und Rezeptivität der Mitarbeiter des Einzelunternehmens. Nach SCHÄPER (1996) lassen sich mit dem ‚interorganizational-learning‘-Ansatz regionale Lernkooperationen von Unternehmen erklären, die gemeinsam das Ziel verfolgen, gegenüber überregionalen Dritten wettbewerbsfähiger zu werden [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 82].

2.2.3.5. Spieltheorie

Die Spieltheorie liefert zahlreiche mathematisch-ökonomische Modelle, „[...]“ die sich mit den Problemen strategischer Interdependenzen in Spielsituationen auseinandersetzen. Derartige Interdependenzen entstehen in Spielsituationen deshalb, weil jedem beteiligten Spieler verschiedene Handlungsalternativen zur Verfügung stehen, deren Wirkung von dem Verhalten der anderen Spieler abhängig sind.“ [AULINGER, A. (1996): S. 146] Die spieltheoretische Auseinandersetzung mit dem Kooperationsphänomen erfolgt in der Literatur regelmäßig mittels des ‚Gefangenendilemmas‘. „Diese Situation ist dadurch gekennzeichnet, daß beide Akteure auf Kosten ihres Gegenübers einen Vorteil erlangen können. Gleichzeitig erleiden sie für den Fall, daß beide Akteure dies versuchen, einen Nachteil. Kooperation als ein Verhalten, bei dem beide Akteure sich rücksichtsvoll verhalten, d.h. bei ihren eigenen Entscheidungen die Interessenlage ihres Gegenübers berücksichtigen.“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 75] Eine Darstellung der Konstellation und Auszahlungsmuster des ‚Gefangenendilemmas‘ soll in dieser Arbeit unterbleiben und auf SCHÄPER (1996) verwiesen werden, der diese detailliert darstellt.⁴³

⁴³ siehe SCHÄPER, C. (1996): S. 75 ff.

Bestehende Untersuchungen zum Erfolg unterschiedlicher Strategiewahl in interdependenten Spielsituationen konnten aufzeigen, daß die Spieler am erfolgreichsten sind, die mit freundlichen Verhaltensweisen Interaktionen beginnen, auf freundliche Verhaltensweisen freundlich reagieren und unfreundliche Verhaltensweisen sanktionieren. Die freundliche bzw. kooperative Verhaltensweise war auf Dauer in der Lage andere Strategien zu verdrängen [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 77]. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Spieltheorie lassen sich für die Wirtschaftswelt nachfolgende Einschätzung vornehmen: „Es ist darüber hinaus plausibel anzunehmen, daß in der Unternehmensrealität viele Situationen dadurch gekennzeichnet sind, daß Partnern der Versuchung zu opportunistischen Verhaltens ausgesetzt sind, opportunistisches Verhalten sich kurzfristig auszahlt, beidseitiges opportunistisches Verhalten auf Dauer keinem nützt, das Opfer opportunistischen Verhaltens gravierende Nachteile [...] [in Kauf nehmen] muß und deshalb Kooperation die langfristig erfolgversprechendste Strategie für beide ist [...].“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 79]

2.2.3.6. Zusammenfassende Betrachtung kooperationstheoretischer Erklärungsansätze

Die bestehenden Regionalinitiativen des Typs ‚Kooperations-Initiative‘ versuchen die in den Regionen als defizitär empfundene Zusammenarbeit und Kooperationen zwischen forst- und holzwirtschaftlichen sowie anderen Akteuren zu verbessern. Die vorgestellten kooperations-theoretischen Ansätze liefern aus unterschiedlichen Perspektiven eine Reihe von Erklärungen auf die Frage, warum die Mitgliedsbetriebe der Regionalinitiativen kooperieren sollten und worin die Vorteilhaftigkeit von zwischenbetrieblichen Kooperationen für den Einzelbetrieb liegen kann.

Der Transaktionskostentheorie folgend, entscheidet sich das rationale Unternehmen für die Koordinationsform mit den geringsten Transaktionskosten. Eine mögliche Koordinationsform für den „Prozeß der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 62 zit: PICOT, A. (1982), S. 269] kann Kooperation sein. Die Transaktionskostentheorie stellt eine Entscheidungshilfe für das Einzelunternehmen dar, wie am transaktionskosteneffizientesten die Abwicklung und Organisation des Güter- und Leistungsaustausches durchgeführt werden kann. Hierbei stehen dem Unternehmen vereinfacht dargestellt drei Alternativen zur Auswahl: 1.) Kauf am Markt, 2.) in unterschiedlichen Intensitäten mit anderen kooperieren oder 3.) Erzeugung in Eigenregie.

Die Produktionskostentheorie zeigt die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen bei einer zwischenbetrieblichen Abstimmung von Produktionsprozessen aufgrund von Mengen-, Spezialisierungs- und Verbundeffekten für den Einzelbetrieb auf.

Aus der marktstrategischen Perspektive kann durch Kooperation die Marktposition der Beteiligten gestärkt werden. Dies kann sich in einer Verbesserung der Einkaufs- und Verkaufskonditionen für den Einzelbetrieb auswirken.

Nach dem ‚interorganizational-learning‘-Ansatz kooperieren Unternehmen aus der strategischen Überlegung heraus, Kernkompetenzen und Wissen anderer Unternehmen zu internalisieren. Dieser Ansatz gilt jedoch als sehr eng gefaßt und ihm fehlt bislang die empirische Untermauerung [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 81; vgl. SYDOW, J. (1992): S. 173].

Die Spieltheorie erfaßt in Situationen des ‚Gefangenendilemmas‘ in vereinfachter Form den Widerspruch zwischen individueller und kollektiver Rationalität [vgl. AULINGER, A. (1996): S. 147]. Der Erfolg einer Kooperation von zwei Partnern ist im Sinne der spieltheoretischen Analyse deren Aufrechterhaltung. Die Spieltheorie kann die Vorteilhaftigkeit von kooperativem und rücksichtsvollem Verhalten erklären. Kooperation ist dann möglich, wenn beide Partner in einem gewissen Maße abhängig voneinander sind, dauerhaft miteinander interagieren, sich mit kooperativem bzw. freundlichem Verhalten begegnen und sie die Möglichkeit zur Sanktionierung von unfreundlichem Verhalten des anderen besitzen [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 79].

Die vorgestellten Erklärungsansätze in einen theoretischen Bezugsrahmen zur Forst- und Holzwirtschaft zu setzen, erscheint schwierig, da kaum Untersuchungen zum Kooperationsverhalten in diesen Branchen vorliegen und auch keine empirische Überprüfungen der vorgestellten Theorien mit forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben als Untersuchungsobjekt bekannt sind. Die in der Forstwirtschaft auftretenden ‚Forstbetriebsgemeinschaften‘ stellen Zusammenschlüsse von Forstbetrieben dar, die ihre theoretische Einbindung primär in politischen Erklärungssätzen⁴⁴ finden dürften, da diese Zusammenschlüsse primär im Zusammenhang mit gesetzlichen Vorschriften und der Gewährung von Fördermitteln aus staatlichen Förderprogrammen stehen.

⁴⁴ Politische Ansätze vgl. SYDOW, J. (1992): S. 185

2.2.4. Die Bedeutung von Unternehmenskooperationen im Wirtschaftssystem

In der Wirtschaftspraxis sind, aufgrund von Konzentrationsprozessen in den Branchen und einer zunehmenden Wettbewerbsintensität auf den Märkten, in jüngster Zeit zunehmend im forst- und holzwirtschaftlichen Bereich Empfehlungen zu hören, zwischenbetriebliche Kooperationen zu intensivieren. Diese Empfehlungen werden vor allem an kleine und mittelgroße Unternehmen gerichtet. Inwiefern sich aufgrund dieser Empfehlungen ein Bedeutungszuwachs von Kooperationen in der forst- und holzwirtschaftlichen Wirtschaftspraxis ableiten läßt, ist ungewiß.

AULINGER (1996) benennt Faktoren der Wirtschaftsentwicklung, welche Unternehmenskooperationen in jüngerer Zeit forciert haben. Dabei unterscheidet er zwischen Rahmenbedingungen, die auf das Wirtschaftssystem wirken (exogene Einflüsse) und durch das Wirtschaftssystem selbst hervorgebrachte Veränderungen (endogenen Einflüsse) [vgl. AULINGER, A. (1996): S. 67 f.].

1.) Exogene Einflüsse

- Ein fortschreitender Liberalisierungsprozeß des Welthandels hat zur Öffnung zahlreicher zuvor protektionistisch geschützter Märkte geführt. Bestehende Probleme des Markteintrittes in diese neuen Märkte können durch Kooperationen überwunden werden.
- Der ‚Globalisierungsprozeß‘ führt zu einer steigenden Wettbewerbsintensität auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten von Unternehmen. Kooperation stellt hierbei eine Möglichkeit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auf Absatz- und Beschaffungsmärkten dar.
- Eine zunehmende Informationsflut und -geschwindigkeit macht es Personen und Unternehmen zunehmend schwerer, benötigtes Wissen zu erlangen.
- Bei den Konsumenten sind, in Folge eines verbesserten Informationsstandes und veränderten Wertvorstellungen, steigender Nachfragen nach qualitativ hochwertigen Produkten und Leistungen, aber auch immer differenziertere Kundengruppen festzustellen.
- Steigende Umweltschutzaufgaben begünstigen kooperative Problemlösungen.
- Im Zuge staatlicher Steuerungsprobleme, Deregulierungsvorhaben und einer kritischen Öffentlichkeit geraten einzelne Unternehmen, Branchen und das gesamte Wirtschaftssystem

tem zunehmend in die Verantwortung, sich mittels kooperativer Zusammenarbeit an der Definition und Gestaltung des Gemeinwohls zu beteiligen⁴⁵.

2.) Endogene Einflüsse

- Der schnellere Wandel der Technologie verkürzt die Produktlebenszyklen und stellt damit höhere Anforderungen an Unternehmen.
- Die einhergehende ‚Globalisierung‘ der Märkte vereinfacht den Informations-, Güter- und Personalfluß, unabhängig von politischen Entwicklungen, und bietet dadurch neue Chancen und Risiken für Unternehmen.
- „Die Zunahme von Systemtechnologien führt zur Verschmelzung ursprünglich artfremder Technologiebereiche wie z.B. Biotechnik und Pharma, Optik und Elektronik, [...]“ [AULINGER, A. (1996): S. 68]

2.2.5. Erfolgsvoraussetzungen und Kooperationsprobleme

Angesichts dieser von AULINGER (1996) vorgestellten Entwicklungen des Wirtschaftssystems, stellt Kooperation eine strategische Alternative zum Erhalt der Wettbewerbfähigkeit von Unternehmen dar. Das Eingehen von Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen gestaltet sich jedoch für das Einzelunternehmen nicht unproblematisch. Wie Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur Kooperationspraxis zeigen, sind es vor allem die kleinen und mittleren Betriebe, die vor relativ engen Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zurückschrecken [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 42]. Nach HOPFENBECK (1992) kooperieren lediglich 15% der Kleinbetriebe⁴⁶, wohingegen Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten zu 80% Kooperationen eingehen [vgl. HOPFENBECK, W. (1992): S. 170].

2.2.5.1. Erfolgsvoraussetzungen zwischenbetrieblicher Kooperationen

SYDOW (1992) nennt nach der Sichtung empirischer Studien zu Kooperationen nachfolgende Faktoren, welche einen positiven Einfluß auf zwischenbetriebliche Kooperationen haben:

⁴⁵ Eine mögliche Form von kooperativer Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft zur Gestaltung des Gemeinwohls sind ‚Public-Private-Partnerships‘. BECKER (2000) interpretiert die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen, aufgrund der Einbindung von Kommunen und forstlicher Behörden, als moderne ‚Public-Private-Partnerships‘ (vgl. BECKER, M. (2000a): S. 153).

⁴⁶ Kleinbetriebe sind als Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigte definiert. Der überwiegende Teil forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland dürfte dieser Betriebsgrößenordnung angehören.

- Eine positive Grundeinstellung der Beteiligten zu ‚Kooperation‘ und gemeinsamer Problemlösung.
- Eine gemeinsame Problemwahrnehmung und -formulierung aller Beteiligten.
- Ein Bewußtsein und die nötige Sensibilität für gegenseitige Abhängigkeiten der Kooperationsbeteiligten.
- Einen als gleich oder weitgehend ähnlich empfundenen Status der kooperierenden Organisationen und Personen.
- Eine kosmopolitische Orientierung der an Kooperationen beteiligten Personen.
- Ein gemeinsamer Berufsethos und ein ideologischer Konsens der Kooperationspartner.
- Eine vorhandene Wertschätzung für die an Kooperationen beteiligten Personen.
- Eine positive Bewertung der Kooperationsbereitschaft der anderen Organisationen.
- Die Wahrnehmung der Unterstützung der Unternehmensführung bei den Kooperationsanstrengungen.
- Ein positiv empfundenen Saldo der Kooperationserträge im Verhältnis zu den Kooperationskosten [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 212].

Neben diesen kooperationsförderlichen Faktoren lassen sich nach SYDOW (1992) vier hemmende Faktoren für das Zustandekommen und den Erhalt von Kooperationen identifizieren [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 212]:

- Eine in Folge der Kooperation empfundene Bedrohung (z.B. Verlust von Autonomie),
- gegenseitiges Unverständnis zwischen den Kooperationsbeteiligten,
- unterschiedliche Unternehmensphilosophien der beteiligten Betriebe sowie
- das Fehlen einer gemeinsamen ‚Sprache‘.

2.2.5.2. Kooperationsprobleme

DÖRASM und ICKS (1997) entwickelten aufbauend auf Ergebnissen bestehender Untersuchungen zu Kooperationen, ein Schema, in dem Kooperationsprobleme in ihrem zeitlichen Verlauf dargestellt werden. Diese Kooperationsprobleme lassen sich drei Phasen zuordnen und sind in der nachfolgenden Abbildung 1 dargestellt.

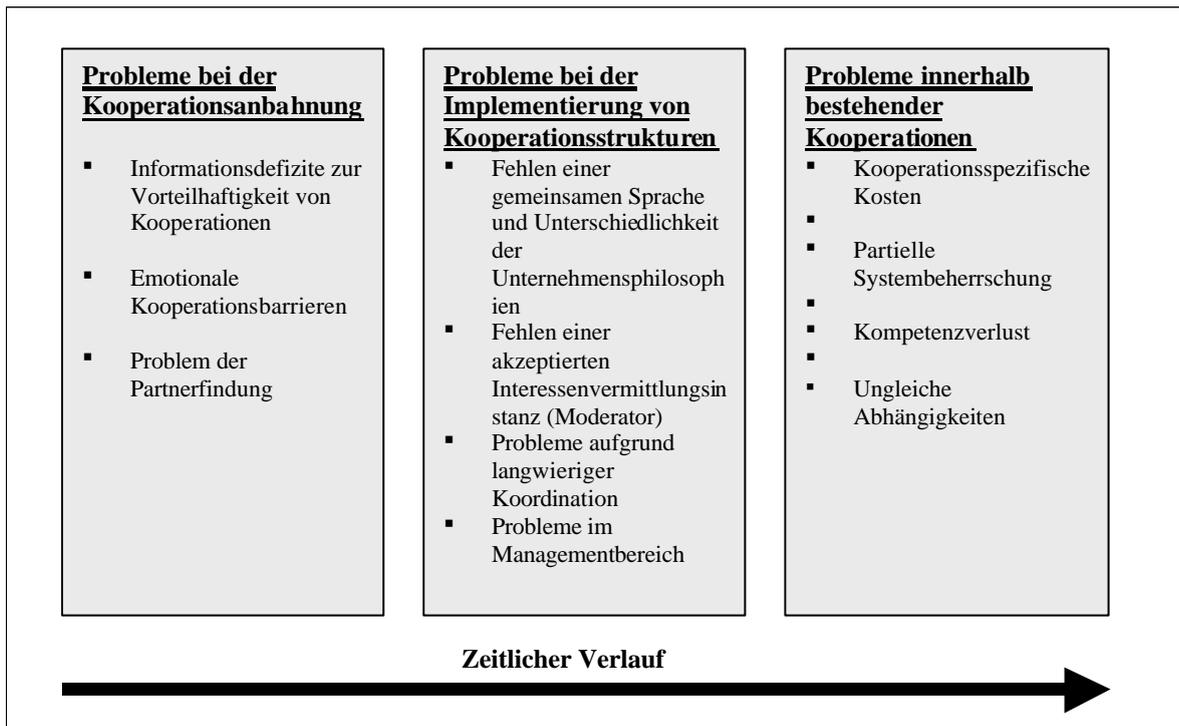


Abbildung 1: Problemphasen zwischenbetrieblicher Kooperationen. **Quelle:** vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 55

1.) Probleme bei der Kooperationsanbahnung

Bedeutende Kooperationshemmnisse bestehen „[...] häufig bereits vor bzw. in der Phase der Kooperationsanbahnung [...].“ [DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 42] In diesem Zusammenhang sind vor allem nachfolgende Kooperationshemmnisse zu nennen [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 42 f.]:

a) Informationsdefizite zur Vorteilhaftigkeit von Kooperationen

Unternehmen sind bestehende Kooperationsmöglichkeiten sowie deren Vorteilhaftigkeit für das eigenen Unternehmen oft nicht hinreichend bekannt. Kooperation, als eine strategische Perspektive für das Unternehmen, wird deshalb erst gar nicht in Erwägung gezogen.

b) Emotionale Kooperationsbarrieren

Insbesondere bei Unternehmen ohne Kooperationserfahrungen bestehen oft emotional begründete Kooperationsbarrieren. Gerade bei mittelständigen Unternehmen dürfte die Angst vor Autonomieverlust („Nicht mehr der eigene Chef sein“) und die Interpretation von Kooperation als ‚Zeichen der Schwäche‘ bedeutsam sein.

c) Problem der Partnerfindung

Kooperationen entstehen häufig aus der Weiterentwicklung bestehender (und bewährter) Geschäftsbeziehungen. Aus diesen Geschäftsbeziehungen heraus kann sich gegenseitiges Vertrauen aufbauen, Kooperationsideen können entwickelt und Grundlagen für eine Intensivierung der Unternehmensbeziehungen geschaffen werden. Eine Partnerfindung durch zufällige Begegnungen, bspw. auf Fachtagungen oder Messen, oder gar eine gezielte Suche von potentiellen Kooperationspartnern, bspw. über bestehende Kooperationsbörsen, scheint insbesondere für kleine Unternehmen schwierig. Kooperationen scheitern deshalb oft am Problem der Partnerfindung. Nach DÖRSAM und ICKS (1997) konnte in bestehende Studien als „[...] Hauptursache der Nicht-Kooperation das Fehlen eines geeigneten Kooperationspartners [...]“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 42] identifiziert werden. Bei Kleinunternehmen tritt dieses Kooperationsproblem in Kombination mit Informationsdefiziten zur Vorteilhaftigkeit von Kooperationen auf, weshalb „[...] Kleinunternehmen (mit bis zu 19 Beschäftigten) besonders häufig keine Notwendigkeit zur Kooperation sehen.“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 43]

2.) Probleme bei der Implementierung von Kooperationsstrukturen

An die Phase der Kooperationsanbahnung schließt sich die Phase der Umsetzung von Kooperationsstrukturen an. In dieser Phase lassen sich vier kooperationshemmende Problemfelder identifizieren [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 43 ff.]:

a) Fehlen einer gemeinsamen Sprache und unterschiedliche Unternehmensphilosophien

Bereits SYDOW (1992) hat auf die kooperationshemmende Wirkung einer fehlenden gemeinsamen Sprache sowie verschiedenartiger Unternehmensphilosophien der Kooperationsbeteiligten hingewiesen [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 212]. Diese Unterschiedlichkeiten kristallisieren sich spätestens in der Phase des Aufbaus von Kooperationsstrukturen heraus und können in letzter Konsequenz zum Scheitern des Kooperationsvorhabens führen.

b) Fehlen einer akzeptierten Interessenvermittlungsinstanz (Moderator)

Auch kooperierende Unternehmen verfolgen weiterhin eigene Interessen. Diese können sehr unterschiedlich und z.T. opportunistisch sein. Die Vermittlung und den Ausgleich zwischen verschiedenartiger, sich häufig wandelnder Interessen können einen neutralen, außenstehenden Moderator erforderlich machen. Das Fehlen eines von allen Kooperationspartnern akzep-

tieren Moderators bzw. Interessenvermittlers kann somit ein weiteres Kooperationsproblem in dieser Phase darstellen.

c) Probleme aufgrund langwieriger Koordination

Wie bereits dargestellt wurde, stellt Kooperation eine Mittelstellung zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination dar. Die kooperative Koordination über Verhandlungen zwischen gleichberechtigten Wirtschaftseinheiten ist im Vergleich i.d.R. zeitaufwendiger. Die Koordination von kooperativen Beziehungen setzt bei den relativ autonomen Einzelunternehmen ein gewisses Maß an Konsensfähigkeit und Kompromißbereitschaft voraus. Empfundene Ineffizienzen aufgrund langwieriger Entscheidungsfindung bei kooperativer Zusammenarbeit können ein weiteres Kooperationsproblem darstellen.

d) Probleme im Managementbereich

Um Kooperationen zu steuern sind neue Koordinationsformen und -strukturen zwischen den vormals wirtschaftlich autonomen Unternehmen erforderlich. Hier kann der Aufbau und die Akzeptanz gemeinsamer Koordinationsinstanzen problematisch werden. Da die einzelnen Unternehmensfunktionen vernetzt sind, können Kooperationen auch weitreichende Auswirkungen auf andere Funktionsbereiche des Einzelunternehmens haben, die nicht Kooperationsgegenstand sind. Für das Unternehmensmanagement können durch Kooperationen insbesondere nachfolgende Probleme auftreten:

- Eine Enthierarchisierung in den einzelnen Kooperationsbereichen im Vergleich zu autonomen Unternehmen.
- Mehr oder weniger eine Teilhabe der (unternehmensfremden) Kooperationspartner an strategischen Planungsprozessen des Unternehmens.
- Eine Umgestaltung des unternehmensinternen Controllingsystems auf die veränderten Bedingungen bei einer gemeinsamen Zielerreichung und einem gemeinsamen Mitteleinsatz.
- Eine gleichzeitige Lokalisierung von realisierbaren Synergiepotentialen innerhalb der Kooperation bei Ableitung unternehmensindividueller Problemlösungen.
- Die Beachtung aufbau- und ablauforganisatorischer Konsequenzen von unternehmensinternen und gemeinsamen Entscheidungen in Kooperationen.

3.) Probleme innerhalb der bestehender Kooperationen

Probleme innerhalb bestehender Kooperationen können sich in folgenden Bereichen ergeben:

a) Kooperationsspezifische Kosten

Kooperationsspezifische Kosten können für das Einzelunternehmen entstehen, wenn im Rahmen der Kooperation durch die Zusammenlegung von Unternehmensfunktionen bzw. Geschäftsbereichen, diese nicht mehr optimal auf die Bedürfnisse des Einzelunternehmens ausgerichtet werden können und in anderem Unternehmensfunktionen bzw. Geschäftsbereichen dadurch zusätzliche Kosten entstehen („Kompromißkosten“). „Zweitens können Flexibilitätskosten auftreten, da jede Form eines Unternehmenszusammenschlusses zu einem Verlust an Entscheidungsautonomie und damit zu einem Rückgang von Flexibilität der verbundenen Geschäftsbereiche führt. Drittens kann es zu Koordinationswiderständen aufgrund von Autonomiebestrebungen der Geschäftsbereiche kommen, deren Abbau mit Kosten verbunden ist. Schließlich müssen Verhandlungskosten berücksichtigt werden, die während der Kooperation, z.B. bei Abweichung von den Kooperationsvereinbarungen, auftreten können.“ [DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 50]

b) Partielle Systembeherrschung

Auch wenn bei Unternehmenskooperationen von einer weitgehend gleichen Macht- und Entscheidungskompetenzverteilung zwischen den Unternehmen ausgegangen werden kann, können einzelne oder mehrere Unternehmen versuchen „[...] über die Funktion eines Koordinators/Moderators hinausreichende Führungsposition [zu] übernehmen.“ [DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 50] Diese totale oder partielle Systembeherrschung kann entweder zu einer Internalisierung oder zu einem Auseinanderbrechen von Kooperationen führen.

c) Kompetenzverlust

Für das Einzelunternehmen besteht in einer Kooperation tendenziell auch immer die Gefahr eines Kompetenzverlustes, vor allem in Bereichen, in denen das Unternehmen in Folge der Kooperation nur noch begrenzt oder gar nicht mehr tätig ist. Nach Beendigung des Kooperationsverhältnisses kann dies zu einem Verlust an Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führen, da unternehmensinterne Kompetenzen nicht mehr in der Form vorhanden sind, wie dies vor der Kooperationsbeziehung der Fall war.

d) Ungleiche Abhängigkeiten

Bei Kooperationen bestehen gegenseitige Abhängigkeiten, zumindest in den gemeinsamen Kooperationsbereichen. Im Idealfall sind diese Abhängigkeiten weitgehend gegenseitig, im ungünstigsten Fall einseitig. Einseitige Abhängigkeiten können eine latente Existenzbedrohung für das betroffene Einzelunternehmen darstellen.

2.2.5.3. Zusammenfassende Betrachtung bestehender Erfolgsvoraussetzungen und Probleme von zwischenbetrieblichen Kooperationen

Diese Darstellung von Erfolgsvoraussetzungen und auftretenden Kooperationsproblemen läßt für die Bemühungen der Regionalinitiativen, vertikale, horizontale und komplementäre Kooperationen der regionalen Betriebe zu intensivieren, folgende Schlußfolgerungen zu: Die in den Regionen als defizitär empfundene Zusammenarbeit und Kooperation, insbesondere der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe, ist kein branchenspezifisches Defizit, sondern tritt generell bei kleinen und mittelgroßen Betrieben auf. Die überwiegende Zahl der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe dürfte als Kleinbetriebe mit weniger als 20 Beschäftigten eingestuft werden. Um zwischenbetriebliche Kooperationen in den Regionen zu intensivieren, müssen die Initiativen Informationsdefizite und emotionale Barrieren zu Kooperationen bei ihren Mitgliedsbetrieben abbauen. Das Problem der Partnerfindung in der ‚Phase der Kooperationsanbahnung‘ kann von den Initiativen überwunden werden, wenn diese vermehrt Kontakte zwischen den Initiativenmitgliedern herstellen und ihnen Möglichkeiten bieten, potentielle Kooperationspartner zu finden. In dieser Vorphase zur eigentlichen Kooperation können gegenseitiges Vertrauen aufgebaut und gemeinsame Kooperationsideen entwickelt werden. In der zweiten Problemphase von Kooperationen, der Implementierung von Kooperationsstrukturen, kommt der Interessenvermittlung, Findung einer gemeinsamen Sprache und dem Aufbau einer effizienten Koordinationsstruktur zwischen den Betrieben eine große Bedeutung zu. Hierfür erscheint ein externer Moderator und Begleiter für die Kooperationspartner hilfreich. Bei den bestehenden Regionalinitiativen ist bislang nur ein Fall bekannt, bei dem eine Initiative kooperationswilligen Mitgliedsbetrieben einen solchen Moderator und Kooperationsbegleiter zur Verfügung stellen konnte.⁴⁷

⁴⁷ vgl. WEBER, H. (2002: S. 392 ff.) der von einem Kooperationsmodellprojekt zwischen Sägewerksbetrieben im Hochsauerlandkreis berichtet, welches durch den ‚Förderverein Forst und Holz e.V.‘ (Schmallenberg) initiiert wurde.

2.3. Regionale Netzwerke

In den vorangegangenen Ausführungen konnte mehrfach die Bedeutung und Vorteilhaftigkeit einer intensivierten regionalen Vernetzung aufgezeigt werden, die Wirkungen auf die Mitgliedsbetriebe der Regionalinitiativen erwarten läßt. Nachfolgend soll nur beispielhaft an einige der bedeutendsten Aspekte erinnert werden.

In den Ausführungen zum Begriff ‚Kooperation‘ wurde die mögliche Vorteilhaftigkeit von zwischenbetrieblichen Kooperationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln für den Einzelbetrieb aufgezeigt. Das insbesondere bei kleinen Betrieben bestehende Problem der Partnerfindung in der Phase der Kooperationsanbahnung, kann durch eine intensivere Vernetzung der regionalen Betriebe überwunden werden. Der im Zuge des ‚Globalisierungsprozesses‘ prognostizierte Bedeutungszuwachs von regionalen Wirtschaftsstandorten, zeigt durch die regionalwirtschaftlichen Ansätze der ‚Industrial Districts‘, der ‚Produktionscluster‘ und ‚flexiblen Spezialisierung‘ die Erfordernis einer intensiven regionalen Vernetzung für den Aufbau regionalwirtschaftlicher Produktionsketten, betrieblicher Spezialisierung und Kooperation auf. Die Bedeutung von Vernetzung regionaler Akteure konnte auch im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Regionalentwicklung, im besonderen für die Aktivierung endogener Potentiale der Region, sowie für eine Förderung der regionalen Holzverwendung deutlich gemacht werden. Die in der wissenschaftlichen Literatur in jüngster Zeit zunehmende Beachtung findenden ‚Netzwerkkonzepte‘ [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 86], bieten den theoretischen Zugang zum Phänomen der regionalen ‚Vernetzung‘.

2.3.1. Personale Netzwerke

Sämtliche Netzwerkkonzepte lassen sich auf das ‚personale Netzwerk‘ zurückführen. Dieses beschreibt sämtliche Personen, mit denen das Einzelindividuum interagiert sowie deren Verbindungen untereinander. Die Basis eines personalen Netzwerkes sind die Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern, die sich in Interaktionen manifestieren. Das personale Netzwerk baut auf der von Soziologen entwickelten Austauschtheorie [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 68 ff] auf. In personalen Netzwerken verhalten sich die Netzwerkmitglieder nach der Reziprozitätsnorm: Jeder erwartet nach seinem individuellen Kosten-Nutzen-Kalkül von anderen mindestens so viel wie er gibt. Wird diese subjektive Norm nicht ausreichend erfüllt, wird die Intensität der Beziehung eingeschränkt oder als Ganzes beendet. Das Einzelindividuum kann sein personales Netzwerkes multifunktional nutzen, d.h. es resultiert aus dem Netzwerk die

Möglichkeit, über andere Netzwerkmitglieder materielle und immaterielle Ressourcen (bspw. Güter, Informationen oder Macht) zu mobilisieren [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 92].

Personale Netzwerke lassen sich nach den stattfindenden Interaktionen und ihrer Struktur systematisieren.

Merkmale der Interaktion des Netzwerkes	Merkmale der Struktur des Netzwerkes
<u>Vielfalt der Beziehungen</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Akteure in Netzwerken agieren auf Basis unterschiedlicher Rollen. ▪ Ein Akteur kann in einer Interaktion im Netzwerk eine (uniplexe Beziehung) oder mehrere Rollen, bspw. Freund und Kollege, einnehmen (multiplexe Beziehung) 	<u>Netzwerkgröße und Verflechtungsgrad</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Netzwerkgröße bezeichnet die Anzahl der Personen. ▪ Der Verflechtungsgrad gibt die durchschnittliche Anzahl von sozialen Beziehungen eines Netzwerkakteurs mit anderen an.
<u>Inhalt des Austausches</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Gegenstand des Austausches im Netzwerk kann materieller oder immaterieller Art sein. 	<u>Dichte des Netzwerks</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bezeichnet die Anzahl der Wechselbeziehungen in einem Netzwerk bei gleicher Anzahl von Akteuren.
<u>Interaktionshäufigkeit und -dauer</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interaktionshäufigkeit gibt die Anzahl von Interaktionen in einem Zeitraum an. ▪ Interaktionsdauer beschreibt die Dauer einer Interaktion. 	<u>Bindungsintensität</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit Bindungsintensität wird der Zusammenhalt des Netzwerkes beschrieben, d. h. die Bereitschaft eines Netzwerkakteurs, den Erwartungen anderer zu entsprechen.

Tabelle 3: Beschreibende Merkmale von personalen Netzwerken nach ‚Interaktion‘ und ‚Struktur‘. **Quelle:** vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 93

Da auch interorganisationale Interaktionen letztendlich nicht zwischen anonymen Organisationen, sondern zwischen Individuen stattfinden, können Netzwerke von Organisationen (in Abhängigkeit vom Formalisierungsgrad der Interaktion) immer auch als personale Netzwerke interpretiert werden [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 91 f.]. Gerade bei kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen, die stark von den einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten geprägt sind, dürfte das personale Netzwerk der Betriebsinhaber einen bedeutenden Einfluß auf die Betriebsführung haben.

Eine hervorzuhebende Rolle nehmen personale Netzwerke für das Zustandekommen zwischenbetrieblicher Kooperationen ein. Unternehmen werden unweigerlich in die interpersonalen Netzwerke dieser Beschäftigten eingebunden. Eine interpersonale Vernetzung zwischen Beschäftigten von zwei Unternehmen kann bei gleichgerichteten Zielwechselbeziehungen

zwischen diesen Unternehmen zu kooperativem Verhalten führen [vgl. AULINGER, A. (1996): S. 64 f.]. Zum anderen können Akteure im persönlichen Kontakt direkte (positive) Erfahrungen sammeln, welche Vertrauen bilden und Voraussetzung für engere kooperative Beziehungen sind [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 91].

In seiner Untersuchung zu grenzüberschreitenden Handwerkskooperationen, konnte KÖNIG (1994) ein durchweg sehr gutes persönliches Verhältnis zwischen den Kooperationspartnern nachweisen. Dieses bestand meist schon, bevor ein betriebliches Kooperationsvorhaben konkretisiert wurde [vgl. KÖNIG, W. et al. (1994): S. 82].

2.3.2. Charakterisierende Merkmale der Netzwerkkonzeption

Handelt es sich bei den in Netzwerken involvierten Beteiligten nicht um Einzelindividuen, sondern um Organisationen, werden diese unter dem Oberbegriff ‚interorganisationale Netzwerke‘ subsumiert. ‚Interorganisationale Netzwerke‘ beschreiben die Beziehungen zwischen Organisationen wie Unternehmen, Behörden, Verbänden, Universitäten oder Forschungseinrichtungen.

In ihrer Grundannahme gehen ‚interorganisationale Netzwerkkonzepte‘ nicht davon aus, daß die Netzwerkteilnehmer ausschließlich oder überwiegend nach Gewinnmaximierung streben, sondern in Folge ihrer Ressourcenabhängigkeit strategische Beziehungen zu ihrer Umwelt (d.h. anderen Organisationen) aufbauen, um sich den Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen zu sichern sowie Unsicherheiten darüber abzubauen [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 192]. In diesen Annahmen finden ‚Netzwerkkonzepte‘ ihre enge Anlehnung an den Resource-Dependence-Ansatz [vgl. AULINGER, A. (1996): S. 65; vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 71 f.].

Nach HESSE (1998) ist die Begriffsabgrenzung von Netzwerken noch nicht abgeschlossen [vgl. HESSE, T. (1998): S. 10]. Nach der Sichtung der wissenschaftlichen Literatur zur bestehenden Netzwerkkonzeption lassen sich folgende Merkmale von Netzwerken identifizieren [vgl. SYDOW, J. (1992); vgl. SCHÄPER, C. (1996); vgl. AULINGER, A. (1996); vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997); vgl. HESSE, T. (1998); vgl. BECKER, S. et al. (1998)]:

1.) Netzwerkgröße

Netzwerke bestehen aus mindestens drei Netzwerkteilnehmern, sind aber i.d.R. deutlich größer.

2.) Abgrenzbarkeit

Netzwerke sind offene Systeme, die sich überlappen und Subsysteme beinhalten. Eine klare Abgrenzung des Netzwerkes kann meist nicht erfolgen.

3.) Akteursbeziehungen mit direkten und potentiellen Kontakten

In Netzwerke sind Akteure involviert, die über direkte und indirekte Kontakte miteinander in Beziehung stehen. Diese Beziehungen können von jedem Netzwerkteilnehmer bei Bedarf für Interaktionen unterschiedlichsten Inhaltes aktiviert werden.

4.) Multifunktionalität und Gleichzeitigkeit

Die Netzwerkbeziehungen sind für den einzelnen Netzwerkakteur grundsätzlich multifunktional nutzbar. Mit den bestehenden Netzwerkbeziehungen werden unterschiedliche Zwecke gleichzeitig verfolgt. Es müssen jedoch zwischen den Netzwerketeiligten gleichgerichtete Zielwechselbeziehungen vorliegen.

5.) Reziprozität gilt für die Beziehung als Ganzes

Das Prinzip der Reziprozität wird auf die Beziehung als Ganzes in Netzwerken ausgedehnt, während bei klassischen zwischenbetrieblichen Kooperationen die Reziprozitätsnorm in der Regel nur auf den gemeinsamen Kooperationsbereich Anwendung findet.

6.) Zeitliche Kontinuität von Netzwerken

Netzwerke sind zeitlich unbefristet angelegt. Einzelne Netzwerkbeziehungen werden jedoch bei einer groben Mißachtung der Reziprozitätsnorm abgebrochen.

7.) Netzwerknutzen des einzelnen: Beziehungen

Bei Netzwerken steht die Investition in die multifunktional nutzbaren Beziehungen im Vordergrund. Die Nutzenkategorie des einzelnen Netzwerkteilnehmers stellt die quantitative Erweiterung und qualitative Verbesserung der Stellung im Netzwerk dar.

8.) Koordination des Netzwerk

Die Koordinationsmechanismen eines Netzwerkes sind stark beziehungsorientiert und zeichnen sich durch unkonventionelle, weiche Faktoren wie Vertrauen, Reziprozität und gegenseitige Anpassung aus. Sie haben damit den Charakter von Mehrebenen-Beziehungen.

9.) Wirtschaftliches und rechtliches Verhältnis

Sofern es sich bei den Netzwerketeiligten um Wirtschaftsunternehmen handelt, sind diese rechtlich und zumindest zu Beginn der Netzwerkbeziehung wirtschaftlich autonom.

2.3.3. Bestehende ‚Netzwerkkonzeptionen‘

In den vorangegangenen Ausführungen zu Netzwerkansätzen wurde bereits auf das ‚personale Netzwerk‘ eingegangen und gemeinsame Merkmale bestehender Netzwerkkonzeptionen herausgearbeitet. In den folgenden Ausführungen soll der Blickwinkel auf ‚interorganisationale Netzwerke‘ gerichtet sein. Obwohl diese Arbeit Netzwerkbeziehungen von Unternehmen fokussiert, soll die Bezeichnung ‚Unternehmensnetzwerke‘, welche von anderen Autoren häufig verwendet wird, nach Möglichkeit vermieden werden. Zur Begründung sei die bereits beschriebene Anlehnung der Netzwerkkonzeption an den Resource-Dependence-Ansatz genannt. Da Unternehmen mit ‚interorganisationalen Netzwerken‘ strategische Beziehungen zu anderen Organisationen aufbauen, um sich Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen sichern, erscheint die mit dem Begriff ‚Unternehmensnetzwerk‘ implizierte Bedeutungslosigkeit von Nicht-Unternehmen für das Beziehungsnetzwerk des Einzelunternehmens als nicht angebracht. Über Behörden, Bildungs- und Forschungseinrichtungen oder Vereine beziehen Unternehmen nach eigener Auffassung im selben Maße für ihren Unternehmenserfolg entscheidende Ressourcen.

Die untenstehende Abbildung 2 stellt die Netzwerkkonzeptionen dar, auf die nachfolgend eingegangen werden soll. Zu bemerken ist, daß die Art der Darstellung der drei Idealtypen von ‚interorganisationalen Netzwerken‘ in ihrer Logik nicht vollkommen stringent ist, da die Kriterien ‚Führung des Netzwerkes‘ (polyzentrisches und strategisches Netzwerk) und ‚räumliche Ausdehnung des Netzwerkes‘ (regionales Netzwerk) unterschiedliche Betrachtungsebene darstellen.

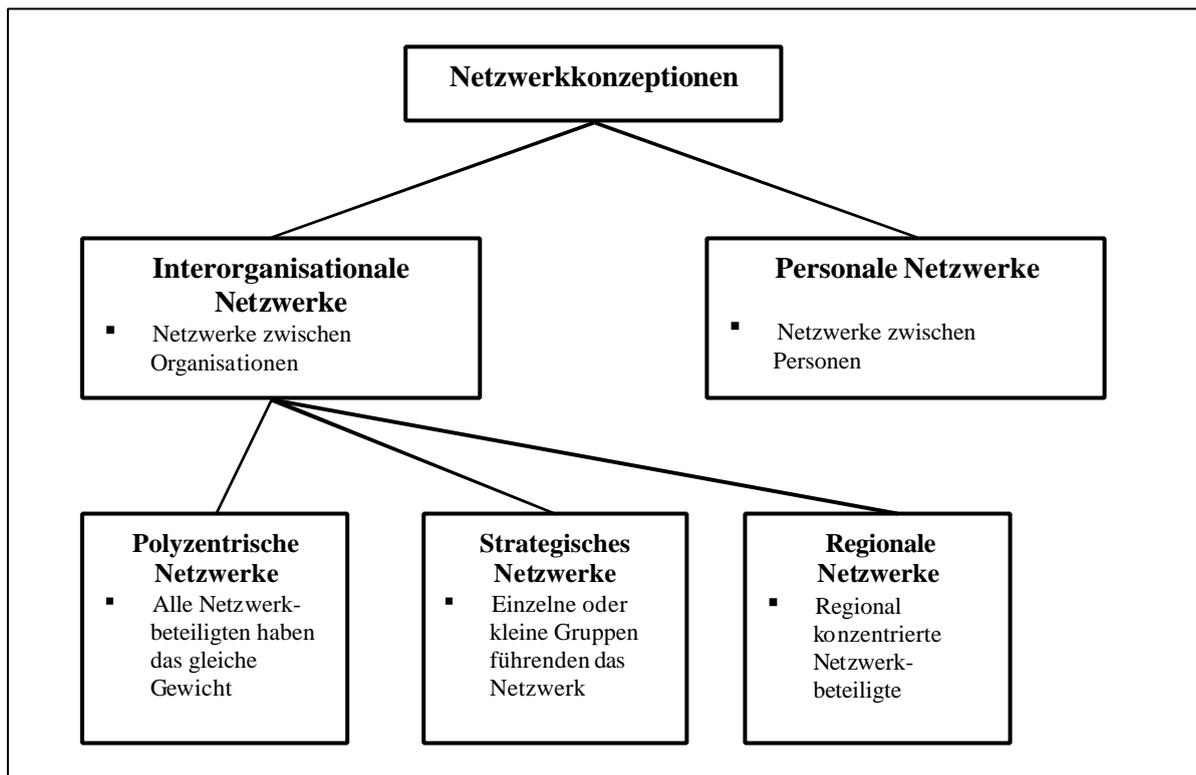


Abbildung 2: Bestehende Netzwerkkonzeptionen. **Quelle:** eigene Darstellung

Nach SYDOW (1992) sind die Austauschbeziehungen von Unternehmen in industriellen Märkten durch eine relative Stabilität und hohe Interaktionsdichte gekennzeichnet. Charakteristisch für solche Unternehmensbeziehungen in industriellen Märkten sind Langfristigkeit, Stabilität, Interdependenz, relative Geschlossenheit und hohen Kosten eines Partnerwechsels. Die Entwicklung solcher Beziehungen ist für das Einzelunternehmen mit einem erheblichen Ressourceneinsatz verbunden und kann als Investition in (Austausch-)Beziehungen aufgefaßt werden. „Wie soziale Austauschbeziehungen beginnen sie zunächst häufig mit relativ unbedeutenden Transaktionen, die wenig Vertrauen erfordern und nur mit einem geringen Risiko verbunden sind. Erst im Laufe der Zeit entwickeln sie sich zu komplexeren Beziehungen [...].“ [SYDOW, J. (1992): S. 217] Sind diese Beziehungen einmal etabliert, eröffnen sie dem Einzelunternehmen in diesem Beziehungsnetzwerk den Zugriff auf weitere Ressourcen und strategische Wahlmöglichkeiten. Aus der Perspektive des Netzwerkkonzeptes werden (Interaktions-)Beziehungen „[...] als die wichtigste Ressource betrachtet, über die eine Unternehmung verfügt.“ [SYDOW, J. (1992): S. 217]

Die Handlungsmöglichkeiten, die sich für ein Unternehmen in einem Netzwerk ergeben, hängen im wesentlichen von der Position des jeweiligen Unternehmens in diesem Netzwerk ab. Die spezifische Netzwerkposition eines Unternehmens eröffnet oder verschließt den Zugang

zu Ressourcen, die von anderen Unternehmen des Netzwerkes kontrolliert werden. Das Netzwerk selbst, aber auch die eigene Position im Netzwerk, sind von den Einzelunternehmen gestaltbar. Die Netzwerkpositionen eines Unternehmen bestimmt sich durch [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 88; vgl. SYDOW, J. (1992): S. 217]:

- die Funktion des Unternehmens im Netzwerk,
- die relative Bedeutung des Unternehmens im Netzwerk,
- die Anzahl der Beziehungen zu anderen Unternehmen und deren Bindungsstärke sowie
- die Identität derjenigen Unternehmen, mit denen Verbindungen bestehen.

Die Koordinationsfunktion in Netzwerken übernehmen Interaktionen, in diesen sind aus einem komplexen Gefüge von technischen, ökonomischen, administrativen und sozialen Elementen konstituieren [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 217]. Die Interaktionen ersetzen die marktliche Koordinationsform des ‚Preises‘ und die Anweisung als hierarchische Form der Koordination [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 217; vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 88]. BECKER (1998) stellt Netzwerke im Zusammenhang mit Koordination deshalb auch als eigenständigen Idealtypus neben den Idealtypen Markt und Hierarchie dar, und hebt die interdependenten Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Akteuren in einem Netzwerk hervor: „Die Funktionsweise von Netzwerken ist dadurch gekennzeichnet, daß die miteinander kooperierenden Akteure die Verfolgung ihrer eigenen, partikularen Interessen strategisch an gemeinsame Ziele koppeln. Hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung des gegenseitigen Vertrauens der Akteure für die Stabilität von Netzwerken.“ [BECKER, S. et al. (1998): S. 16] Neben ‚Vertrauen‘ zwischen den Netzwerkangehörigen kommt der ‚Nähe zwischen den Organisationen‘ große Bedeutung zu, da diese „bedeutsame kostensenkende Effekte, aber auch gewisse Risiken (Abhängigkeit)“ bergen.“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 88 f.]

2.3.3.1. ‚Polyzentrische‘ und ‚strategische‘ Netzwerke

‚Polyzentrische‘ und ‚strategische Netzwerke‘ sind Idealtypen der Netzwerkkonzeption und unterscheiden sich durch die Führung des Netzwerkes. Während bei ‚polyzentrischen Netzwerken‘ alle Netzwerkteilnehmer das gleiche Gewicht bei der langfristigen Entwicklung des Netzwerkes haben, werden ‚strategische Netzwerke‘ durch einzelne oder kleine Gruppen von fokalen Unternehmen geführt. Diese fokalen Unternehmen des Netzwerkes bestimmen dabei stärker als andere Unternehmen die Art und den Inhalt der Strategie, mit der ein Markt bearbeitet wird, sowie die Form und Inhalte der Interorganisationsbeziehungen [vgl. SYDOW, J.

(1992): S. 81; vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 87; vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 8; vgl. HESSE, T. (1998): S. 13].

SYDOW (1992) charakterisiert ‚strategische (Unternehmens-)Netzwerke‘ als ‚Quasi-Unternehmung‘, da die ökonomischen Aktivitäten zwar von unterschiedlichen Unternehmungen ausgeführt, aber von den fokalen übergeordneten Unternehmen koordiniert werden [SYDOW, J. (1992): S. 72]. Durch diese koordinative Führung der fokalen Unternehmen wird nach SCHÄPER (1996) eine umfassende systemische Rationalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermöglicht. Aus der Perspektive der führenden Unternehmen stellen Netzwerke primär ein strategisches Instrument dar, um durch Hierarchie Wettbewerbsvorteile zu sichern [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 87]. Die führenden Unternehmen in strategischen Netzwerken nehmen in der Regel die endverbrauchernahe Stellung in der Wertschöpfungskette ein. Die Strukturen der deutschen Automobilhersteller zu ihren Zulieferbetrieben lassen sich bspw. als strategische Netzwerke beschreiben [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 87]. Strategische Netzwerke unterscheiden sich weiterhin von anderen Netzwerken, da sie über explizit formulierte Ziele, formale Strukturen mit formalen Rollenzuweisungen und über eine eigene Identität verfügen [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 8 f.]. Im Vergleich zu ‚strategischen Netzwerken‘ unterschieden sich ‚polyzentrische Netzwerke‘ durch die fehlende strategische Führung, die eher informellen Strukturen und die häufiger wechselnden Interaktionsbeziehungen.

2.3.3.2. Regionale Netzwerke

Das charakteristische Merkmal von ‚regionalen Netzwerken‘ ist die räumliche Agglomeration von überwiegend kleinen und mittelgroßen Betrieben. Sie unterscheiden sich bezüglich ihrer Koordination signifikant von strategischen Netzwerken. Regionale Netzwerke sind idealtypisch polyzentrisch organisiert und weisen keine zentralen Entscheidungs- und Führungsinstanz auf. Vereinbarungen zwischen den Unternehmen des Netzwerkes werden häufig nur mündlich getroffen [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 9].

Regionalen Netzwerken wird eine bedeutende Rolle für das Zustandekommen und die Stabilität zwischenbetrieblicher Kooperationen beigemessen. „Auch wenn die räumliche Nähe der einzelnen Unternehmen keineswegs eine notwendige Bedingung für Netzwerkorganisationen ist, so spricht jedoch vieles dafür, daß Kooperationen um so erfolgreicher sind, je mehr sie

sich auf gewachsene Netzwerke stützen können und/oder je besser die vermittelnde Infrastruktur im Umfeld der Kooperationspartner ist.“ [DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 9].

DÖRASM und ICKS (1997) unterscheiden anhand der Kriterien ‚Größe der beteiligten Unternehmen‘ und ‚Beteiligung des institutionellen Umfeldes‘ drei Idealtypen regionaler Netzwerke: 1.) ‚Industrial Districts‘, 2.) größenheterogene regionale Netzwerke sowie 3.) regionale Netzwerke mit institutioneller Teilnahme [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 9 ff.].

1.) Industrial Districts

Der Ansatz der ‚Industrial Districts‘ wurde bereits vorgestellt und soll hier aus der Perspektive der Netzwerkkonzeption erläutert werden. ‚Industrial Districts‘ im Sinne von regionalen Netzwerken zeichnen sich aus durch „[...] viele kleine Unternehmen einer Branche. Sie haben sich hoch spezialisiert und arbeiten eng, zumeist ohne schriftliche Verträge zusammen.[...] Es gibt keine führende Instanz, obwohl koordinierende Aufgaben und einige Dienstleistungen durch eine Verbandsorganisation ausgeübt werden können.“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 89] Durch einen hohen Grad an Spezialisierung der Einzelbetriebe und zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung können die Vorteile einer Massenfertigung genutzt werden, „[...] ohne daß dabei die Fähigkeit verloren geht, auf Umweltveränderungen flexibel zu reagieren. Häufig beruht der Zusammenhalt industrieller Distrikte nicht allein auf der Verflechtung von Produktionsstufen oder dem gemeinsamen Produkt, sondern auch auf dem gemeinsamen Wertesystem und einer sich gemeinsam herausbildenden Identität der Bewohner der Region, was eine stabilisierende Wirkung hat und gleichzeitig Handlungssicherheit schafft“ [DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 10].

2.) Größenheterogene regionale Netzwerke

Dieser Typ von regionalen Netzwerken zeichnet sich durch die Beziehungen von regionalen Großbetrieben und deren regionalen Zulieferern aus. In diesen größenheterogenen regionalen Netzwerken sind Großbetriebe sowie Mittel- und/oder Kleinunternehmen beteiligt. Ein regionales Großunternehmen übernimmt hierbei häufig die Rolle des ‚general contractor‘ und bestimmt die Beziehungen zu den kleineren Zulieferunternehmen der Region. Wenn diese Großunternehmen das Netzwerk strategisch führen, kann dieser Netzwerktyp auch als ‚strate-

gisches Netzwerk' interpretiert werden. Die spezifischen Verflechtungen unterliegen somit anderen Voraussetzungen als die in den ‚Industrial Districts‘.

3.) Regionale Netzwerke mit institutioneller Teilnahme

Diesen Idealtyp von regionalen Netzwerken kennzeichnet eine starke Vernetzung der Unternehmen mit öffentlichen und nichtöffentlichen Organisationen (institutionelles Umfeld). Die Interaktionsintensität und -qualität der Unternehmen mit ihrem institutionellen Umfeld ist bei diesem Netzwerktyp im Vergleich stärker ausgeprägt. Kennzeichnend hierfür ist beispielsweise die Art und Weise, wie Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen den Unternehmen den Zugang zur Ressource Humankapital ermöglichen, Industrie- und Handelskammern und Wirtschaftsverbände den Unternehmen Informationen bereitstellen, lokale und regionale Banken die Unternehmen in Finanzangelegenheiten beraten und Kapital zur Verfügung stellen oder die öffentliche Hand für eine angemessene Infrastruktur sorgt. SCHÄPER (1996) sieht die Einrichtung solcher regionaler Netzwerke als geeignet an, den Strukturwandel in gefährdeten Regionen voranzutreiben. Bei einer starken Einbindung von öffentlichen Institutionen, Kommunen oder Beratern wird von einigen Autoren auch die Bezeichnung ‚regionales Gestaltungsnetzwerk‘ verwendet [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 89 f.].

2.3.4. Abgrenzungsversuch zwischen ‚Netzwerken‘ und anderen Koordinationsformen

Die Abgrenzung von Netzwerken und anderen interorganisationalen Koordinationsformen bleibt bei den meisten wissenschaftlichen Autoren unscharf. Nach SCHÄPER (1996) werden von einigen Forschern alle Unternehmen an einem Markt als in ein Netzwerk eingebunden angesehen, wenn die Qualität der Austauschbeziehungen über anonyme Markttransaktionen hinausgeht [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 87 f.]. Da Netzwerke auf kooperativem Verhalten der Akteure beruhen, ordnen DÖRASM und ICKS (1997) sie den Kooperationstheorien zu [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 5 f.]. AULINGER (1996) beschreibt Netzwerksbeziehungen als, auf Basis von gewachsenen Austauschbeziehungen und stabilen Verhaltensmustern entstandene, Großgruppen-Kooperationen und grenzt diese von anderen, zumeist bilateralen, Kooperationsformen ab. Da die Grenzen von Netzwerken kaum bestimmbar sind und dadurch letztendlich Unklarheit besteht, wer einem Netzwerk angehört und wer nicht, und die Zugehörigkeiten ohnehin großen Schwankungen unterliegen, folgert AULINGER (1996), daß „[...] Netzwerke letztlich immer auf eine Vielzahl unterschiedlicher kooperativer Beziehungen zwischen einer jeweils eher geringen Anzahl von Beteiligten rekurren. Erst

die Verflechtungen und Fernwirkungen dieser zahlreichen kleinen Kooperationen führt zur Ausbildung von Netzwerken.“ [AULINGER, A. (1996): S. 65 f.]

Ein Abgrenzungsversuch zwischen ‚Netzwerk‘ und ‚Kooperation‘ soll, anhand der in der Managementlehre unterschieden strategischen und operativen Ebene, versucht werden. Während der strategische Führungsebene die Erschließung zukünftiger Erfolgspotentiale des Unternehmens zukommt, hat die operative Ebene die Aufgabe bestehender Erfolgspotentiale (effizient und effektiv) abzuschöpfen. Netzwerkbeziehungen sollen der Erschließung zukünftiger Erfolgspotentiale zu geordnet werden. Dem Unternehmen stehen durch sein Netzwerk multifunktionale abrufbare Beziehungen zur Verfügung, diese können bei Bedarf aktiviert werden, bspw. für einen schnellen und unbürokratischen Informationsaustausch, für alternative Beschaffungs- und Absatzkanäle oder ebenen zwischenbetriebliche Kooperationen. Das Netzwerk stellt somit eine strategische Handlungsoption dar, während Kooperationen eine Form der operativen Umsetzung, dieser sich aus den multifunktionalen Handlungsoptionen des Netzwerkes ergebenden Möglichkeiten, darstellt. „Netzwerke sind Kooperationsmöglichkeiten, Kooperationsprojekte machen von diesen Möglichkeiten Gebrauch. Kooperationen entstehen entsprechend mehr oder weniger automatisch aus den Möglichkeiten heraus, die das Netzwerk bietet. Die Entstehung und der Erfolg eines einzelnen Kooperationsprojektes wird nun zusätzlich durch die Charakteristika des Netzwerkes entscheidend beeinflusst.“ [SCHÄPER, C. (1996), S. 95]

2.3.5. Zusammenfassende Bewertung der Netzwerk-Ansätze

Netzwerkansätze betonen die Dauerhaftigkeit und wachsende Intensität zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit. Der Erfolg der Zusammenarbeit wird wesentlich durch die interorganisationalen (und persönlichen) Beziehungen der Netzwerkpartner bestimmt. Unternehmen investieren bei Netzwerken in ‚potentiell‘ abrufbare Beziehungen, welche ihnen den Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen des Netzwerkes eröffnen. Diese Beziehungen zu anderen Teilnehmern stellen aus Sicht des Netzwerkansatzes ein strategisches Erfolgspotential dar. „Netzwerkartige Organisationsformen werden häufig mit Verweis auf die Gleichzeitigkeit eines Innovations-, Zeit-, Qualitäts- und nicht zuletzt Kosten- bzw. Preiswettbewerbs als ökonomisch vorteilhaft beschrieben.“ [DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 50] Von den Vertretern des Netzwerkansatzes wird betont, daß sich in einmal etablierte Unternehmensnetzwerke für das einzelne Unternehmen in viele Richtungen Möglichkeiten ergeben, die Netzwerkbeziehungen gewinnbringend zu nutzen.

Zur Gestaltung und Wirkung interorganisationaler Netzwerke bestehen kaum repräsentative Untersuchungen. Viele Autoren beschreiben weniger konkrete Netzwerke und damit verbundene Handlungsempfehlungen für deren Gestaltung, sondern die ‚Entwicklung einer Netzwerkperspektive‘ mit der Eingebundenheit von Unternehmen in ein Geflecht aus gestaltbaren Interaktionsbeziehungen. Aufgrund der ‚relativen Jugend‘ des Forschungsgebietes und der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes bestehen meist ‚nur‘ Fallstudien zu Unternehmensnetzwerken [vgl. SCHÄPER, C. (1996), S. 94 f.].

PETERS (1996) kommt in seiner zusammenfassenden Beurteilung von Netzwerken im Kontext einer ‚nachhaltigen Regionalentwicklung‘ zu nachfolgendem Resümee: „[...] nicht nur in sozialer, politischer und ökologischer Perspektive gibt es gute Argumente für eine stärkere Regionalisierung und Dezentralisierung. Auch aus ökonomischer Sicht gibt es Anzeichen, die für einen Bedeutungszuwachs räumlicher Nähe sprechen. Es gibt Argumente dafür, daß der Aufbau regionaler Netzwerke eine Form betrieblicher Problemlösungsstrategien sein könnte. Dieses Netzwerk zeichnet sich unter anderem durch die Merkmale Reziprozität und Interdependenz aus, d.h. durch Beziehungen, die auf Vertrauen und Gegenseitigkeit beruhen. Diese orientieren sich an gemeinsamen Regeln (z.B. eine Berufsethik), die nicht auf ökonomische Aspekte reduziert und nicht aus diesen erklärbar sind. Diese Beziehungsnetzwerke organisieren einen wechselseitigen Austausch zum Nutzen aller Beteiligten. Regionale Netzwerke zeichnen sich durch vielfältige Kooperationsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Firmen aus. Die Vorteile der räumlichen Nähe bestehen unter anderem darin, flexibel auf unerwartete Ereignisse reagieren und den Austausch von Informationen und Waren vereinfachen zu können. Räumliche Nähe ist – so läßt sich resümierend festhalten – ein Wesensmerkmal regionaler ökonomischer Netzwerke, das die besondere Qualität bestimmter Standortfaktoren widerspiegelt. Die Bedeutung räumlicher Nähe in regionalen Netzwerken scheint eine Gegentendenz zur Globalisierung und Weltmarktorientierung der Ökonomie zu sein. Ob diese Anbindung an Räume für eine nachhaltige Entwicklung von Regionen eine Rolle spielen kann, muß im Einzelfall untersucht werden. Ein Bedeutungszuwachs räumlicher Nähe für ökonomische Aktivitäten läßt sich auch in Bereichen vermuten, die mit einem relativ geringen Spezialisierungsgrad, hohem Energieverbrauch und großem Transportaufwand verbunden sind.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 65]

Zum Abschluß soll jedoch die kritische Betrachtung der Netzwerkansätze von BECKER, S. (1998) nicht vorenthalten werden: „Wo Netzwerke als Steuerungs- und Organisationsform politischen und ökonomischen Handelns thematisiert werden, besteht generell die Gefahr einer, wenn auch ungewollten, normativen Überhöhung des Netzwerkkonzepts: Angesichts konkreter Krisenerfahrungen, die einerseits als Marktversagen und andererseits als Staats- bzw. Hierarchieversagen interpretiert werden, wird nun der Bildung von Netzwerken die Sicherstellung von ökonomischer Effizienz, sozialer Ordnung und politischer Stabilität zugetraut. Insbesondere die Vorstellung der vertrauensvollen Kooperation der Akteure scheint dabei ein (theoretisch nur schwer bestimmbarer) Platzhalter zu sein, der dafür sorgt, daß die Gleichung Netzwerk = Effizienz aufgeht.“ [BECKER, S. et al (1998): S. 15]

2.4. Wirkungsmodell für Innen- und Außenwirkungen der Initiativen auf den Einzelbetrieb

Nach dieser Auswertung der wissenschaftlichen Literatur im Kontext von ‚Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft‘, werden durch die Initiativen Innen- und Außenwirkungen auf ihre Mitgliedsbetriebe erwartet. 1.) Innenwirkungen zwischen den Mitgliedsbetrieben durch die regionale Vernetzung der forst- und holzwirtschaftlicher Akteure innerhalb der Regionalinitiativen, 2.) Außenwirkungen durch die gemeinsame Kommunikationspolitik.

2.4.1. Innenwirkungen der Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe

Durch die Gründung der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen ist infolge der Zusammenführung und Vernetzung forst- und holzwirtschaftlicher und anderer Akteure ein ‚regionales Netzwerk der Forst- und Holzwirtschaft‘ entstanden. Dieses forst- und holzwirtschaftliche Netzwerk läßt folgende (Innen-)Wirkungen zwischen den Mitgliedsbetrieben erwarten:

- Das ‚regionale Initiativen-Netzwerk‘ bietet dem einzelnen Mitgliedsbetrieb viele potentiellen Kontakte zu bisher unbekannt regionalen (Mitglieds-)Betrieben. Diese Möglichkeiten werden von den Mitgliedsbetrieben genutzt und ihr betriebliches Beziehungsnetzwerk kann sich ausweiten.
- Das Netzwerk ‚forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen‘ intensiviert den Informationsfluß zwischen den regionalen Mitgliedsbetrieben und schafft u.a. ein größeres Vertrauen zwischen den Mitgliedsbetrieben.

- Durch das ‚regionale Netzwerk‘ haben sich den Mitgliedsbetrieben alternative Absatz- und Beschaffungsmöglichkeiten aufgetan. Diese können (müssen aber nicht) zu einer stärkeren Regionalisierung der einzelbetrieblichen Beschaffung und des Absatzes führen.
- Durch die räumliche Nähe der Betriebe zueinander und der Regionalinitiative als kooperationsvermittelnder Infrastruktur⁴⁸, haben sich zwischenbetriebliche Kooperationen der Mitgliedsbetriebe intensiviert.

2.4.2. Außenwirkungen der Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe

Die Regionalinitiativen verfolgen eine gemeinsame Kommunikationspolitik zur Förderung einer regionalen Holzverwendung. Diese gemeinsame Kommunikationspolitik läßt, insbesondere aufgrund des höheren Glaubwürdigkeitspotentials der Initiativen im Vergleich zu einzelnen Branchen und Betrieben, folgende Außenwirkungen erwarten:

- Bestehende Informationsdefizite zur Forst- und Holzwirtschaft in der Region sowie zu regionalen Holzprodukten konnten bei der regionalen Bevölkerung abgebaut werden.
- Das Image der regionalen Forst- und Holzwirtschaft sowie die Einstellung zu einer regionalen Holzverwendung bei der regionalen Bevölkerung hat sich verbessert.
- In Folge der gemeinsamen Kommunikationspolitik sind die Präferenzen für regionalen Holzprodukte bei den regionalen Konsumenten gestiegen, weshalb die Mitgliedsbetriebe einen Auftragszugang verzeichnen konnten.

⁴⁸ Demnach sich Kooperationen um so erfolgreicher je stärker sie sich auf räumliche Nähe der Betriebe zueinander, gewachsene Netzwerke und/oder vermittelnde Infrastruktur stützen können [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 9].

3. Methodisches Vorgehen

Methodisch wurde, zur Klärung der dem Forschungsvorhaben zugrunde liegenden Fragestellungen, ein vierstufiges Verfahren gewählt:

- 1.) In einem ersten Schritt wurde ein Gesamtüberblick über das bestehende Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen gewonnen und zwei Fallbeispielsinitiativen ausgewählt. Dies war zum einen die 1997 gegründete ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ in der Region ‚Südschwarzwald‘ und zum anderen das 1996 initiierte ‚Projekt heimisches Holz‘ in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘.
- 2.) In einem zweiten Schritt wurden vorhandene Dokumente zu den Initiativen ausgewertet.
- 3.) Daran anschließend wurden mit Initiativenvertretern beider Fallbeispiele Experteninterviews geführt, insbesondere um eine praxisnahe Vorstellung zu Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene zu erlangen.
- 4.) Im letzten Schritt wurde eine schriftliche Betriebsbefragung mit Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben einer regionalen Kontrollgruppe in den beiden Untersuchungsregionen durchgeführt.

Bevor detaillierter auf die einzelnen Untersuchungsschritte eingegangen wird, sollen jedoch die methodisch relevanten Grundlagen für das Forschungsvorhaben dargestellt werden.

3.1. Methodische Grundlagen

Im wissenschaftlichen Fokus des vorliegenden Forschungsvorhabens stehen insbesondere Wirkungen von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene. Nach Sichtung der wissenschaftlichen Literatur sind insbesondere auf zwei Ebenen Wirkungen der Initiativen zu erwarten:

- 1.) (Außen-)Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik der Initiativen auf die Mitgliedsbetriebe⁴⁹.
- 2.) (Innen-)Wirkungen durch eine intensive regionale Vernetzung der Mitgliedsbetriebe.

⁴⁹ Diese Wirkungen auf die Mitgliedsbetriebe können auch als anbieterbezogene Kommunikations-Wirkungen bezeichnet werden [vgl. CONRAD, H. (1986): S. 29].

Methodisch bedarf es hierfür einer Auseinandersetzung mit Verfahren der ‚Regionenabgrenzung‘, methodischer Ansätze der Wirkungs- und Netzwerkanalyse sowie der Wirkungskontrolle gemeinsamer Kommunikationspolitik.

3.1.1. Methoden der Regionenabgrenzung

Nach HAHN und PREUSS (1994) können Regionen nach drei Prinzipien abgrenzt werden [vgl. HAHN, H. & PREUSS, H.-J. A. (1994): S. 46 ff.]:

1.) Homogenitätsprinzip

Bei der Verwendung des Homogenitätsprinzips erfolgt die regionale Abgrenzung anhand der gleichartigen Strukturierung von einem oder mehreren Merkmalen. Regionale Abgrenzungsmerkmale nach dem Homogenitätsprinzip können bspw. die naturräumlichen Verhältnisse oder die Bevölkerungsdichte sein.

2.) Funktionalitätsprinzip

Mit dem ‚Konzept der Funktionalräume‘ wird die funktionale Verflechtung von Raumpunkten dargestellt. Mit dem Funktionalitätsprinzip können zwischen Raumpunkten (z.B. zwei Städte) deren soziale Beziehungen (z.B. Berufspendlerströme) und deren wirtschaftliche Verflechtungen im Raum dargestellt werden. Einflußgrenzen zwischen den Raumpunkten werden bei gleichen Verflechtungsintensitäten festgelegt (z.B. die Bereiche im Raum, bei denen das Berufspendleraufkommen zu beiden Städten gleich hoch ist).

3.) Politisch-administratives Prinzip

Das politisch-administrative Prinzip ist im engeren Sinne kein eigenständiges Gestaltungsprinzip zur Abgrenzung von Regionen, sondern übernimmt die aus politischer und administrativer Entscheidung hervorgegangenen Grenzen.

HAHN und PREUSS (1994) weisen im Zusammenhang mit der Abgrenzbarkeit von Regionen darauf hin, daß „[...] alle Regionen Verallgemeinerungen darstellen, basierend auf ausgewählten Merkmalen für den spezifischen Regionalisierungszweck. Dabei unterliegen auch die zur Regionenabgrenzung zugrunde gelegten Merkmale einer gewissen Schwankungsbreite.“ [HAHN, H. & PREUSS, H.-J. A. (1994): S. 48] Nach PETERS (1996) sind „[...] Regionen nur bezogen auf die jeweilige Fragestellung genauer abgrenzbar [...]. Unabhängig von spezifi-

schen Problemen und von Bereichen läßt sich vernünftigerweise keine identische Grenze der betrachteten Region ziehen [...].“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 37] Häufig zeichnet sich deshalb der verwendete ‚Regionen-Begriff‘ durch eine systematische und strukturelle Offenheit aus. Nach PETERS (1996) ist diese Vorgehensweise vorteilhaft, „[...] weil so ein problembezogener Begriff möglich wird [...]. Schwierig ist ein offener Regionsbegriff gleichwohl, weil die Abgrenzung von Regionen je nach Fragestellung in unterschiedlicher Weise erfolgen kann. Die jeweilige Grenze kann bezogen auf eine spezifische Aufgabe oder Funktion der Region definiert werden. Dies führt nicht nur zu der Frage, wie ein und dieselbe Region im Sinne einer räumlichen Einheit [...] zu betrachten ist. Es erschwert auch jegliche Regionalanalyse ungemein, weil schon die Beschreibung der Region anhand wesentlicher Strukturdaten vor dem Problem steht, einen angemessenen Bezugspunkt zu finden.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 37]

Die methodische Problematik der Abgrenzbarkeit von Regionen stellt sich bei den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen im Allgemeinen und bei den beiden ausgewählten Fallbeispielen im Speziellen. Mit Ausnahme von Initiativen, welche Holzprodukte mit einem gemeinsamen Regionallabel vermarkten⁵⁰, zeichnet sich die ‚Regionenabgrenzung‘ der bestehenden Initiativen i.d.R. durch eine große Offen- und Unbestimmtheit aus. Auch bei den beiden Fallbeispielsinitiativen ist die ‚Region‘ nicht operational abgegrenzt. Für das Forschungsvorhaben wurde deshalb der Wirkungsbereich der Initiativen und der Sitz der Mitgliedsbetriebe als wesentliche Bestimmungsgröße für eine verhältnismäßig offene Regionenabgrenzung herangezogen.

3.1.2. Wirkungen und deren Kontrolle

Mit einer Wirkungsanalyse wird versucht, die Kausalität zwischen den eingesetzten Instrumenten einer Organisation und Veränderungen in den Zielgrößen zu ermitteln. Die Wirkungskontrolle setzt somit möglichst operationale Ziele von Organisationen und beobachtbare bzw. meßbare Veränderungen in den Zielgrößen voraus. Der Grundansatz einer jeder Wir-

⁵⁰ Nach ALVENSLEBEN v. (2000) setzt die Vermarktung von regionalen (Nahrungsmittel-)Produkten eine klare Kennzeichnung der ‚Region‘ voraus [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000): S. 17]. Forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen, welche mit regionalen Herkunftsetiketten Holzprodukte vermarkten, sind z.B. ‚Brucker Land Holz‘ (Fürstfeldbruck) oder ‚Altmühltaler Holz‘ (Kehlheim). Die Entwicklung der beiden Regionallabels wird ausführlich von HAGEN und HÖRMER (1999) dargestellt [vgl. HAGEN, S. & HÖRMER, U. (1999)].

kungskontrolle ist es, exogene Einflüssen als Ursache von zielkonformen Veränderungen zu isolieren und kausale Zusammenhänge zwischen Instrumentaleinsatz und Veränderungen im Sinne der formulierten Ziele aufzuzeigen. Weiterhin sollte eine Wirkungskontrolle auch Nebenwirkungen des Instrumentaleinsatzes berücksichtigen können [vgl. KURKI, M. (1991): S. 149]. Wirkungen können demnach als zielkonforme Veränderungen durch bewußten Instrumentaleinsatz aufgefaßt werden.

Für die vorliegende Arbeit soll der ‚Wirkungsbegriff‘ weiter gefaßt werden. Im Sinne der vorliegenden Arbeit, werden Wirkungen der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene als Veränderungen verstanden, die einen positiven Einfluß auf den Betriebserfolg haben oder haben könnten und sich kausal auf die Instrumente und Strukturen der Initiativen zurückführen lassen.

3.1.2.1. Querschnitts- und Längsschnittanalyse

Um Kausalitäten zwischen Instrumentaleinsatz und zielkonformen Veränderungen bei der Wirkungskontrolle aufzuzeigen zu können, nennt KURKI (1991) vier Gruppen von methodischen Ansätzen: 1.) Längsschnittanalysen, 2.) Querschnittanalysen, 3.) ökonometrische Modellbildung und 4.) sonstige sozioempirische Ansätze [vgl. KURKI, M. (1991): S. 149]. Da für die vorliegende Arbeit die Querschnittsanalyse und ein Vergleich von Längsschnittsdaten Verwendung findet, wird auf diese detaillierter eingegangen.

1.) Längsschnittanalyse

Nach HENZE (1994) stellt die häufigste Form der Längsschnittanalyse die Zeitreihenanalyse dar. Bei Zeitreihenanalysen beziehen sich Zeitreihendaten auf die Untersuchungsgruppe. Zeitreihendaten stellen fortlaufende Daten zu den untersuchten Größen dar [vgl. HENZE, A. (1994): S. 222 f.]. Ziel der Zeitreihenanalyse ist es, eine sachlogische Beschreibung und Interpretation der Entwicklung der Zeitreihendaten für die Untersuchungsgruppe zu ermöglichen. Die Isolierung exogener Einflüsse stellt dabei eine der methodischen Hauptschwierigkeiten dar, da im Idealfall nur der Instrumentaleinsatz auf das Untersuchungsobjekt in der beobachteten Zeitperiode Veränderungen widerfahren sollte [vgl. KURKI, M. (1991): S. 150]. Weitere Probleme der Zeitreihenanalyse sind die relativ geringe Datenvariation, Autokorrelationen der Variablenwerte, Multikollinearität zwischen den Variablen und die oft relativ begrenzte Anzahl an Beobachtungswerten [vgl. HENZE, A. (1994): S. 223].

2.) Querschnittsanalyse

Bei der Querschnittsanalyse wird versucht, durch den Vergleich einer Versuchsgruppe mit einer Kontrollgruppe, in den untersuchten Dimensionen eine Annäherung an die Situation herzustellen, welche sich ohne den Instrumentaleinsatz für die Versuchsgruppe ergeben hätte. Durch diesen Vergleich können Informationen über die Wirkungen der eingesetzten Instrumente gewonnen werden. Nach KURKI (1991) kann als grundlegende methodische Problematik der Querschnittsanalyse die Auswahl der Kontrollgruppe betrachtet werden, da sich diese im Idealfall nur bezüglich der untersuchten Einflußgrößen (Kontrolliertes Laborexperiment) von der Versuchsgruppe unterschieden sollte. Versuchs- und Kontrollgruppe sollten in möglichst vielen Merkmalen identisch sein und ähnlichen Rahmenbedingungen der zukünftigen Entwicklung unterliegen. Aufgrund dieser hohen Anforderungen an die Qualität der Kontrollgruppe unterliegen Querschnittsanalysen leicht Verzerrungen [vgl. KURKI, M. (1991): S. 152]. Weiterhin unterliegen Querschnittsanalysen der Einschränkung, daß sie strenggenommen nur Aussagen zum Untersuchungsobjekt zur Zeit der Datenerhebung liefern können. Veränderungen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen des Untersuchungsobjektes sowie Verhaltensänderungen des Untersuchungsobjektes im Zeitverlauf können nicht erfaßt werden [vgl. HENZE, A. (1994): S. 224]. „Um die Vorteile der Zeitreihen- und Querschnittsanalysen zu nutzen und Fehlinterpretationen zu vermeiden, sollten nach Möglichkeit die Ergebnisse von Zeitreihen- und Querschnittsuntersuchungen verglichen werden.“ [HENZE, A. (1994): S. 224]

Als methodischer Ansatz zur Wirkungsanalyse forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe, fand insbesondere der Querschnittsvergleich zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben einer regionalen Kontrollgruppe in den beiden Untersuchungsregionen Verwendung. Weiterhin wurden betriebliche Längsschnittsdaten zum Zeitpunkt der Gründung der Initiativen (1996⁵¹) und zum Jahr 2001 erhoben.

3.1.3. Netzwerkanalyse

Die erwarteten (Innen-)Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe in Folge einer intensiveren regionalen Vernetzung lassen sich durch eine Netzwerkanalyse erheben. Nach SCHNELL (1995) zielt die Netzwerkanalyse auf die „[...] Beschreibung und Erklärung von sozialen Beziehungen und daraus resultierenden Handlung-

⁵¹ Bzw. bei der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ ein Jahr vor der Gründung der Initiative (1997).

gen [...] Die Netzwerkanalyse zielt auf die Erfassung aller ein Netzwerk bildenden Einheiten und deren Relationen untereinander.“ [SCHNELL, R. et al. (1995): S. 244] Die Netzwerkanalyse ist dabei an kein bestimmtes Datenerhebungsverfahren gebunden; es können sowohl durch Befragung, Beobachtung oder über sekundäre Quellen Daten erhoben werden [vgl. SCHNELL, R. et al. (1995): S. 244].

3.1.3.1. Klassifizierung verschiedener Netzwerkanalyseverfahren

Nach SCHNELL (1995) lassen sich nach unterschiedliche Verfahren zur Analyse von Netzwerken klassifizieren [vgl. SCHNELL, R. et al. (1995): S. 245]:

1.) Totale und partielle Netzwerkanalyse

Zum einen kann zwischen einer totalen und partiellen Netzwerkanalyse unterschieden werden. Bei einer totalen Netzwerkanalyse wird versucht, sämtliche inhaltlichen Beziehungen zu berücksichtigen, während bei einer partiellen Netzwerkanalyse nur eine oder wenige ausgewählte Beziehungen⁵² der Akteure erhoben und analysiert werden.

2.) Gesamtnetzwerk- und egozentrische Netzwerk-Perspektive

Nach Art der Datenerhebung kann zwischen einer Gesamtnetzwerk- und einer egozentrischen Netzwerkanalyse unterschieden werden. Bei einer Gesamtnetzwerkanalyse werden von jedem Netzwerkakteur Daten über sämtliche Akteure des Netzwerkes erhoben. Bei einer egozentrischen Netzwerkanalyse werden die Daten über das Netzwerk aus Perspektive des einzelnen Netzwerkakteurs erhoben. Während die Gesamtnetzwerkanalyse verhältnismäßig objektive Daten zu den Netzwerkbeziehungen ermittelt, wird bei der egozentrischen Netzwerkanalyse der subjektive Kenntnisstand einzelner Akteure erhoben.

⁵² In der Literatur findet hierfür auch die Bezeichnungen uniplexe und multiplexe Netzwerkanalyse. unterschieden werden.

SCHNELL (1995) nennt, neben den Vorteilen der Erfassung und Analyse von sozialen Beziehungen, nachfolgenden Nachteile von Netzwerkanalysen [vgl. SCHNELL, R. et al. (1995): S. 246]:

1.) Abgrenzbarkeit von Netzwerken

Netzwerke lassen sich häufig nicht exakt abgrenzen, theoretisch ist die gesamte Gesellschaft vernetzt. Für empirische Untersuchungen müssen deshalb Netzwerke auf einen praktikablen Umfang begrenzt werden. Dies birgt jedoch die Gefahr, wesentliche Teile und Akteure des Netzwerkes außer Acht zu lassen.

2.) Eingeschränkte Zufallsauswahl

Bei der Netzwerkanalyse handelt es sich um einen strukturbeschreibenden Ansatz, bei dem Netzwerke nicht durch eine Zufallsauswahl bestimmt werden können. Ausschließlich bestimmte Gruppen können durch Zufall herangezogen werden, von denen angenommen wird, daß sie ein Netzwerk bilden.

3.) Verweigerungen und fehlende Werte

Eine Netzwerkanalyse setzt voraus, daß sämtliche relevanten Netzwerkakteure zur Datenerhebung zur Verfügung stehen. Können nicht sämtliche Netzwerkteilnehmer bestimmt werden oder fallen Netzwerkteilnehmer bei der Datenerhebung aus (bspw. Verweigerung oder fehlende Werte), können die Strukturen des erhobenen und analysierten ‚Restnetzwerkes‘ stark vom tatsächlichen Netzwerk abweichen.

Implizit für die Erhebung und Analyse von egozentrischen Netzwerken nennt SCHNELL (1995) folgende methodische Schwierigkeiten [vgl. SCHNELL, R. et al. (1995): S. 246]:

- 1.) Die egozentrische Netzwerkanalyse erfaßt nur die direkten Verbindungen eines Akteurs mit anderen Netzwerkteilnehmern. Diesem Akteur unbekannt oder nicht wahrgenommene Netzwerkbeziehungen zu anderen Netzwerkmitgliedern können nicht erfaßt werden.
- 2.) Im Gegensatz zur Gesamtnetzwerkanalyse besteht nicht die Möglichkeit, die aus der subjektiven (egozentrischen) Netzwerk-Perspektive nicht wahrgenommenen Netzwerkbeziehungen der Akteure zu überprüfen⁵³.

⁵³ z.B. Netzwerkakteur A nimmt keinen Informationsaustausch mit Netzwerkakteur B wahr, da er keine Informationen weiter gibt (egozentrische Netzwerk-Perspektive). Aus der Gesamtnetzwerk-Perspektive könnte jedoch

Die Analyse von egozentrischen Netzwerken stellt eine Ergänzung der üblichen Befragungstechniken dar, mit deren Hilfe Einschätzungen zum sozialen Umfeld bzw. der sozialen Einbettung erhoben werden können. Hierbei läßt sich die Netzwerkanalyse problemlos mit anderen Untersuchungsmethoden kombinieren und ermöglicht alternative Erklärungen der Ergebnisse. [vgl. SCHNELL, R. et al. (1995): S. 247].

Für das vorliegende Forschungsvorhaben kam aufgrund der großen Anzahl von Akteuren, die an den beiden Fallbeispielsinitiativen beteiligt sind, nur die egozentrische Netzwerkanalyse in Betracht. Bei den rund 180 Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und den ca. 250 am ‚Projekt heimisches Holz‘ involvierten Akteuren schloß sich eine Analyse des Gesamtnetzwerks aus befragungstechnischen Gründen an.

3.1.4. Wirkungskontrolle gemeinsamer Kommunikationspolitik

Mit gemeinsamen kommunikationspolitischen Maßnahmen versuchen die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen die regionale Holzverwendung zu steigern. Das Aktivitätsspektrum der Initiativen bei ihrer gemeinsamen Kommunikationspolitik ist sehr vielfältig (z.B. Messeauftritte, Ausstellungen, Informationsbroschüren oder ‚Tage der offenen Tür‘). Die Instrumente der Gemeinschaftskommunikation entsprechen nach CONRAD (1986) denen der einzelbetrieblichen Kommunikation. Von Bedeutung bei der gemeinschaftlichen Kommunikation ist besonders die Gemeinschaftswerbung und die gemeinschaftliche Öffentlichkeitsarbeit [vgl. CONRAD, H. (1986): S. 25]. Dies gilt uneingeschränkt auch für die bestehenden Regionalinitiativen.

Nach der Sichtung der wissenschaftlichen Literatur lassen sich nach CONRAD (1986) die Wirkungen von (gemeinsamer) Kommunikation wie folgt klassifizieren [vgl. CONRAD, H. (1986): S. 26 f.]:

1.) Wirkungen beim Nachfrager

Bei den auf den Nachfrager begrenzten Wirkungen der Kommunikation ist zwischen 1.) psychologischen Wirkungen und 2.) Handlungsreaktionen zu unterscheiden.

festgestellt werden, daß Netzwerkakteur B an A Informationen weitergibt und ein einseitiger Informationsaustausch stattfindet.

a.) Psychologische Wirkungen

Als psychologische Wirkungen der Kommunikationspolitik werden emotionale und kognitive Reaktionen beim Nachfrager bezeichnet (z.B. die Veränderung des Bekanntheitsgrades der Regionalinitiative oder Veränderung der Einstellung zum Werkstoff ‚Holz‘).

b.) Handlungsreaktion

Handlungsreaktionen der Nachfrager als Kommunikationswirkung lassen sich in nicht-ökonomische Handlungsreaktionen (z.B. Anforderung von Infomaterial) und ökonomische Handlungsreaktionen (z.B. Produktkauf) untergliedern.

2.) Wirkungen beim Anbieter (Gemeinschaft und Einzelunternehmen)

Neben den Wirkungen der Kommunikation beim Nachfrager lassen sich weiterhin Wirkungen beim Anbieter ausweisen (z.B. Umsatzveränderungen).

Bei der Wirkungsanalyse gemeinschaftlicher Kommunikationspolitik lassen sich insbesondere nachfolgende methodische Problemfelder identifizieren [vgl. CONRAD, H. (1986), S. 11ff.]:

- Die Abgrenzung des Beitrages der gemeinsamen Kommunikationspolitik von den Beiträgen der einzelbetrieblichen Kommunikation und anderen Instrumente des Marketingmix zum gemessenen Ergebnis ist oft nicht oder nur unvollkommen möglich, da die Art deren Verknüpfung zumeist unbekannt ist.
- Psychische Kommunikationswirkungen bei den Nachfragern entstehen meistens über längere Zeiträume und mit zeitlicher Verzögerung und sind deshalb nicht exakt einer Kontrollperiode zuzurechnen.
- Bei der Kontrolle von Kommunikationsmaßnahmen ergibt sich ein kommunikationsspezifisches Problem in der Erfassung und Bewertung psychischer Wirkungen.

Für das vorliegende Forschungsvorhaben wurde eine Wirkungskontrolle bei den Anbietern (den Initiativenmitgliedsbetrieben) gewählt. Methodisch wurde hierbei der bereits dargestellt Querschnittsvergleich zwischen Untersuchungsgruppe und einer regionale Kontrollgruppe verwandt. Weiterhin wurden Längsschnittdaten zum Zeitpunkt der Gründung der Initiativen und zum Jahr 2001 von den Betrieben erhoben. Zur Erfassung von psychischen Wirkungen

und Handlungsreaktionen bei den regionalen Endverbrauchern wurden die befragten Betriebe zudem um ihre Beobachtungen bzw. Einschätzungen gebeten.

3.2. Gesamtüberblick und Auswahl der Fallbeispiel

Kenntnisse zum Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen im Bundesgebiet beruhten auf der, im Rahmen der Diplomarbeit von PIESCH (1998) erstellten, Dokumentation des Instituts für Forstpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing. Zu Beginn des Forschungsprojekts waren 32 forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen im Bundesgebiet bekannt, davon acht in Baden-Württemberg [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 42 ff.]. Im Verlaufe des Forschungsprojektes wurde diese Dokumentation ständig aktualisiert und erweitert. Hierbei konnten weitere 29 Regionalinitiativen identifiziert werden. Von den, nach heutigem Kenntnisstand (10/2002), 61 forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen im Bundesgebiet, sind 14 in Baden-Württemberg ansässig.

Aus dem zu Beginn des Forschungsprojektes bekannten Gesamtspektrums der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen wurden zwei Fallbeispielsinitiativen aus Baden-Württemberg ausgewählt. Diese waren zum einen das 1996 gegründete und in ‚Bodensee-Oberschwaben‘ gelegene ‚Projekt heimisches Holz‘ und zum anderen die 1997 gegründete ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ in der Region ‚Südschwarzwald‘. Die Auswahlkriterien für diese Initiativen waren:

- Beide Initiativen verfolgten die Zielsetzung, regionale forst- und holzwirtschaftliche Produktketten enger zu knüpfen und effizienter zu gestalten.
- Aufgrund der ‚relativen Jugend‘ der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen, erschienen nur diese beiden Initiativen soweit etabliert, daß mit einem weiteren Fortbestand gerechnet werden konnte.
- Forschungsökonomische Gesichtspunkte, aufgrund der räumlichen Nähe der beiden Initiativen zur Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Ein Großteil der anderen baden-württembergischen Regionalinitiativen war bis dato oft nur durch einmalige Aktionen in Erscheinung getreten.

Im Einzelnen bestand wissenschaftliches Interesse an der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und dem ‚Projekt heimisches Holz‘ aufgrund nachfolgender Aspekte:

a.) ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘

Die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ interessierte aufgrund der Ergebnisse der EURES-Studie (1997)⁵⁴. Durch diese Studie konnte zum einen die große regionalwirtschaftliche Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in der Region nachgewiesen werden, zum anderen lag der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ als einer der wenigsten Initiativen mit der EURES-Studie eine fundierte regionalwirtschaftliche Planungsgrundlage vor, aus der sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten ließen. Von weiterem wissenschaftlichen Interesse waren die rein ehrenamtlichen Vereinsstrukturen, die vollkommene Eigenfinanzierung und die breite gesellschaftliche Einbindung der Initiative in der Region.

b.) ‚Projekt heimisches Holz‘

Das ‚Projekt heimisches Holz‘ erschien aus wissenschaftlicher Sicht interessant, daß die Initiative durch einen Umweltschutzverband (BUND-Landesverband) initiiert und getragen wurde. Von weiterem wissenschaftlichen Interesse waren die verhältnismäßig professionellen Strukturen des ‚Projekt heimisches Holz‘. Die Initiative zeichnete sich durch ein im bundesweiten Vergleich hohes jährliches Finanzbudget aus und wies als eine der wenigen Initiativen eine hauptamtlichen Geschäftsführung⁵⁵ auf. Auch die Vorgehensweise des BUND, mit wechselnden forst- und holzwirtschaftlichen Kooperationspartnern in Einzelprojekten zusammen zu arbeiten, interessierte.

3.3. Dokumentenauswertung

In einem ersten Arbeitsschritt wurden mit den ‚Geschäftsführern‘ der beiden Initiativen einleitende Gespräche geführt. Hierbei wurden vom ersten Vorsitzenden der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und dem BUND-Projektbearbeiter des ‚Projekt heimisches Holz‘ zur bisherigen Entwicklung, dem Aktivitätsspektrum, der Organisation und Struktur sowie zu den Mitgliedern der Initiativen Auskünfte eingeholt. Seitens der beiden Initiativenverantwortlichen wurden für die weiteren Auswertungsschritte Dokumente wie Mitgliederlisten, Presse-

⁵⁴ Die EURES-Studie wurde von 1995 bis 1996 durchgeführt und 1997 als Abschlußbericht veröffentlicht.

⁵⁵ PIESCH, St. (1998): S. 67 konnte im gesamten Bundesgebiet nur 2 Regionalinitiativen mit einer hauptamtlichen Geschäftsführung identifizieren.

veröffentlichungen, Vereinszeitschriften, Anbieterlisten, Informationsbroschüren und interne Dokumente zur Verfügung gestellt.

Nachfolgend sollen die wichtigsten Dokumente, die für eine Auswertung zur Verfügung standen aufgeführt und methodische Probleme dieses Arbeitsschrittes dargestellt werden.

a.) „Holzkette Schwarzwald e.V.“

Dieser erste Arbeitsschritt gestaltete sich bei der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ verhältnismäßig unproblematisch. Seitens der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ konnte eine umfassende Mitgliederliste zur Verfügung gestellt werden, aus der die Branchenzugehörigkeit der Einzelmitglieder ersichtlich wurde. Mit der EURES-Studie (1997) stand eine regionalwirtschaftliche Analyse zur Bedeutung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft zur Verfügung. Die Vereinsstrukturen ermöglichten es, unter Zuhilfenahme von Vereinsatzung und Sitzungsprotokollen, einen guten Überblick zur Organisation und Struktur der Initiative zu gewinnen. Auch das Aktivitätsspektrum der Initiative konnte aufgrund der verhältnismäßig wenigen, aber kontinuierlich durchgeführten Maßnahmen problemlos erfaßt werden. Bedeutende Dokumente, die zur Auswertung herangezogen wurden, waren bei der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ insbesondere die Seminarprogramme zur Vortragsreihe ‚Holzstammtische‘, die Vereinszeitung ‚Schwarzwälder Holzbörse‘, die Internetseite der Initiative⁵⁶, Presseveröffentlichungen und Informationsbroschüren mit Selbstdarstellungen der Initiative.

b.) „Projekt heimisches Holz“

Aufgrund der im Vergleich zur ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ andersartigen Strukturen des ‚Projekt heimisches Holz‘ gestaltete sich dieser erste Arbeitsschritt des Forschungsvorhabens bedeutend anspruchsvoller. Einen ersten Überblick zum ‚Projekt heimisches Holz‘ bietet die Veröffentlichung von BRENDLE (1999). Für das ‚Projekt heimisches Holz‘ lag keine Adreßliste vor, aus der sich die gesamten Kooperationspartnerbetriebe nach Branchenzugehörigkeit identifizieren ließen. Als hinderlich für die Identifizierung der Kooperationspartnerbetriebe des ‚Projekt heimisches Holz‘ erwiesen sich zwei Sachverhalte: 1.) Vom BUND wurde mit wechselnden Kooperationspartnern in z.T. zeitlich befristeten Einzelprojekten zusammengearbeitet. Bei einigen Betrieben war diese Zusammenarbeit einmalig. 2.) Seitens des BUND wurde z.T. mit regionalen Branchenverbänden zusammengearbeitet, welche für die Durchfüh-

⁵⁶ <http://www.holzkette.de/>

rung einzelner Maßnahmen Teile ihrer Mitgliedsbetriebe aktivierten. In Einzelfällen konnten die Betriebe, welche sich tatsächlich im Rahmen des ‚Projekt heimisches Holz‘ engagiert hatten, selbst durch die Branchenverbände nicht eindeutig identifiziert werden. Die am ‚Projekt heimisches Holz‘ beteiligten Kooperationspartnerbetriebe mußten für jedes Einzelprojekt über Anbieter- und Herstellerlisten der Initiative, betriebliche Werbebroschüren, Presseveröffentlichungen und Internetseiten identifiziert werden. Durch die Experteninterviews mit Branchenvertretern des ‚Projekt heimisches Holz‘ konnten die noch bestehenden Informationsdefizite zu den Kooperationspartnerbetrieben weitgehend ausgeräumt und eine Adreßdatenbank aufgebaut werden. Eine Analyse zur regionalwirtschaftlichen Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ lag nicht vor. Seitens des BUND wurden die Ergebnisse mehrerer Arbeitskreise zusammengefaßt, in denen eine regionale Problemanalyse mit den forst- und holzwirtschaftlichen Kooperationspartnern durchgeführt wurde. Dieser Zusammenfassung der regionalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen fehlte jedoch die erforderliche Detailtreue. Ausgrund des bereits beschriebenen Vorgehens des BUND mit wechselnden Kooperationspartner in unterschiedlichen Einzelprojekten zusammenzuarbeiten und dem umfangreichen Engagement der Initiative, erwies sich die Erfassung der Organisation und Struktur, aber auch des Aktivitätsspektrum als schwierig. Dokumente zum ‚Projekt heimisches Holz‘, welche für eine Auswertung herangezogen werden konnten, waren Unterlagen im Zusammenhang mit der Einbindung der Initiative in das integrierte Regionalentwicklungsprojekt ‚Zukunftsfähiger Bodensee‘ (Zwischen- und Abschlußberichte des ‚Projekt heimisches Holz‘), BUND-interne Dokumente (Jahresplanungen, Projektfinanzierung, von der Initiative erstellte Broschüren, Pressemitteilungen, Listen zum Informationsmaterial der Initiative und eine selbst durchgeführte Evaluation zur Pressewirksamkeit) sowie diverse Presseberichte.

3.4. Leitfadengestützte Experteninterviews

In einem zweiten Arbeitsschritt wurden persönliche, leitfadengestützte Experteninterviews mit zehn Initiativenvertretern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und acht des ‚Projekt heimisches Holz‘ geführt. Als Befragte wurden, neben wichtigen Funktionsträgern in den beiden Fallbeispielsinitiativen, insbesondere regionale Branchenvertreter der Forst- und Holzwirtschaft ausgewählt. Mit der Auswahl der Branchenvertreter wurde versucht, die in forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen bedeutsamen Produktketten: Holzbau, Möbelbau und Holzenergie abzudecken. Die Zielsetzung dieser Experteninterviews war es, Informationen zu

- den regionalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen,
- regionalen Potentialen und Defiziten aus Sicht der Forst- und Holzwirtschaft,
- der betrieblichen Situation der einzelnen forst- und holzwirtschaftlichen Branchen,
- den einzelnen Mitgliedsbetrieben,
- der Struktur und Organisationen der Initiativen,
- dem Aktivitätsspektrum der Initiativen und
- beobachteten Wirkungen der Regionalinitiativen auf betrieblicher Ebene zu erheben.

3.4.1.1. Konzeption und Aufbau des Interviewleitfadens

Für die Experteninterviews wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der die nachfolgenden sechs Themenbereiche beinhaltet:

1.) Fragen zur Person

In diesem Fragekomplex wurden Fragen zum beruflichen Hintergrund des Befragten und zur persönlichen Motivation für ein Engagement in der Initiative gestellt.

2.) Motive zur Gründung der Regionalinitiative

Im einem zweiten Fragekomplex sollten die Befragten die Motive zur Gründung der Regionalinitiative skizzieren.

3.) Fragen zur Region und Regionalwirtschaft

In diesem Fragekomplex wurde die Initiativenvertreter zum Wirkungsbereich und Wirkungszentrum der Initiative befragt und um eine Beschreibung der regionalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gebeten. Weiterhin wurden die regionalen Potentiale und Defizite der Region aus Sicht der Forst- und Holzwirtschaft ermittelt.

4.) Branchenspezifische Fragen

Im vierten Teil des Interviewleitfadens erfolgten branchenspezifische Fragen zur Beschaffung, Produktion und Absatz sowie den betrieblichen Beziehungen der regionalen Betriebe.

5.) Beschreibung der Initiativenstruktur und -organisation

Die Initiativenvertreter wurden nach den Zielen, verfolgten Strategien und eingesetzten Instrumenten der Initiative befragt. Von besonderem Interesse hierbei waren erkennbare Wir-

kungen auf die eingesetzten Instrumente der Initiative. Abschließend wurde um eine Beurteilung der Initiativenorganisation, insbesondere der erkennbaren Stärken und Schwächen der Initiative, gebeten.

6.) Mitgliederebene

Der letzte Themenkomplex des Interviewleitfadens widmete sich den Initiativenmitgliedern. Hierbei interessierten die Motive und Erwartungen der Mitglieder, Unterschiede zwischen regionalen Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben, das Engagement der Mitglieder, die anfallenden Kosten der Mitgliedschaft sowie das Verhältnis der Mitglieder zueinander. Weiterhin wurden die Initiativenvertreter nach beobachteten Wirkungen auf betrieblicher Ebene und dem betrieblichen Nutzen der Mitgliedschaft interviewt.

Der erforderliche Pretest des Interviewleitfadens wurde mit Mitarbeitern des Instituts für Forstpolitik durchgeführt. Der Interviewleitfaden erwies sich nach geringfügigen Modifikationen als brauchbar.

3.4.1.2. Auswahl der befragten Initiativenvertreter

a.) Holzketten Schwarzwald e.V. (zehn Personen)

Bei der Holzketten gestaltete sich die Auswahl von Experten für die Interviews als einfach, da durch die Initiativenstruktur mit Vorstandsschaft und Beiräten, welche die einzelnen Branchen fachlich vertreten, auf kompetente Gesprächspartner zugegriffen werden konnte. Vorteilhaft war hierbei vor allem, daß dieser Personenkreis die Struktur und das Aktivitätsspektrum der Initiative gut kannte und die Beiräte einen umfänglichen branchenspezifischen Überblick besaßen. In der ‚Holzketten Schwarzwald e.V.‘ wurden insgesamt zehn Personen befragt. Experten zu einzelnen, an der Initiative beteiligten, Branchen und Organisationen, konnten aus den Bereichen: Forstbetriebe, Sägewerke, Zimmereien, Schreinereien, Planer, Bildungseinrichtungen und Kommunen befragt werden.

b.) Projekt heimisches Holz (acht Personen)

Die Auswahl von Experten für das ‚Projekt heimisches Holz‘ gestaltete sich in mehrfacher Hinsicht als schwierig: Aufgrund der Vorgehensweise des BUND, mit wechselnden Kooperationspartnern in unterschiedlichen Teilprojekten zusammenzuarbeiten, mußten Experten gefunden werden, durch die das bisherige Aktivitätsspektrum des ‚Projekt heimisches Holz‘ in seiner Gesamtheit möglichst repräsentativ abgebildet werden konnte. Der regionale Wir-

kungsbereich des ‚Projekt heimisches Holz‘ konzentrierte sich auf den Raum ‚Bodensee-Oberschwaben‘. Diese ‚Region der Initiative‘ ist jedoch kein homogenes Gebilde (z.B. zeichnet sich der ‚Bodensee‘-Raum durch einen verhältnismäßig hohen Laubholzanteil und ‚Oberschwaben‘ durch einen hohen Nadelholzanteil aus.). Es wurde deshalb versucht, im gleichen Verhältnis Experten aus beiden ‚Teilregionen‘ für die Interviews zu gewinnen. Vom ‚Projekt heimisches Holz‘ wurden insgesamt acht Personen interviewt: Die beiden BUND-Projektbearbeiter, der ehemalige Geschäftsführer des holzbearbeitenden Unternehmens ‚hiwo, durch welches die Initiativen initiiert wurde, und Branchenvertreter aus den Bereichen: Forstbetriebe, Sägewerksbetriebe, Schreinereien, Zimmereien und Baufachmärkte. Da der BUND auch sehr stark mit den regionalen Branchenverbänden zusammenarbeitet, konnten für die Interviews fast ausschließlich sehr kompetente Angehörige dieser Branchenverbände gewonnen werden.

3.4.1.3. Durchführung und Auswertung der Experteninterviews

Die zehn Experteninterviews mit den Vertretern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurden im Zeitraum vom 11.01. bis 12.02.2001 durchgeführt, die acht Experteninterviews des ‚Projekt heimisches Holz‘ im Zeitraum vom 12.06. bis 04.07.2001. Alle Interviews wurden persönlich geführt und mit einem Tonband aufgenommen. Obwohl der Interviewleitfaden für eine Dauer von 45 Minuten konzipiert war, dauerten die Interviews, aufgrund der großen Auskunftsbereitschaft und Auskunftsfreude der Befragten, zwischen 60 und 90 Minuten. Die Tonbandaufzeichnungen der Interviews wurden später vollständig transkribiert. Die fertiggestellten Transkripte wurden nach den bereits vorgestellten Fragekomplexe geordnet und die Kernaussagen zusammengefaßt und ausgewertet.

3.5. Schriftliche Betriebsbefragung von Mitgliedern und Betrieben einer regionalen Kontrollgruppe

Aufbauend auf den Ergebnissen der Experteninterviews wurde ein standardisierter Fragebogen für beide Untersuchungsregionen und Betriebe unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit mit vornehmlich geschlossenen Antwortkategorien entwickelt. Zielsetzung der Betriebsbefragung war es, die zuvor in den Experteninterviews gewonnen qualitativen Ergebnisse quantitativ abzusichern und zu überprüfen. Methodisch wurde hierfür der regionale Querschnittsvergleich zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben einer regionalen Kontrollgruppe verwandt.

3.5.1.1. Konzeption und Aufbau der Betriebsbefragung

Das Befragungsinstrument wurde so konzipiert, daß in beiden Untersuchungsregionen Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe der Branchengruppen: Forstbetriebe, Sägewerke/Holzbearbeiter, Zimmereien/Holzbau, Schreinereien/Innenausbau, Planer (Architekten und Bauingenieure) sowie Holzenergie/Heizungsbau befragt werden konnten. Mit diesen Branchengruppen sollten die für Regionalinitiativen bedeutsamen Produktketten: Holzbau, Möbelbau und Holzenergie abgebildet werden. Für einzelne Branchengruppen wurden einzelne Fragen und Fragekomplexe branchenspezifisch angepaßt, weiterhin beinhaltete der Fragebogen einen gesonderten Teil für die Mitgliedsbetriebe der beiden untersuchten Initiativen.

Für die Beantwortung von Einschätzungsfragen wurde eine fünfstufige numerische Skala verwendet, bei der nur die Endpunkte verbalisiert waren [vgl. PORST, R. (1998): S. 29]. Dieser fünfstufige Skalierungstyp mit ‚neutraler Mitte‘ wurde gewählt, um ein ausreichend breites Spektrum möglicher Varianten zur Beantwortung sicherzustellen [vgl. KIRCHHOFF, S. et al. (2000): S. 22].

Das Untersuchungsinstrument wurde so konzipiert, daß sowohl ein Querschnittsvergleich wie auch ein Vergleich von Längsschnittdaten zwischen regionalen Initiativenmitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben ermöglicht wurde. Als zeitliche Bezugsjahre wurde einheitlich das Jahr 1996, das Gründungsjahr des ‚Projekt heimisches Holz‘, und das Jahr 2001 verwendet. Der 18-seitige Fragebogen hatte einen elfteiligen thematischen Aufbau:

1.) Einleitungsfragen

In diesem ersten Teil des Fragebogens wurde die Branchenzugehörigkeit überprüft und die Initiativenzugehörigkeit der Befragten ermittelt. Weiterhin wurden den Befragten zur Steigerung der Rücklaufquote eine gesonderte Ergebniszusammenfassung per E-mail oder Fax bei Teilnahme an der Befragung angeboten.

2.) Region und Regionalwirtschaft

Im zweiten Fragekomplex wurden die Befragten um Einschätzung zur Ausprägung regionaler Faktoren, mit Einfluß auf die regionale Holzverwendung, gebeten. Weiterhin wurde der Regionenbegriff spezifiziert.

3.) Allgemeiner betrieblicher Teil

In diesem Teil wurden allgemeine Betriebsgrößen wie Beschäftigtenzahl, Einschätzungen zur wirtschaftlichen Situation oder den betrieblichen Bemühungen um eine umweltschutzorientierte Betriebsführung erhoben.

4.) Betriebliche Beschaffung

In diesem vierten Befragungsteil wurde das betriebliche Beschaffungsverhalten thematisiert. Insbesondere wurden Beschaffungsmengen, Beschaffungsentfernungen und Anzahl der Lieferanten für Holz und Holzprodukte befragt.

5.) Betrieblicher Absatz

In diesem Teil der schriftlichen Befragung wurden die selben Inhalte wie im vorangegangenen Fragekomplex verwendet, um das Absatzverhalten der Betriebe zu erheben. Zusätzlich wurden die betrieblichen Kundengruppen und abgesetzten Produktgruppen branchenspezifisch befragt.

6.) Regionales Wirtschaften

Die verfolgte Zielsetzung dieses Fragekomplexes war, regionale Beschaffungs- und Absatzhemmnisse auf betrieblicher Ebene sowie Einschätzungen zur Steigerung des regionalen Wirtschaftens zu identifizieren.

7.) Marketing und Absatzförderung

Im siebten Teil des Untersuchungsinstrumentes wurde das Marketingengagement der Betriebe erfaßt. Weiterhin wurden die Betriebe zu beobachteten Einstellungs- und Verhaltensveränderungen der regionalen Konsumenten befragt und um Einschätzungen zu möglichen Wirkungszusammenhängen zwischen beobachteten Veränderungen und den kommunikationspolitischen Instrumenten einzelner Organisationen gebeten. Abschließend wurden Einschätzungen zur Werbewirksamkeit ausgewählter Werbeargumente für regionale Holzprodukte eingeholt.

8.) Beziehungen zu anderen Betrieben

Im achten Teil der Betriebsbefragung wurde das einzelbetriebliche Beziehungsnetzwerk der untersuchten Betriebe ermittelt. Schwerpunktmäßig wurde hierbei die Anzahl von forst- und

holzwirtschaftlichen Betrieben befragt, zu denen gute persönliche Beziehungen bestehen und die für die Betriebsführung wichtig sind oder sein könnten.

9.) Zwischenbetriebliche Kooperationen

In diesem Teil wurde das zwischenbetriebliche Kooperationsverhalten der befragten Betriebe thematisiert. Im Zentrum des Interesses stand hierbei die Kooperationseinstellung, die Art der Kooperationspartnerfindung und die Kooperationshäufigkeit der Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe.

10.) Mitgliedschaft in einer Initiative

Im vorletzten Befragungsteil wurden ausschließlich die Mitgliedsbetriebe der beiden Fallbeispielsinitiativen befragt. Hierbei lag der Fokus auf den Beitrittsmotiven, den Beziehungen zu anderen Initiativenmitgliedern und dem entstandene Nutzen durch die Initiativenzugehörigkeit.

11.) Schlußteil der Befragung

Der Schlußteil des Untersuchungsinstrumentes bestand aus soziodemographischen Fragen zu den Befragten und ausgewählten branchenspezifischen Fragestellungen.

Der Pretest des Untersuchungsinstrumentes erfolgte mit 15 forst- und holzwirtschaftlichen Experten der beschriebenen Branchen. Dies sich hieraus ergebenden Verbesserungen wurden eingearbeitet.

3.5.1.2. Auswahl der befragten Betriebe

In beiden Untersuchungsregionen sollten Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe der Branchengruppen: Forstbetriebe, Sägewerke/Holzbearbeiter, Zimmereien/Holzbau, Schreinereien/Innenausbau, Planer (Architekten und Bauingenieure) sowie Holzenergie/Heizungsbau befragt werden. Mit diesen Branchengruppen wurde versucht, die in allen Regionalinitiativen bedeutenden Produktketten: Holzbau, Möbelbau und Holzenergie abzubilden.

Insgesamt wurden 877 Betriebe der oben genannten Branchengruppen für die schriftliche Betriebsbefragung ausgewählt. Hiervon waren in der Untersuchungsregion ‚Südschwarzwald‘ 128 Betriebe Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘, weiterhin wurden 297 Betriebe als regionale Kontrollgruppe bestimmt. Aus der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ wurden 128

Kooperationspartnerbetriebe des ‚Projekt heimisches Holz‘ und 324 regionale Nichtkooperationspartnerbetriebe ausgewählt. Da bei den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe mit einem geringeren Rücklauf zu rechnen war, wurde ein numerisches Verhältnis von 1 : 2,5 zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben der Kontrollgruppe angestrebt. Eine detaillierte branchenspezifische Aufschlüsselung der ausgewählten Initiativenmitgliedsbetriebe und Betriebe der Kontrollgruppe ist in Tabelle 4 dargestellt.

Bei den Initiativenmitgliedsbetrieben der beschriebenen Branchengruppen wurde eine Totalerhebung durchgeführt. Von den insgesamt 181 Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurden 53 Mitglieder nicht in die Befragung mit einbezogen, da es sich bei ihnen nicht um Betriebe der bereits beschriebenen Branchengruppen handelte (z.B. Privatpersonen). Die zwölf Kommunen, welche in der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ Mitglieder sind, wurden in der Betriebsbefragung als kommunale Forstbetriebe befragt. Beim ‚Projekt heimisches Holz‘ fand die Zusammenarbeit mit Betrieben der Branchengruppen ‚Zimmereien/Holzbau‘ fast ausschließlich über die regionalen Branchenverbände statt. Für die Betriebsbefragung wurde die Zimmereiinnung Ravensburg ausgewählt, da diese sehr aktiv mit dem BUND zusammengearbeitet hatte. Von 69 Innungsbetrieben hatten sich, nach Einschätzung des Innungsmeisters, etwa ein Drittel der Betriebe bei Einzelmaßnahmen des ‚Projekt heimisches Holz‘ aktiv engagiert. Namentlich konnten diese Betriebe nicht benannt werden, weshalb 23 Innungsbetriebe als Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ gewertet und die verbleibenden 46 als Betriebe der regionalen Kontrollgruppe betrachtet wurden. Weiterhin konnte beim ‚Projekt heimisches Holz‘ die regionale Produktkette ‚Holzenergie‘ nicht vollständig abgebildet werden. Bei den Experteninterviews hatte sich gezeigt, daß das Kooperationsteilprojekt ‚Regionales Brennholz‘, bei dem sieben Märkte der OBI-Kette regionales Brennholz in ihr Produktsortiment aufnahmen, aufgrund fehlender Nachfrage nur sehr kurze Zeit Bestand hatte. Die abgesetzten Mengen waren hierbei unbedeutend.

Die Betriebe der regionalen Kontrollgruppe wurden, regional gewichtet, durch eine Zufallsauswahl ausgewählt. Hierbei dienten die ‚Gelben Seiten‘ als Datenquelle.⁵⁷ In Abhängigkeit von der jeweiligen Anzahl von Initiativenmitgliedsbetrieben in einem Postleitzahlenbereich, wurde durch Zufall die zweieinhalbfache Anzahl von Betrieben für die regionale Kontrollgruppe im selben Postleitzahlenbereich ausgewählt. Durch dieses Auswahlverfahren sollte zum einen die

⁵⁷ <http://www.gelbeseiten.de/>

unterschiedliche räumliche Verteilung der Initiativenmitgliedsbetriebe (Betriebe der ‚Kernregion‘ und die der Peripherie) und zum anderen intraregionale Unterschiede der Wirkungsbereiche der Initiativen berücksichtigt werden.

3.5.1.3. Durchführung und Auswertung der Betriebsbefragung

Die Betriebsbefragung wurde am 04.02.02 postalisch versandt. Hierbei wurde ein DIN A-5 Umschlag verwendet, der neben dem Fragebogen ein Anschreiben und einen C-6 Kuvert zur Rückantwort (mit einem Freimachungsvermerk) enthielt.

Die ersten Fragebögen gingen am 08.02.02 ein. Am 21.02.02, bei bisher 102 eingegangenen, auswertbaren Fragebögen, wurde eine Nachfaßaktion durchgeführt. Hierbei wurde an alle Betriebe eine kombinierte Danksagungs- und Erinnerungskarte versandt, in der nochmals eindringlich um die Beantwortung des Fragebogens gebeten wurde.

Von den insgesamt 877 angeschriebenen Betrieben gingen insgesamt 145 auswertbare Fragebögen ein. Dies entspricht einem Gesamtrücklauf von 16,5% auswertbarer Fragebögen. Weiterhin kamen 35 Fragebögen zurück, die nicht zur Auswertung herangezogen werden konnten. Neben drei Fragebögen, die nicht vollständig beantwortet waren, hatten die restlichen angeschriebenen Betriebe ihren Betrieb aufgegeben oder waren einer falschen Branche zugeordnet worden. Mit der Rücksendung der nicht auswertbaren Fragebögen reagierten somit rund ein Fünftel der angeschriebenen Betriebe auf die Befragung (20,5%). In der nachfolgenden Tabelle 4 sind die angeschriebenen Betriebe und der jeweilige Rücklauf nach Initiativzugehörigkeit und Branchengruppe dargestellt.

	Holzkette Schwarzwald e.V. Region ‚Südschwarzwald‘						‚Projekt heimisches Holz‘ Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘					
	Mitglieder			Nichtmitglieder			Kooperationspartner			Nicht-Kooperationspartner		
	Ange-schrie-ben	Rück-lauf	Rück-lauf- quote	Ange-schrie-ben	Rück-lauf	Rück-lauf- quote	Ange-schrie-ben	Rück-lauf	Rück-lauf- quote	Ange-schrie-ben	Rück-lauf	Rück-lauf- quote
Forstbetriebe	27	12	44%	53	18	34%	14	5	36%	11	7	64%
Sägewerke	26	8	31%	53	4	8%	37	6	16%	68	8	12%
Zimmereien	21	6	29%	54	6	11%	34	1	3%	99*	14	14%
Schreinereien	28	5	18%	87	6	7%	26	6	23%	111	11	10%
Planer	12	5	42%	33	2	6%	17	4	24%	35	6	17%
Holzenergie	14	4	29%	17	1	6%	-	-	-	-	-	-
Summe	128	40	31%	297	37	12%	128	22	17%	324	46	14%

Tabelle 4: Angeschriebene Betriebe nach Branchengruppen und eingegangener auswertbarer Rücklauf. **Quelle:** Eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die eingegangenen Fragebögen wurde überwiegend von den Eigentümern des Betriebes (n: 106) oder den Geschäftsführern bzw. leitenden Angestellten der Betriebe (n: 27) beantwortet.

Die eingegangenen Fragebögen wurden nach zeitlichem Eingang numeriert und kodiert und mit dem Statistikprogramm SPSS 10.0 ausgewertet.⁵⁸

⁵⁸ Einen umfassenden Überblick zum Statistikprogramm SPSS 10.0 bietet BÜHL, A. & ZÖFEL, P. (2000).

4. Heranführung an das Untersuchungsobjekt

In diesem Teil der Arbeit soll eine Heranführung an das Untersuchungsobjekt ‚Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft‘ erfolgen. Hierbei werden zuerst die beiden ausgewählten Fallbeispielsinitiativen anhand ausgewählter Kriterien vorgestellt. Im Anschluß erfolgt deren Einordnung in das bestehende Gesamtspektrum. Zuvor soll jedoch der wissenschaftliche Kenntnisstand zum Phänomen ‚Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft‘ kurz dargestellt werden.

Bei den seit Mitte der 90er Jahre gegründeten forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen handelt es sich um ein wissenschaftlich recht junges und wenig erforschtes Phänomen.

Die einzige wissenschaftliche Arbeit, die einen fundierten Gesamtüberblick zu den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen bietet, stellt die Arbeit von PIESCH (1998) dar. PIESCH konnte bei seiner Untersuchung 32 forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen im Bundesgebiet identifizieren und 24 Initiativenvertreter befragten [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 45].⁵⁹ Hierdurch konnten Aussagen zur Gründung, den regionalen Rahmenbedingungen, den beteiligten Akteuren, den Zielen und Aufgabenfeldern, der Organisationsformen und der Finanzierung der Initiativen getroffen werden. Aufbauend auf den Ergebnissen von PIESCH wurde am Institut für Forstpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing, eine Dokumentation erstellt, die fortlaufend erweitert wurde. Nach heutigem Wissensstand existieren im Bundesgebiet 61 forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen.

Weiterhin liegen Dokumentationen zu forst- und holzwirtschaftlichen Initiativen des HAF (2000)⁶⁰ und des DVL (1998)⁶¹ vor. Diese Dokumentationen gehen jedoch nicht über kurze, sehr allgemeine Beschreibungen der Einzelinitiativen hinaus. In der Arbeit von HAGEN & HÖMER (1999) wird der Kommunikationsprozeß der forst- und holzwirtschaftlichen Akteure bei der Entwicklung von regionalen Holzvermarktungsetiketten anhand von zwei Regional-

⁵⁹ Aufbauend auf den Ergebnissen von PIESCH (1998) entstanden Veröffentlichung von BECKER, M. (2000a) und BECKER, M. & SEINTSCH, B. (2000).

⁶⁰ In dieser Dokumentation des HAF sind beispielhaft 33 Initiativen beschrieben.

⁶¹ In der Dokumentation des DVL sind 233 Regionalinitiativen bzw. -projekte, insbesondere aus dem landwirtschaftlichen Bereich, beschrieben. Hierbei werden lediglich drei explizite forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen dargestellt.

initiativen beschrieben.⁶² Eine der beiden in der vorliegenden Arbeit untersuchten Fallbeispielsinitiativen wird von BRENDLE (1999) im Zusammenhang mit Modellprojekten beschrieben, die einen Ausgleich der Interessen von Naturschutz und Naturnutzern aufzeigen.⁶³ Zusammenfassend muß festgestellt werden, daß der wissenschaftliche Kenntnisstand zum bestehenden Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen als gering eingeschätzt ist.

4.1. Die Fallbeispiele: ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und ‚Projekt heimisches Holz‘

Die Vorstellung der beiden Fallbeispielsinitiativen beruht auf der Auswertung veröffentlichter und initiativeninterner Dokumente und den geführten Experteninterviews mit den Initiativenvertretern. Nachfolgend werden die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und das ‚Projekt heimisches Holz‘ vergleichend in den Bereichen: Gründung, zeitlichen Entwicklung, Zielsysteme, Strategien und Instrumente, Organisation und Strukturen, Mitglieder, Finanzierung und Wirkungsbereich beschrieben.

4.1.1. Gründung der Initiative

a.) Holzkette Schwarzwald e.V.

Auslöser zur Gründung der Holzkette Schwarzwald e.V. war die von den Kommunen Titisee-Neustadt, Löffingen und Lenzkirch 1995 in Auftrag gegebene Studie ‚Standortinitiative Hochschwarzwald‘ (EURES-Studie). Diese zeigte die große regionalwirtschaftliche Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in der Region ‚Hochschwarzwald‘ auf. Neben regionalen Stärken und zukünftigen Potentialen zeigte die EURES-Studie auch regionale Schwächen und sich abzeichnende Negativentwicklungen auf. „Auf den zweiten Blick jedoch zeigt sich, daß die Region Schwächen aufweist, die eine positive Entwicklung deutlich gefährden können, falls nicht entschlossen gegengesteuert wird.“ [EURES (1997): S. I] Regionale Defizite und Negativentwicklungen im forst- und holzwirtschaftlichen Bereich konnten in einem deutlichen Rückgang der Beschäftigtenzahlen, einem Bedeutungsrückgang von ‚Holz‘ als Werkstoff in der Region, einem Mangel an Kooperation, Kommunikation und Zusammenarbeit

⁶² HAGEN & HÖRMER untersuchten dabei die beiden in Bayern ansässigen Regionalinitiativen ‚Altmühltaler Holz‘ (Landkreis Kehlheim) und ‚BRUCKER LAND Holz‘ (Landkreis Fürstenfeldbruck).

⁶³ ‚Projekt heimisches Holz‘ [vgl. BRENDLE, U. (1999)]

sowie Innovations- und Marketingschwächen der Betriebe identifiziert werden [vgl. EURES (1997)].

Von der EURES-Studie wurde der forst- und holzwirtschaftliche Bereich als ein regionaler Entwicklungsschwerpunkt für die Region ‚Hochschwarzwald‘ empfohlen. In einem Maßnahmenkatalog wurde zur Gründung einer ‚Hochschwarzwälder Holzkette‘ geraten [vgl. EURES (1997): S. E-6 f.]. Die mit der ‚Holzkette Hochschwarzwald‘ verbundene Absicht der EURES-Studie war es, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Produktionsstufen vom Forstbetrieb bis hin zum endverbrauchernahen Betrieb zu stärken. Als Organisationsstruktur wurde die Gründung eines Vereins vorgeschlagen, welcher sich z.B. durch Vereinsbeiträge finanzieren sollte.

Im Oktober 1996 wurden regionale forst- und holzwirtschaftliche Unternehmen zu einer beabsichtigten Gründungsversammlung geladen. Die eigentliche Vereinsgründung verzögerte sich dann bis 1997. Die Motivation zur Gründung der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ lag somit in dem von der EURES-Studie aufgezeigten regionalen Handlungsbedarf.

b.) Projekt heimisches Holz

Das ‚Projekt heimisches Holz‘ entstand aus einer zufälligen Begegnung des späteren BUND-Projektleiters und des Geschäftsführers des holzverarbeitenden Unternehmens hiwo⁶⁴ auf der ‚Öko-Messe‘ in Ulm 1995. Beide Seiten waren auf der Suche nach Kooperationspartnern: Das holzverarbeitende Unternehmen suchte nach Möglichkeiten, die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit für ‚Holz‘ zu verbessern und strebte eine Partnerschaft mit einem Umweltverband an. Der BUND hatte in zwei vorangegangenen Projekten Kontakte zu holzwirtschaftlichen Unternehmen knüpfen können und gute Erfahrungen mit einer kooperativen Zusammenarbeit bei Umweltthemen mit den ‚wirtschaftlich Handelnden‘ gemacht. Seitens des BUND war man auf der Suche nach Partnern aus der Wirtschaft, um in den Bereichen Ökoaudits, betrieblicher Umweltschutz oder umweltverträgliche Produkte aktiv zu werden. Weiterhin sollte aufgrund der Ergebnisse der Studie ‚Zukunftsfähiges Deutschland‘⁶⁵ ein Projekt zu Stärkung regionaler Wirtschaftsstrukturen initiiert werden.

⁶⁴ Holzindustrie Wolfegg (hiwo)

⁶⁵ Die Studie ‚Zukunftsfähiges Deutschland‘ wurde vom BUND und MISERIOR in Auftrag gegeben und durch das ‚Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie‘ erstellt [vgl. BUND & MISERIOR (1996)]

Die eigentliche Gründung der Initiative läßt sich auf Mitte 1996 datieren. Anlässlich einer Pressekonferenz wurde das gemeinsame ‚Projekt heimisches Holz‘ vom BUND und dem holzbearbeitenden Unternehmen der Öffentlichkeit vorgestellt [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 106]. Dem ‚Projekt heimisches Holz‘ lagen zum Gründungszeitpunkt keine regionalwirtschaftlichen Planungsgrundlagen vor, aus denen sich regionale Stärken und Schwächen identifizieren ließen. Im Verlaufe der Initiativenarbeit wurden mehrfach Arbeitskreise mit regionalen forst- und holzwirtschaftlichen Akteuren eingerichtet, bei denen regionalwirtschaftliche Problemanalysen durchgeführt wurden. Seitens des BUND wurde aufbauend auf den Ergebnissen dieser Arbeitskreise und bestehenden Sekundärdaten versucht, eine regionalwirtschaftliche Analyse zu erstellen. Diese besitzt aber nicht die wünschenswerte Differenzierung. Herausgestellt wird die besondere Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ und als eine regionale Besonderheit der hohe Anteil von Großprivatwald. Als bedeutendste Defizite der regionalen Forst- und Holzwirtschaft werden der produktions-technische und organisatorische Modernisierungsbedarf holzverarbeitender Betriebe sowie Defizite im regionalen Know-how-Transfer und in der zwischenbetrieblichen Kooperationen genannt.

4.1.2. Zeitliche Entwicklung

a.) Holzketten Schwarzwald e.V.

Die zeitliche Entwicklung der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ verlief verhältnismäßig konstant. Durch die von der Initiative organisierten Regionalmesse (‚Schwarzwälder Holztag‘), an der nur Initiativenmitglieder teilnahmeberechtigt sind, wuchs die Mitgliederzahl der Initiative stetig an. Aufgrund des Mitgliederwachstums und der damit verbundenen räumlichen Ausdehnung wurde die Initiative, die ursprünglich ‚Hochschwarzwälder Holzketten e.V.‘ hieß, in ‚Schwarzwälder Holzketten e.V.‘ umbenannt, um den neu hinzukommenden Mitgliedern eine größere Identifikationsmöglichkeit zu bieten.

b.) Projekt heimisches Holz

Die zeitliche Entwicklung des ‚Projekt heimisches Holz‘ gestaltete sich im Vergleich zur ‚Schwarzwälder Holzketten e.V.‘ bedeutend bewegter und läßt sich vier Phasen zu ordnen: 1.) die Projektvorlaufphase, 2.) die Phase einer engen Kooperation mit dem holzbearbeitenden Unternehmen hiwo, 3.) die Phase der Einbindung des ‚Projekt heimisches Holz‘ in das inte-

grative Entwicklungsprojekt ‚Zukunftsfähiger Bodensee‘ und 4.) die Beendigung des ‚Projektes heimisches Holz‘.

1.) Vorlaufphase

In der Vorlaufphase von 1995 bis 1996 wurde die Konzeption für das ‚Projekt heimisches Holz‘ erarbeitet und eine Finanzierung durch die ‚Stiftung Naturschutzfonds‘ in Baden-Württemberg beantragt, welche jedoch nicht erfolgreich war [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 103].

2.) ‚Hiwo-Phase‘

Die zweite Phase des ‚Projekt heimisches Holz‘ ist geprägt von der engen Zusammenarbeit zwischen dem BUND und dem holzbearbeitenden Unternehmen ‚hiwo‘. Das Unternehmen übernahm in dieser Phase einen Großteil der Projektkosten [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 103], wodurch auch die hauptamtliche Stelle eines BUND-Projektbearbeiters finanziert werden konnte. Der erkennbare Arbeitsschwerpunkt des ‚Projekt heimisches Holz‘ lag in dieser Phase im Themenfeld ‚Holzbau‘. In dieser Phase setzte ‚hiwo‘ auch starke inhaltliche Akzente. Der Wirkungsbereich der Initiative konzentrierte sich zu dieser Zeit stark auf die Region ‚Oberschwaben‘ und hier den Bereich ‚Ravensburg-Wolfegg‘.⁶⁶ Diese Phase läßt sich zeitlich von 1996 bis 1997 festlegen.

3.) Phase ‚Zukunftsfähiger Bodensee‘

Die dritte Phase des ‚Projekt heimisches Holz‘ von 1998 bis 2000 ist geprägt durch die Einbindung des ‚Projekt heimisches Holz‘ in das integrative Entwicklungsprojekt ‚Zukunftsfähiger Bodensee‘ und den späteren Rückzug von ‚hiwo‘ als Kooperationspartner des BUND. 1998 wurde das ‚Projekt heimisches Holz‘ in das von der ‚Bodensee-Stiftung‘ initiierte und von der ‚Deutschen Bundesstiftung Umwelt‘ finanzierte Entwicklungsprojekt ‚Zukunftsfähiger Bodensee‘ integriert [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 103]. Hierdurch konnte die Finanzierung der hauptamtlichen BUND-Projektbearbeiterstelle sichergestellt werden. Durch den Wegfall von ‚hiwo‘ als maßgeblicher Kooperationspartner des BUND und die Einbindung in das Entwicklungsprojekt ‚Zukunftsfähiger Bodensee‘ fand auch eine erkennbare thematische Umorientierung der Initiative statt. Der erkennbare Wirkungsbereich lag in dieser Phase stärker in der Region ‚Bodensee‘ und ein Schwerpunkt auf der ‚Förderung der Verwendung von

⁶⁶ In Wolfegg befand sich der Unternehmenssitz von ‚hiwo‘.

rotkerniger Buche‘. Da das ‚Projekt heimisches Holz‘ von Seiten des BUND auch als Modellprojekt zur Initiierung weiterer ökologisch orientierter forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen beabsichtigt war⁶⁷, ist in dieser Phase auch ein zunehmend überregionales Engagement zu beobachten.

4.) Ende des ‚Projekt heimisches Holz‘

Mit Auslaufen der Finanzierung aus dem Entwicklungsprojekt ‚Zukunftsfähiger Bodensee‘ 2000, konnte vom BUND keine weitere Drittmittelfinanzierung für die Projektbearbeiter sichergestellt werden, weshalb die Initiative in der beschriebenen Form nicht mehr besteht.

4.1.3. Zielsystem der Initiativen

a.) Holzketten Schwarzwald e.V.

Die Zielsetzungen der ‚Holzketten Schwarzwald e.V.‘ sind in der Vereinssatzung unter § 2 ‚Zweck und Aufgabe‘ formuliert. Hierin heißt es: „Der Zweck des Vereines ist es, Maßnahmen zu fördern, daß Holz aus dem Hochschwarzwald möglichst viel verwendet wird, insbesondere:

- a.) Forst- und Holzbetriebe zusammenzuführen, damit der Bedarf an Holz gegenseitig und auf kurzem Wege gedeckt wird (regionale Bedarfsdeckung).
- b.) Holz aus dem Hochschwarzwald innerhalb und außerhalb der Region besser zu vermarkten (Informationen, Veranstaltungen, Werbung),
- c.) Den Absatz der regional hergestellten Produkte überregional zu verbessern (Qualitätszeichen Holzketten Hochschwarzwald)
- d.) Den Standort Hochschwarzwald für Betriebe, die Holz erzeugen, be- oder verarbeiten und die als Planer und Dienstleister mit der Holzwirtschaft zu tun haben, zu erhalten und auszubauen.
- e.) Für Holzberufe und die Ausbildung zu werben, die Information zum Einsatz von Holz und über die ‚Holzwirtschaft‘ zu koordinieren.
- f.) Mit gleichartigen Institutionen in anderen Regionen des In- und Auslandes Kontakt zu pflegen.

⁶⁷ Beispielsweise wurde die Gründung der Regionalinitiative ‚Einheimisches Qualitätsholz‘ (Baden-Württemberg, Landkreis Reutlingen), an der auch der BUND beteiligt ist, stark durch das ‚Projekt heimisches Holz‘ beeinflusst. [siehe HAF (2000): S. 29]

g.) Förderung der Verwendung von Holz als Energieträger.“ [Satzung der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘]

In den Experteninterviews wurden die Initiativenvertreter der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ nach den verfolgten Zielen der Initiative befragt. Die von der Initiative verfolgten Ziele stellen sich nach Einschätzung der Befragten wie folgt dar:

- Förderung eines gemeinsamen Marketings und gemeinsamer Absatzförderung
- Öffentlichkeitsarbeit für regionales Holz und Forst- und Holzwirtschaft der Region
- Zusammenführung der regionalen Betriebe und Intensivierung der Zusammenarbeit
- Förderung der regionalem Holzverwendung
- Förderung der Regionalwirtschaft und des regionalen Arbeitsmarktes
- Politische Lobbyarbeit für Holz

b.) Projekt heimisches Holz

Für das ‚Projekt heimisches Holz‘ liegen schriftlich fixierte Ziele in verschiedenen Veröffentlichungen und internen Papieren vor⁶⁸. Die dort genannten Ziele der Initiative weichen jedoch z.T. voneinander ab. Aus globalen Oberzielen wie Trinkwasser-, Klima-, Ressourcen- und Naturschutz wurden für die regionale Forst- und Holzwirtschaft relevante Ziele abgeleitet:

- Förderung naturnaher Waldwirtschaft
- Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, insbesondere im ländlichen Raum
- Wertschöpfung im ländlichen Raum
- Förderung einer verstärkten Verwendung von heimischem (regionalem) Holz
- Förderung einer ressourcenschonenden Kreislaufwirtschaft
- Förderung von Lebensqualität und Gesundheitsschutz
- Förderung von Kooperationen.

Seitens des BUND muß als Oberziel die Implementierung einer natur-, umwelt- und ressourcenschonenden Wirtschaftsweise der regionalen Forst- und Holzwirtschaft betrachtet werden. In den Experteninterviews mit Vertretern des ‚Projekt heimisches Holz‘ wurden nachfolgende verfolgte Zielsetzungen der Initiative genannt:

- Förderung der regionalen Holzverwendung
- Förderung einer forst- und holzwirtschaftlichen Kreislaufwirtschaft in der Region

⁶⁸ z.B. HAF 2000, BUND- Broschüren, interne Papiere

- Öffentlichkeitsarbeit für Holz sowie Forst- und Holzwirtschaft
- Förderung einer ökologischen Waldbewirtschaftung
- Steigerung der regionalen Wertschöpfung
- Förderung der regionalen Holzvermarktung

4.1.4. Strategien und Instrumente

Für beide Fallbeispielsinitiativen liegen keine schriftlich fixierten Strategien vor. In den Experteninterviews wurden die verfolgten Strategien zur Zielerreichung befragt. In einer zusammenfassenden Betrachtung läßt sich das strategische Vorgehen beider Initiativen wie folgt umreißen: Durch gemeinsame Kommunikationspolitik wird versucht, einen regionalen Nachfrageanstieg nach regionalen Holzprodukten zu erreichen. Dieser erhoffte Nachfrageanstieg der gemeinsamen Kommunikationspolitik soll sich als ‚Nachfragesog‘ durch die regionalen forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten ziehen und so allen beteiligten Betrieben zu gute kommen. Hierfür ist es erforderlich, regionale Produktketten (vom Forstbetrieb bis zum endverbrauchernahen Betrieb) zwischen den beteiligten Mitgliedsbetrieben enger zu schließen. Neben diesen Synergiepotentialen einer gemeinsamen Zusammenarbeit im Bereich Kommunikationspolitik versuchen die Initiativen durch eine Intensivierung der Kommunikation und Kooperation weitere interne Synergiepotentiale zwischen regionalen forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben zu erschließen.

Die von den beiden Fallbeispielsinitiativen eingesetzten Instrumente stellen sich wie nachfolgend beschrieben dar:

a.) Holzketten Schwarzwald e.V.

Die ‚Holzketten Schwarzwald e.V.‘ zeichnet sich seit ihrem Bestehen durch einen verhältnismäßig konstanten Instrumentaleinsatz aus. Die bedeutendsten Instrumente der Initiative sind hierbei:

1.) ‚Schwarzwälder Holztagen‘

Bei den ‚Schwarzwälder Holztagen‘ handelt es sich um eine, durch die Initiative im zweijährigen Rhythmus organisierte, forst- und holzwirtschaftliche Regionalmesse. Teilnahmeberechtigt sind ausschließlich Mitgliedsbetriebe.

2.) ‚Schwarzwälder Holzbörse‘

Bei der ‚Schwarzwälder Holzbörse‘ handelt es sich um das unabhängige Vereinsorgan der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘, welches vierteljährlich erscheint. Die Auflage beträgt zwischen 1.000 und 1.500 Stück. Diese Initiativenzeitschrift wird kostenlos durch Auslage in den Geschäftsräumen der Initiativenmitglieder und in den öffentlichen Gebäuden der Mitgliedsgemeinden verteilt. Die Finanzierung erfolgt über Werbehonorare. Durch die Gestaltung der Inseratkosten wird versucht, weitere Initiativenmitglieder zu gewinnen. Neben initiativeninternen und allgemeinen forst- und holzwirtschaftlichen Themen sind insbesondere die ‚Biete ... – Suche ...‘-Anzeigen bemerkenswert. Mit diesen wird versucht, die gegenseitige regionale Bedarfsdeckung der Betriebe zu steigern.

3.) Inter- und Intranetseite

Als weiteres Instrument ist die Internetpräsenz der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ zu nennen.⁶⁹ Diese Homepage befindet sich z.T. noch im Aufbau und bietet den Mitgliedsbetrieben zugleich Intranet-Funktionen, d.h. sie können intern kommunizieren.

4.) ‚Holzstammtische‘

Bei den ‚Holzstammtischen‘ handelt es sich um Vortragsreihen an wechselnden Orten zu forst- und holzwirtschaftlichen Themen für Mitgliedsbetriebe und weitere Interessierte. Die ‚Holzstammtische‘ sollen vor allem der Qualifizierung und dem gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch dienen.

5.) ‚Ausstellungen‘

Von der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ werden regelmäßig Ausstellungen zu forst- und holzwirtschaftlichen Themen, insbesondere in Banken und den Gemeindeverwaltungen organisiert.

b.) Projekt heimisches Holz

Das Aktivitätsspektrum und die eingesetzten Instrumente des ‚Projekt heimisches Holz‘ sind bedeutend umfangreicher als bei der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘. Aufgrund der Zusammenarbeit mit wechselnden Kooperationspartnern in unterschiedlichen Teilprojekten und der teilweise einmaligen Durchführung einzelner Maßnahmen, lassen sich die eingesetzten Instrumente des ‚Projekte heimisches Holz‘ nicht im selben Maße nachvollziehen und beschrei-

⁶⁹ <http://www.holzkette.de/>

ben, wie bei der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ Beispielhaft soll anhand der Jahresplanung für 1997 das Aktivitätsspektrum und eingesetzte Instrumente des ‚Projekt heimisches Holz‘ aufgezeigt werden.

1.) Messestände, Sonderschauen und Ausstellungen

Im Jahr 1997 beteiligte sich das ‚Projekt heimisches Holz‘ an acht Regionalmessen und organisierte vier Ausstellungen zu forst- und holzwirtschaftlichen Themen in Rathäusern der Region.

2.) Öffentliche Vorträge und Podiumsdiskussionen

Die Initiative nahm aktiv an rund 20 verschiedenen Vorträgen und Podiumsdiskussionen teil.

3.) Arbeitskreise und Gesprächsrunden mit Branchenverbänden

In der Jahresplanung von 1997 sind ebenfalls rund 20 Termine für Arbeitskreise und Gesprächsrunden der BUND-Projektbearbeiter mit regionalen Branchenvertretern vermerkt.

4.) Prospekte und Publikationen

Vom BUND wurden zahlreiche Prospekte und Informationsbroschüren selbständig oder in Zusammenarbeit mit der Forst- und Holzwirtschaft erstellt (z.B. Anbieterlisten und Adressenlisten).

5.) Allgemeine Pressearbeit und Pressekonferenzen

Der BUND war in der gesamten Zeit des Bestehens des ‚Projekt heimisches Holz‘ sehr presseaktiv. Die vom BUND selbst erhobene Pressewirksamkeit des ‚Projekt heimisches Holz‘ verdeutlicht die Anzahl der Medienbeiträge im Zeitraum von Mai 1996 bis September 1997: 180 Tages- und Fachpressebeiträge, 18 Rundfunkbeiträge und 3 Fernsehbeiträge.

6.) Lobbyarbeit

Des weiteren betrieb der BUND eine aktive Lobbyarbeit, z.B. durch Präsentationen bei einzelnen Landtagsfraktionen.

4.1.5. Organisation und Strukturen

a.) Holzkette Schwarzwald e.V.

Die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ besteht aus einem vierköpfigen Vorstand und einem siebenköpfigen Beirat, welcher die beteiligten Branchen und Institutionen fachlich vertritt⁷⁰, sowie einer Geschäftsstelle. Projektbezogen werden zeitlich befristete Arbeitsgruppen aus Vorstand, Beiräten und Mitgliedern eingesetzt. Das gesamte Engagement des Vorstandes und des Beirates beruht auf ehrenamtlicher Tätigkeit. In jüngster Zeit ist es der Initiative jedoch möglich, eine bescheidene finanzielle Aufwandsentschädigung zu zahlen.

b.) Projekt heimisches Holz

Charakteristisch für das ‚Projekt heimisches Holz‘ ist die Zusammenarbeit des BUND mit unterschiedlichen und wechselnden Kooperationspartnern im Rahmen von z.T. zeitlich befristeten Kooperationsprojekten. In der Phase der engen Zusammenarbeit zwischen dem BUND und dem holzbearbeitenden Unternehmen ‚hiwo‘ hatte auch dieser holzwirtschaftliche Betrieb eine zentrale Funktion für das ‚Projekt heimisches Holz‘. Ideen für Einzelmaßnahmen bzw. bestehende forst- und holzwirtschaftliche Problemfelder wurden i.d.R. an die BUND-Projektbearbeiter heran getragen. Diese versuchten, Akteure in Arbeitskreisen zusammenzuführen, in denen Strategien und Einzelmaßnahmen abgeleitet wurden. Die BUND-Projektbearbeiter nahmen hierbei in erster Linie koordinierende, moderierende und organisatorische Aufgaben wahr. Die einzelnen Kooperationsprojekte wurden seitens des BUND durch eine intensive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unterstützt. Erkennbare Absicht des BUND war es, selbsttragende Strukturen aufzubauen und sich nach einer Initiierungsphase aus diesen Einzelprojekten wieder zurückzuziehen. Aufgrund der Zusammenarbeit mit wechselnden Kooperationspartnern in unterschiedlichen Kooperationsprojekten, unterscheidet sich das BUND-Projekt von den meisten anderen Initiativen. Auch konnte das ‚Projekt heimisches Holz‘ von 1996 bis 2000 durch ein bis zwei hauptamtliche BUND-Projektbearbeiter betreut werden.

⁷⁰ Die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ hat jeweils einen Beirat für die Forstbetriebe, Sägewerksbetriebe, Zimmereien, Schreinereien, Planer (Architekten und Bauingenieure), Schulen und Gemeinden. (Stand: 02/2001)

4.1.6. Mitglieder

a.) Holzketten Schwarzwald e.V.

Die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ weist 181 natürliche und juristische Vereinsmitglieder auf (Stand: 02/2002). Die Mitgliederstruktur des Vereins ist aus der nachfolgenden Abbildung 3 ersichtlich, in der die Mitglieder nach Obergruppen zusammengefaßt wurden.

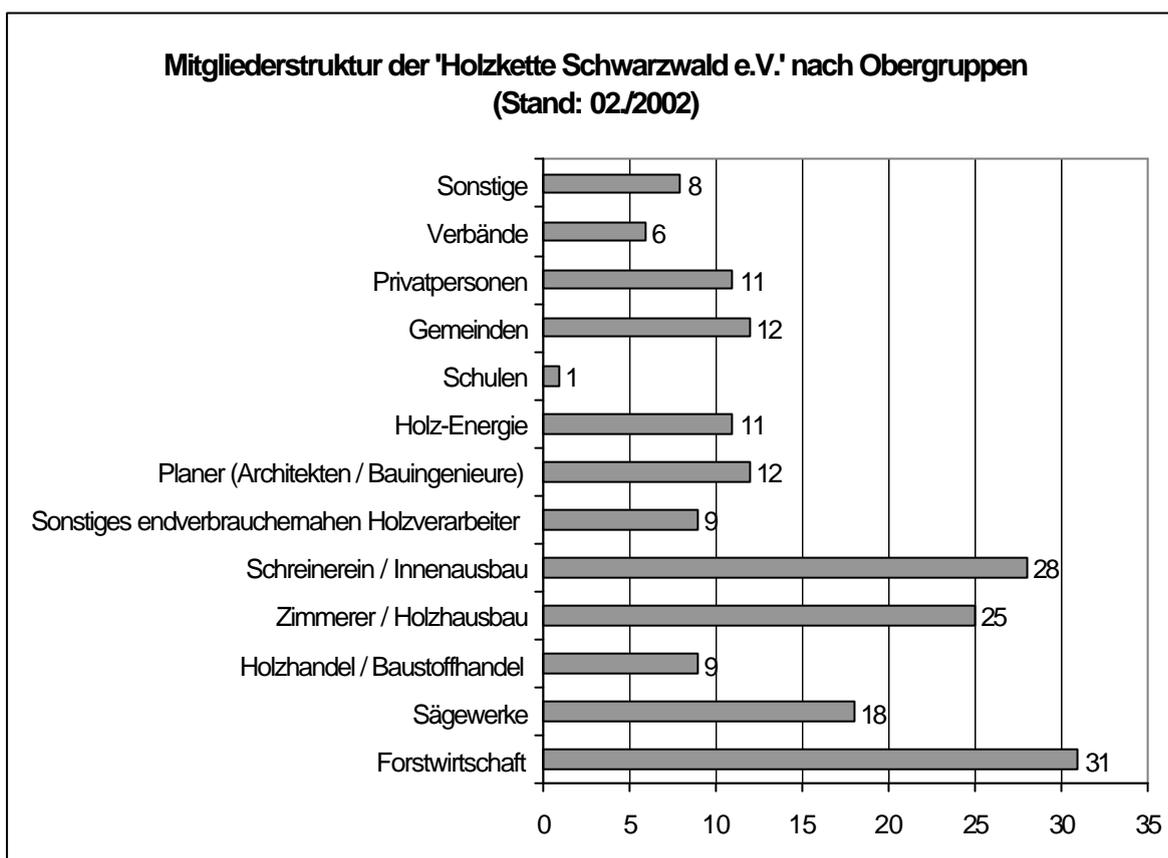


Abbildung 3: Mitgliederstruktur der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ **Quelle:** Eigene Erhebung

Auffällig an der Mitgliederstruktur der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ ist die große Breite von regionalen Akteuren aus unterschiedlichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen.

b.) Projekt heimisches Holz

Beim ‚Projekt heimisches Holz‘ lassen sich in diesem Sinne keine festen Mitglieder wie bei der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ identifizieren. Zwischen dem BUND und den am ‚Projekt heimisches Holz‘ beteiligten Kooperationspartnern wurden keine festen, verbindlichen Organisationsstrukturen aufgebaut. Vielmehr arbeitete der BUND mit unterschiedlichen und wechselnden Partnern in den einzelnen Kooperationsprojekten zusammen. Z.T. handelte es sich bei dieser Zusammenarbeit um eine einmalige Zusammenarbeit, z.T. wurde auch über mehrere

Jahre mit einzelnen Akteuren oder Akteursgruppen kooperiert. Diese Zusammenarbeit fand häufig über die regionalen Branchenverbände oder über ‚Kontaktvermittler‘⁷¹ statt, welche die Einzelmaßnahmen dann mit den Angehörigen ihrer Organisationen bzw. Branchen umsetzten. In der nachfolgenden Abbildung sind die 252 Akteure nach Obergruppen dargestellt, bei denen eine direkte oder indirekte Zusammenarbeit mit dem BUND identifiziert werden konnte. Nicht in Abbildung 4 dargestellt ist die Zusammenarbeit des BUND mit Umweltschutzverbänden oder Stiftungen, die den BUND finanziert haben.

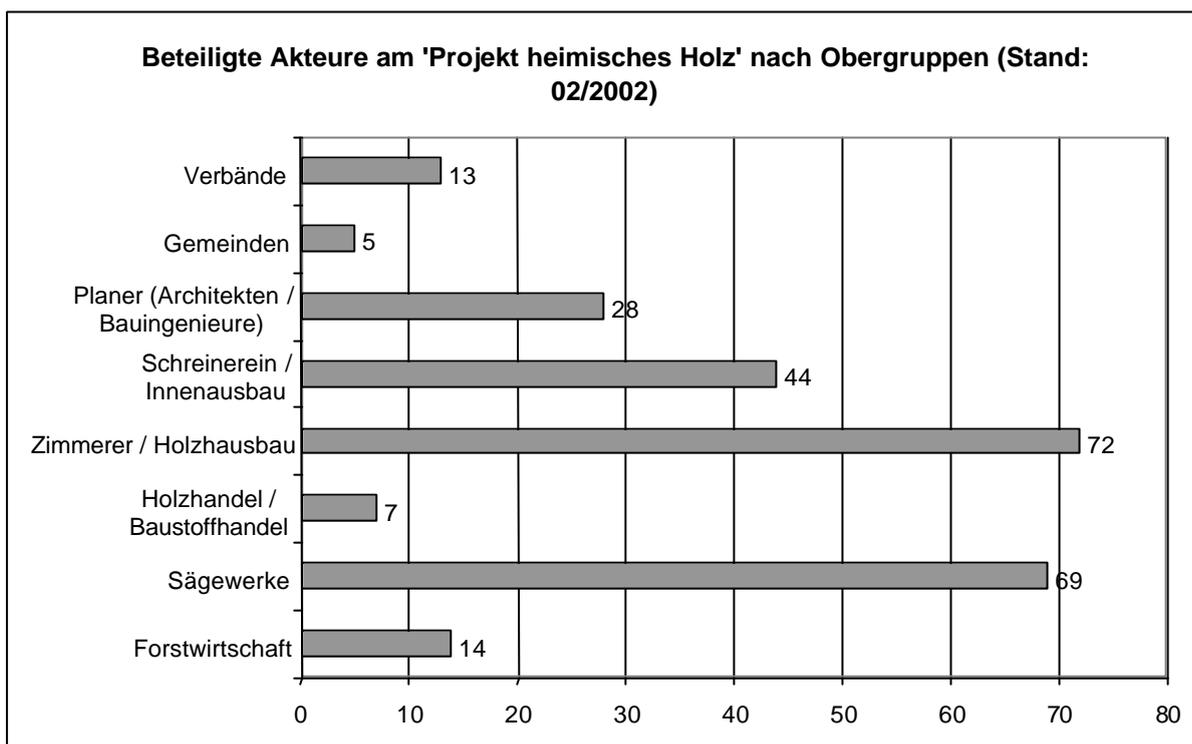


Abbildung 4: Am ‚Projekt heimisches Holz‘ beteiligte Akteure nach Obergruppen **Quelle:** Eigene Erhebung

4.1.7. Finanzierung

a.) Holzketten Schwarzwald e.V.

Die Finanzierung der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ erfolgt ausschließlich durch den jährlichen Mitgliedsbeitrag von DM 100,-. Dieser ist unabhängig von der Unternehmensgröße oder der Branchenzugehörigkeit für alle Mitglieder gleich. Einzelmaßnahmen, wie z.B. ein gemeinsamer Messestand der Initiativenmitglieder einer Branche, werden durch Umlage unter den beteiligten Betrieben finanziert. Das der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ zur Verfügung stehende jährliche Budget ist im Vergleich als gering zu beurteilen, zumal die Initiative keine

⁷¹ z.B. wurde dem BUND-Projektleiter für die Erstellung eines ‚Holzbau-Architektenverzeichnis‘ die Kontakte zu den entsprechenden Planern über einen Architekt vermittelt, der ebenfalls BUND-Mitglied ist.

öffentlichen Fördermittel oder sonstigen Drittmittel erhält. Dies stellt in Anbetracht der Initiativengröße eine bemerkenswerte Ausnahme dar.

b.) Projekt heimisches Holz

Die Finanzierung des ‚Projekt heimisches Holz‘ speiste sich aus unterschiedlichen Quellen. Für die Personalkosten der BUND-Projektarbeiter kam anfänglich das holzbearbeitende Unternehmen ‚hiwo‘ auf. Mit der Einbindung des ‚Projekt heimisches Holz‘ in das Entwicklungsprojekt ‚Zukunftsfähiger Bodensee‘, erfolgte die Finanzierung durch die ‚Deutsche Bundesstiftung Umwelt‘. Zusätzlich wurden von verschiedenen Institutionen Fördermittel in unterschiedlichem Umfang zur Finanzierung von Einzelmaßnahmen bereitgestellt [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 104]. Für die Durchführung einzelner Teilprojekte wurden vom BUND Honorare von den beteiligten Kooperationspartnern erhoben.⁷² Das finanzielle Engagement des BUND am ‚Projekt heimisches Holz‘ war die gesamte Zeit über aufgrund von fehlenden Eigenmitteln gering. Das Gesamtbudget ist im Vergleich zu den anderen forst- und holzwirtschaftlichen Initiativen verhältnismäßig hoch. Bemerkenswert ist weiterhin die z.T. beträchtliche finanzielle Beteiligung der Kooperationspartner bei einzelnen Kooperationsprojekten. In der nachfolgenden Tabelle ist das Gesamtbudget in DM und die jeweiligen Mittelgeber des ‚Projekt heimisches Holz‘ für die Jahre 1996 bis 1998 aufgeführt.

Mittelgeber	1996	1997	1998
Holzbearbeitendes Unternehmen („hiwo“)	60.000	60.000	30.000
Deutsche Umwelthilfe	20.000	10.000	-
Stiftung Naturschutzfonds	20.000	-	-
BUND Landesverband	-	16.000	-
Deutsche Bundesstiftung Umwelt	-	5.000	68.000
ARGE Holz	-	5.000	-
Forstabsatzfonds ⁷³	-	14.000	20.000
Handelsunternehmen	-	20.000	1.250
Zimmerei-Innung	-	5.000	12.000
Kommunen	-	3.000	-
Architektenkammer	-	-	2.500
Sägergruppe	-	7.000	-
Jährliches Gesamtbudget:	100.000	145.000	133.750

Tabelle 5: Mittelgeber des ‚Projekt heimischen Holzes‘. **Quelle:** BRENDLE, U. (1999): S. 105

⁷² Beispielsweise wurden Gebühren für die Erstellung und Verbreitung von Anbieterlisten von den Unternehmen bzw. deren Branchenverbänden verlangt oder für die Organisation und Durchführung von Messeauftritten.

⁷³ Aufgrund einer Gesetzesnovelle wurde der Forstabsatzfonds 1999 in Holzabsatzfonds (HAF) umbenannt.

4.1.8. Wirkungsbereich

Auf die Problematik der ‚Regionenabgrenzung‘ wurde bereits im methodischen Teil dieser Arbeit eingegangen. Die Abgrenzung der ‚Region‘ der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und des ‚Projekt heimisches Holz‘ soll anhand der beiden Kriterien: 1.) Wirkungsbereich der Initiative und 2.) räumliche Verteilung der Mitglieder bzw. der an der Initiative beteiligten Akteure vorgenommen werden.

a.) Holzkette Schwarzwald e.V.

In den Experteninterviews wurde als Wirkungszentrum der Initiative die Umgebung um die Stadt Titisee-Neustadt genannt. Als aktueller Wirkungsbereich der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurde der ‚Südliche Schwarzwald bzw. Südschwarzwald‘ von den Befragten genannt, aber der nach wie vor bestehende räumliche Schwerpunkt der Initiativenarbeit im ‚Hochschwarzwald‘ betont. Für die ‚Regionenabgrenzung‘ der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurde aufgrund dieses Wirkungsbereiches und der räumlichen Verteilung der Initiativenmitglieder die Gebietskulisse ‚Südschwarzwald‘ verwendet.

b.) Projekt heimisches Holz

Da der BUND im zeitlichen Verlauf mit wechselnden Kooperationspartnern in unterschiedlichen Kooperationsteilprojekten zusammengearbeitet hat, gestaltet sich die ‚Regionenabgrenzung‘ beim ‚Projekt heimisches Holz‘ schwieriger, zumal die Initiative in der späteren Phase ihres Bestehens ein zunehmend landes- und bundesweites Engagement gezeigt hat. Zur Festlegung des Wirkungsbereiches und des Wirkungszentrums wurden deshalb nur die Einschätzungen der BUND-Projektbearbeiter herangezogen. Als Wirkungsbereich des ‚Projekt heimisches Holz‘ wurden schwerpunktmäßig die Landkreise Konstanz, Bodensee und Ravensburg genannt, die als Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ bezeichnet werden sollen. Seitens des BUND lag das Wirkungszentrum der Initiative die gesamte Zeit über in Radolfzell-Möggingen, im dortigen Naturschutzzentrum des BUND.

In der nachfolgend Abbildung 5 ist in der Landkarte von Baden-Württemberg anhand des Wirkungsbereiches der Initiativen und der räumlichen Verteilung der Initiativenmitglieder eine räumliche Abgrenzung der ‚Regionen‘ für beide Initiativen dargestellt.

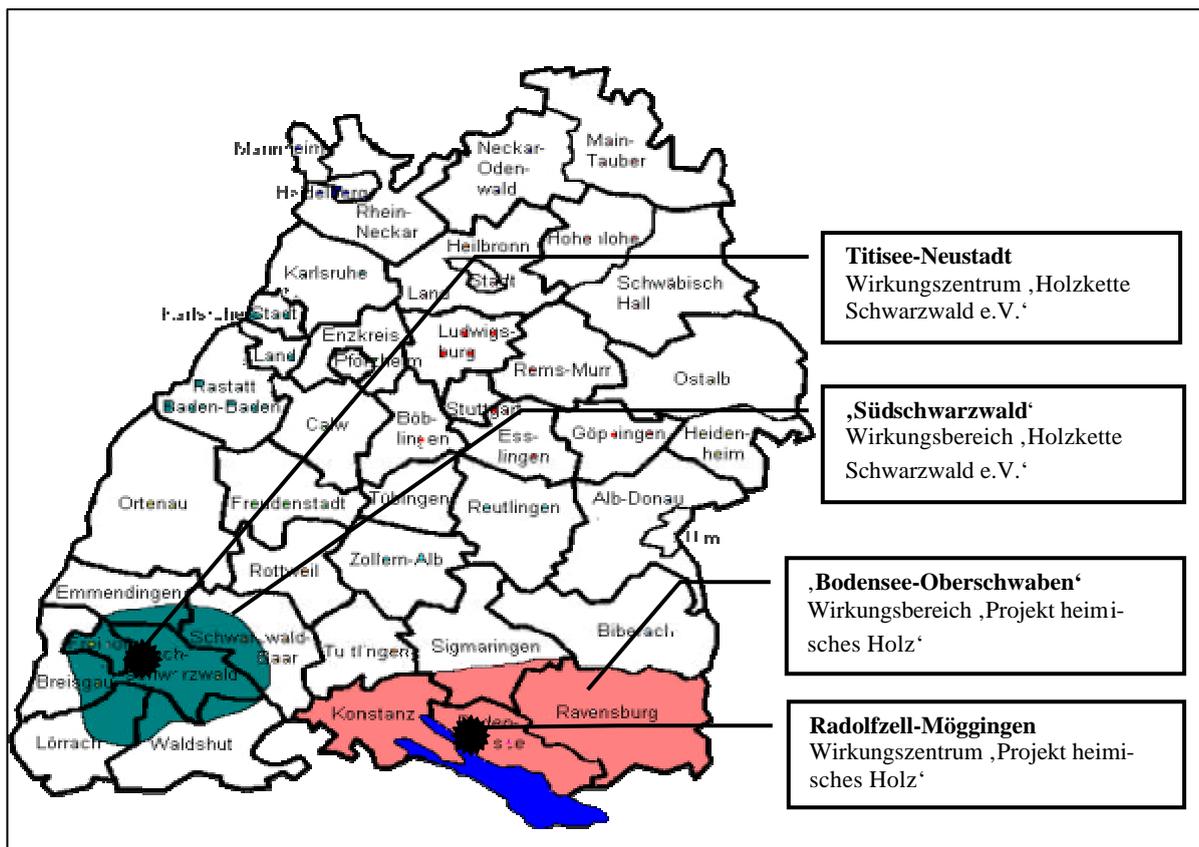


Abbildung 5: Region ,Südschwarzwald' der ,Holzkette Schwarzwald e.V.' und Region ,Bodensee-Oberschwaben' des ,Projekt heimisches Holz'. **Quelle:** eigene Erhebung

4.2. Einordnung der Fallbeispiele ins bestehende Gesamtspektrum

Nach derzeitigem Kenntnisstand sind 61 forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen im Bundesgebiet bekannt. Bei der geographischen Verteilung lassen sich drei Schwerpunkte identifizieren: Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen mit jeweils 14 Initiativen und Bayern mit 11 Initiativen.

4.2.1. Gründung

Wie aus der Abbildung 6 ersichtlich wird, haben sich die bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen mit Schwerpunkt Mitte der 90'er Jahre gegründet. Diese Entwicklung vollzog sich parallel zur Gründung landwirtschaftlicher Regionalinitiativen im selben Zeitraum [vgl. DVL (1998)].

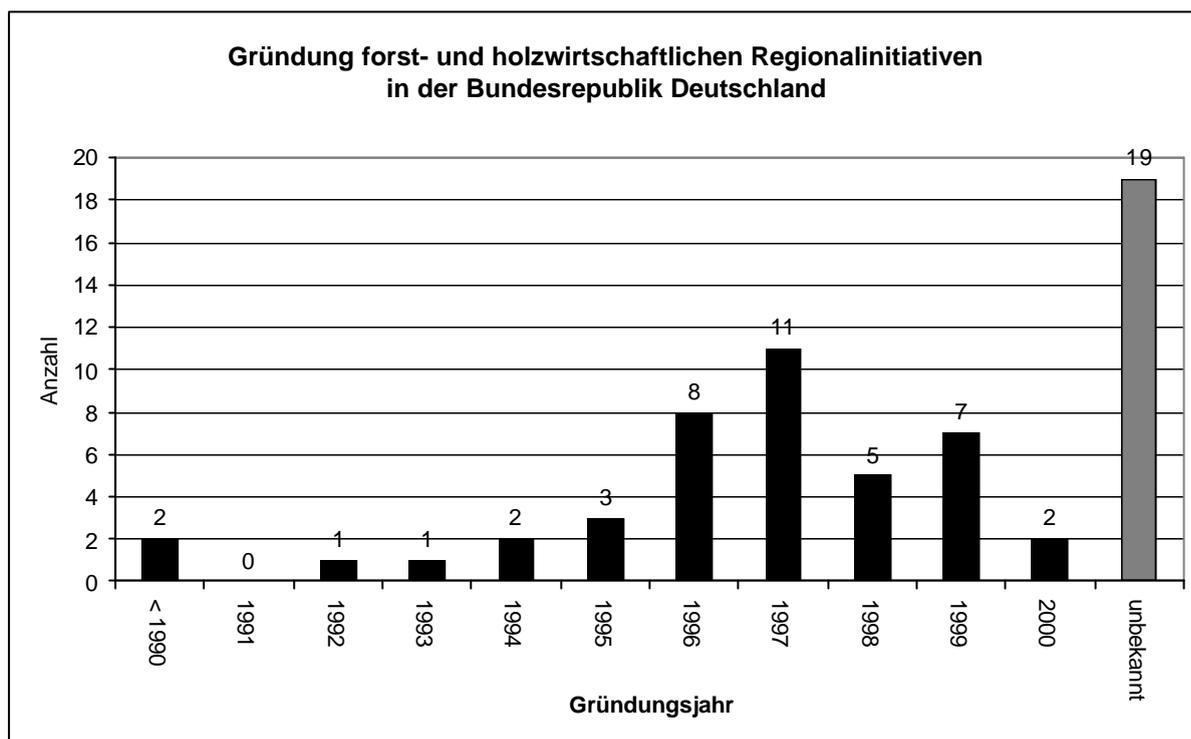


Abbildung 6: Gründung forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen im Bundesgebiet **Quelle:** eigene Erhebung

Bei 42 Regionalinitiativen, deren Gründungsjahr bekannt ist, lässt sich ein zeitlicher Gründungsschwerpunkt in den Jahren 1996 bis 1999 erkennen. In diesem Zeitraum wurden auch die beiden untersuchten Fallbeispielsinitiativen (1996 und 1997) gegründet.

Nach BECKER (2000a) erfolgte die Gründung der meisten Initiativen nicht aufgrund förmlicher Beschlüsse von Institutionen, sondern durch den meist spontanen Einsatz von Einzelpersonen. An der Gründung der bestehenden Initiativen waren stets Akteure aus der Forst- und Holzwirtschaft beteiligt, aber auch eine Vielzahl anderer Initiatoren [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 150]. Diesbezüglich stellen die beiden untersuchten Fallbeispiele keine grundlegende Ausnahme dar. Obwohl auch andere Regionalinitiativen durch Umweltschutzverbände mitinitiiert wurden, ist am ‚Projekt heimisches Holz‘ die fokale Rolle des BUND bemerkenswert.

Zum Zeitpunkt der Gründung lagen den Initiativen nur in wenigen Fällen spezielle Studien zur Rolle der Forst- und Holzwirtschaft in den Regionen vor [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149]. Bei der von PIESCH (1998) durchgeführten Befragung von 24 forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen, konnten die bedeutendsten Faktoren, die zur Gründung mo-

tiviert haben, identifiziert werden: 1.) ungenutzte Potentiale und 2.) wahrgenommene Defizite in den Regionen [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 51 ff.; vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149].

1.) Ungenutzte regionale Potentiale

Ungenutzte regionale Potentiale wurden von den befragten Initiativenvertretern primär ‚angebotsseitig‘ gesehen. An erster Stelle wurden die nicht ausgeschöpften Holzzuwächse in den Regionen genannt. Nicht ausgeschöpfte Potentiale der Rohholzproduktion der Forstbetriebe können als eine ausbaufähige Basis zur regionalen Holzversorgung angesehen werden [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 136].

2.) Vorhandene Defizite

Regionale Defizite wurden weitaus häufiger als Motive zur Gründung von Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft genannt [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149]. Diese finden sich ‚nachfrageseitig‘ und in nicht genutzten Synergiemöglichkeiten der regionalen Akteure. Zum einen wurde der Umfang der regionalen Nachfrage nach Holzprodukten aus der Region als unbefriedigend empfunden [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 52 ff.]. Als weitere Defizite lassen sich Marketingschwächen der regionalen forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe sowie die mangelnde Nutzung regionaler Synergiemöglichkeiten, insbesondere mangelnde Kommunikation und Kooperation der regionalen Akteure, nennen [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149].

Der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ stand mit der EURES-Studie als einer der wenigen Regionalinitiativen eine fundierte regionalwirtschaftliche Analyse mit konkreten Handlungsempfehlungen zur Verfügung. Solche Planungsgrundlagen fehlten dem ‚Projekt heimisches Holz‘. In Bezug auf die genannten regionalen Potentiale und Defizite, die zur Gründung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen motiviert haben, stellen die beiden Fallbeispielsinitiativen keine Ausnahme dar.

4.2.2. Zielsysteme

Die Zielsetzungen der bestehenden Regionalinitiativen sind aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen und der beteiligten Akteure sehr inhomogen. Erkennbare Oberziele aller Initiativen sind die Steigerung der regionalen Holzverwendung sowie eine Förderung der Forst- und Holzwirtschaft in den Regionen. Die am häufigsten genannten Zielsetzungen der

Initiativen lassen sich wie folgt zusammenfassen [vgl. BECKER, M. & SEINTSCH, B. (2000)]:

a.) Umweltziele

- Förderung naturnaher, ökologischer (Wald-)Bewirtschaftungsformen
- Verminderung von Transportströmen, Stoffstrommanagement
- Ökologische und gesundheitsverträgliche Holzverarbeitung und -verwendung

b.) Wirtschaftliche Ziele

- Steigerung der regionalen Wertschöpfung aus Holz
- Standortsicherung, insbesondere für kleine und mittlere Betriebe
- Markterschließung für Holz und Holzprodukte
- Regionale Beschaffung, Produktion und Vermarktung
- Nachhaltiges, umweltverträgliches Wirtschaften

c.) Soziale / gesellschaftliche Ziele

- Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen
- Stärkung des ländlichen Raumes
- Vernetzung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft mit anderen Akteuren

Die formulierten Zielsetzungen der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und des ‚Projekt heimisches Holz‘ decken die aufgeführten Zielsetzungen des Gesamtspektrums forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen weitgehend ab. Bei den verfolgten Zielen der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ fällt auf, daß diese sehr allgemein gehalten und eher ökonomisch orientiert sind. Gerade diese allgemein gehaltenen Zielsetzungen der Initiativen ermöglichen auch die verhältnismäßig breite Einbindung von unterschiedlichsten Akteuren. Beim ‚Projekt heimisches Holz‘ ist ein stärkerer Fokus auf den Bereich Ökologie zu erkennen. Weiterhin wurden vom ‚Projekt heimisches Holz‘ tendenziell stärker ‚Spezialthemen‘, wie z.B. die Förderung der Verwendung rotkerniger Buche oder die Verminderung von Transportwegen der forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten, besetzt. Die verfolgten Ziele des ‚Projekt heimisches Holz‘ sind, durch die Einbindung und führende Rolle des BUND, sehr ökologisch orientiert. Wirtschaftliche Ziele der Initiative begründen sich primär darin, ökologisch wünschenswerten Bewirtschaftungs- und Konsumformen die wirtschaftliche Grundlage bzw. den wirtschaftlichen Anreiz zu verschaffen.

4.2.3. Strategien und Instrumente

Die bestehenden Initiativen versuchen, ihre Ziele durch eine Vielzahl von Instrumenten, Maßnahmen und Aktionen zu erreichen. Mit der nachfolgenden Systematik sind diese Aktivitäten einzelnen Bereichen zugeordnet. Das gesamte Aktivitätsspektrum einzelner Initiativen beschränkt sich nur in Ausnahmefälle auf lediglich einen dieser Bereiche.

Aktivitätsbereiche	Beispiele
Information	- Holzmessen, Ausstellungen, Holztage, Tagungen, Information politisch Verantwortlicher, „Lobbyarbeit“
Gemeinschaftswerbung	- Gemeinschaftliche Werbung für Holz und Holzprodukte
Holzkompetenzzentren	- Beratungen, Schulungen, Informationen, Anwendung
Holzproduktketten-Kooperationen	- Betriebliche Kooperationen regionaler forst- und holzwirtschaftlicher Unternehmen verschiedener Bearbeitungsstufen
Vermarktungskooperation	- Gemeinsame Vermarktung von Produkten
Forschungs- und Entwicklungsze ntren	- Gemeinsame Forschung und Entwicklung (F & E)
Expertengremium	- Arbeitskreise von Fachleuten
Umweltschutz	- Beteiligung von Umweltschutzverbänden, z.T. im Zusammenhang mit Umweltschutzgebieten
Produktionskooperationen	- Gemeinsame Produktion

Tabelle 6: Aktivitätsspektrums bestehender Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft. **Quelle:** PIESCH, St. (1998): S. 66

Der überwiegende Teil forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen hat seine erkennbaren Schwerpunkte in den Aktivitätsbereichen ‚Information‘ und ‚Gemeinschaftswerbung‘. Dies trifft auch für die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und das ‚Projekt heimisches Holz‘ zu. Bei beiden Fallbeispielsinitiativen ist weiterhin der Aktivitätsbereich ‚Holzproduktketten-Kooperationen‘ bedeutsam. Das ‚Projekt heimisches Holz‘ engagiert sich zusätzlich im Aktivitätsbereich ‚Umweltschutz‘. Diese Aktivitäten stehen jedoch im Gegensatz zu anderen Initiativen nicht im engen Zusammenhang mit der räumlichen Gebietskulisse von einzelnen Umweltschutzgebieten.

Der Umfang der eingesetzten Instrumente und das Aktivitätsspektrum des ‚Projekt heimisches Holz‘ ist im Vergleich zum Gesamtspektrum als sehr hoch zu bewerten. Das von der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ eingesetzte Instrumentarium dürfte im Vergleich eine Mittelstellung einnehmen. Die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ zeichnet sich im Vergleich zum Gesamtspektrum durch eine hohe Kontinuität bzw. zeitliche Regelmäßigkeit der eingesetzten Instrumente aus.

4.2.4. Organisation und Strukturen

Die dominierende Rechtsform der bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen war 1998 die der GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts). Rund zwei Drittel aller Initiativen hatten diese Rechtsform, ein weiteres Viertel der Initiativen die des e.V. (eingetragenen Vereins). Die Rechtsform der GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) wurde nur in Einzelfällen gewählt [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 64]. Das ‚Projekt heimisches Holz‘ ist als GbR zu interpretieren, die Rechtsform der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ leitet sich bereits aus dem Initiativennamen ab.

Eine haupt- oder nebenberufliche Geschäftsführung der Regionalinitiativen stellte bei der bundesweiten Befragung von PIESCH (1998) die Ausnahme dar. Überwiegend wurde die Geschäftsführung der Initiative ehrenamtlich oder im Rahmen der beruflichen Funktion (bspw. als Bediensteter der Landesforstverwaltung) durchgeführt [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 67]. Die hauptamtliche Betreuung des ‚Projekt heimisches Holz‘ durch ein bis zwei BUND-Projektbearbeiter stellt somit eine Ausnahme dar, die rein ehrenamtliche Geschäftsführung der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ die Regel.

4.2.5. Mitglieder

Die Anzahl der Beteiligten an der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und am ‚Projekt heimisches Holz‘ ist im Vergleich zum Gesamtspektrum als hoch zu bewerten. Die von PIESCH (1998) ermittelte Spannweite reichte im Jahr 1998 von zwei bis 305 natürlichen und juristischen Personen [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 66 f.].

Das Mitgliederspektrum der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ kann in Anbetracht der Vielzahl von unterschiedlichen Einzelakteuren und Akteursgruppen als sehr breit beurteilt werden, wohingegen das Mitgliederspektrum des ‚Projekt heimisches Holz‘ im Vergleich zum Gesamtspektrum eine Mittelstellung einnehmen dürfte.

Fast sämtliche bestehende Regionalinitiativen zeichnen sich durch eine formal lose Bindung aus. Charakteristisch ist jedoch, daß zwischen sämtlichen an den Initiativen beteiligten Akteure mehr oder weniger eine direkte Verbindung besteht. Beispielsweise treten bei einigen Initiativen die beteiligten Akteure jährlich oder zweijährig zusammen, um eine forst- und holzwirtschaftliche Regionalmesse zu organisieren oder Teilgruppen der Initiativenbeteiligten

führen Einzelmaßnahmen durch. In Bezug auf die Bindung zwischen den Initiativenmitgliedern stellt das ‚Projekt heimisches Holz‘ eine Ausnahme dar. Hier kooperierte der BUND in unterschiedlichen Teilprojekten mit wechselnden Kooperationspartnern, zwischen denen ‚teilprojektübergreifend‘ keine direkte Verbindung bestand.

4.2.6. Finanzierung

Die finanzielle Basis aller Initiativen ist als schwach zu beurteilen. Das finanzielle Budget, welches den Initiativen im Jahr 1998 zur Verfügung stand, reichte von DM 1.000,- bis DM 200.000,- [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 69 f.]. Die Höhe des jährlichen Finanzbudgets der beiden Fallbeispielsinitiativen kann im Vergleich zum Gesamtspektrum wie folgt beurteilt werden: Während das Budget des ‚Projekt heimisches Holz‘ als hoch zu bewerten ist, ist das der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ in Anbetracht der Initiativengröße als verhältnismäßig gering einzuschätzen.⁷⁴

1998 waren je ein Viertel der regionalen Initiativen vollständig privat oder öffentlich finanziert. Beim Rest lagen in verschiedenen Kombinationen Mischformen vor [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 69]. Obwohl von PIESCH (1998) der Eigenfinanzierungsanteil der forst- und holzwirtschaftlichen Initiativen nicht erhoben wurde, dürfte für fast alle Initiativen eine private oder öffentliche Drittmittelfinanzierung bedeutsam sein. Diesbezüglich stellt die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ eine Ausnahme dar. Seit ihrem Bestehen haben keine öffentlichen oder privaten Drittmittel zur Finanzierung der Initiative beigetragen. Das jährliche Finanzbudget kam überwiegend durch die Mitgliedsbeiträge zustande.

PIESCH (1998) konnten aufzeigen, daß nur etwa die Hälfte der Initiativen finanzielle Beiträge von ihren Mitgliedern erheben. Hierbei forderte nur ein Drittel der Initiativen regelmäßige oder fallweise eingeforderte Pflichtbeiträge von ihren Mitgliedern. Die von der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ erhobenen jährlichen Mitgliedsbeiträge stellen somit eher eine Ausnahme dar. Beim ‚Projekt heimisches Holz‘ fallen die vom BUND von ihren Kooperationspartnern erhobene Honorare für Einzelprojekte durch die Höhe auf. Diese überstiegen z.T. mehrere DM

⁷⁴ 1998 betrug das jährliche Budget der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen zwischen DM 1.000,- bis zu DM 200.000,-. Hierbei waren Beträge über DM 100.000,- p.a. immer mit einer mehr als 50 %igen öffentlichen Finanzierung oder mit einem Finanzierungskonsortium aus Stiftungen und Sponsoren verbunden [vgl. PIESCH, St. 81998): S. 69 f.].

10.000,-. Das finanzielle Engagement der Akteure des ‚Projekt heimisches Holz‘ muß insgesamt als hoch eingeschätzt werden.

4.2.7. Wirkungsbereich

Wie bereits dargestellt wurde, zeichnet sich die Abgrenzung der ‚Region‘ bzw. des ‚Wirkungsbereiches‘ bei den bestehenden Regionalinitiativen durch eine große Offen- und Unbestimmtheit aus. Bei einigen Initiativen, insbesondere bei solchen, die über regionale Herkunftslabel gemeinsam Holzprodukte vermarkten, liegen detailliertere Abgrenzungen der ‚Region‘ vor. Bei diesen Initiativen bezieht sich die Gebietskulisse der ‚Region‘ überwiegend auf politisch-administrative Grenzen (z.B. Landkreise) und auf Schutzgebiete (z.B. Biosphärenreservate). PIESCH (1998) erfaßte in seiner Befragung den Einflußbereich, in welchem forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen ihre Aktivitäten entfalten. Die Ergebnisse von 24 Initiativen hierzu sind in der nachfolgenden Tabelle 7 dargestellt.

Einflußbereich	10-24 km	25-49 km	50-74 km	> 75 km	Bundesland
Nennungen der Nennungen	3	2	5	6	8

Tabelle 7: Räumlicher Einflußbereich, in dem die Initiativenaktivitäten entfaltet werden (n=24). **Quelle:** PIESCH, St. (1998): S. 46

Die von PIESCH (1998) erhobenen Ergebnisse müssen jedoch kritisch betrachtet werden, da in die Beurteilung der Befragten sicherlich auch weit entfernte Einzelaktivitäten der Initiativen mit einfließen. Auch seitens der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und des ‚Projekt heimisches Holz‘ fanden Einzelaktivitäten bundesweit statt. Vor diesem Hintergrund fällt die Einordnung des Wirkungsbereiches der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und des ‚Projekt heimisches Holz‘ schwer. Bei den Experteninterviews entstand der Eindruck, daß sich der Wirkungsbereich der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ mit der gemeinsamen regionalen Identität der Beteiligten (Selbstverständnis als ‚Schwarzwälder‘) deckt. Der Wirkungsbereich des ‚Projekt heimisches Holz‘ stimmt im Gegensatz dazu nicht mit der regionalen Identität der Beteiligten überein.

5. Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

Der nachfolgende Ergebnisteil gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil werden die regionalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Region ‚Südschwarzwald‘ und ‚Bodensee-Oberschwaben‘ aus Perspektive der Forst- und Holzwirtschaft sowie der beiden Fallbeispielinitiativen dargestellt. Hierbei werden insbesondere die regionalen forst- und holzwirtschaftlichen Potentiale und Defizite der beiden Untersuchungsregionen sowie die Ausprägung der, für eine Förderung der regionalen Holzverwendung, wichtigen regionalen Faktoren thematisiert. Der zweite Teil widmet sich den Initiativenmitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und des ‚Projekt heimisches Holz‘. Hierbei wird zum einen ein Vergleich zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und dem regionalen Branchendurchschnitt vorgenommen. Weiterhin werden wichtige Aspekte zur Initiativenmitgliedschaft aus der betrieblichen Perspektive vorgestellt sowie Einschätzungen der befragten Initiativenvertreter zu Stärken und Schwächen der beiden Initiativen dargestellt. Der dritte Teil widmet sich den Wirkungen der Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe und dem aus der Initiativenmitgliedschaft entstandenen wirtschaftlichen Nutzen.

5.1. Die Regionen

Wie bereits dargestellt wurde, fällt die ‚Abgrenzung der Region‘ bei beiden Fallbeispielsinitiativen schwer, weshalb der Wirkungsbereich und der Standort der Mitglieder als wesentliche Bestimmungsgröße für eine verhältnismäßig offene Regionenabgrenzung bei der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und des ‚Projekt heimisches Holz‘ herangezogen wurde. Zur Bestimmung der wesentlichen regionalen Einflußfaktoren, welche die beiden Fallbeispiele und ihre Mitgliedsbetriebe determinieren, wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. In den Experteninterviews mit den Initiativenverantwortlichen wurden die bedeutendsten regionalen Potentiale und Defizite für eine Steigerung der regionalen Holzverwendung und für eine Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft befragt. In der Betriebsbefragung wurde die Ausprägung dieser identifizierten Faktoren erhoben.

5.1.1. Regionale Potentiale und Defizite der Untersuchungsregionen

Erkennbarer Ansatz aller forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen ist es, endogene Potentiale in den Regionen zu aktivieren, insbesondere um eine Steigerung der regionalen

Holzverwendung zu erreichen. In den Experteninterviews wurden die Initiativenvertreter nach den bedeutendsten regionalen Potentialen und Defiziten ihrer Region befragt (Fragestellung: *Was sind die bedeutendsten Potentiale (bzw. Defizite) der Region für eine Steigerung der regionalen Holzverwendung sowie für eine Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft sowie?*).

Von den zehn Befragten der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurden 24 regionale Potentiale und 39 regionale Defizite genannt. Die befragten acht Vertreter des 'Projekt heimisches Holz' nannten 30 regionale Potentiale und 28 Defizite bei den Ausprägungen der regionalen Faktoren der Region 'Bodensee-Oberschwaben'. In Tabelle 8 sind die genannten regionalen Potentiale und Defizite der Region 'Südschwarzwald' und 'Bodensee-Oberschwaben' zusammengefaßt nach fünf Bereichen dargestellt.

Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

	Holzkette Schwarzwald e.V. Region ‚Südschwarzwald‘		Projekt heimisches Holz Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘	
	Regionale Potentiale	Regionale Defizite	Regionale Potentiale	Regionale Defizite
Regional vorhandene Holz-nutzungs-möglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Quantitativ nicht ausgeschöpfte Rohholzvorräte - Rundholzqualitäten 		<ul style="list-style-type: none"> - Quantitativ nicht ausgeschöpfte Rohholzvorräte - Rundholzqualitäten - Möglichkeiten von ‚Holz‘ für ein nachhaltiges Wirtschaften 	<ul style="list-style-type: none"> - Z.T. unbefriedigende Rundholzqualitäten - Im Landesvergleich hohe Rundholzpreise
Struktur und Situation der regionalen Forst- und Holzwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Vorhandensein sämtlicher Verarbeitungsstufen - Leistungsfähigkeit der Betriebe - Große Dichte und Anzahl von Betrieben - Räumliche Nähe der Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikations- und Informationsdefizite - Mangelnde Zusammenarbeit und Kooperation - Marketing- und Absatzschwächen - Fehlende Holzverarbeitungsstufen in der Region - Fehlende Wettbewerbsfähigkeit regionaler Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorhandensein von Holzveredelungsbetrieben - Leistungsfähigkeit der Betriebe - Große Dichte und Anzahl von Betrieben - Schlagkräftigkeit einiger Branchenverbände 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikations- und Informationsdefizite - Mangelnde Zusammenarbeit und Kooperation - Marketingschwächen - Fehlende Holzverarbeitungsstufen in der Region - Fehlende Wettbewerbsfähigkeit regionaler Betriebe
Regionale Nachfrage und Konsumenten	<ul style="list-style-type: none"> - Zusätzliche Holzabzatzmöglichkeiten sind vorhanden - Verbundenheit der Bevölkerung - Name der Region für Holzvermarktung 	<ul style="list-style-type: none"> - Geringe Kaufkraft der Bevölkerung - Informationsdefizite der Bevölkerung 	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiale für verbesserte Öffentlichkeitsarbeit sind vorhanden - Grundsensibilität und Aufgeschlossenheit der Bevölkerung 	
Struktur und geographische Lage der Region	<ul style="list-style-type: none"> - Stärke des Tourismus - Qualifizierter Arbeitskräftepool 	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastrukturschwäche - Wirtschaftliche Schwäche der Region - Qualitativer und quantitativer Rückgang von Auszubildenden - Geographische Lage der Region 	<ul style="list-style-type: none"> - Stärke des Tourismus - Region ist bei Holzverwendung führend - Regionalwirtschaftliche Bedeutung von Forst- und Holzwirtschaft - Grenzlage ermöglicht Know-how-Transfer - Waldreichtum ist Standortvorteil - Wald für Naherholung und Tourismus 	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastrukturschwäche der Region - Wirtschaftliche Schwäche der Region - Grenze ist Exportbarriere
Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung		<ul style="list-style-type: none"> - Fehlende regionale Lobby für Holz - Regionale Wirtschaftsförderung - Durchsetzungsfähigkeit regionaler Interessen auf Landesebene 		<ul style="list-style-type: none"> - Marktverhalten der Landesforstverwaltung - Fehlende finanzielle Vergütung für Schutz- und Erholungsleistungen (Forstbetriebe) - Regionale Naturschutzauflagen

Tabelle 8: Regionale Potentiale und Defizite der beiden Untersuchungsregionen. **Quelle:** Eigene Erhebungen (Experteninterviews)

1.) Regional vorhandene Holznutzungsmöglichkeiten

Bei der Betrachtung der Ergebnisse in Tabelle 8 fällt die weitgehend gleiche Bewertung für beide Regionen im Bereich ‚regional vorhandene Holznutzungsmöglichkeiten‘ auf. Hier wurden in beiden Regionen aufgrund vorhandener Möglichkeiten zur Steigerung der regionalen Rohholznutzung und aufgrund qualitativ hochwertiger Rundholzsortimente regionale Potentiale gesehen. Diese Ergebnisse decken sich mit PIESCH (1998), bei dessen Befragung die regional vorhandenen (zusätzlichen) Rohholznutzungsmöglichkeiten als bedeutendste Potentiale aus Sicht der Initiativen genannt wurden [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 52 ff.]. Defizitär wurden in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ die im baden-württembergischen Vergleich hohen regionalen Rundholzpreise und in Teilbereichen die Rundholzqualität bewertet⁷⁵.

2.) Struktur und Situation der regionalen Forst- und Holzwirtschaft

Auch bei dieser Kategorie fallen die weitgehend identischen Einschätzungen der Befragten für beide Regionen auf. Unterschiede bestehen nur insofern, als daß in der Region ‚Süd-schwarzwald‘ die räumliche Nähe der Betriebe zueinander und in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ die Schlagkraft einiger Branchenverbände als regionales Potential erachtet wurde. In beiden Regionen wurde das Vorhandensein von Betrieben unterschiedlicher Verarbeitungsstufen, insbesondere für den Aufbau von regionalen Holzproduktketten, die große Dichte an forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben sowie die Leistungsfähigkeit der regionalen Betriebe als Potentiale betrachtet.⁷⁶ Interessant ist sicherlich auch, daß eine hohe Dichte an forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben in den Regionen als Potential erachtet wurde.

Als defizitär wurde in beiden Regionen das Fehlen von regionalen Holzverarbeitungsstufen empfunden, insbesondere solcher, die über die (Bau-)Schnittholzproduktion hinausgehen. Moderne Holzwerkstoffe für den Verwendungsbereich Holzbau, werden von regionalen Produzenten nur eingeschränkt oder gar nicht angeboten. Als weiteres Defizit der regionalen Forst- und Holzwirtschaft wurde eine gering eingeschätzte Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Betriebe gegenüber überregionalen Konkurrenten (national und international) genannt. In einer zusammenfassenden Betrachtung läßt sich aus diesen Aussagen ableiten, daß die forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe in beiden Regionen in einem weitaus höheren Maße

⁷⁵ Hierbei wurde insbesondere die Schwarzastigkeit von Fichte für die Bauholzverwendung genannt.

⁷⁶ Unter der Nennung ‚Leistungsfähigkeit der regionalen Betriebe‘ müssen primär die als hoch empfundenen Holzbe- und Holzverarbeitungskapazitäten der Betriebe in den Regionen subsummiert werden.

regionale Holzprodukte bereitstellen könnten (vorhandene Produktionskapazitäten angebotsseitig), die jedoch nachfragerseitig auf dem Markt nicht realisiert werden können.

3.) Regionale Nachfrage und Konsumenten

Im Bereich ‚Regionale Nachfrage und Konsumenten‘ ähneln sich die Einschätzungen der Befragten für beide Regionen in der Form, daß Potentiale für eine Steigerung des regionalen Holzabsatzvolumens, bei einer Intensivierung der Marketingbemühungen, erwartet werden. Auch eine gewisse Verbundenheit und Grundsensibilität der regionalen Bevölkerung für Holz und die regionale Forst- und Holzwirtschaft läßt sich, trotz etwas divergierender Nennungen, für beiden Regionen interpretieren. Als weiteres Potential für die Region ‚Südschwarzwald‘ wurde die Nutzung des Namens ‚Schwarzwald‘ für die Holzvermarktung erachtet.

Defizite wurde im Bereich ‚Regionale Nachfrage und Konsumenten‘ nur für die Region ‚Südschwarzwald‘ genannt. Hier wurde die geringe Kaufkraft der Bevölkerung sowie Informationsdefizite und Vorurteile der regionalen Bevölkerung zur Holzverwendung bemängelt.

4.) Struktur und geographische Lage der Region

Im Bereich ‚Struktur und geographische Lage der Region‘ wurde im ‚Südschwarzwald‘ und ‚Bodensee-Oberschwaben‘ die Stärke der regionalen Tourismusbranche hervorgehoben. Der Tourismus sorgt in beiden Regionen für Wirtschaftskraft und bringt den holzwirtschaftlichen Betrieben zusätzliches Auftragsvolumen. In der Region ‚Südschwarzwald‘ wurde der vorhandene qualifizierte Arbeitskräftepool für die Forst- und Holzwirtschaft als Potential betrachtet, jedoch auch ein quantitativer und qualitativer Rückgang an Auszubildenden beklagt.⁷⁷

Die geographische Lage des ‚Südschwarzwaldes‘ wurde von den Befragten der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ überwiegend als Defizit, aufgrund von klimatischen Nachteilen und einer gewissen Ferne zu wichtigen Absatzmärkten, empfunden. Die geographische Lage der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ wurde sowohl positiv wie auch negativ bewertet. Hierbei wurde die Grenzlage zur Schweiz und zu Österreich ambivalent beurteilt. Zum einen wurden aufgrund der Möglichkeiten für einen länderübergreifenden Know-how-Transfer in der Grenzlage ein Potential gesehen, zum anderen wurde die Grenze als Exportbarriere für die regionalen Betriebe betrachtet.

⁷⁷ Auf diese Problematik wurde bereits in der EURES-Studie verwiesen [vgl. EURES (1997): S. B-36 ff.].

5.) Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung

Ausschließlich Nennungen von Defiziten erfolgten für beide Regionen im Bereich ‚Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung‘. Im ‚Südschwarzwald‘ wurde eine fehlende regionale Lobby für Forst- und Holzwirtschaft, Versäumnisse bei der regionalen Wirtschaftsförderung und eine mangelnde Durchsetzungsfähigkeit regionaler Interessen auf (politischer) Landesebene beklagt. Für die Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ wurden folgende Defizite genannt: Marktverhalten der Landesforstverwaltung in der Region, fehlende Vergütung für Schutz- und Erholungsleistungen der Forstwirtschaft sowie z.T. hohe Naturschutzaufgaben für die Betriebe.

5.1.2. Forst- und holzwirtschaftlich bedeutsamen regionalen Faktoren

Die in den Experteninterviews für einer Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft sowie für eine Steigerung der regionalen Holzverwendung als Potentiale und Defizite genannten regionalen Faktoren, sollten in der Betriebsbefragung nach ihrer Ausprägung bewertet werden. Für die Betriebsbefragung wurden aus den zuvor in den Experteninterviews identifizierten fünf Kategorien 20 regionale Faktoren ausgewählt. Auf die Frage: *„Die nachfolgende Auflistung benennt regionale Faktoren, denen ein Einfluß auf die regionale Holzverwendung unterstellt werden kann. Bitte bewerten Sie, ob diese Faktoren in Ihrer Region „stark“ oder „schwach“ ausgeprägt sind.“*, wurden die Betriebe um ihre Einschätzung gebeten. Abbildung 7 sind die Ergebnisse für die beiden Untersuchungsregionen dargestellt. Da das Antwortverhalten der befragten Initiativenmitgliedsbetriebe und der Betriebe der regionalen Kontrollgruppe nur in Einzelfällen voneinander abwich, wurde auf eine differenzierte Darstellung nach betrieblicher Untersuchungs- und Kontrollgruppe verzichtet. Aus Gründen der graphischen Darstellung wurden z.T. einzelne Formulierungen, die in der Betriebsbefragung verwendet wurden, gekürzt.

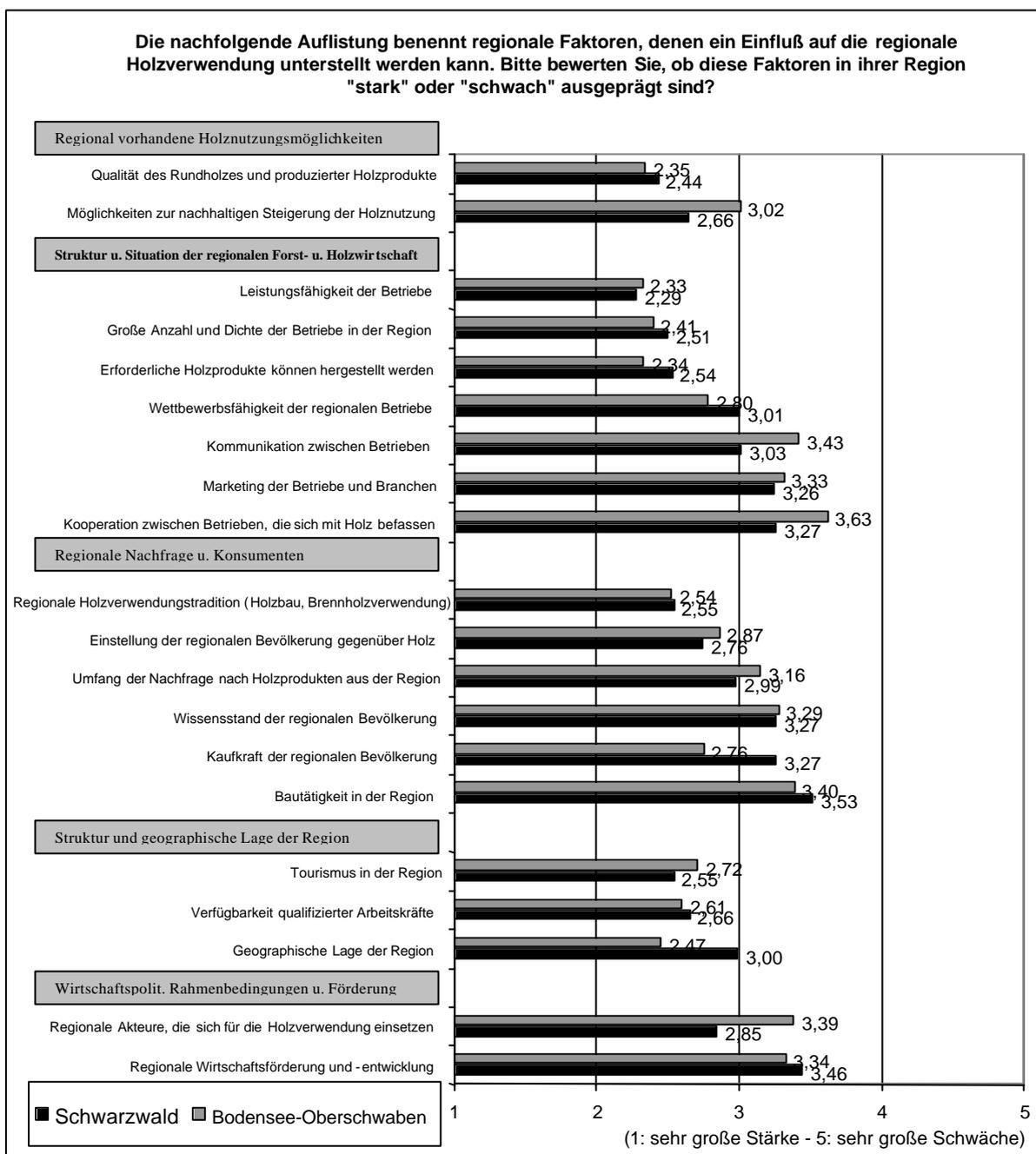


Abbildung 7: Ausprägung forst- und holzwirtschaftlich bedeutsamer regionaler Faktoren. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Bei einer ersten Betrachtung des Gesamtantwortverhaltens auf diese Frage fällt auf, daß die Mittelwerte für die meisten genannten regionalen Ausprägungen sehr nahe ‚am neutralen Bereich‘ (Skalenwert 3) liegen und somit von den Befragten weder als ausgeprägte Stärke oder Schwäche der Regionen beurteilt wurden.

In der Region ‚Südschwarzwald‘ wurde die ‚Leistungsfähigkeit der Betriebe, die sich mit Holz befassen (Know-how, Produktionskapazitäten, Innovation)‘ mit einem Mittelwert von 2,29

am positivsten und die ‚*Bautätigkeit in der Region*‘ (Mittelwert: 3,53) am negativsten bewertet. In der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ betrug die Mittelwertspannweite zwischen der positivsten Bewertung ‚*Leistungsfähigkeit der Betriebe, die sich mit Holz befassen (Know-how, Produktionskapazitäten, Innovation)*‘ (Mittelwert: 2,33) und der negativsten Bewertung ‚*Kooperationen zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen*‘ (Mittelwert: 3,63) rund 1,3.

1.) Regional vorhandene Holznutzungsmöglichkeiten

Wie aus der vorangegangenen Abbildung ersichtlich wird, wurden die beiden genannten regionalen Faktoren aus dem Bereich ‚Regional vorhandene Holznutzungsmöglichkeiten‘ tendenziell in beiden Regionen als ‚stark‘ eingeschätzt. Auffällig ist die verhältnismäßig pessimistische Einschätzung der Betriebe der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ in Bezug auf die ‚*Möglichkeiten zur nachhaltigen Steigerung der Holznutzung durch die Forstbetriebe*‘ (Mittelwert: 3,02). Diese weicht auffällig vom Antwortverhalten der Betriebe der Region ‚Schwarzwald‘ ab (Mittelwert: 2,66). In einem von der positivsten regionalen Ausprägung ausgehenden Ranking, nehmen die ‚*Möglichkeiten zur nachhaltigen Steigerung der Holznutzung durch die Forstbetriebe*‘ in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ zudem nur den zwölften Platz ein. Die Einschätzungen zur ‚*Qualität des Rundholzes und produzierter Holzprodukte aus der Region*‘ stellen auch eine Eigenbewertung der Leistungsfähigkeit der befragten produzierenden Betriebe dar. Die Ausprägung dieses regionalen Faktors wird in beiden Regionen mit am stärksten eingeschätzt (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 2,44 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 2,35).

2.) Struktur und Situation der regionalen Forst- und Holzwirtschaft

Aus der Kategorie ‚Struktur und Situation der regionalen Forst- und Holzwirtschaft‘ wurden sieben regionale Faktoren in der Betriebsbefragung vorgegeben. In beiden Regionen wurden die drei regionalen Faktoren ‚*Leistungsfähigkeit der Betriebe, die sich mit Holz befassen (Know-how, Produktionskapazitäten, Innovation)*‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 2,29 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 2,33), ‚*Große Anzahl und Dichte der Betriebe in der Region, die sich mit Holz befassen*‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 2,51 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 2,41) und ‚*Sämtliche für Holzverwendung gebräuchliche Holzprodukte können in der Region hergestellt werden*‘⁷⁸ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 2,54 und

⁷⁸ Aus Darstellungsgründen wurde diese regionale Ausprägung in Abbildung 7 in ‚*Erforderliche Holzprodukte können hergestellt werden*‘ verkürzt.

Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 2,34) als stark ausgeprägt eingeschätzt. Die ‚*Leistungsfähigkeit der Betriebe, die sich mit Holz befassen (Know-how, Produktionskapazitäten, Innovation)*‘ wurde in beiden Regionen als der am stärksten ausgeprägte Faktor eingeschätzt. Hierbei muß jedoch berücksichtigt werden, daß es sich hierbei um eine Selbsteinschätzung der befragten Betriebe handelt. Bemerkenswert ist bei der Bewertung des regionalen Faktors ‚*Sämtliche für Holzverwendung gebräuchliche Holzprodukte können in der Region hergestellt werden*‘ das unterschiedliche Antwortverhalten der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ (Mittelwert: 2,00) und das der regionalen Kontrollgruppe (Mittelwert: 2,50). Eine mögliche Begründung hierfür könnte darin liegen, daß die mit dem ‚Projekt heimisches Holz‘ kooperierenden Betriebe im regionalen Vergleich als z.T. stärker ökologisch orientiert und ‚regional‘ sensibilisiert beschrieben wurden.

Während die Einschätzungen zur ‚*Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Holzwirtschaft gegenüber Holzanbietern von außerhalb der Region*‘ in beiden Untersuchungsregionen eine Mittelstellung einnehmen (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 3,01 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 2,80), wurden die ‚*Kommunikation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen*‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 3,03 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 3,43), ‚*Kooperation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen*‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 3,27 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 3,63) und das ‚*Marketing der Betriebe und Branchen, die sich mit Holz befassen*‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 3,26 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 3,33) als regional schwach ausgeprägt eingeschätzt. Auffällig sind die unterschiedlichen Einschätzungen der Betriebe in den beiden Untersuchungsregionen bei der ‚*Kommunikation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen*‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 3,03 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 3,43) und ‚*Kooperation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen*‘ (Mittelwert Region ‚Südschwarzwald‘: 3,27 und Mittelwert Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 3,63). Bezüglich der Kooperation zwischen den Betrieben weicht das Antwortverhalten der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ signifikant ($p: 0,038$) von dem der regionalen Kontrollgruppe ab. Die Mitgliedsbetriebe bewerten die Ausprägung dieses Faktors positiver.⁷⁹

⁷⁹ Die ‚*Kooperation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen*‘ wurde von den Mitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ mit einem Mittelwert von 3,09 und von den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe mit einem Mittelwert von 3,50 bewertet.

In einer stark verallgemeinerten Zusammenfassung für die Kategorie ‚Struktur und Situation der regionalen Forst- und Holzwirtschaft‘ kann festgestellt werden, daß die Betriebe Faktoren, die den ‚isolierten Einzelbetrieb‘ beschreiben, als stark einschätzen (z.B. Leistungsfähigkeit), während sämtliche Faktoren, die ein ‚In-Beziehungen-treten‘ der Betriebe mit ihrer Umwelt/Umfeld (z.B. Marketing, Kommunikation oder Kooperation) beschreiben, als tendenziell schwach eingeschätzt werden.

3.) Regionale Nachfrage und Konsumenten

Bezogen auf das gesamte Antwortverhalten zur Ausprägung regionaler Faktoren, wurden für diese Kategorie die ‚Regionale Holzverwendungstradition (Holzbau, Brennholzverwendung)‘ in beiden Regionen tendenziell stark eingeschätzt (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 2,55 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 2,54). Die ‚Einstellung der regionalen Bevölkerung gegenüber Holz und Holzverwendung‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 2,75 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 2,87) sowie der ‚Umfang der Nachfrage der regionalen Bevölkerung nach Holzprodukten aus der Region‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 2,99 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 3,16) nahmen eine Mittelstellung ein. Der ‚Wissensstand der regionalen Bevölkerung zu Holz und Holzverwendung‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 3,27 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 3,29) sowie ‚Bautätigkeit in der Region‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 3,53 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 3,40) wurden in beiden Regionen als schwach ausgeprägt eingeschätzt. Im regionalen Vergleich zwischen ‚Südschwarzwald‘ und ‚Bodensee-Oberschwaben‘ fällt die um rund einen halben Skalierungsschritt schlechtere Einschätzung der ‚Kaufkraft der regionalen Bevölkerung‘ im ‚Südschwarzwald‘ auf. Dieses Ergebnis bestätigt die Einschätzungen in den Experteninterviews.

4.) Struktur und geographische Lage der Region

Aus der Kategorie ‚Struktur und geographische Lage der Region‘ wurden die drei regionalen Faktoren ‚Tourismus in der Region‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 2,55 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 2,72), ‚Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften für Betriebe, die sich mit Holz befassen‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 2,66 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 2,61) und ‚Geographische Lage der Region‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 3,00 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 2,47) befragt. Auffällig ist die pessimistische

Einschätzung zur ‚*Geographischen Lage der Region*‘ für die Region ‚Südschwarzwald‘.⁸⁰ Bei der ‚*Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften für Betriebe, die sich mit Holz befassen*‘ besteht ein signifikant unterschiedliches Antwortverhalten ($p = 0,011$) der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ (Mittelwert: 2,18) und der Betriebe der regionalen Kontrollgruppe (Mittelwert: 2,75).

5.) Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung

In den Experteninterviews wurden ausschließlich regionale Defizite unter der Kategorie ‚*Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung*‘ genannt. Erwartungsgemäß wird die ‚*Regionale Wirtschaftsförderung und -entwicklung*‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 3,46 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 3,34) und das Vorhandensein von ‚*Regionale Akteure, die sich für die Holzverwendung einsetzen*‘ (Mittelwert ‚Südschwarzwald‘: 2,85 und Mittelwert ‚Bodensee-Oberschwaben‘: 3,34) in beiden Regionen als tendenziell schwach ausgeprägt eingeschätzt. Auffällig ist jedoch die verhältnismäßig große Mittelwertdifferenz zwischen den Regionen ‚Südschwarzwald‘ und ‚Bodensee-Oberschwaben‘, die rund einen halben Skalierungsschritt bezüglich des Vorhandensein von ‚*Regionale Akteure, die sich für die Holzverwendung einsetzen*‘ beträgt.

5.2. Mitglieder der Regionalinitiativen

Nachfolgend soll zuerst ein Vergleich zwischen den Initiativenmitgliedsbetrieben und dem regionalen Branchendurchschnitt, d.h. den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe, vorgenommen werden. Im Anschluß wird auf die betriebliche Perspektive der Initiativenmitgliedschaft eingegangen.

5.2.1. Unterschiede zwischen regionalen Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben

Wie bereits dargestellt wurde, sollen Wirkungen der Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe in erster Linie durch einen Querschnittsvergleich zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und einer regionalen Kontrollgruppe identifiziert werden. Nach KURKI (1991) kann als grundlegende methodische Problematik der Querschnittsanalyse die Auswahl der Kontroll-

⁸⁰ In den Experteninterviews wurde die als unbefriedigend empfundene Verkehrsanbindung, eine gewisse geographische Marktferne der Region zu wichtigen forst- und holzwirtschaftlichen Absatzmärkten sowie klimatische Nachteile genannt.

gruppe betrachtete werden, da sich diese im Idealfall nur bezüglich der untersuchten Einflußgrößen, d.h. Initiativenmitgliedschaft bzw. Nichtmitgliedschaft der Betriebe, von der Versuchsgruppe unterscheiden sollte [vgl. KURKI, M. (1991): S. 152].

5.2.1.1. Vergleich der Initiativenmitgliedsbetriebe mit dem regionalen Branchendurchschnitt

In den Experteninterviews wurden Unterschiede zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben der regionalen Kontrollgruppe für die Untersuchungsregion ‚Südschwarzwald‘ und ‚Bodensee-Oberschwaben‘ nach Branchengruppen befragt. Die Fragestellung in den Experteninterviews lautete: *Bestehen bedeutende Unterschiede zwischen Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ (bzw. den Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘) und dem regionalen Branchendurchschnitt der Region ‚Südschwarzwald‘ (bzw. der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘)?*. Die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Initiativenmitgliedern und dem regionalen Branchendurchschnitt der beiden Untersuchungsregionen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1.) Forstbetriebe

Während zwischen den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ und dem regionalen Branchendurchschnitt keine Unterschiede genannt wurden, sahen die befragten Initiativenvertreter der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ die Beteiligung von Privatforstbetrieben an der Initiative im regionalen Vergleich als zu gering an. Privatwaldbesitzer sind an der Initiative zumeist nur indirekt über Forstbetriebsgemeinschaften vertreten.⁸¹

2.) Sägewerke/Holzbearbeiter

Bei der Branchengruppe der ‚Sägewerke/Holzbearbeiter‘ wurden keine Unterschiede zwischen Mitgliedern und dem regionalen Branchendurchschnitt genannt. Dies trifft insbesondere auf das ‚Projekt heimisches Holz‘ zu, da seitens des BUND mit den regionalen Branchenverbänden zusammengearbeitet wurde und sich sämtliche Sägewerksbetriebe gleichermaßen beteiligt haben.⁸²

⁸¹ In der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ sind sieben Privatwaldbesitzer und vier Forstbetriebsgemeinschaften Mitglieder.

⁸² Hierbei handelte es sich um die beiden Regionalgruppen ‚Ravensburg‘ (12 beteiligte Betriebe) und ‚Bodensee‘ (14 beteiligte Betriebe) des Verbandes der Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg.

3.) Zimmereien/Holzbau

Die Initiativenmitglieder aus der Branchengruppe ‚Zimmereien/Holzbau‘ wurden bei beiden Initiativen als die größeren regionalen Betriebe beschrieben, welche überwiegend im Bereich ‚Holzhausbau‘ tätig sind. Weiterhin wurden die Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ als innovativer und aufgeschlossener charakterisiert, die Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ als Betriebe, welche schon zuvor im Bereich ‚ökologisches Bauen‘ aktiv waren.

4.) Schreinereien/Innenausbau

Zwischen dem regionalen Branchendurchschnitt und den Mitgliedsbetrieben der Gruppe der ‚Schreinereien/Innenausbau‘ wurden in der Region ‚Südschwarzwald‘ keine strukturellen Unterschiede genannt. Bei den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ wurden die beteiligten Schreinereibetriebe als überwiegend ökologisch orientierte Betriebe beschrieben, die im Bereich ‚Massivholz-Möbelbau‘ tätig sind. Weiterhin erfolgte die Einschätzung, daß sich tendenziell die mittelgroßen Betriebe in der Initiative engagiert haben.

5.) Planer

Bei den ‚Planern‘ sind an beiden Initiativen überwiegend Architekten und Bauingenieure vertreten, die ihr Tätigkeitsfeld hauptsächlich im Bereich ‚privater Wohnungsbau‘ haben, während Planer mit einer Spezialisierung auf ‚Zweck- und Gewerbebau‘ und aus größeren Baugesellschaften fehlen. Die Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ aus der Branchengruppe ‚Planer‘ wurden vom BUND nach ihrer Holzbauerfahrung in ganz Baden-Württemberg ausgewählt und zeichnen sich durch einen größeren Erfahrungsschatz mit dem Werkstoff ‚Holz‘ aus.

6.) Für alle Branchen

Zusammenfassend wurden die Mitgliedsbetriebe der Initiativen im regionalen Vergleich als aufgeschlossener und innovativer beschrieben. Beim ‚Projekt heimisches Holz‘ kooperierte der BUND überwiegend mit Einzelbetrieben, die stärker ökologisch orientiert waren (‚ökologische Vorreiter‘). Die Zusammenarbeit mit Betrieben, die in Bezug auf eine ökologischen Betriebsführung dem regionalen Branchendurchschnitt entsprachen, fand zumeist nur indirekt über die Branchenverbände statt.

5.2.1.2. Anzahl der Beschäftigten der Betriebe

In der Betriebsbefragung wurde die Anzahl der Beschäftigten in den Jahren 2001 und 1996 befragt. Angaben zu ihren Beschäftigtenzahlen machten 137 der 145 befragten Betriebe. Die Anzahl der Beschäftigten lag bei den befragten Betrieben im Jahr 2001 zwischen 1 und 110. Hierbei wiesen lediglich 14 Betriebe mehr als 19 Beschäftigte auf und sind somit nicht als Kleinbetriebe zu klassifizieren. Bei den Betrieben mit mehr als 19 Beschäftigten handelte es sich überwiegend um staatliche Forstbetriebe und Sägewerke bzw. Holzbearbeiter. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe in den Jahren 1996 und 2001 sowie die Differenz der Veränderung der Beschäftigtenzahlen ist in Abbildung 8 dargestellt.

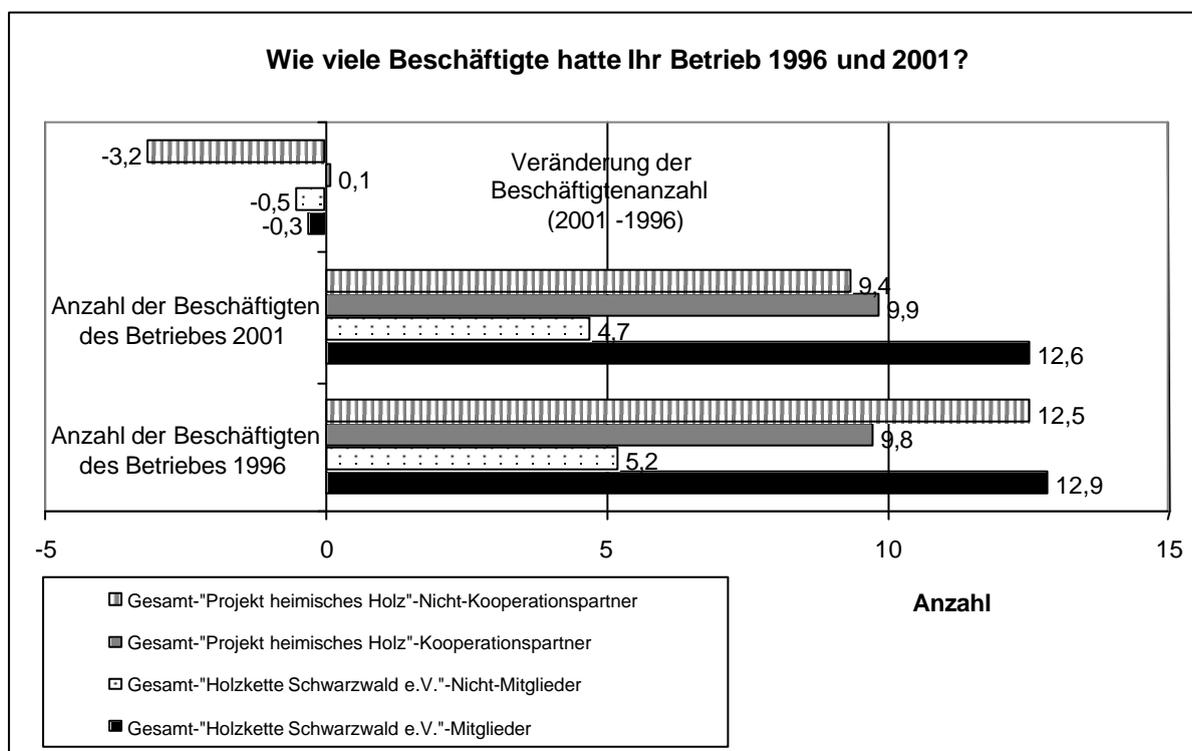


Abbildung 8: Durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Betriebe. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Beschäftigtenzahlen der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und der regionalen Kontrollgruppe fällt der deutliche Unterschied auf: Im Jahr 1996 und 2001 hatten die Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ durchschnittlich 12,9 bzw. 12,6 Beschäftigte, die der regionalen Kontrollgruppe 5,2 bzw. 4,7. Bei den Nichtmitgliedern reichte die Anzahl der Beschäftigten von einem bis 22. Die im Vergleich niedrigen durchschnittlichen Beschäftigtenzahlen der Nichtmitgliedsbetriebe in der Region ‚Südschwarzwald‘ im Jahr 2001 resultieren zum einen aus der großen Anzahl von Betrieben mit eins und zwei Beschäftigten bei den Nichtmitgliedern. Dieser Größen-

gruppe gehört fast die Hälfte der Nichtmitgliedsbetriebe an. Hierbei dominieren die privaten Forstbetriebe, welche fast zwei Drittel der Betriebe mit eins bis zwei Beschäftigten ausmachen. Zum anderen ergibt sich der Unterschied in der Region ‚Südschwarzwald‘ dadurch, daß die Nichtmitgliedsbetriebe in fast allen befragten Branchengruppen kleiner sind als die Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘.

In der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ lag die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Kooperationspartnerbetriebe des ‚Projekt heimisches Holz‘ in den Jahren 1996 und 2001 bei 9,8 bzw. 9,9 und bei den Betriebe der regionalen Kontrollgruppe bei 12,5 bzw. 9,4. Während im Jahr 1996 erkennbare Unterschiede zwischen den Untersuchungs- und Kontrollgruppen bestanden, haben sich diese durch einen Beschäftigungsabbau der Betriebe der regionalen Kontrollgruppe im Jahr 2001 weitgehend nivelliert. Die Spannweite der Beschäftigtenanzahl der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ reichte im Jahr 2001 von eins bis 42 und die der Nichtkooperationspartner von eins bis 110.

Bei der Betrachtung der zeitlichen Veränderung der Beschäftigtenzahlen fällt der leichte Rückgang in der Region ‚Südschwarzwald‘ bei Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben auf, wohingegen die Nichtmitglieder in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ den stärksten Beschäftigtenrückgang zu verzeichnen haben. Nur die Kooperationspartnerbetriebe des ‚Projekt heimisches Holz‘ konnten ihre Beschäftigtenanzahl beibehalten. Der dargestellte Rückgang der Beschäftigtenzahlen entspricht insgesamt einem Verlust von 150 Arbeitsplätzen in beiden Untersuchungsregionen im Zeitraum von 1996 bis 2001. Hierbei sind es überwiegend die größeren Betriebe, die zu diesem Rückgang der Beschäftigtenzahlen beigetragen haben. Im einzelnen weisen die ‚Forstbetriebe‘ und die ‚Schreinerei-/Innenausbaubetriebe‘ in beiden Regionen den größten Rückgang auf.

5.2.1.3. Mit ‚Holzprodukten‘ und ‚Holzdienstleistungen‘ erzielte Umsätze der Betriebe

In Abbildung 9 sind die mit ‚Holzdienstleistungen‘ und ‚Holzprodukten‘ erzielten Umsätze der Initiativenmitgliedsbetriebe und Nichtmitglieder in DM für das Jahr 2001 dargestellt. ‚Holzdienstleistungen‘ waren in der Betriebsbefragung als sämtliche nicht materiellen Leistungen wie Holzernte, Holzbauplanung oder Installation von Holzheizungsanlagen definiert, während unter ‚Holzprodukten‘ sämtliche produzierten, be- oder verarbeiteten Güter aus Holz verstanden wurden (z.B. Rundholz, Schnittholz, Holzbaulemente oder Holzmöbel).

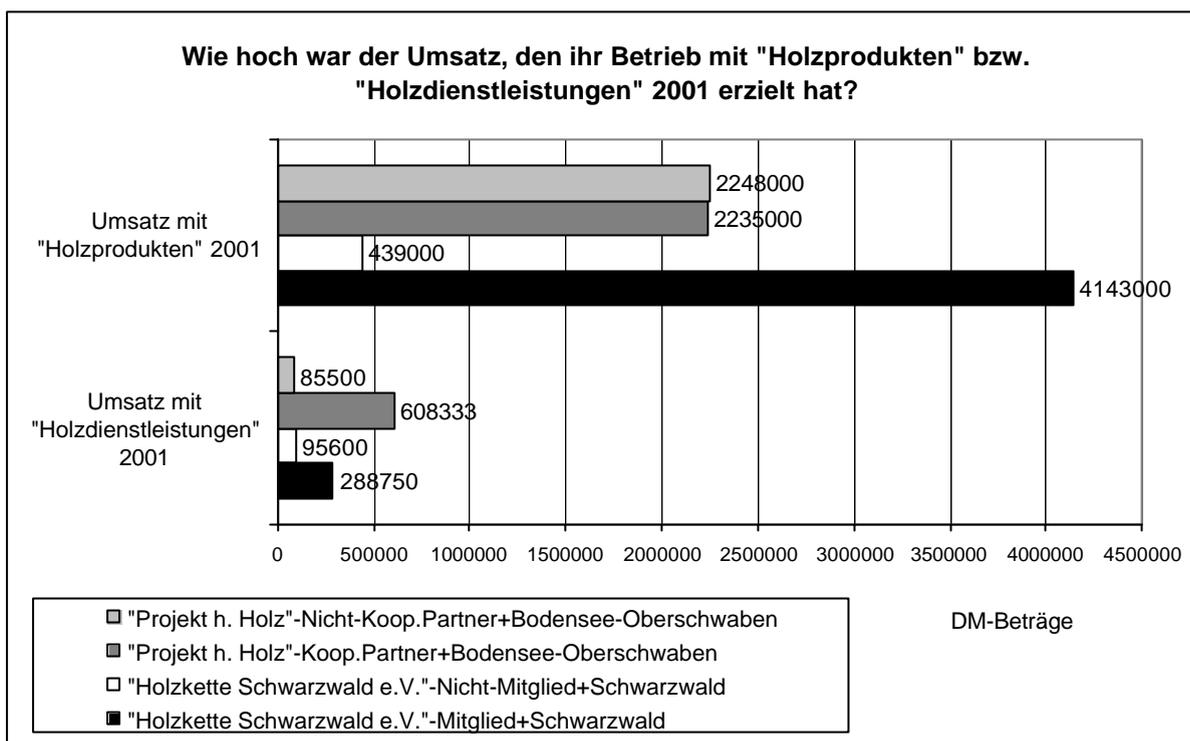


Abbildung 9: Vergleich des mit ‚Holzprodukten‘ und ‚Holzdienstleistungen‘ erzielten Umsatzes in DM im Jahr 2001. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Von den 145 befragten Betrieben gaben 112 Betriebe an ‚Holzprodukte‘ abgesetzt zu haben. Hiervon machten 90 Betriebe⁸³ Angaben zur Höhe ihres Umsatzes im Jahr 2001. Von den 36 Betrieben, die mit ‚Holzdienstleistungen‘ Umsätze erzielten, machten 22 Betriebe⁸⁴ Angaben zur Höhe ihres Umsatzes im Jahr 2001.

Bei der Betrachtung der mit ‚Holzprodukten‘ durchschnittlich erzielten Umsätze für das Jahr 2001 zeigt sich eine große Differenz zwischen den Mitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe. Ausschlaggebend hierfür ist wiederum die große Anzahl von Privatforstbetriebe unter den Nichtmitgliedern sowie die insgesamt geringeren Umsätze der befragten Nichtmitglieder in fast allen Branchengruppen.

⁸³ 19 Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 28 Nichtmitglieder; 16 Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ und 27 Nichtkooperationspartner

⁸⁴ 12 Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und fünf Nichtmitglieder; drei Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ und zwei Nichtkooperationspartner

Bei den dargestellten Ergebnissen zu den mit ‚Holzdienstleistungen‘ erzielten Umsätzen ist zu berücksichtigen, daß die Datenbasis gering ist. Insbesondere für die Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ standen lediglich die Umsatzdaten von fünf Betrieben zur Verfügung.

5.2.1.4. Vergleich der Beschaffungs- und Absatzradien der Betriebe

Zwei Fragen der Betriebsbefragung widmeten sich den Beschaffungs- und Absatzentfernungen der Betriebe. Die nachfolgende Abbildung 10 und Abbildung 11 vergleichen die anteiligen Beschaffungs- und Absatzentfernungen von ‚Holzprodukten‘ der Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben. Bei den beiden Darstellungen ist zu berücksichtigen, daß hierbei nur die Mittelwerte der Beschaffungs- und Absatzanteile der Betriebe in den jeweiligen Entfernungsklassen wiedergegeben sind.

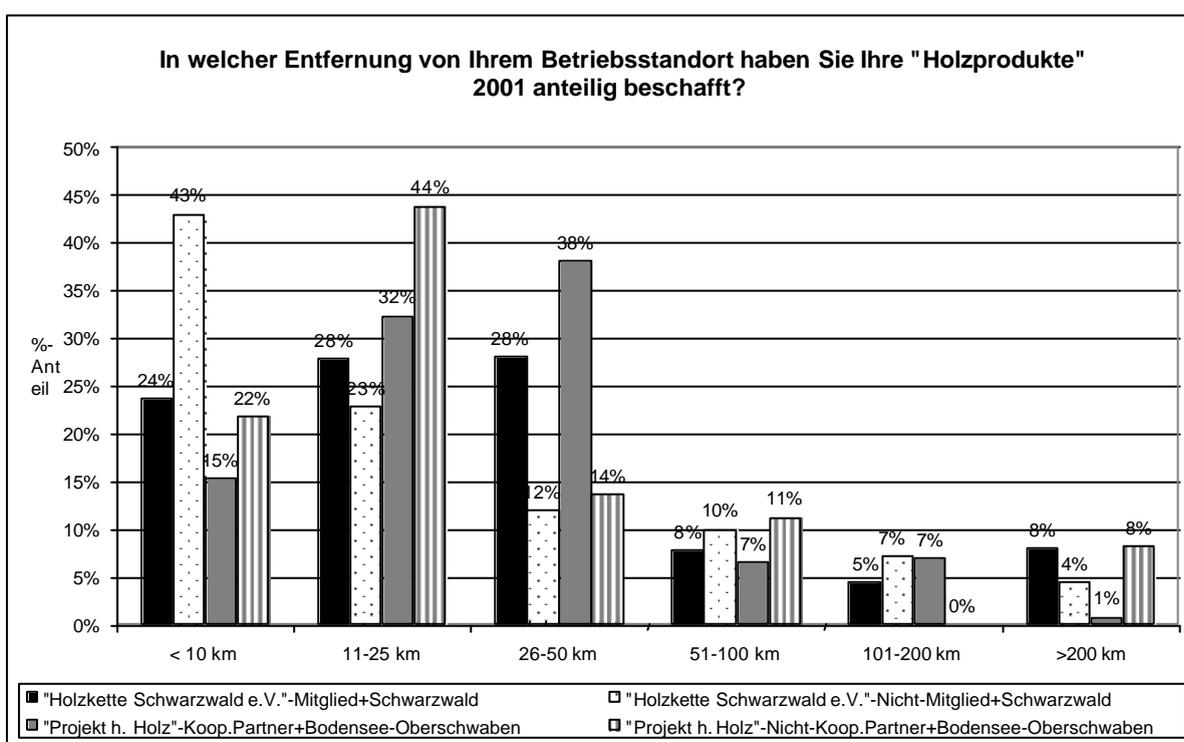


Abbildung 10: Vergleich der anteiligen Beschaffungsentfernungen von ‚Holzprodukten‘ (2001). **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Für die Interpretation in Abbildung 10 dargestellten Ergebnisse ist vorweg zu stellen, daß hierbei keine ‚Forstbetriebe‘ berücksichtigt wurden, da diese im Sinne der Betriebsbefragung keine ‚Holzprodukte‘ beschaffen, sondern ausschließlich absetzen.

Zu den anteiligen Beschaffungsentfernungen von ‚Holzprodukten‘ lagen die Daten von insgesamt 82 Betrieben⁸⁵ vor. Bei der Betrachtung der anteiligen Beschaffungsentfernungen aller befragten Betriebe fällt auf, daß etwa zwei Drittel der gesamten Beschaffung in einem Radius von 50 km getätigt wurde und die Beschaffung forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe somit als verhältnismäßig kleinräumig interpretiert werden kann. Nachfolgend soll deshalb auch ausschließlich auf die ersten drei Entfernungsklassen eingegangen werden.

Während sich die Beschaffung von ‚Holzprodukten‘ bei den Mitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ auf die drei Entfernungsklassen bis 51 km verhältnismäßig gleich verteilt, ist bei den Nichtmitgliedern eine deutliche Konzentration auf die kleinste Entfernungsklasse (< 10 km) und ein deutlicher Abfall in der zweiten und dritten Entfernungsklasse festzustellen.

Bei den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ ist ein Anstieg der Beschaffungsanteile in den ersten drei Entfernungsklassen feststellbar. Rund zwei Fünftel der Beschaffung von ‚Holzprodukten‘ wird in einer Entfernung von 26 bis 50 km getätigt. Bei den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe ist eine deutliche Konzentration in einer Entfernung von 11 bis 25 km zu erkennen.

⁸⁵ 21 Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 18 Nichtmitglieder; 13 Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ und 30 Nichtkooperationspartner

In der nachfolgenden Abbildung 11 sind die anteiligen Absatzentfernungen von ‚Holzprodukten‘ der befragten Betriebe dargestellt.

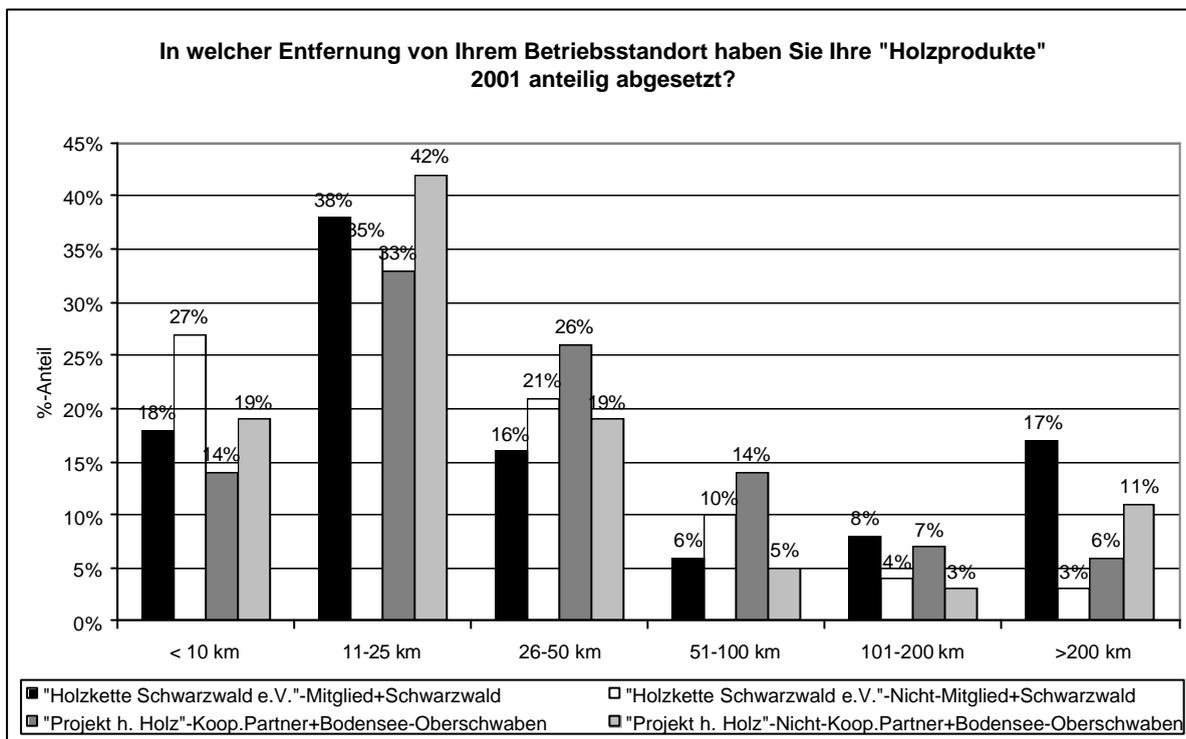


Abbildung 11: Vergleich der anteiligen Absatzentfernungen von ‚Holzprodukten‘. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Zur Auswertung der anteiligen Absatzentfernungen von ‚Holzprodukten‘ lagen Daten von insgesamt 107 Betrieben⁸⁶ vor. Hierbei fällt auf, daß ebenfalls rund zwei Drittel des Absatzes bis zu einer Entfernung von 50 km getätigt wurde. Bei allen befragten Betrieben liegt der erkennbare Absatzschwerpunkt in einem Radius von 11 bis 25 km. Von den Mitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wird rund ein Fünftel des Absatzes in der größten Entfernungsklasse (> 200 km) getätigt.

5.2.1.5. Betriebliches Marketingengagement

Für eine Steigerung der regionalen Holzverwendung erscheint das Marketingengagement der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe eine Erfolgsvoraussetzung. Mit der Frage: ‚Wie hoch würden Sie den Umfang ihrer Marketing-Bemühungen im Vergleich zu anderen Betrieben ihrer Branchen 1996 und 2001 einschätzen?‘ wurden die Betriebe um eine Selbsteinschätzung ihres Marketingengagements gebeten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 12 dargestellt.

⁸⁶ 24 Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 32 Nichtmitglieder; 17 Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ und 34 Nichtkooperationspartner

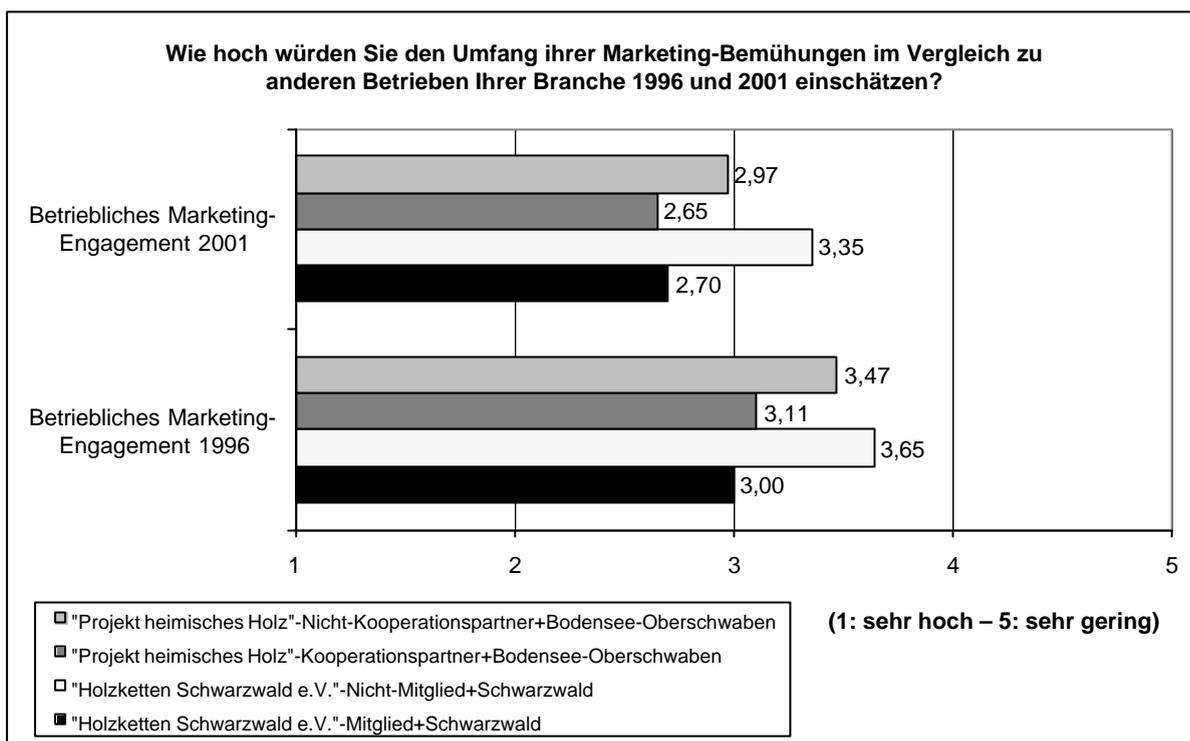


Abbildung 12: Vergleich des betrieblichen Marketingengagements in den Jahren 1996 und 2001. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Bei den Ergebnissen zum Marketingengagement der befragten Betriebe fallen zwei Aspekte auf:

- 1.) Die Mittelwerte zur Selbsteinschätzung des Marketingengagements liegen bei den Mitgliedsbetrieben der Initiativen sowohl 1996 wie auch 2001 höher als bei den Nichtmitgliedern. Der Unterschied zwischen den Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe ist hierbei für beide Bezugsjahre signifikant (1996: $p = 0,011$ und 2001: $p = 0,009$). Aus diesem Ergebnis läßt sich ableiten, daß die Initiativenmitgliedsbetriebe im Marketingbereich aktiver sind bzw. auch schon vor der Gründung der beiden Initiativen waren.
- 2.) Die Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe in beiden Regionen haben ihr Marketingengagement 2001 im Vergleich zu 1996 gesteigert. Hieraus läßt sich ein Bedeutungszuwachs des Marketings für forst- und holzwirtschaftliche Betriebe ableiten. Die durchschnittliche Steigerung des betrieblichen Marketingengagements der Mitglieder und Nichtmitglieder der Initiativen in der Region ‚Südschwarzwald‘ beträgt 0,3 Skalierungsschritte, in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ 0,4 Skalierungsschritte. Aufgrund dieser regional identischen Steigerung des betrieblichen Marketingengagements kann abge-

leitet werden, daß die Mitgliedsbetriebe aufgrund ihrer Initiativenmitgliedschaft ihr Marketingengagement nicht überproportional gesteigert haben.

5.2.1.6. Teilnahme der Betriebe an gemeinsamen Marketingmaßnahmen

Da Wirkungen der Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene u.a. durch die gemeinsame Kommunikationspolitik der Initiativen erwartet wurden, wurde in der Betriebsbefragung die Teilnahme der Betriebe an gemeinschaftlichen Marketingmaßnahmen ihrer regionalen Branchenverbände⁸⁷ sowie die Teilnahme der Mitgliedsbetriebe an den gemeinsamen Marketingmaßnahmen der Initiativen ermittelt. Auf die Frage: *„Hat sich ihr Betrieb an gemeinschaftlichen Marketing-Maßnahmen ihres regionalen Branchenverbandes (bzw. an denen der Initiativen) im Zeitraum von 1996 bis 2001 beteiligt?“* sollten die Betriebe angeben, inwiefern Sie sich an

- 1.) Maßnahmen der Gemeinschaftswerbung⁸⁸
- 2.) Maßnahmen der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit⁸⁹ und
- 3.) gemeinsamen Messeauftritten und Ausstellungen⁹⁰

beteiligt haben. Die drei genannten Arten von Marketingmaßnahmen und dazugehörigen Beispiele orientieren sich am Aktivitätsspektrum der Fallbeispielsinitiativen. Mit dieser Frage sollte zum einen ermittelt werden, in welchem Umfang von den regionalen Branchenverbänden ähnliche Marketingmaßnahmen durchgeführt wurden, zum anderen sollte die Beteiligung der Mitgliedsbetriebe an den Marketingmaßnahmen der Initiativen erhoben werden.

Tabelle 9 stellt in der ersten Spalte den prozentualen Anteil der befragten Betriebe dar, welche sich zumindest an einer der drei genannten Marketingmaßnahmen ihrer regionalen Branchenverbände beteiligt haben. In der zweiten Spalte ist der Anteil der Initiativenmitgliedsbetriebe

⁸⁷ Die regionalen Branchenverbände (z.B. Innungen) in der Region ‚Südschwarzwald‘ und ‚Bodensee-Oberschwaben‘ weisen im Marketingbereich z.T. ähnliche Zielsetzungen und Aktivitäten wie die bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen auf.

⁸⁸ Aufgeführte Beispiele hierfür waren: Gemeinschaftsanzeigen in Zeitungen oder Wochenblättern; Erstellung und Verteilung gemeinsamer Herstellerlisten oder eine gemeinsame Internet-Präsenz

⁸⁹ Aufgeführte Beispiele hierfür waren: Gemeinsame Pressemitteilungen; Veröffentlichung einer eigenen Zeitschrift (z.B. ‚Holzbörse‘); Gemeinsamer ‚Tag der offenen Tür‘ oder Ausrichtung von Informationsveranstaltungen oder Workshops

⁹⁰ Aufgeführte Beispiele hierfür waren: Gemeinschaftsstände auf Messen; Organisation eigener Messen oder Ausstellungen zum Thema ‚Holz‘

dargestellt, welche sich an zumindest einer der vorgegeben Initiativenmarketingmaßnahmen beteiligt haben.

	Prozentualer Anteil der Teilnahme an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände	Prozentualer Anteil der Teilnahme an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der Regionalinitiativen
Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘	55%	63%
Nichtmitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘	24%	---
Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘	31%	63%
Nichtkooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘	26%	---

Tabelle 9: Prozentuale Beteiligung der Betriebe an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände sowie der Regionalinitiativen. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Bei der Betrachtung der in Tabelle 9 dargestellten Ergebnisse überrascht der geringe Anteil von Betrieben der Untersuchungs-, aber auch der Kontrollgruppe, welche sich grundsätzlich an gemeinsamen Marketingmaßnahmen ihrer regionalen Branchenverbände beteiligt haben. Mit Ausnahme der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ (55%) beteiligte sich lediglich ein Viertel bis ein Drittel der Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände. Im regionalen Vergleich lag die Beteiligung der Mitgliedsbetriebe der Holzkette Schwarzwald e.V. mit 55% doppelt so hoch, wie die der Betriebe der regionalen Kontrollgruppe. In der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ hingegen zeichnet sich ein deutlich geringerer Unterschied zwischen Untersuchungs- (31%) und Kontrollgruppe (26%) ab.

Weiterhin überrascht die anteilige Beteiligung der Mitgliedsbetriebe an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der beiden Fallbeispielsinitiativen, rund ein Drittel der Initiativenmitglieder gaben an, sich nicht an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der beiden Initiativen beteiligt zu haben. Bei einer branchenspezifischen Betrachtung des Antwortverhaltens der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e. V.‘ und der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ weicht keine der befragten Branchengruppen vom allgemeinen Antwortverhalten ab. Dieses Ergebnis verwundert, da fast alle Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ in Anbieter- und Herstellerlisten der Initiative aufgeführt sind.⁹¹ Ebenso sind alle Mitgliedsbetriebe

⁹¹ Vom ‚Projekt heimisches Holz‘ wurde bspw. ein ‚Holzbau-Architektenverzeichnis‘, ein ‚Angebotsverzeichnis‘ der Betriebe der Regionalgruppen ‚Bodensee‘ und ‚Ravensburg‘ des Verbandes der Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg und ein Adreßverzeichnis von ‚Anbietern rotkerniger Buche‘ mit Betrieben aus den Branchengruppen ‚Forstbetriebe‘, ‚Sägewerke/Holzbearbeiter‘ und ‚Schreinereien/Innenausbau‘ herausgegeben. Der

der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘, z.B. über die Veröffentlichung der Initiativenzeitung ‚Holzbörse‘, an Maßnahmen der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit beteiligt. Eine mögliche Erklärung für dieses widersprüchliche Antwortverhalten könnte die, in der Fragestellung nicht weiter spezifizierte, Form der Intensität der Beteiligung an diesen gemeinsamen Marketingmaßnahmen sein. Demnach könnten einige Mitgliedsbetriebe unter ‚Beteiligung‘ ein aktiveres betriebliches Engagement verstanden haben. Diese Vermutung stützen auch die Experteninterviews, in denen die überwiegende Zahl der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ in ihrem Engagement als ‚passiv‘ bezeichnet wurden.

In der nachfolgenden Abbildung 13 ist der prozentuale Anteil der Initiativenmitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe dargestellt, welche sich an den drei vorgegeben Arten gemeinsamer Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände und der Regionalinitiativen beteiligt haben.

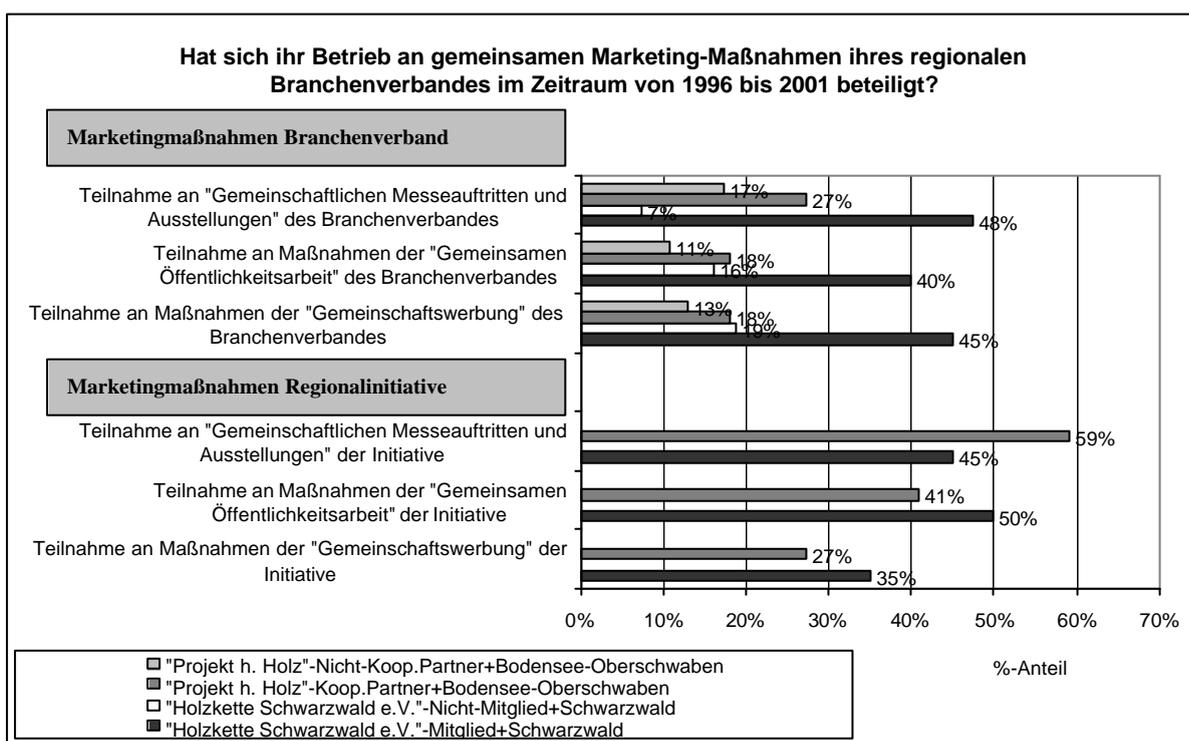


Abbildung 13: Anteilige Beteiligung der Betriebe an Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände und der Regionalinitiativen. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Auffällig an den in Abbildung 13 dargestellten Ergebnissen ist die im Vergleich zur Kontrollgruppe hohe Beteiligung der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ an den auf-

Großteil der identifizierten Kooperationspartner der Initiativen war in diesen Anbieter- und Herstellerlisten auf-

geführten Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände. Bei den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ liegt der Anteil der Beteiligung an den Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände zwar ebenfalls höher als bei der regionalen Kontrollgruppe, erreicht aber nicht diesen deutlichen Unterschied, wie bei den befragten Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘.

Die Beteiligung der Initiativenmitgliedsbetriebe an den drei aufgeführten gemeinsamen Marketingmaßnahmen der Initiativen liegt anteilig zwischen 27% und 59%. Die anteilige Beteiligung der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ an den einzelnen Marketingmaßnahmen der Initiative erreicht etwa das selbe Niveau wie bei den entsprechenden Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände. Bei den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ sind diesbezüglich deutliche Unterschiede erkennbar. Bei ihnen ist die anteilige Beteiligung an Marketingmaßnahmen der Initiative deutlich höher als bei denen der regionalen Branchenverbände. Bei den befragten Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ überrascht, daß nur ein Drittel eine Beteiligung im Bereich ‚Maßnahmen der Gemeinschaftswerbung‘ angaben, da von der Initiative für zahlreiche Branchen regionale Hersteller- und Anbieterlisten publiziert wurden.

Aus der im Vergleich zur regionalen Kontrollgruppe höheren Beteiligung der Initiativenmitglieder an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände läßt sich ableiten, daß die gemeinschaftlichen Marketingmaßnahmen der Initiativen für die Mitgliedsbetriebe nicht anstelle eines Marketingengagement in den regionalen Branchenverbänden steht, sondern eine Ergänzung darstellen. Insgesamt fällt das hohe Marketingengagement der befragten Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ auf.

5.2.1.7. Engagement für eine umweltschutzorientierte Betriebsführung

Eine erkennbare Zielsetzung des BUND war es, ein ökologisches Wirtschaften der Kooperationspartner zu fördern. Mit der in Abbildung 14 dargestellten Frage sollte festgestellt werden, inwiefern die Betriebe ihre Bemühungen für eine umweltschutzorientierte Betriebsführung seit Bestehen der Initiativen intensiviert haben.

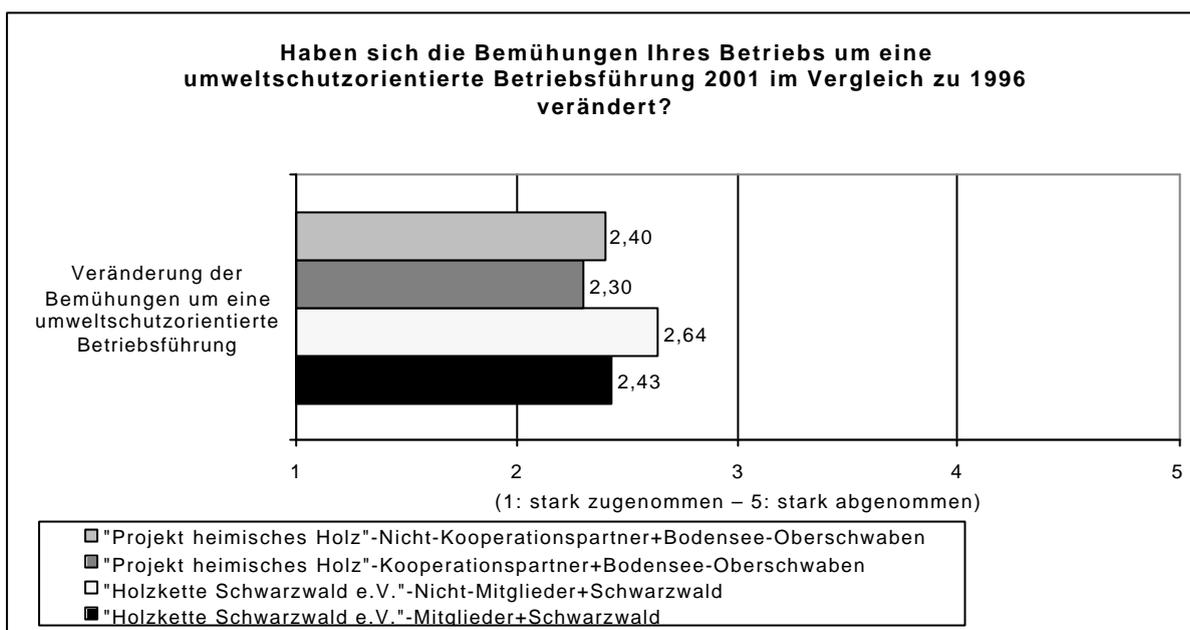


Abbildung 14: Einschätzungen der Betriebe zur Veränderung ihrer Bemühungen um eine umweltschutzorientierte Betriebsführung. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Bei den Veränderungen der betrieblichen Bemühungen um eine umweltschutzorientierte Betriebsführung ist ein geringer Unterschied im Antwortverhalten zwischen den Mitgliedsbetrieben der Initiativen, die eine stärkere Zunahme des Engagements angeben, und den Nichtmitgliedern zu erkennen. Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant. Der verhältnismäßig geringe Unterschied im Antwortverhalten zwischen den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ und der regionalen Kontrollgruppe begründet sich möglicherweise im ‚höheren‘ Anfangsniveau der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘. Eine im Vergleich zur regionalen Kontrollgruppe deutliche Intensivierung ihrer Bemühungen um eine umweltschutzorientierte Betriebsführung ist bei den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ jedoch nicht zu erkennen.

5.2.1.8. Wirtschaftliche Situation der Betriebe

In der nachfolgenden Abbildung 15 sind die Einschätzungen der befragten Betriebe zu ihrer wirtschaftlichen Situation in den Jahren 1996 und 2001 vergleichend dargestellt (Fragestellung: ‚Wie würden Sie die wirtschaftliche Situation ihres Betriebes in den Jahren 1996 und 2001 einschätzen?‘).

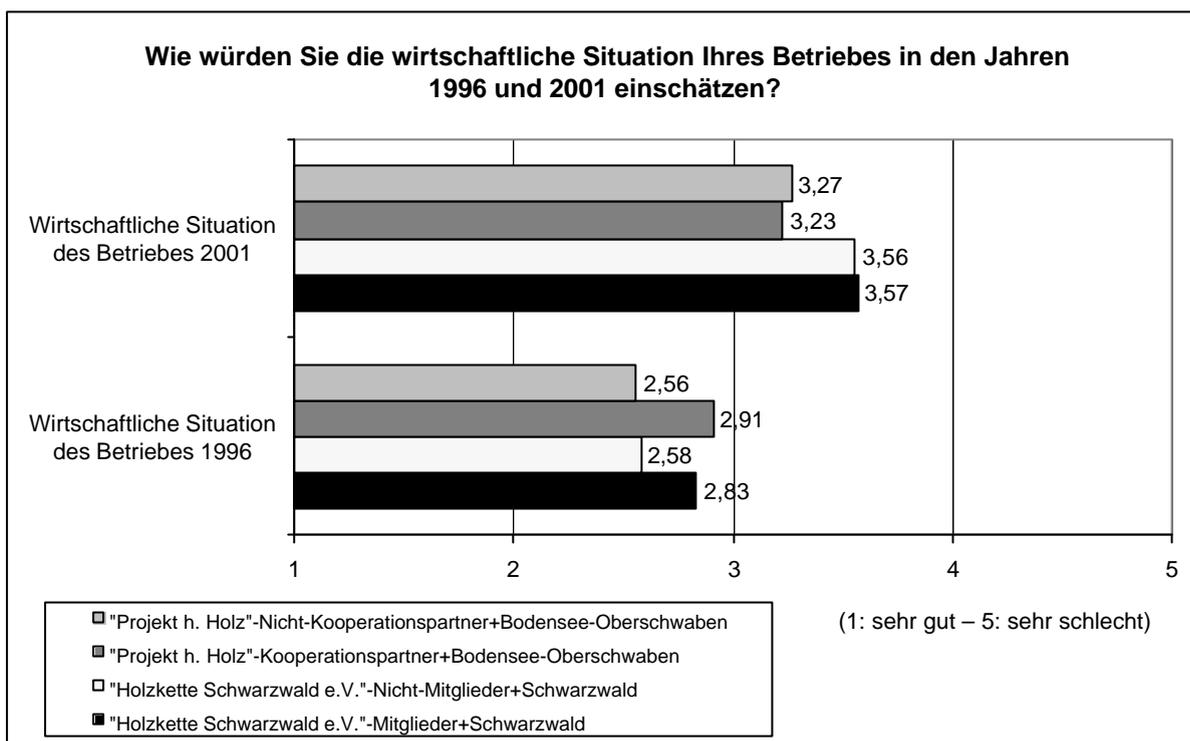


Abbildung 15: Einschätzung der Betriebe zu ihrer wirtschaftlichen Situation. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Ihre wirtschaftliche Situation schätzen die Betriebe der Untersuchungs- und der Kontrollgruppe im Jahr 2001 deutlich pessimistischer ein als im Jahr 1996. Da sich die wirtschaftliche Situation der befragten Betriebe gleichermaßen in der Region ‚Südschwarzwald‘ wie auch in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ verschlechtert hat, erscheinen neben regionalwirtschaftlichen auch andere Einflußfaktoren ursächlich.

An den Ergebnissen fällt weiterhin auf, daß die Betriebe der Region ‚Südschwarzwald‘ ihre wirtschaftliche Situation 2001 im Vergleich deutlich pessimistischer beurteilen, als die Betriebe der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘. Aus dieser Unterschiedlichkeit im Antwortverhalten könnte interpretiert werden, daß sich die regionalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Region ‚Südschwarzwald‘ stärker verschlechtert haben als in der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘.

Weiterhin auffällig sind die regional identischen Einschätzungen der Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe zur wirtschaftlichen Situation im Jahr 2001. Die Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den Mitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ bzw. der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ und der jeweiligen Kontrollgruppe

sind im Jahr 2001 marginal (0,01 bzw. 0,04 Skalierungsschritte). Von Interesse ist weiterhin, daß die Mitgliedsbetriebe der Initiativen in beiden Regionen ihre wirtschaftliche Situation im Jahr 1996⁹² deutlich schlechter einschätzten als die Betriebe der beiden regionalen Kontrollgruppen. Dieser Unterschied im Antwortverhalten zwischen Untersuchungs- und Kontrollgruppe von 0,25 bzw. 0,35 Skalierungsschritten ist jedoch nicht signifikant.

Für eine Wirkungsanalyse forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Ebene erscheinen die Ergebnisse auf diese Frage vor allem deshalb als bedeutsam, da bei der Betrachtung von Längsschnittsdaten der Jahre 1996 und 2001 berücksichtigt werden muß, daß sich die wirtschaftliche Situation aller befragter Betriebe wesentlich verschlechtert hat.

5.2.2. Mitgliedschaft in den Regionalinitiativen

In der Betriebsbefragung widmete sich ein Befragungsteil ausschließlich Fragen zur Mitgliedschaft in den beiden Untersuchungsinitiativen. Nachfolgend sollen hierzu ausgewählte Ergebnisse vorgestellt werden.

5.2.2.1. Beitrittsmotive der Initiativenmitglieder

In den Experteninterviews mit den Vertretern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurde als häufigstes Beitrittsmotiv der Betriebe ein wirtschaftliches Interesse im Bereich Marketing, insbesondere an Werbung und Absatzförderung, genannt. Ähnlich äußerten sich die Vertreter des ‚Projekt heimisches Holz‘, wobei zusätzlich die ökologische Profilierung der Betriebe durch die Zusammenarbeit mit einem Umweltschutzverband als bedeutsames Motiv genannt wurde. Bei einer Systematisierung der von den Initiativenvertretern genannten Beitrittsmotive ließen sich drei Gruppen von Beitrittsmotiven identifizieren:

- 1.) Beitrittsmotive aufgrund ideeller Nutzenerwartungen,
- 2.) Beitrittsmotive aufgrund von kollektiven wirtschaftlichen Nutzenerwartungen und
- 3.) Beitrittsmotive aufgrund eines erwarteten individuellen wirtschaftlichen Nutzens.

In der Betriebsbefragung wurden die Mitgliedsbetriebe gebeten, auf die Frage: ‚Was waren ihre Motive, der Holzkette Schwarzwald e.V. beizutreten bzw. mit dem BUND-Projekt zu kooperieren?‘ ihre Beitrittsmotive anzugeben. In der nachfolgenden Abbildung 16 sind anteilig die Nennungen dargestellt.

⁹² D.h. zum Zeitpunkt der Gründung des ‚Projekt heimisches Holz‘ bzw. ein Jahr vor der Gründung der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘

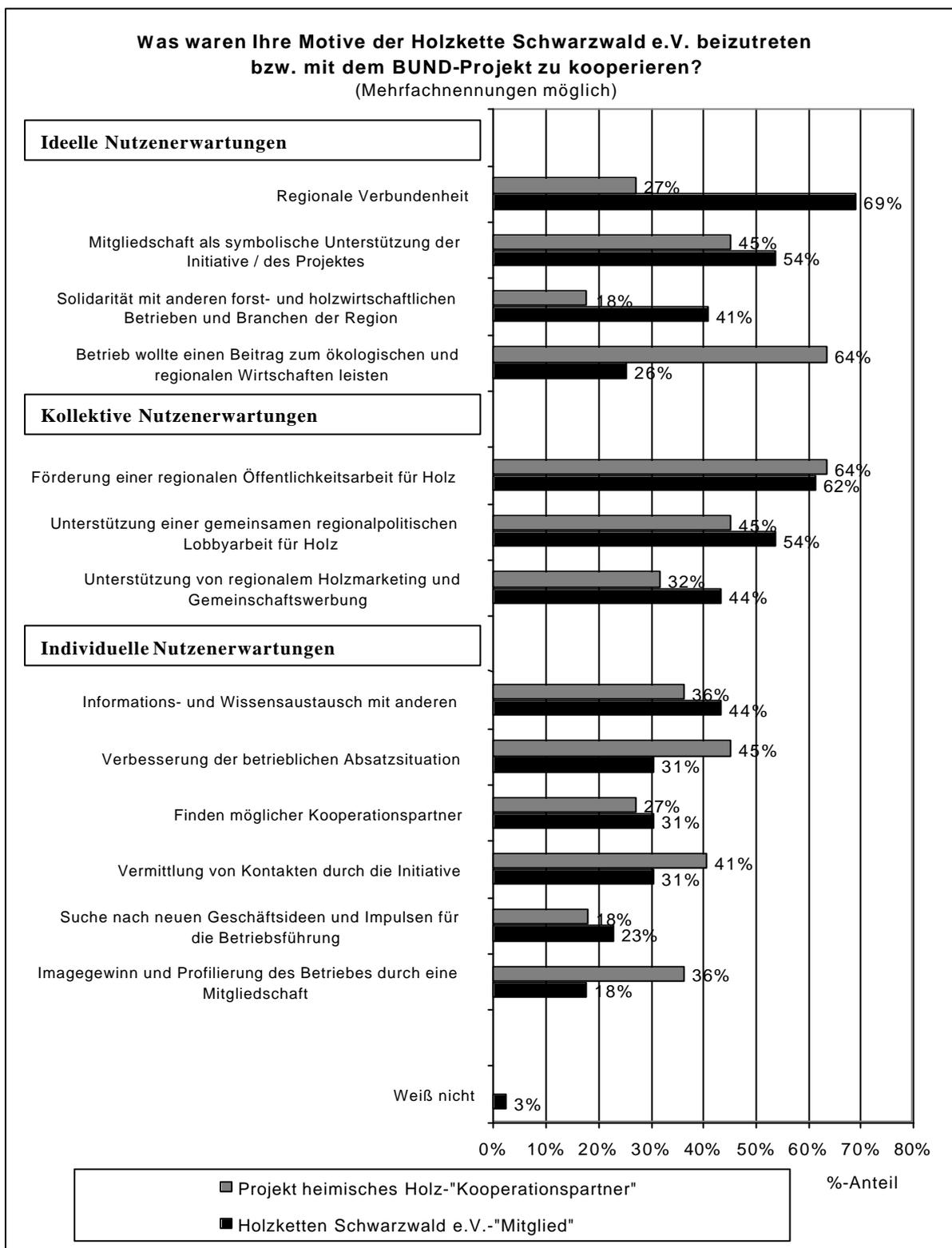


Abbildung 16: Anteilige Beitrittsmotive der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Bei der Betrachtung des Antwortverhaltens in Bezug auf die drei Gruppen von Beitrittsmotiven fällt auf, daß Beitrittsmotive aus der Gruppe ‚Ideelle Nutzenerwartungen‘ und ‚Kollektive

Nutzenerwartungen‘ von den Initiativenmitgliedern am häufigsten genannt wurden. *Regionale Verbundenheit*‘ (69%) wurde von den Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ am häufigsten als Beitrittsmotiv angegeben. Der *Beitrag des Betriebes zu einem ökologischen und regionalen Wirtschaften*‘ (64%) sowie *Förderung einer regionalen Öffentlichkeitsarbeit für Holz*‘(64%) wurde von den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ am häufigsten als Beitrittsmotive genannt. Dieses Ergebnis überrascht, da in den Experteninterviews insbesondere Beitrittsmotive aus der Gruppe der ‚Individuelle Nutzenerwartungen‘ betont wurden.

Die bedeutendsten Unterschiede zwischen den Beitrittsmotiven der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ finden sich insbesondere bei den nachfolgenden vier Motiven:

1.) Regionale Verbundenheit

Während eine *Regionale Verbundenheit*‘ (69%) das bedeutendste Beitrittsmotiv für die Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ darstellte, rangierte dieses Motiv für die Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ auf einem der untersten Ränge (27%).

2.) Solidarität mit anderen forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben und Branchen der Region

Regionalen Solidarität mit anderen Betrieben und Branchen‘ stellt für zwei Fünftel (41%) der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ ein Beitrittsmotiv dar; wohingegen von den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ dieser Aspekt lediglich von einem Fünftel (18%) als Beitrittsmotiv genannt wurde.

3.) Betrieblicher Beitrag zu einem ökologischen und regionalen Wirtschaften

Der betriebliche Beitrag zu einem ökologischen und regionalen Wirtschaften (64%) stellt für die Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ eines der bedeutendsten Beitrittsmotive dar, wohingegen dieses Motiv für die Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ auf einem der unteren Ränge lag (26%).

4.) Imagegewinn und Profilierung des Betriebes durch die Mitgliedschaft

Der durch eine Initiativenmitgliedschaft erhoffte Imagegewinn und Profilierung des Betriebes stellt für die Initiativenmitglieder beider Regionalinitiativen eine untergeordnete Rolle dar, wird aber von den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ im Vergleich doppelt so häufig als Beitrittsmotiv genannt.

Aus diesem unterschiedlichen Antwortverhalten der Initiativenmitglieder, läßt sich zusammenfassend ableiten, daß bei den Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ ein regionales und kollektives Bewußtsein stärker ausgeprägt ist, während bei den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ ökologische und individuelle Aspekte dominieren.

5.2.2.2. **Finanzielles und zeitliches Engagement der Initiativenmitglieder**

In den Experteninterviews wurde das Engagement der betrieblichen Mitgliedsbasis der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ als gering und tendenziell passiv bezeichnet. Fast sämtliches Engagement der Initiative geht von einem kleinen Personenkreis aus, der sich aus Vorstand und Beirat zusammensetzt. Die einzige Ausnahme stellt das Engagement der Mitgliedsbetriebe bei der Regionalmesse ‚Schwarzwälder Holztag‘ dar. Neben dem jährlichen Mitgliedsbeitrag von DM 100,- fallen für die Mitgliedsbetriebe i.d.R. keine zusätzliche, regelmäßigen Kosten an.

Die Experteninterviews mit den Vertretern des ‚Projekt heimisches Holz‘ zeigten ein bedeutend heterogeneres Bild zum zeitlichen und finanziellen Engagement der Beteiligten. Fokale ‚Motoren‘ des Engagements waren die gesamte Zeit über der BUND und das holzbearbeitende Unternehmen ‚hiwo‘, in der Anfangsphase der Initiative. Zudem haben temporär weitere Akteure ein hohes Engagement gezeigt.⁹³ Das Engagement der meisten Betriebe wurde jedoch als eher zurückhaltend und abwartend beschrieben. Charakteristisch für das ‚Projekt heimisches Holz‘, wie auch für die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘, ist auch das hohe persönliche Engagement eines kleinen Personenkreises, z.T. sogar ausschließlich von Einzelpersonen. Bezüglich des finanziellen Engagements der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches

⁹³ z.B. wurde eine Submission (Versteigerung) von rotkernigem Buchenrundholz durch einen Forstamtsleiter und einen Schreinereibetriebsbesitzer organisiert. Von Seiten des BUND erfolgte bei diesem Einzelprojekt nur eine Unterstützung bei der Pressearbeit.

Holz‘ ist zwischen der Finanzierung der allgemeinen Initiativenstruktur und -organisation⁹⁴ sowie den anfallenden Kosten für die Realisierung von Einzelprojekte zu unterscheiden⁹⁵. Während die Finanzierung der allgemeinen Initiativenstruktur und -organisation, mit Ausnahme des holzbearbeitenden Betriebes ‚hiwo‘, nicht von den Kooperationspartnern, sondern von einer Stiftung sichergestellt wurde, finanzierten i.d.R. die Kooperationspartner des BUND die Realisierung von Einzelprojekten. Entgegen der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurden keine regelmäßigen Mitgliedsbeiträge, sondern Gebühren für die jeweiligen Einzelmaßnahmen von den Kooperationspartnern durch den BUND erhoben. Diese wurde z.T. von den regionalen Branchenverbänden beglichen, z.T. aber auch von den Einzelbetrieben.⁹⁶ In der Betriebsbefragung wurden die Mitgliedsbetriebe nach dem Umfang ihres zeitlichen und finanziellen Initiativenengagement pro Jahr befragt (siehe Abbildung 17).

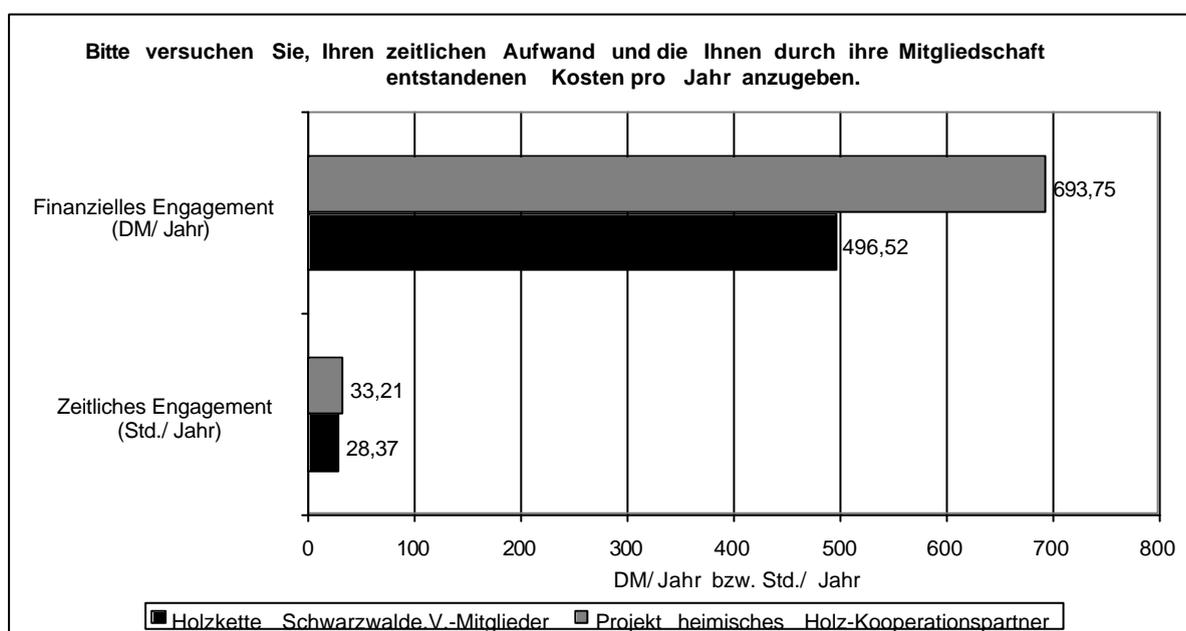


Abbildung 17: Finanzieller (in DM pro Jahr) und zeitlicher Aufwand (in Stunden pro Jahr) der Initiativenmitgliedsbetriebe. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die Höhe des durchschnittlichen zeitlichen Engagement der Initiativenmitglieder in Abbildung 17 überrascht, da aufgrund der Experteninterviews geringere Durchschnittswerte

⁹⁴ Hierunter subsumieren sich insbesondere die anfallenden Personalkosten für die hauptamtliche Projektbetreuung und die Kosten für die Geschäftsräume im Naturschutzzentrum Radolfzell-Möggingen.

⁹⁵ z.B. die anfallenden Kosten für gemeinsame Messeauftritte oder die Erstellung von Anbieter- und Herstellerlisten.

⁹⁶ Vom BUND wurde für die Recherche und Eintragung der Betriebe in die Hersteller- und Anbieterlisten Gebühren von DM 50,- bzw. 100,- erhoben.

zu erwarten waren. Durchschnittlich bezifferten die Initiativenmitglieder ihr Engagement auf 28 bzw. 33 Stunden pro Jahr. Bei den Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ gaben hierbei die Betriebe aus der Gruppe der ‚Schreinereien/Innenbau‘ mit 13 Stunden das niedrigste und die ‚Planer‘ mit rund 50 Stunden pro Jahr⁹⁷ das höchste zeitliche Engagement an. Bei einer branchenspezifischen Betrachtung der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ schwankte das zeitliche Engagement pro Jahr zwischen drei Stunden bei den ‚Zimmereien/Holzbaubetriebe‘ und durchschnittlich 51 Stunden bei der Branchengruppe ‚Sägewerke/Holzbearbeiter‘.

Den finanziellen Aufwand ihrer Mitgliedschaft gaben in beiden Initiativen die Betriebe der Branchengruppe ‚Sägewerke/Holzbearbeiter‘ am höchsten an. Die Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ gaben rund DM 1.100,- pro Jahr, die Betriebe des ‚Projekt heimisches Holz‘ rund DM 1.300,- pro Jahr an. Den niedrigsten durchschnittlichen finanziellen Aufwand gaben mit jeweils DM 100,- per anno in der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ die ‚Zimmereien/Holzbaubetriebe‘ und im ‚Projekt heimisches Holz‘ die ‚Planer‘ an.

5.2.2.3. Mitgliederzufriedenheit

In den Experteninterviews wurden die Initiativenvertreter nach ihrer Einschätzung zur Zufriedenheit der Mitgliedsbetriebe befragt. Während von den befragten Vertretern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ überwiegend ein mangelndes Feedback zur Mitgliederzufriedenheit beklagt wurde, waren die Antworten der Experten des ‚Projekt heimisches Holz‘ vielgestaltiger.

Seitens der BUND-Projektbearbeiter wurde beobachtet, daß sich Kooperationspartnerbetriebe, welche sich aktiv an der Initiativenarbeit beteiligt haben, generell zufriedener waren als passive Betriebe. Folgende Gründe wurden für eine Zufriedenheit mit der Initiativenmitgliedschaft im ‚Projekt heimisches Holz‘ genannt:

- vermittelte und entstandene Kontakte zwischen den Kooperationspartnerbetrieben,
- das gemeinsame Auftreten von Betrieben forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten bei der Öffentlichkeitsarbeit,

⁹⁷ Die durchschnittlich 50 Stunden zeitliches Engagement pro Jahr der ‚Planer‘ der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurde bei einer Ergebnispräsentation vom Beirat dieser Branchengruppe bestätigt. Als Begründung wurde die Konzeption eines gemeinsamen Messestandes zum Thema ‚Holzbau‘ genannt.

- der positive ‚Grundtenor‘ der regionalen Bevölkerung auf Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit,
- der Beitrag des ‚Projekt heimisches Holz‘ die Holzverwendung stärker publik zu machen und
- die Aufwertung des einzelbetrieblichen Umweltschutzengagements durch die Zusammenarbeit mit dem BUND.

Die in den Experteninterviews genannten Gründe für Unzufriedenheit mit der Initiativenmitgliedschaft resultierte aus 1.) der Initiativenfinanzierung, 2.) der von den Betrieben erwarteten Rolle des BUND und 3.) den als unbefriedigend empfundenen Wirkungen der kommunikationpolitischen Maßnahmen.

1.) Finanzierungsbereich

Zur Gesamtfinanzierung des ‚Projekt heimisches Holz‘ konnte der BUND nur einen verhältnismäßig bescheidenen Anteil an Eigenmitteln aufbringen. Von den Kooperationspartnerbetrieben wurde das finanzielle Engagement des BUND an gemeinsamen Einzelprojekten z.T. als unbefriedigend empfunden, da primär die Betriebe und Branchenverbände für die Finanzierung dieser Maßnahmen aufkamen. Unzufriedenheit resultierte somit aus dem, von einigen Befragten als ungleich verteilt empfundenen, Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen auf Seiten des BUND und der Kooperationspartner. Einige Branchenvertreter empfanden ihr Engagement im ‚Projekt heimisches Holz‘ außerdem in einem hohen Maße als ehrenamtlich. Auch von den beiden befragten BUND-Projektbearbeitern wurde die finanzielle Situation der Initiative als unbefriedigend empfunden, da die Projektfinanzierung oft ungewiß war und deren Sicherstellung einen großen zeitlichen Aufwand, ein hohes Maß an Überzeugungsarbeit und Mißstimmung zur Folge hatte.⁹⁸

2.) Rolle des BUND in der Initiative

Weitere Gründe für Unzufriedenheit mit der Initiativenmitgliedschaft wurden von den befragten Branchenvertretern im Zusammenhang mit der Rolle des BUND im ‚Projekt heimisches Holz‘ geäußert. Zum einen wurde kritisiert, daß der BUND die Moderatoren- bzw. Führungsrolle in der Initiative beanspruchte, dieser aber bei auftretenden Problemen und Kon-

⁹⁸ In den Experteninterviews zeigte sich, daß nicht allen befragten Branchenvertretern die Finanzierungs constellation des ‚Projekt heimisches Holz‘ bekannt war. Dieser Sachverhalt wurde von einigen der Befragten kritisiert.

flikten nicht hinreichend nachkam. Zum anderen wurde Enttäuschung geäußert, daß vom BUND Einzelprojekte initiiert, diese aber nicht mit der nötigen Intensität weitergeführt wurden.

3.) Als unbefriedigend empfundene Wirkungen

Gründe für Unzufriedenheit mit der Initiativenmitgliedschaft wurden weiterhin im Zusammenhang mit den als unbefriedigend empfundenen Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik genannt. Im Einzelnen waren dies die rückläufige Pressewirksamkeit des ‚Projekt heimisches Holz‘ im zeitlichen Verlauf sowie das Ausbleiben von Auftragseingängen bei den Betrieben, aufgrund der gemeinsamen Kommunikationsmaßnahmen. Weiterhin wurde eine gewisse Enttäuschung über die fehlende Resonanz der regionalen Bevölkerung, im Sinne eines veränderten Konsumentenverhaltens, auf die durch die Initiative kommunizierte ‚Regionalität‘ und ‚Umweltverträglichkeit‘ von Holzprodukten geäußert.

5.2.2.4. Nutzenerwartungen, Engagement und Zufriedenheit im Überblick

In der Betriebsbefragung sollten die Initiativenmitglieder auf die Fragen:

- ‚Wie hoch sind bzw. waren Ihre Erwartungen bezüglich des Nutzens Ihrer Initiativenmitgliedschaft / Ihrer Zusammenarbeit?‘,
- ‚In welchem Maße haben Sie sich in der Initiative engagiert? (Bitte Vergleichen Sie Ihr Engagement mit Mitgliedsbetrieben Ihrer Branche.)‘ und
- ‚Wie bewerten Sie insgesamt Ihre Zufriedenheit mit Ihrer Mitgliedschaft bzw. Ihrer Zusammenarbeit mit der Initiative?‘

ihre Nutzenerwartungen, die Höhe ihres Engagements und ihre Zufriedenheit mit der Initiativenmitgliedschaft angeben. Die Ergebnisse sind in Abbildung 18 zusammenfaßt dargestellt.

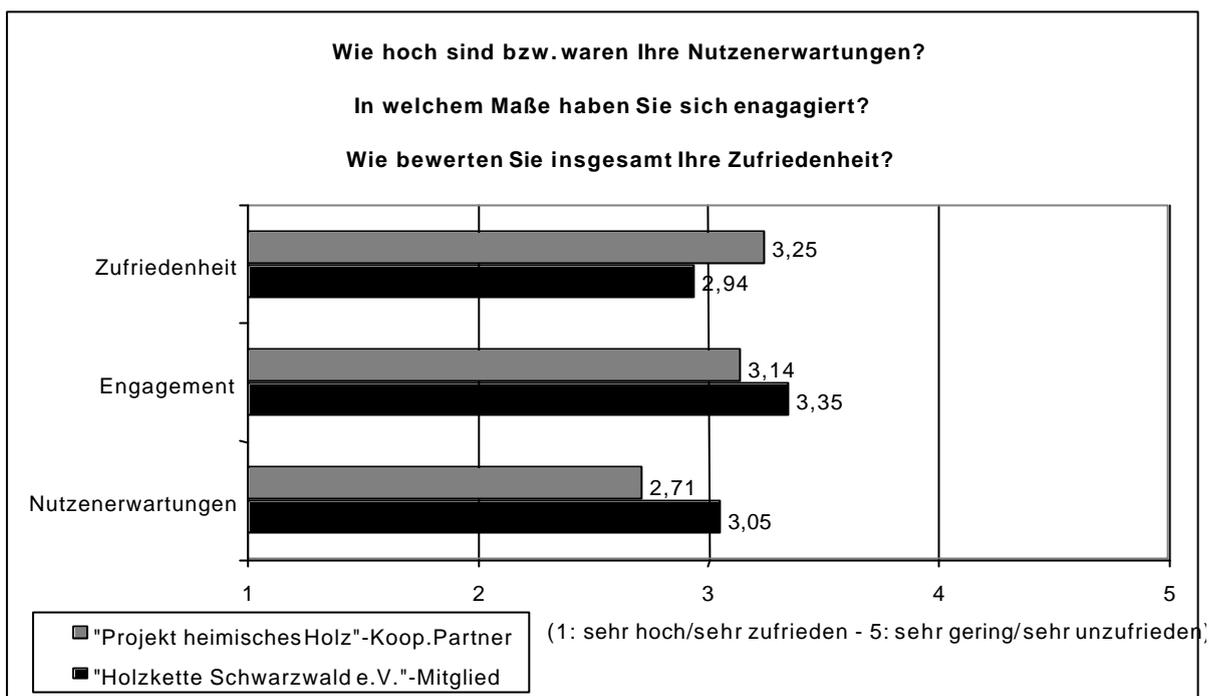


Abbildung 18: Nutzenerwartungen, Engagement und Zufriedenheit der Initiativenmitgliedschaft. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Wie aus Abbildung 18 ersichtlich wird, liegen die Mittelwerte zur Nutzenerwartung, zum Engagement und zur Zufriedenheit der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ alle nahe um den Skalierungswert ‚3‘. Im Vergleich zu den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ gaben die befragten Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ durchschnittlich niedrigere Nutzenbewertungen und ein niedrigeres Engagement an, zeigten aber eine höhere Zufriedenheit mit ihrer Initiativenmitgliedschaft. Diese Unterschiede im Antwortverhalten bei der Zufriedenheit und den Nutzenerwartungen zwischen den Mitgliedern beider Initiativen sind nicht signifikant.

5.2.3. Stärken und Schwächen der beiden Fallbeispielsinitiativen

Von großer Bedeutung für die Nutzenerwartungen, das Engagement und die Zufriedenheit der Initiativenmitgliedsbetriebe muß die Gestaltung der Gesamtinitiative betrachtet werden. Als Grundlage zur Identifizierung von Erfolgspotentialen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen wurden die Initiativenvertreter in den Experteninterviews nach Stärken und Schwächen der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und des ‚Projekt heimisches Holz‘ befragt.

Vor der Darstellung der genannten Stärken und Schwächen der beiden Fallbeispielsinitiativen muß jedoch darauf verwiesen werden, daß zum Zeitpunkt der Experteninterviews das ‚Projekt heimisches Holz‘ nicht mehr bestand, d.h. die Einschätzungen zum ‚Projekt heimisches Holz‘ erfolgten als Resümee. Ein weiterer Unterschied ist die Zusammensetzung der Befragungsgruppen bei beider Initiativen. Während aus der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ mit dem Vorstand und Beirat die ehrenamtlichen Macher, Gestalter und Ideenentwickler der Initiative befragt wurden, wurden zum ‚Projekt heimisches Holz‘ auch Branchenvertreter befragt, welche an den, von den hauptamtlichen BUND-Projektbearbeitern initiierten, Initiativenaktivitäten nur partizipierten. D.h. während die Initiativenvertreter der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ in erster Linie eine Selbstbewertung ihres eigenen, ehrenamtlichen Handelns vornahmen, wurde von einigen Branchenvertretern des ‚Projekt heimisches Holz‘ vornehmlich das Handeln des BUND bewertet.

5.2.3.1. Stärken der Fallbeispielsinitiativen

Die von den befragten Initiativenvertretern genannten Stärken der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und des ‚Projekt heimisches Holz‘ ließen sich den nachfolgenden fünf Bereichen zugeordnet:

1.) Ziele, Strategien, Instrumente und Aufgabenerfüllung

Von den Befragten der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurden die verhältnismäßig allgemein formulierten (und verfolgten) Zielsetzungen der Initiative, welche einen großen regionalen Konsens finden, als Stärke bewertet. Aufgrund der großen Konsensfähigkeit der Zielsetzungen kann sich eine breite regionale Basis mit der Initiative identifizieren. Der Mitteleinsatz der Initiative wurde von den Vorständen und Beiräten als effizient, die Aufgabenerfüllung der Initiative insgesamt als gut eingeschätzt.

Von einigen Branchenvertretern des ‚Projekt heimisches Holz‘ wurde die Pressearbeit des BUND als sehr professionell und gut gelobt.

2.) Allgemeine Initiativenstruktur

Als Stärken wurden bei der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ die Vereinsstruktur und die ehrenamtliche Tätigkeit aller Beteiligten erachtet. Weiterhin wurde der fachliche Beirat als Stärke des Vereines genannt, da hierdurch die erforderliche branchenspezifische Fachkompetenz

sichergestellt wird und sich sämtliche Branchen in ihren Interessen hinreichend vertreten fühlen.

Von den Initiativenvertretern des ‚Projekt heimisches Holz‘ wurde die hauptamtliche Projektbetreuung durch ein bis zwei Personen als Stärke betrachtet

3.) Finanzierung

Von den befragten Vertretern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurde die vollständige Eigenfinanzierung der Initiative, trotz des damit verbundenen geringen finanziellen Budget, als Stärke betrachtet. Die finanzielle Unabhängigkeit der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ von Drittmitteln stellt im Vergleich zum Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiative eher eine Ausnahme dar und wurde vor dem Hintergrund anderer Praxisbeispiele als bedeutsam eingeschätzt.

4.) Gemeinsame Kommunikationspolitik

Von den befragten Experten beider Initiativen wurde das gemeinsame Auftreten von forst-, holzwirtschaftlichen und anderen Akteuren bei der gemeinsamen Kommunikationspolitik der Initiativen als große Stärke empfunden. Hierbei wurde die Glaubwürdigkeit der Kommunikationspolitik bei den Zielgruppen im Vergleich zu den kommunikationspolitischen Maßnahmen von Einzelbetrieben oder einzelnen Branchen als deutlich höher eingeschätzt.

Beim ‚Projekt heimisches Holz‘ wurde weiterhin die Beteiligung des BUND als Umweltschutzverband als große Stärke für die Kommunikationspolitik gewertet. Zum einen da der BUND hohe Glaubwürdigkeitspotentiale in die kommunikationspolitischen Aussagen einbrachte und zum anderen die Öffentlichkeitswirksamkeit durch den Umweltschutzverband nachhaltig gesteigert wurde.

5.) Mitgliederbasis

Von den befragten forst- und holzwirtschaftlichen Vertretern des ‚Projekt heimisches Holz‘ wurde das positive Verhältnis zwischen der regionalen Forst- und Holzwirtschaft und einem Umweltschutzverband, welches sich aus der Initiativenarbeit entwickelte hat, als positiv empfunden.

5.2.3.2. Schwächen der Fallbeispielsinitiativen

Nachfolgende Aspekte wurden von den Initiativenvertretern als Schwächen der beiden Fallbeispielsinitiativen empfunden:

1.) Ziele, Strategien, Instrumente und Aufgabenerfüllung

Zum Zeitpunkt der Experteninterviews mit dem Vorstand und dem Beirat der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ kristallisierten sich zwei Interessengruppen heraus, die zwei unterschiedliche strategische Ausrichtungen der Initiative als erfolgversprechend erachteten und das Engagement der jeweils anderen Gruppe, insbesondere aufgrund der geringen Ressourcen der Initiative, als Schwäche empfanden. Die eine Interessengruppe (‚lokale Holzabsatzförderer‘) sah den strategischen Schwerpunkt der Initiative in einer sehr kleinräumig begrenzten Absatzförderung. Dieser Personenkreis lehnte ein Engagement der Initiative, welches über die eigentliche Kernregion der Initiative hinausgeht, weitgehend ab und sah den Schwerpunkt der Initiativenaktivitäten fast ausschließlich in konkreten Holzabsatzfördermaßnahmen.⁹⁹ Die andere Interessengruppe (‚regionaler, branchenübergreifender Holzverband‘) strebte eine Erweiterung des Aktivitätsspektrums der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ an. Dieser Personenkreis sah den Schwerpunkt der Initiative in einer branchenübergreifenden regionalen Verbandsarbeit, bei der verstärkt eine regionale Lobbyarbeit für Holz und primär Maßnahmen zur Verbesserung des Images von Holz durchzuführen seien. Bei der kurz nach den Experteninterviews statt gefundenen Jahreshauptversammlung des Vereins setzte sich die Interessengruppe ‚regionaler, branchenübergreifender Holzverband‘ durch. Als weitere Schwäche der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurden bestehende ‚Aktivitätslöcher‘ zwischen einzelnen kommunikationpolitischen Maßnahmen der Initiative genannt.

Im Bereich ‚Ziele, Strategien, Instrumente und Aufgabenerfüllung‘ wurde von einigen holzwirtschaftlichen Branchenvertretern des ‚Projekt heimisches Holz‘ bezweifelt, ob die Initiativenzielsetzungen: Förderung der Regionalität und der umweltverträglichen Erzeugung von Holzprodukten bei den wirtschaftlichen Realitäten überhaupt umsetzbar sind. In diesem Zusammenhang wurde bezweifelt, ob ‚Regionalität‘ und ‚Umweltverträglichkeit‘ von Holzprodukten einen Einfluß auf die Kaufentscheidung der Konsumenten haben. Die als zu stark

⁹⁹ z.B. wurde ein Engagement zur Vernetzung der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ mit anderen Initiativen oder Messeauftritte der Initiative außerhalb der Region aufgrund der geringen Ressourcen abgelehnt.

empfundene Herausstellung von ‚Regionalität‘ und ‚Umweltverträglichkeit‘ von Holzprodukten bei der Kommunikationspolitik wurde deshalb als Schwäche betrachtet. Als weitere Schwäche des ‚Projekt heimisches Holz‘ wurde die als zu breit empfundene thematische Ausrichtung bei einem zu großen räumlichen Wirkungsbereich, in Anbetracht der personellen und finanziellen Kapazitäten, genannt. Im Zusammenhang mit dem Wirkungsbereich der Initiative wurde auf die Problematik der Inhomogenität der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ verwiesen¹⁰⁰. Aufgrund der losen und verhältnismäßig unverbindlichen Zusammenarbeit des BUND mit wechselnden Kooperationspartnern in den Einzelprojekten, wurden viele dieser Maßnahmen nur einmalig durchgeführt. Diese fehlende Kontinuität des ‚Projekt heimisches Holz‘ wurde als Schwäche kritisiert. Nach Einschätzung einiger Befragter stellten mehrere Einzelprojekten isolierte Einzelaktionen dar, denen die Einbindung in ein langfristig ausgerichtetes Gesamtkonzept fehlten. Als weitere Schwäche der Initiative wurde die starke Herausstellung des BUND bei der gemeinsamen Kommunikationspolitik genannt. Diese Fokussierung auf den Umweltschutzverband bei der gemeinsamen Kommunikationspolitik ermöglichte eine hohe Glaubwürdigkeit und Pressewirksamkeit der Initiative, erschwerte es den forst- und holzwirtschaftlichen Akteuren aber, ohne den BUND, an das bisherige Engagement anzuknüpfen. Sämtliches Initiativenengagement der forst- und holzwirtschaftlichen Akteure der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ hatte sich in Verbindung mit dem BUND etabliert. Erschwerend kam hinzu, daß der überwiegende Teil der initiativen-internen Organisation durch die BUND-Projektbearbeiter übernommen wurden. In diesem Sachverhalt begründet sich zu einem großen Teil die Tatsache, daß die vom BUND verfolgte Zielsetzung: Einzelprojekte zu initiieren und sich aus diesen mit der Zeit wieder zurückzuziehen, wenn sich diese selbst tragen, gescheitert ist.

2.) Allgemeine Initiativenstruktur

Die ehrenamtlichen Vereinsstrukturen wurden von den befragten Initiativenvertretern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ nicht ausschließlich als Stärke betrachtet. Als problematisch wurden die ehrenamtlichen Strukturen deshalb erachtet, da sich aufgrund des Mitgliederwachstums, der räumlichen Ausdehnung des Wirkungsbereiches und der zunehmend umfangreichen Vorbereitung einiger Initiativenmaßnahmen bereits Grenzen des Ehrenamtes aufzeigten. In diesem Zusammenhang wurde vor allem die Organisation der Regionalmesse

¹⁰⁰ z.B. unterscheiden sich die Teilregion ‚Bodensee‘ (weitgehend Laubholz) und ‚Oberschwaben‘ (weitgehend Nadelholz) in der Waldstruktur.

„Schwarzwälder Holztage“ genannt, die zunehmend eine professionelle, hauptamtliche Organisation erfordert. Die berufliche Einbindung der Vorstände und Beiräte der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ schränkt das ehrenamtliches Initiativenengagement des einzelnen stark ein, weshalb effiziente Organisationsstrukturen nur bedingt aufgebaut werden können. Die hierin begründeten organisatorischen Reibungsverluste (z.B. das Fehlen einer Tagesordnung bei Sitzungen) wurden als weitere Schwäche des Ehrenamtes angesehen. Von einigen Befragten der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ wurde weiterhin auf ein grundsätzliches Problemfeld der ehrenamtlichen Initiativenarbeit hingewiesen: Der überwiegende Teil der Initiativenmitglieder sind Betriebe („Profis“), die eine professionelle Arbeit gewohnt sind und erwarten, wohingegen die gesamte Initiativenarbeit vom Ehrenamt geprägt ist und in diesem Sinne weitgehend von „Laien“ durchgeführt wird (z.B. fehlt der Initiative ein „gelernter“ Pressereferent).

Als eine der bedeutendsten strukturellen Schwächen des „Projekt heimisches Holz“ wurde von den Befragten die lose und weitgehend unverbindliche Bindung zwischen den Kooperationspartnern und dem BUND erachtet. Aufgrund der losen Bindung der an der Initiative beteiligten Akteure, war der Fortbestand des „Projekt heimisches Holz“, aber auch die Realisierung von Einzelmaßnahmen, immer von Einzelentscheidungen der jeweiligen Kooperationspartner abhängig. Die fehlende formale und verbindliche Bindung der Kooperationspartner des „Projekt heimisches Holz“ wurde vor allem bei der Finanzierung des Projektes, aber auch für die notwendige Kontinuität der Initiative, als strukturelle Schwäche erachtet. Als weitere strukturelle Schwäche des „Projekt heimisches Holz“ wurde die anfänglich einseitige Ausrichtung des BUND auf das holzbearbeitende Unternehmen „hiwo“ als Kooperationspartner angesehen. Mit dem Ausscheiden von „hiwo“ war kurzfristig der gesamte „Holzbaubereich“ als Aktivitätsspektrum der Initiative und ein wesentlicher Teil des Initiativenbudgets weggebrochen. Dies gefährdete kurzfristig die Weiterführung des „Projekt heimisches Holz“. Von den BUND-Projektbearbeitern, als fokaler Akteur des „Projekt heimisches Holz“, wurde die fehlende Holzbaufachkompetenz in den eigenen Reihen als Schwäche erachtet.

3.) Finanzierung

Von den Initiativenvertretern der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ wurde das geringe finanzielle Gesamtbudget der Initiative von jährlich rund DM 20.000,- als Schwäche betrachtet. Die

Möglichkeiten zur Realisierung von Einzelmaßnahmen sind aufgrund dieser finanziellen Restriktionen deutlich eingeschränkt.

Die Finanzierung des ‚Projekt heimisches Holz‘ war, nach Auskunft der BUND-Projektbearbeiter, die gesamte Projektlaufzeit von großen Unsicherheiten geprägt. Nach eigenen Angaben mußten die BUND-Projektbearbeiter viel Zeit darauf verwenden finanzielle Mittel bei den Kooperationspartnern einzuwerben. Mit der Einbindung des ‚Projekt heimisches Holz‘ in das Entwicklungsprojekt ‚Zukunftsfähiger Bodensee‘, wurden die Personalkosten der hauptamtlichen Projektbetreuung durch die ‚Deutsche Bundesstiftung Umwelt‘ finanziert, mittelfristig gesicherte Finanzmittel für die Realisierung von Einzelprojekten standen jedoch nicht zur Verfügung. Beim Einwerben von finanziellen Mitteln bei den Kooperationspartnern, stellte es sich als problematisch heraus, daß vielen der kleinen forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben die Ressourcen fehlten, um das ‚Projekt heimisches Holz‘ finanziell, aber auch materiell und personell, zu unterstützen. Aufgrund der geringen finanziellen Eigenmittel, welche der BUND in das ‚Projekt heimisches Holz‘ einbringen konnte, war der gesamte Finanzierungsbereich zwischen dem BUND und den Kooperationspartnerbetrieben konfliktträchtig.

4.) Gemeinsame Kommunikationspolitik

Der fehlende Nachweis des einzelbetrieblichen Nutzens der gemeinsamen Kommunikationspolitik der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘, insbesondere von den Maßnahmen zur Imageverbesserung des Werkstoffes Holz, wurde als weitere Schwäche erachtet.

5.) Mitgliederbasis

Von den befragten Initiativenvertretern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurde das nicht hinreichend ausgeschöpfte Potential der Mitglieder und das als unbefriedigend empfundene Engagement der Mitgliederbasis an der laufenden Initiativenarbeit als Schwäche empfunden.

Auch beim ‚Projekt heimisches Holz‘ wurde das unbefriedigende Engagement der Kooperationspartner an der Initiativenarbeit als Schwäche genannt. Die ‚Motoren‘ des Engagements waren der BUND und, in der Anfangsphase, ‚hiwo‘. Zogen sich diese ‚Motoren‘ zurück, wurden viele Einzel- bzw. Teilprojekte nicht mehr fortgeführt. Von einigen forst- und holzwirtschaftlichen Branchenvertretern wurde weiterhin kritisiert, daß die BUND-seitigen Projekt-

ziele und -strukturen unbekannt waren.¹⁰¹ Weiterhin wurde von einigen Branchenvertretern das Verhalten des BUND bei auftretenden Interessenkonflikten zwischen den Branchen kritisiert. Nach Ansicht dieser Befragten wurde vom BUND die Führungs- und Moderatorenrolle in der Initiative beansprucht, diese aber bei auftretenden Konflikten zwischen den forst- und holzwirtschaftlichen Branchen nicht im erwarteten Maße wahrgenommen.

5.3. Wirkungen der Initiativen auf betrieblicher Ebene

Wirkungen der beiden untersuchten Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe wurden insbesondere auf zwei Ebenen erwartet: Zum einen (Außen-)Wirkungen aufgrund der gemeinsamen Kommunikationspolitik der Initiativen, zum anderen Wirkungen zwischen den Mitgliedsbetrieben durch deren intensivere Vernetzung. Nachfolgend sollen zuerst die Ergebnisse zu Innenwirkungen der beiden Regionalinitiativen auf betrieblicher Ebene vorgestellt und dann auf Außenwirkungen der Initiativen eingegangen werden.

5.3.1. Innenwirkungen durch Vernetzung

In den Experteninterviews wurden die Vertreter der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und des ‚Projekt heimisches Holz‘ nach beobachteten Veränderungen der betrieblichen Beziehungen zwischen Mitgliedsbetrieben einer Branche (horizontale betriebliche Beziehungen) und zwischen Mitgliedsbetrieben unterschiedlicher Branchen (vertikale betriebliche Beziehungen) befragt. In der nachfolgenden Tabelle 10 sind die beobachteten Veränderungen aufgeführt. Durch kursive Schrift sind die vertikalen betrieblichen Beziehungsveränderungen von den horizontalen (normale Schrift) unterschieden.

¹⁰¹ In den Experteninterviews zeigte sich bspw., daß die Finanzierung des ‚Projekt heimisches Holz‘ einigen Branchenvertretern weitgehend unbekannt war.

Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

	„Holzkette Schwarzwald e.V.“	„Projekt heimisches Holz“
Forstbetriebe		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Zusätzliche Kontakte zu Schreinereibetrieben sind entstanden</i>
Sägewerke / Holzbearbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsaustausch zwischen den Betrieben wurde intensiviert ▪ Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Betrieben wurden geklärt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebsinhaber haben sich persönlich besser kennengelernt ▪ Zusammenarbeit der Betriebe hat sich verbessert ▪ Zwischen den Betrieben sind einzelne Kooperationen entstanden
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Eingefahrenes Verhältnis zwischen Forst- und Sägewerksbetrieben, welches sich nicht verbessert hat</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Es sind neue Kontakte zu Zimmereien entstanden</i> ▪ <i>Probleme zwischen Zimmereien und Sägewerken wurden aufgearbeitet</i> ▪ <i>Eingefahrenes Verhältnis zwischen Forst- und Sägewerksbetrieben, welches sich nicht verbessert hat</i>
Zimmereien/Holzbau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es sind neue Kontakte entstanden ▪ Informationsaustausch wurde intensiviert und Informationsdefizite abgebaut ▪ Vertrauen ist größer geworden ▪ Kooperationen sind entstanden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwischen den Betrieben entstanden persönliche Beziehungen ▪ Vertrauen ist größer geworden ▪ Zimmereien haben untereinander vermehrt kooperiert
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Es wird bewußter regional beschafft</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Neue Kontakte zu Sägewerken</i> ▪ <i>Gezielte Vergabe von Lieferaufträgen an Sägewerks-Mitglieder</i>
Schreinereien / Innenausbau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Kontakte wurden geknüpft ▪ Informationsaustausch wurde intensiviert ▪ Bestehende und nicht bestehende Konkurrenzsituationen wurden geklärt ▪ Gutes persönliches und rücksichtsvolles Verhältnis ist entstanden ▪ Kooperationsmöglichkeiten wurden geprüft ▪ Kooperationen sind entstanden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Während gemeinsamer Messeauftritte ist ein ‚Wir-Gefühl‘ zwischen den Schreibern entstanden, aber keine anhaltende Veränderung
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Schreinereien hatten vorher keinen Kontakt zu regionalen Forstbetrieben und Sägewerken, durch die Initiativenmitgliedschaft ist ein solcher entstanden</i> 	
Planer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verhältnis untereinander hat sich verbessert ▪ Intensiverer Informationsaustausch ▪ Rücksichtsvolleres Verhalten untereinander 	

	„Holzkette Schwarzwald e.V.“	„Projekt heimisches Holz“
Für Mitgliedsbetriebe aller Branchen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verhältnis der Betriebe untereinander hat sich verbessert ▪ Durch persönlichen Kontakt ist Vertrauen größer ▪ Größere Offenheit zwischen den Betrieben ▪ Aufträge werden gezielt innerhalb der Initiative vergeben ▪ Regionale Produktketten beginnen zu wachsen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es sind viele neue Kontakte entstanden ▪ Gemeinsames Thema ‚Holz‘ hat manche Konkurrenzhürden überwunden ▪ Kooperatives Denken hat zugenommen ▪ Zusammenarbeit wurde intensiviert ▪ Fronten zwischen den Branchen wurden aufgelöst ▪ Größeres Verständnis für Probleme anderer Branchen

Tabelle 10: Wahrgenommene Veränderungen der betrieblichen Beziehungen zwischen den Initiativenmitgliedern. **Quelle:** eigene Erhebung (Experteninterviews)

Wie aus den oben angeführten Einschätzungen der befragten Vertreter beider Initiativen ersichtlich wird, wurden insbesondere in vier Bereichen positive Veränderungen bei den betrieblichen Beziehungen der Mitgliederbetriebe beobachtet: 1.) Eine intensivere regionale Vernetzung der Mitgliedsbetriebe durch neu entstandene Kontakte, 2.) ein verbessertes Verhältnis der Mitgliedsbetriebe zueinander, 3.) eine Intensivierung der betrieblichen Zusammenarbeit, insbesondere bei (regionaler) Beschaffung und Absatz sowie 4.) zwischen den Mitgliedsbetrieben entstandene zwischenbetriebliche Kooperationen.¹⁰²

1.) Intensivere regionale Vernetzung der Mitgliedsbetriebe untereinander

Eine intensivere regionale Vernetzung der Mitgliedsbetriebe wurde von den Initiativenvertretern durch zusätzlich entstandenen Kontakte unter den Mitgliedsbetrieben, einem (besseren) persönlichen Kennenlernen der Betriebsinhabern und eines intensiveren Informationsaustausches zwischen den Mitgliedsbetrieben beobachtet.

2.) Verbessertes Verhältnis der Mitgliedsbetriebe zueinander

In diesem Zusammenhang wurden insbesondere ‚weiche‘ Faktoren wie größeres Vertrauen, rücksichtsvolleres Verhalten, größeres Verständnis und Offenheit sowie ein entstandenes ‚Wir-Gefühl‘ zwischen den Mitgliedsbetrieben betont, welches sich aus der gemeinsamen Initiativenarbeit entwickelt hat.

¹⁰² Diese Einschätzungen zu positiven Veränderungen der Beziehungen der Mitgliedsbetriebe zueinander, erfahren nur Einschränkungen im Verhältnis zwischen Forstbetrieben und Sägewerken. In beiden Initiativen wurden von den befragten Branchenvertretern keine Veränderungen im Verhältnis der Mitgliedsbetriebe dieser beiden Branchengruppen beobachtet.

3.) Intensivere Zusammenarbeit der Mitgliedsbetriebe untereinander

Veränderungen der betrieblichen Beziehungen in Form einer intensiveren Zusammenarbeit der regionalen Mitgliedsbetriebe wurden von den Befragten in Folge eines gezielten regionalen Beschaffens und Absetzens zwischen Initiativenmitgliedern beobachtet.

4.) Entstandene zwischenbetriebliche Kooperationen zwischen Mitgliedsbetrieben

Nach Einschätzung der Initiativenvertreter hat das kooperative Denken der Mitgliedsbetriebe zugenommen. Im Zuge von gemeinsamen Initiativenmaßnahmen wurden Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Mitgliedsbetrieben geprüft. Hieraus sind zwischen den Mitgliedsbetrieben vereinzelt zwischenbetriebliche Kooperationen entstanden.

Bei den soeben beschriebenen Veränderungen der zwischenbetrieblichen Beziehungen der Initiativenmitglieder wurden jedoch von den befragten Initiativenvertretern i.d.R. Einzelbeispiele genannt. Eine Quantifizierung war den Befragten nicht möglich. Mit der Betriebsbefragung sollten die von den Initiativenvertretern beobachteten Innenwirkungen der Initiativen auf die Mitgliedsbetriebe überprüft und quantifiziert werden.

5.3.1.1. Intensivierte betriebliche Vernetzung der Mitgliedsbetriebe

Bei den bereits dargestellten Beitrittsmotiven der Initiativenmitglieder gaben 31% der befragten Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 41% der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ als ein Beitrittsmotiv ‚*Vermittlung von Kontakten durch die Initiative*‘ an.¹⁰³ Hieraus läßt sich ableiten, daß das Knüpfen von neuen Kontakten zu anderen Betrieben und damit die Erweiterung des betrieblichen Netzwerkes, zumindest für einen Teil der Betriebe, bedeutsam ist. In einer weiteren Frage, in welcher der durch die Initiativenmitgliedschaft entstandene wirtschaftlichen Nutzen thematisiert wurde¹⁰⁴, lautete eine Antwortkategorie ‚*Zusätzliche Kontakte zu Betrieben, insbesondere neue branchenübergreifende Kontakte*‘. Diese Form von wirtschaftlichem Nutzen der Initiativenmitgliedschaft bestätigten 10% der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 18% der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘. Dieser verhältnismäßig geringe Anteil überrascht, da in den Experteninterviews die entstandenen Kontakte zwischen den Mitgliedsbetrieben mehrfach betont wurden.

¹⁰³ vgl. S. 142

¹⁰⁴ vgl. S. 184

Möglicherweise wurden solche zusätzlich entstandenen Kontakte zu anderen Betrieben nicht von allen Mitgliedsbetrieben als wirtschaftlicher Nutzen empfunden bzw. nur ein geringer Teil der Mitgliedsbetriebe konnte aufgrund dieser Kontakte einen wirtschaftlichen Nutzen realisieren.

Auf die Frage: ‚Wie viele Mitglieder der Initiative kennen Sie?‘ sollten die befragten Initiativenangehörigen angeben, von wie vielen Mitgliedsbetrieben ihnen die Initiativenmitgliedschaft bekannt ist und wie viele sie davon persönlich kennen. Die durchschnittliche Anzahl von bekannten und davon persönlich bekannten Mitgliedsbetrieben ist in der nachfolgenden Abbildung 19 dargestellt.

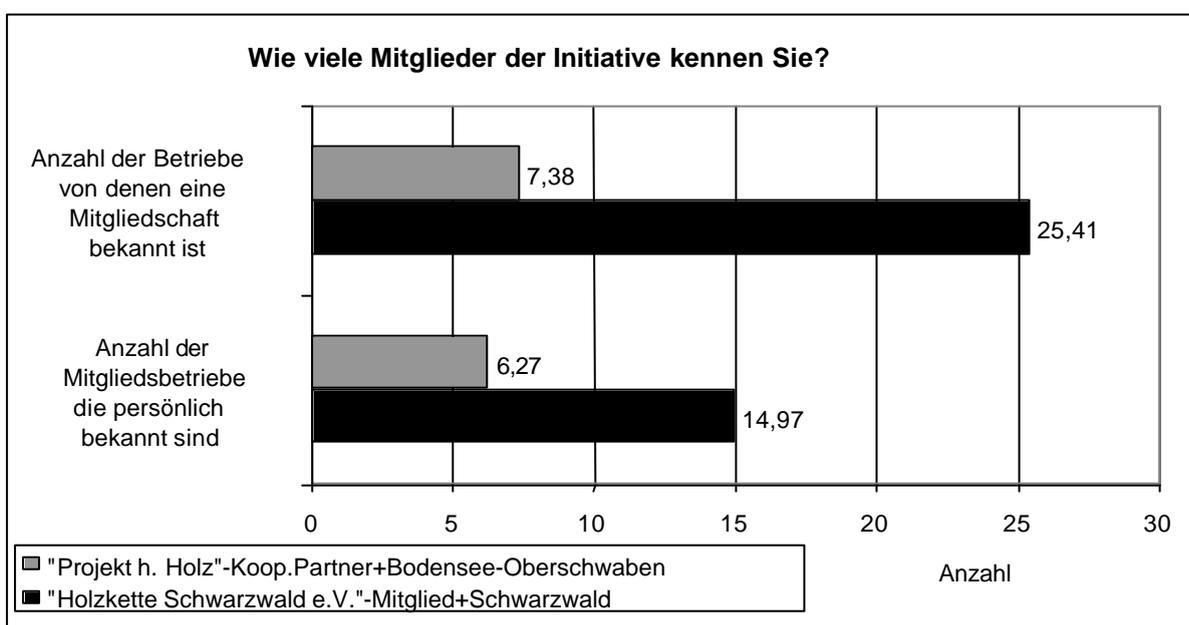


Abbildung 19: Durchschnittliche Anzahl bekannter Initiativenmitgliedsbetriebe und Anzahl der persönlich bekannten Mitglieder. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Von den befragten Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ gaben 80% an, die Mitgliedschaft von weiteren Betrieben zu kennen (die Spannweite reichte von 2 bis 90 bekannten Mitgliedsbetrieben), 73% kannten Mitgliedsbetriebe persönlich (Spannweite von 2 bis 50 persönlich bekannten Betrieben). Beim ‚Projekt heimisches Holz‘ gaben 60% der Kooperationspartner an, von der Initiativenzugehörigkeit anderer Betriebe zu wissen (die Spannweite reichte von 2 bis 20 bekannten Betrieben) und die Hälfte der Kooperationspartnerbetriebe gab an, weitere Initiativenmitgliedsbetriebe persönlich zu kennen (Spannweite 1 bis 15 persönlich bekannte Betriebe).

Die in Abbildung 19 dargestellten Ergebnisse zeigen, daß die Anzahl der insgesamt bekannten Betriebe, wie auch die der persönlich bekannten Betriebe, zwischen den Mitgliedsbetrieben beider Initiativen signifikant unterschiedlich sind ($p = 0,001$ bzw. $p = 0,028$) und bei den Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ bedeutend höher liegen. Diese unterschiedlichen Durchschnittswerte bei den Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ dürfte sich primär auf die unterschiedlichen Strukturen der beiden Regionalinitiativen zurückführen lassen. Die festen und dauerhaften Vereinsstrukturen der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ dürften die Möglichkeiten für ein Kennenlernen und den Aufbau von persönlichen Kontakten zwischen den Mitgliedsbetrieben begünstigen. Im Vergleich hierzu erscheinen die Strukturen des ‚Projekt heimisches Holz‘, welche sich durch eine wechselnde Zusammenarbeit des BUND mit unterschiedlichen Kooperationspartnern in z.T. zeitlich befristeten Kooperationsprojekten auszeichnen, für ein umfangreiches Kennenlernen von anderen Betrieben und den Aufbau persönlicher Kontakte weniger vorteilhaft. Aufgrund der fast identischen Anzahl von persönlich bekannten Betrieben und Betrieben, von denen eine Beteiligung am ‚Projekt heimisches Holz‘ bekannt ist, läßt sich ableiten, daß die Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern des ‚Projekts heimisches Holz‘ in kleineren Akteursgruppen stattfand und intensiver war.

Die soeben vorgestellten Ergebnisse zur durchschnittlichen Anzahl von Betrieben, von denen die Mitgliedschaft bekannt ist und Mitgliedsbetrieben die persönlich bekannt sind, geben zugleich Auskunft über die Größe des egozentrischen ‚Initiativen-Netzwerkes‘ der Initiativenmitgliedsbetriebe. Demnach bestehen für das durchschnittliche Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ 25 potentielle Netzwerkbeziehungen zu anderen Initiativenmitgliedsbetrieben. Hierbei bestehen, aufgrund ein persönlichen Kennens, zu 14 Betrieben engere Beziehungen (Bei den Kooperationspartnern des ‚Projekts heimisches Holz‘ sind dies sieben bzw. sechs Betriebe).

Um die Bedeutung dieser ‚Initiativen-Netzwerkbeziehungen‘ für die Betriebsführung der Mitgliedsbetriebe zu ermitteln, wurde die nachfolgende Frage in der Betriebsbefragung gestellt: *‚Zu wie vielen Betrieben aus den nachfolgend aufgeführten Branchen haben Sie gute persönliche Beziehungen? (In diesem Zusammenhang sind ‚Beziehungen‘ gemeint, die für ihre Betriebsführung wichtig sind oder wichtig sein könnten)‘*. Mit dieser Frage wurde versucht, die Anzahl der direkten Netzwerkbeziehungen der befragten Betriebe zu anderen Be-

rieben (mit Bedeutung für ihre Betriebsführung) zu ermitteln. Die an den Regionalinitiativen beteiligten Betriebe wurden weiterhin gebeten, die Anzahl der Mitgliedsbetriebe unter diesen Betrieben zu nennen. Auf diese Frage konnten die Angaben von 114 der 145 befragten Betriebe ausgewertet werden¹⁰⁵.

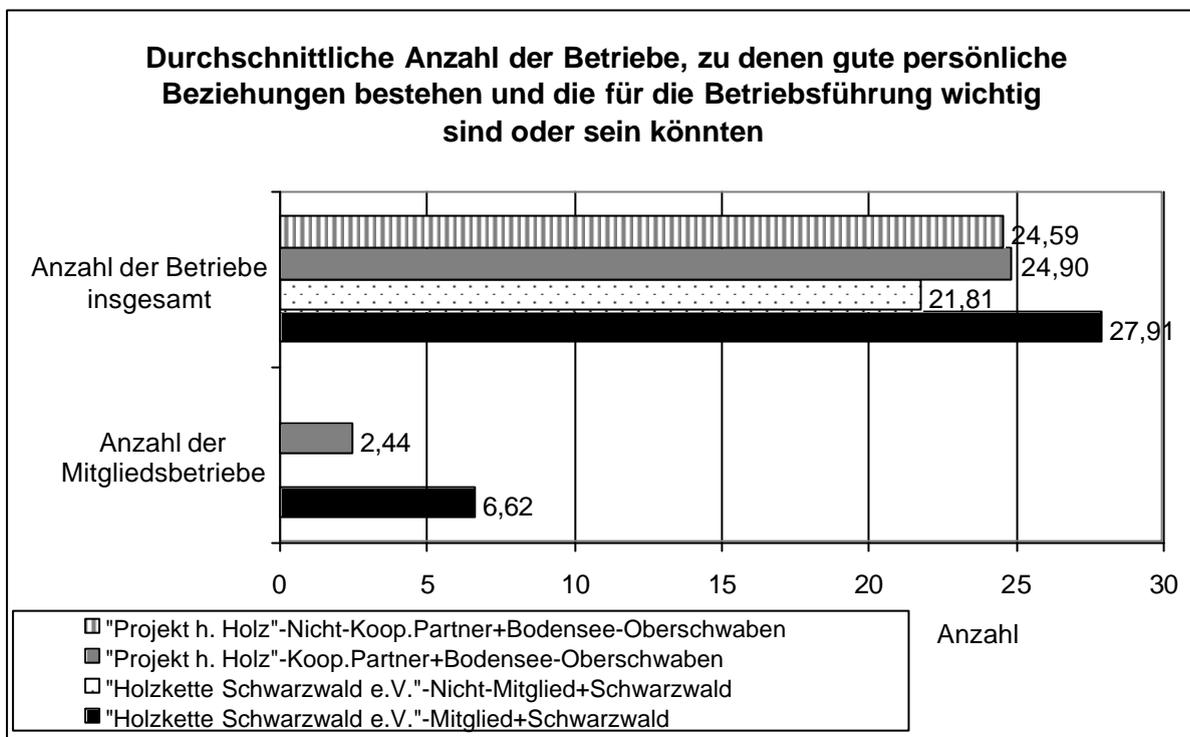


Abbildung 20: Vergleich der durchschnittlichen Anzahl von Netzwerkbeziehungen zu anderen Betrieben.

Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die Spannweite der direkten Netzwerkbeziehungen zu anderen Betrieben, zu denen gute persönliche Beziehungen bestehen und die für die Betriebsführung wichtig sind oder sein könnten, reichte von drei bis 126 Betrieben. Die Anzahl von Initiativenmitgliedsbetrieben an diesem direkten betrieblichen Beziehungsnetzwerk lag zwischen eins und 32.

Wie aus den dargestellten Durchschnittswerten zum direkten Beziehungsnetzwerk der Betriebe ersichtlich wird, bestehen zwischen den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ und der Kontrollgruppe der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ keine Unterschiede. Beide Untersuchungsgruppen gaben im Mittel eine Anzahl von rund 24 Betrieben für ihr direktes betriebliches Beziehungsnetzwerk an. Auch der Anteil von weiteren Kooperationspart-

¹⁰⁵ Für die Auswertung konnten die Angaben von 34 Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 26 Betriebe der regionalen Kontrollgruppe ‚Südschwarzwald‘ sowie 20 Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ und 34 Betriebe der regionalen Kontrollgruppe ‚Bodensee-Oberschwaben‘ herangezogen werden.

nen des ‚Projekt heimisches Holz‘ am direkten Beziehungsnetzwerk der Initiativenmitglieder ist mit durchschnittlich 2,44 Betrieben gering.

Anders stellen sich die Ergebnisse für die befragten Betriebe der Region ‚Südschwarzwald‘ dar. Die Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ gaben durchschnittlich eine Anzahl von rund 27 Betrieben an. Von den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe wurden rund 21 Betrieben genannt. Die Differenz von sechs Betrieben¹⁰⁶, welche die Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ im regionalen Vergleich mehr in ihrem betrieblichen Beziehungsnetzwerk aufweisen, entspricht ungefähr der durchschnittlichen Anzahl von weiteren Mitgliedsbetrieben im betrieblichen Beziehungsnetzwerk (durchschnittlich 6,62 Betriebe). Dieses Ergebnis läßt die Vermutung zu, daß die Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ durch die entstandenen Kontakte zu anderen Initiativenmitgliedern ihr direktes betriebliches Beziehungsnetzwerk ausweiten konnten.

In einer weiteren Frage, in der die Bedeutung dieser Netzwerkbeziehungen für eine erfolgreiche Betriebsführung erfragt wurde¹⁰⁷, maßen sowohl die Mitgliedsbetriebe beider Initiativen, wie auch die Betriebe der regionalen Kontrollgruppen, diesen Netzwerkbeziehungen eine große Bedeutung bei (Mittelwerte zwischen 1,89 und 2,17). Hieraus läßt sich ableiten, daß die Ausweitung und Intensivierung ‚guter persönlicher Beziehungen‘ zu anderen Betrieben für den Einzelbetrieb erfolgswirksam ist.

5.3.1.2. Verändertes Verhältnis der Mitgliedsbetriebe zueinander

Auf die Frage: ‚Welchen wirtschaftlichen Nutzen ihrer Mitgliedschaft können / konnten Sie feststellen?‘ lautete eine Antwortkategorie: *Besseres persönliches Kennenlernen von Betriebsinhabern*‘. Dieser entstandene (wirtschaftliche) Nutzen wurde von 28% der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 14% der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ bestätigt. Zur Überprüfung des von den Initiativenvertretern beobachteten verbesserten Verhältnis der Mitglieder zueinander, wurden die Mitgliedsbetriebe nach dem Grad ihrer Zustimmung zu den in Abbildung 21 aufgeführten drei Statements gebeten.

¹⁰⁶ Der Unterschied ist nicht signifikant.

¹⁰⁷ Fragestellung: ‚Wie wichtig sind diese Beziehungen für eine erfolgreiche Führung ihres Betriebes?‘; Skalierung: ‚1: sehr wichtig – 5: sehr unwichtig‘

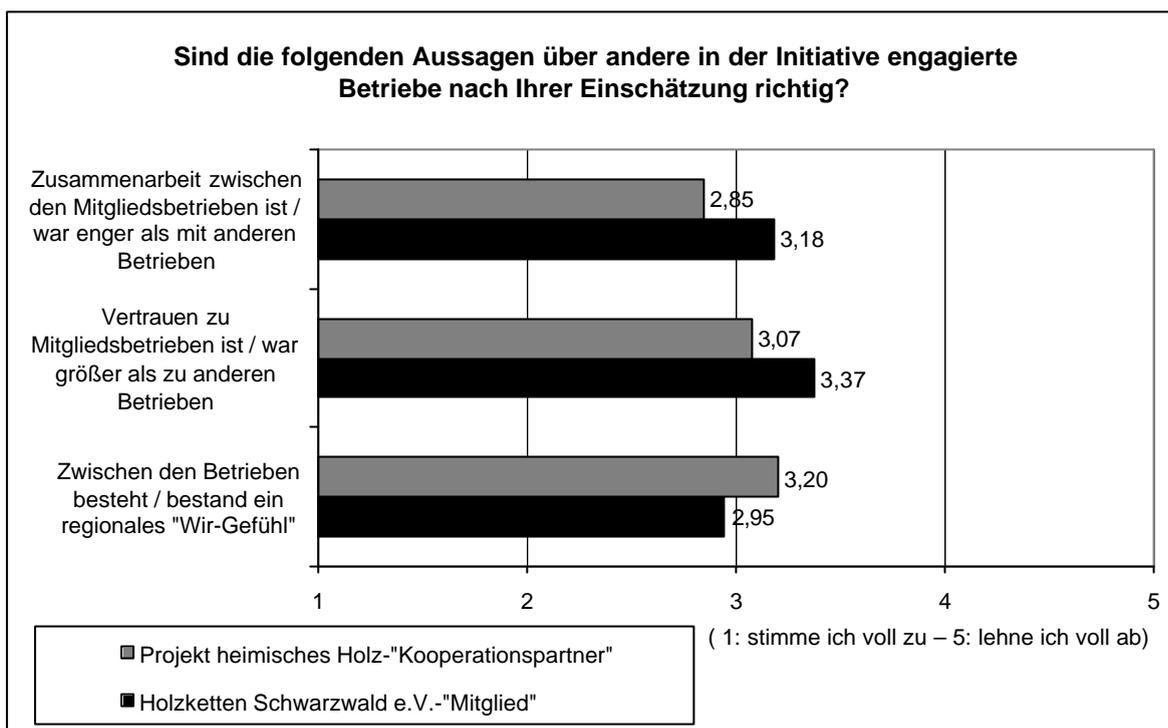


Abbildung 21: Verhältnis der Initiativenmitglieder zueinander. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die Mittelwerte zu diesen drei Statements oszillieren alle nahe um den Skalierungswert ,3‘. Die von den Initiativenvertretern in den Experteninterviews beobachteten Veränderungen der zwischenbetrieblichen Beziehungen werden demnach von der befragten Mitgliederbasis weder eindeutig bestätigt noch eindeutig abgelehnt. Die erkennbaren Unterschiede im Antwortverhalten der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ sind nicht signifikant.

Bei einer Betrachtung des Anteils der Initiativenmitglieder, welche diesen drei Statements mit den Skalierungswerten ,1‘ und ,2‘ zugestimmt haben, ergibt sich das in Tabelle 11 dargestellte Ergebnis.

	Anteil der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘, welche mit ,1‘ und ,2‘ diese Statements beantwortet haben	Anteil der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘, welche mit ,1‘ und ,2‘ diese Statements beantwortet haben
‚Zusammenarbeit zwischen Mitgliedsbetrieben ist / war enger als mit anderen Betrieben‘	30%	18%
‚Vertrauen zu Mitgliedsbetrieben ist / war größer zu anderen Betrieben‘	13%	22%
‚Zwischen den Mitgliedsbetrieben besteht / bestand ein regionales Wir-Gefühl‘	20%	27%

Tabelle 11: Anteil der Initiativenmitglieder, welche den drei aufgeführten Statements mit den Skalierungswerten ,1‘ und ,2‘ zugestimmt haben. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die Ergebnisse in Tabelle 11 zeigen, daß die von den Initiativenvertretern beobachteten Veränderungen des Verhältnisses der Initiativenmitglieder zueinander bisher nur partiell bestätigt werden können.

5.3.1.3. Intensivierung der Zusammenarbeit der Mitgliedsbetriebe

In den Experteninterviews wurden von den Initiativenvertretern auf eine intensivere Zusammenarbeit der Mitgliedsbetriebe, insbesondere bei Beschaffung und Absatz, verwiesen. Mit den nachfolgend vorgestellten Ergebnissen der Betriebsbefragung sollte überprüft werden, ob sich durch die entstandenen Kontakten zwischen den Initiativenmitgliedern neue Absatz- und Beschaffungskanäle für den einzelnen Mitgliedsbetrieb eröffnet haben und inwiefern sich das Beschaffungs- und Absatzverhalten der Mitgliedsbetriebe im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung stärker regionalisiert hat.

Mit der in Abbildung 22 dargestellten Frage sollte überprüft werden, ob sich zwischen den Mitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ bzw. den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ (neue) Geschäftsbeziehungen entwickelt haben.

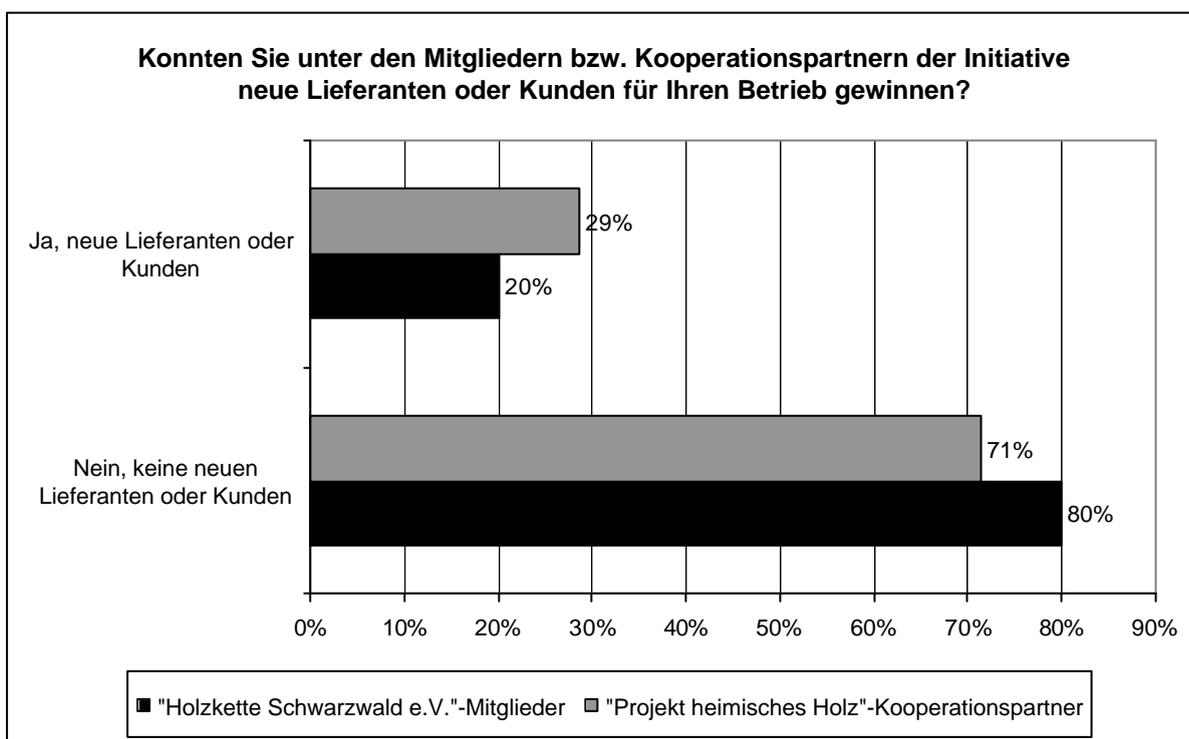


Abbildung 22: Anteil neu entstandener Lieferanten- und Kundenbeziehungen zwischen den Initiativenmitgliedern. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Aus Abbildung 22 wird ersichtlich, daß ein Fünftel der befragten Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und rund ein Drittel der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ unter den Initiativenmitgliedsbetrieben neue Lieferanten oder Kunden finden konnten. Die von den Initiativenvertretern zwischen den Mitgliedsbetrieben beobachtete intensivere Zusammenarbeit bei Beschaffung und Absatz kann somit z.T. bestätigt werden.

Im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung ist eine Verminderung von Transportwegen anzustreben. In Abbildung 23 und Abbildung 24 sind Veränderungen der Beschaffungs- und Absatzentfernungen der Initiativenmitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe in beiden Untersuchungsregionen dargestellt.

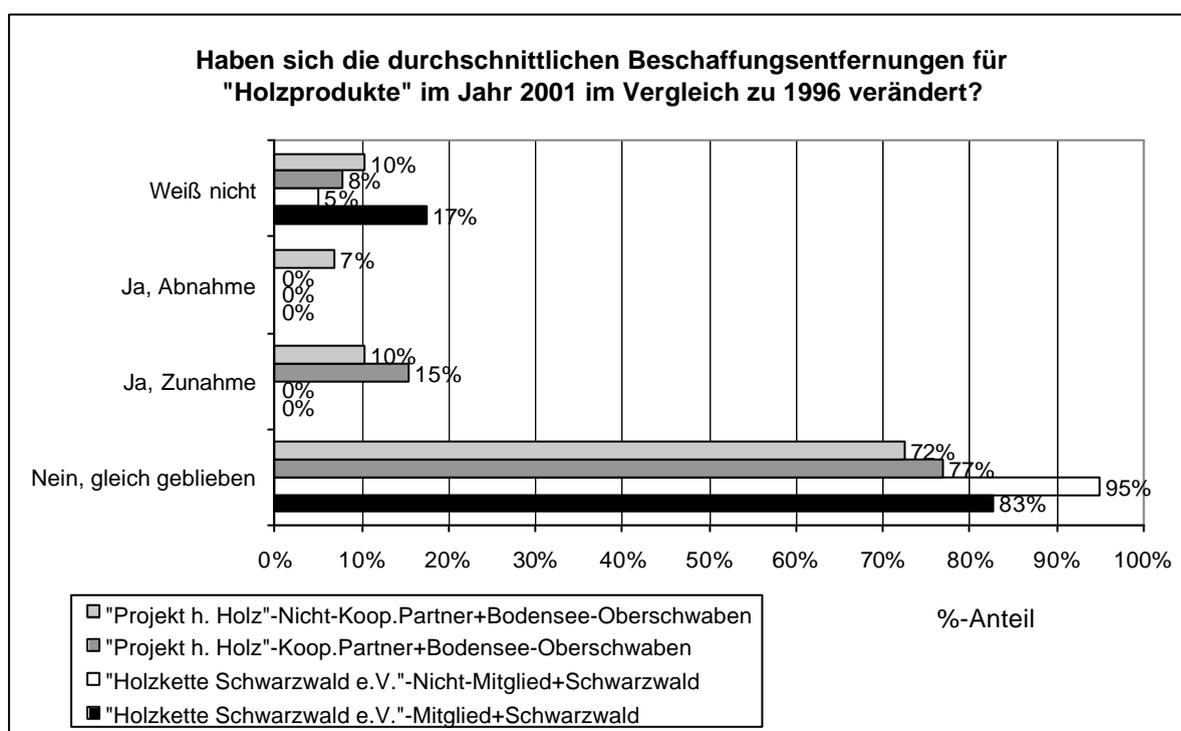


Abbildung 23: Veränderung der Beschaffungsentfernungen der Betriebe. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Wie aus Abbildung 23 ersichtlich wird, haben sich die Beschaffungsentfernungen für ‚Holzprodukte‘ bei den Initiativenmitgliedern und Nichtmitgliedern im Beobachtungszeitraum nicht wesentlich verändert. Ein anderes Bild zeigen die Ergebnisse zu Veränderungen der Absatzentfernungen für ‚Holzprodukte‘ in Abbildung 24.

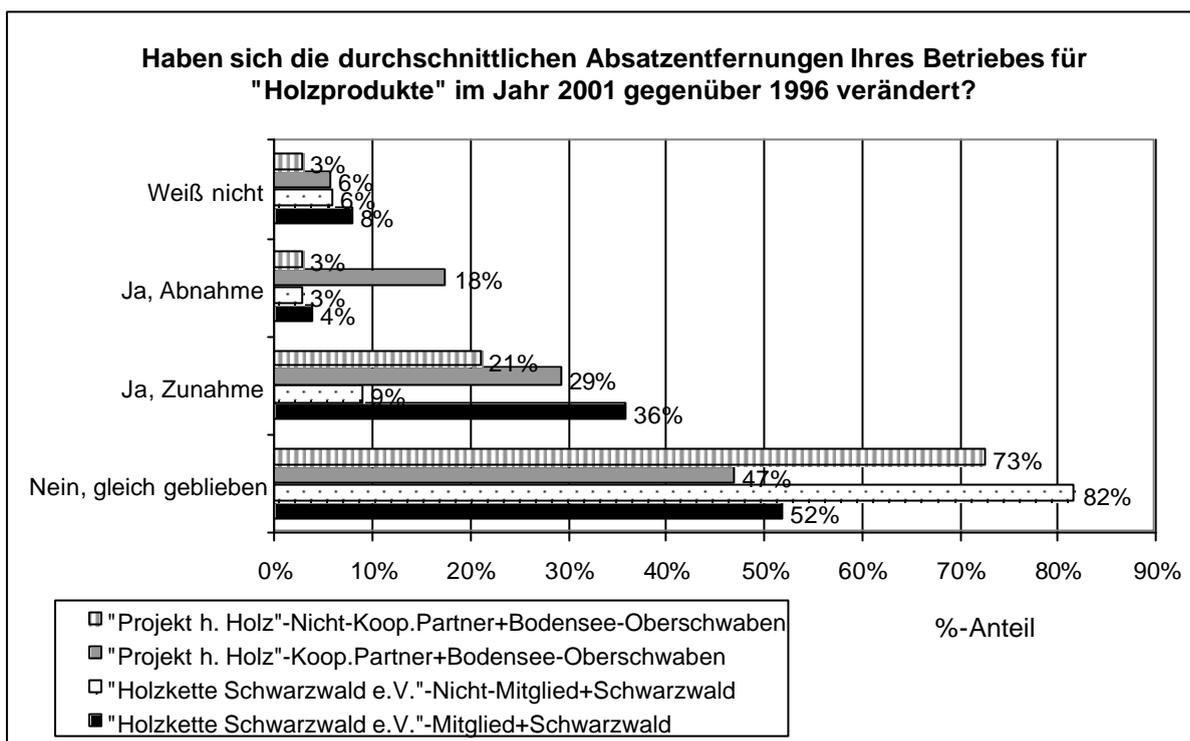


Abbildung 24: Veränderung der Absatzentfernungen der Betriebe. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Bei den Veränderungen der Absatzentfernungen für ‚Holzprodukte‘ zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und den Betrieben der Kontrollgruppe in beiden Regionen. Während rund drei Viertel der Betriebe der Kontrollgruppe in beiden Untersuchungsregionen keine Veränderungen ihrer Absatzentfernungen angaben, waren dies bei den Initiativenmitgliedsbetrieben nur die Hälfte. Veränderungen wurden von einem Drittel der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ in der Form angegeben, daß ihre Absatzentfernungen zugenommen haben. Bei den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ wurden in zwei Richtungen Veränderungen angegeben: Bei einem Drittel expandierten die Absatzentfernungen, während sie bei einem Fünftel abnahmen.

5.3.1.4. Zwischenbetriebliche Kooperationen

Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellt wurde, stellen in der Kooperationsanbahnungsphase Informationsdefizite zur Vorteilhaftigkeit von Kooperationen, emotionale Kooperationsbarrieren und Probleme bei der Partnerfindung die häufigsten zwischenbetrieblichen Kooperationshemmnisse dar.¹⁰⁸ Aufgrund einer intensiveren regionalen Vernetzung der

¹⁰⁸ vgl. S. 51

Mitgliedsbetriebe in den Initiativen und der auf kooperativem Verhalten beruhenden Zusammenarbeit in den Initiativen, wurden vermehrt zwischenbetriebliche Kooperationen unter den Mitgliedsbetrieben erwartet. Auch die Experteninterviews ließen den Schluß zu, daß sich bei den Mitgliedsbetrieben durch die Zusammenarbeit in den Initiativen die Kooperationseinstellung verändert hat. Hierbei wurden von Veränderungen bei den Mitgliedsbetrieben in Richtung eines verstärkt ‚kooperativen Denkens‘ und dem Abbau von ‚Kooperationsbarrieren‘ berichtet. Mit den in Abbildung 25 aufgeführten Statements sollte überprüft werden, ob Unterschiede zwischen den Mitgliedsbetrieben der Initiativen und den regionalen Kontrollgruppen bzgl. der Kooperationseinstellung vorliegen.

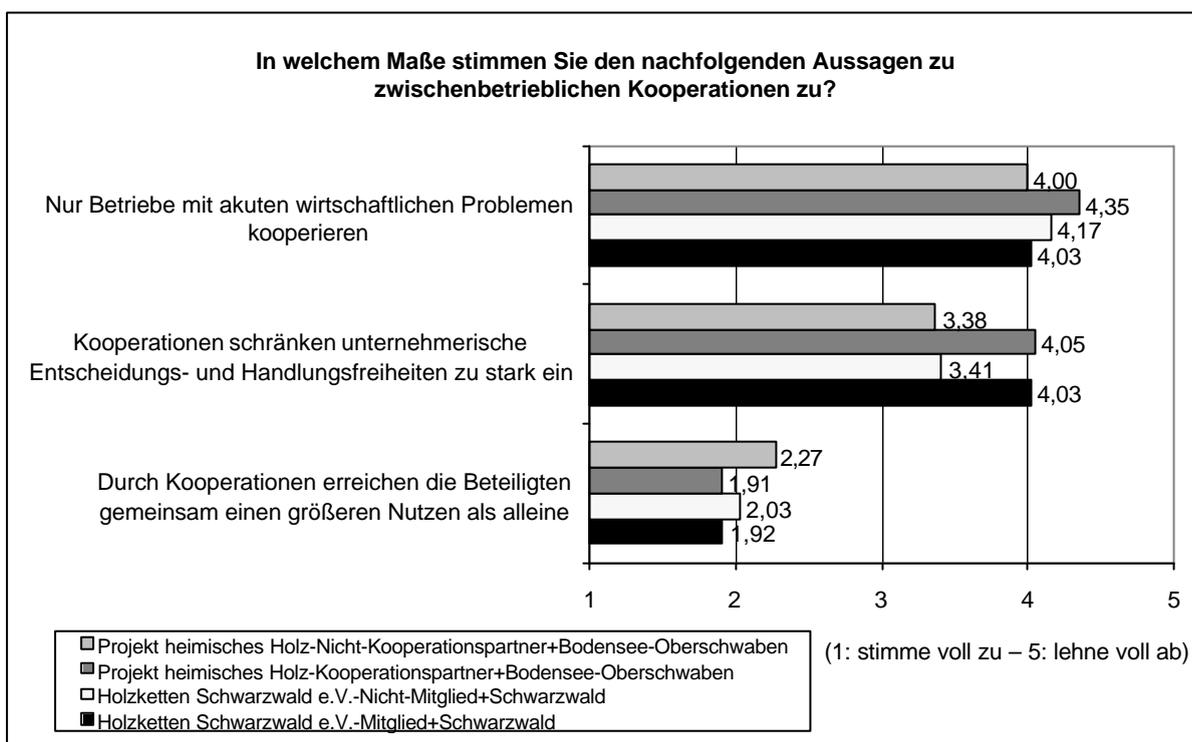


Abbildung 25: Kooperationseinstellung der befragten Betriebe. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

1.) Statement: Nur Betriebe mit akuten wirtschaftlichen Problem kooperieren

Mit diesen Statement sollte insbesondere überprüft werden, inwiefern Kooperation als ‚Zeichen der Schwäche‘ von den befragten Betrieben empfunden wird. Wie aus dem Gesamtantwortverhalten ersichtlich wird, lehnen sowohl Mitglieds- wie auch Nichtmitgliedsbetriebe dieses Statement erkennbar ab. Die Mittelwertunterschiede zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern der Initiativen sind bei diesem Statement nicht signifikant.

2.) Statement: Kooperationen schränken unternehmerische Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten ein

Mit diesem Statement sollte die empfundene Intensität des durch Kooperationen bedingten betrieblichen Autonomieverlustes überprüft werden. Diesen empfinden die Mitgliedsbetriebe erkennbar schwächer als die Nichtmitgliedsbetriebe. Zwischen den Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und der regionalen Kontrollgruppe besteht ein signifikanter Unterschied ($p=0,012$), ebenso zwischen den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ und deren regionaler Kontrollgruppe ($p=0,016$).

3.) Statement: Durch Kooperationen erreichen die Beteiligten gemeinsam einen größeren Nutzen als alleine

Mit dem zuletzt aufgeführten Statement sollte überprüft werden, ob die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen (effizientere gemeinsame Zielerreichung und vorliegende ‚Win-Win‘-Situationen im Kooperationsbereich) bei den befragten Betrieben im gleichen Maße verinnerlicht sind. Wie die Ergebnisse zeigen, stimmen die Untersuchungs- und Kontrollgruppe in beiden Regionen diesem Statement deutlich zu.

Mit der Frage: *‚Wurden von ihrem Betrieb in der Vergangenheit Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Betrieben geprüft?‘* sollten bestehende Unterschiede zwischen Initiativenmitglieds- und Initiativnichtmitgliedsbetrieben überprüft werden. In Abbildung 26 ist nach Initiativzugehörigkeit der Anteil der Betriebe dargestellt, welche angaben, bereits Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Betrieben überprüft zu haben.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Fehlende prozentuale Anteile zu 100% in Abbildung 26 antworten mit ‚Nein‘, ‚Weiß nicht‘ oder machten keine Angabe.

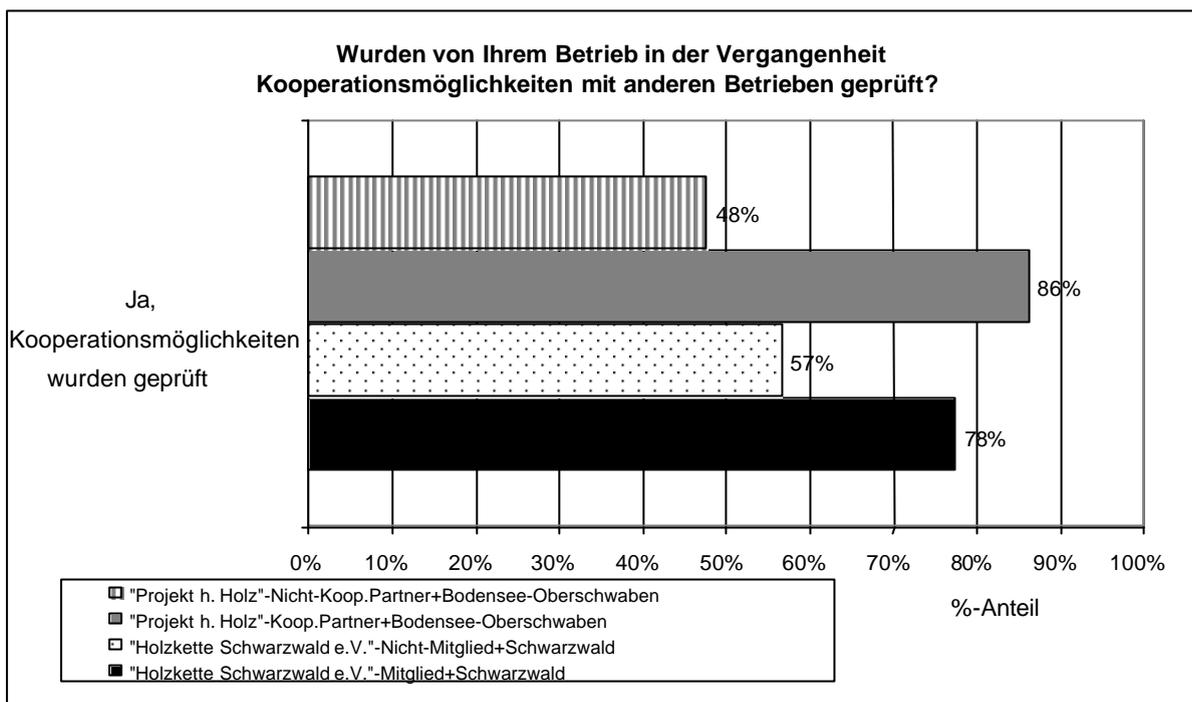


Abbildung 26: Prozentualer Anteil der Betriebe, welche Kooperationsmöglichkeiten geprüft haben. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Wie aus den dargestellten Ergebnissen ersichtlich wird, liegt der prozentuale Anteil der Initiativenmitgliedsbetriebe, welche bereits Kooperationsmöglichkeiten überprüft haben, in beiden Regionen wesentlich höher als bei den Betrieben der jeweiligen Kontrollgruppe. Aus diesem regionalen Querschnittsvergleich läßt sich interpretieren, daß die Initiativen einen Beitrag hierzu geleistet haben. Gleichzeitig werden die Aussagen der Initiativenvertreter in den Experteninterviews bestätigt.

In der nachfolgenden Abbildung 27 ist die anteilige Kooperationshäufigkeit von Initiativen- und Initiativennichtmitglieder graphisch dargestellt.¹¹⁰

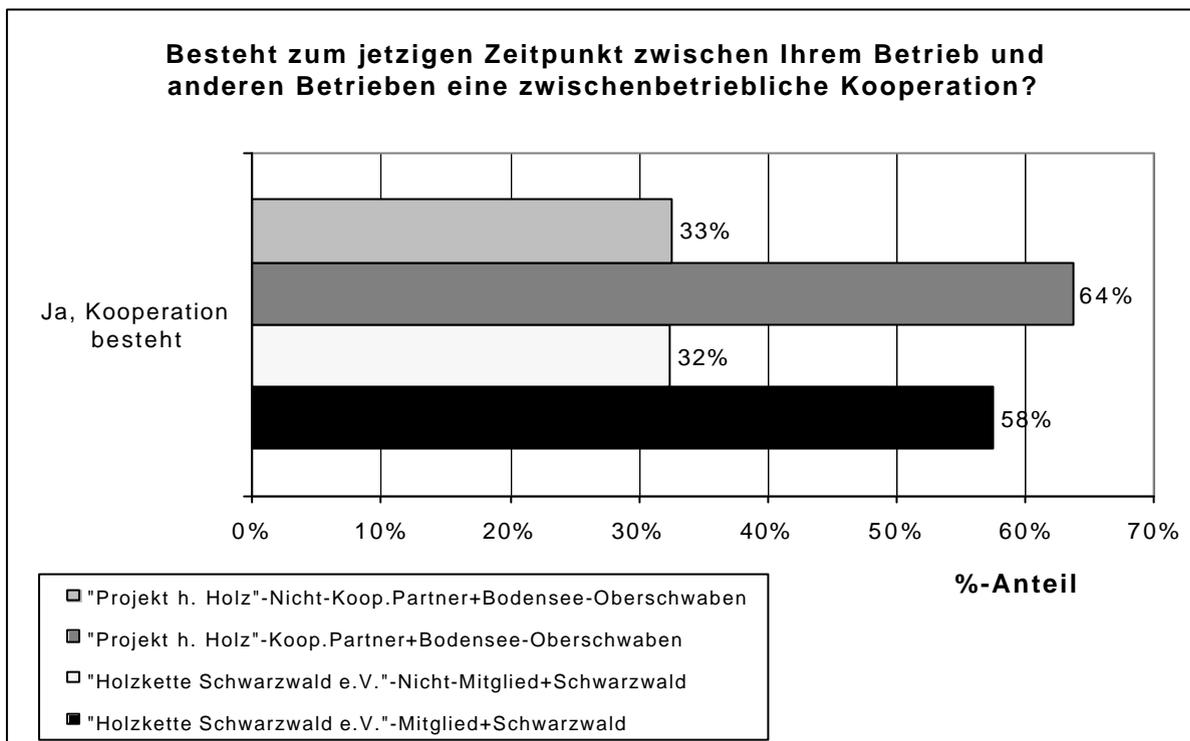


Abbildung 27: Kooperationshäufigkeiten von Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben der Initiativen. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Nach den in Abbildung 27 dargestellten Ergebnissen kooperieren rund zwei Drittel der Initiativenmitgliedsbetriebe des ‚Projekt heimisches Holz‘ und drei Fünftel der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘, wohingegen die Betriebe der beiden regionalen Kontrollgruppen zu lediglich einem Drittel Kooperationsbeziehungen zu anderen Betrieben aufweisen.

Einen direkten kausalen Zusammenhang zwischen der höheren Kooperationshäufigkeit der Mitgliedsbetriebe und der Wirkung der beiden Regionalinitiativen liefern die Ergebnisse auf die Frage: ‚Wie haben Sie ihren Kooperationspartner kennengelernt?‘, die in Abbildung 28 dargestellt sind.

¹¹⁰ Fehlende prozentuale Anteile zu 100% in Abbildung 27 antworten mit ‚Nein‘, ‚Weiß nicht‘ oder machten keine Angabe.

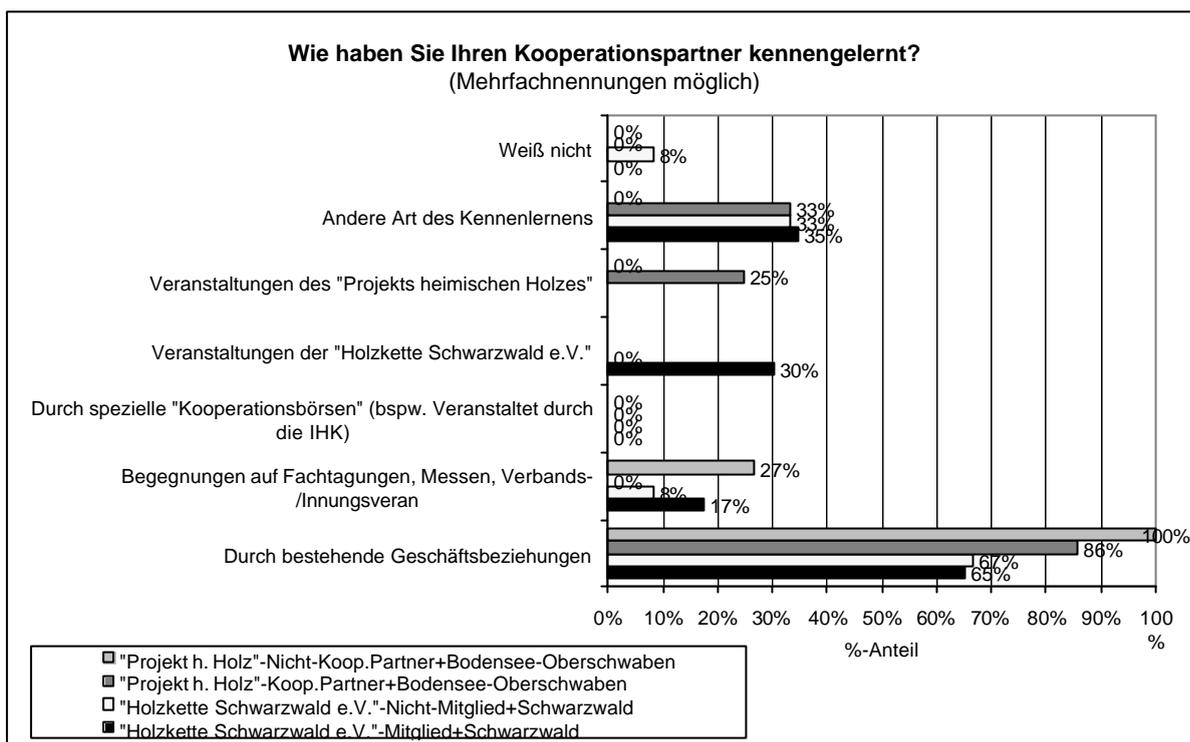


Abbildung 28: Anteilige Arten der Kooperationspartnerfindung. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die in Abbildung 28 dargestellten anteiligen Arten der Kooperationspartnerfindung verdeutlichen, daß Kooperationsbeziehungen überwiegend aus bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen der Betriebe entstehen. Dementsprechend gaben 100% der kooperierenden Nichtmitgliedsbetriebe des ‚Projekt heimisches Holz‘ an, zuvor mit ihren Kooperationspartnern in Geschäftsbeziehungen gestanden zu haben. Weiterhin bemerkenswert sind die dargestellten Ergebnisse unter der Annahme, daß es sich bei den meisten aufgeführten Arten des Kennenlernens um eher zufällige Begegnungen handelt. Eine aktive Suche nach Kooperationspartnern, z.B. durch die Teilnahme an speziellen ‚Kooperationsbörsen‘, scheint bei den wenigsten Betrieben vorzuliegen. Auch bei der offenen Kategorien *Andere Art des Kennenlernens* gaben lediglich zwei Betriebe an, durch eine aktive Eigensuche ihre Kooperationspartner gefunden bzw. kennengelernt zu haben. Weiterhin bemerkenswert an den Antworten der offenen Kategorie *Andere Art des Kennenlernens* ist, daß die Hälfte der Nennungen hierbei im Zusammenhang mit zuvor bestehenden privaten (persönlichen) Kontakt erfolgten, insbesondere in Verbindung mit einer engen räumlichen Nähe der Betriebe zueinander (zumeist direkte Nachbarschaft).

Für die Fragestellung dieser Arbeit sind jedoch die Nennungen: ‚*Veranstaltungen des Projekt heimisches Holz*‘ und ‚*Veranstaltungen der Holzkette Schwarzwald e.V.*‘ von besonderem Interesse. Demnach haben rund ein Drittel der kooperierenden Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und ein Viertel der kooperierenden Initiativenmitgliedsbetriebe des ‚Projekt heimisches Holz‘ ihren bzw. ihre derzeitigen Kooperationspartner über die Initiativen kennengelernt. Dieses Ergebnis bestätigen die Aussagen der befragten Initiativenvertreter.

Da die befragten Betriebe nur in Einzelfällen aktiv Kooperationspartner für ihren Betrieb suchten, scheinen sämtliche Maßnahmen, die Betriebsinhaber und -verantwortliche zusammenführen, kooperationsförderlich zu sein. Die im Vergleich höhere Kooperationshäufigkeit von Initiativenmitgliedsbetrieben erklärt sich somit durch die Initiativenmitgliedschaft der Betriebe. Durch die Mitgliedschaft in den Initiativen werden regionale Betriebe zusammengeführt und das Problem der Kooperationspartnerfindung überwunden. Die bestehenden Regionalinitiativen haben somit indirekt auch die Funktion als ‚Kooperationsbörse‘ für regionale Betriebe.

Bei einem Vergleich der wirtschaftlichen Situation der Betriebe im Jahr 2001¹¹¹, schätzten die kooperierenden Betriebe (Mittelwert: 3,36) ihre wirtschaftliche Situation nur geringfügig besser ein als die der nicht kooperierenden Betriebe (Mittelwert: 3,45). Kooperierende Betriebe als erfolgreicher zu bezeichnen erscheint deshalb nicht angebracht.

5.3.2. Wirkungen der gemeinsame Kommunikationspolitik

Neben den Innenwirkungen der Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene wurden (Außen-)Wirkungen durch die gemeinsamen kommunikationspolitischen Maßnahmen der Initiativen erwartet. Hierbei konnte im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens keine Konsumentenbefragung in den beiden Untersuchungsregionen durchgeführt werden, um psychologische Reaktionen und Handlungsreaktionen der regionalen Konsumenten auf die Kommunikationspolitik der Initiativen zu erfassen. Neben der Erfassung von Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik beim Anbieter (d.h. den Initiativenmitgliedsbetrieben) wurde weiterhin versucht, Wirkungen bei den Konsumenten durch die Einschätzungen der Betriebe zu erheben.

¹¹¹ vgl. S. 140

Erste Einschätzungen zur Wirkung der Kommunikationspolitik der Initiativen liefert die von STEINERT (2002) in der Region der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ durchgeführte Konsumentenbefragung.¹¹² Danach ist 59% der befragten Konsumenten die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ namentlich, 40% die Zielsetzungen der Initiative und 14% das Initiativenlogo bekannt [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 125 ff.].

Durch STEINERT (2002) können weiterhin Aussagen zur Wirksamkeit einzelner Kommunikationsmedien getroffen werden. Die Ergebnisse auf die Frage: ‚Wie sind sie auf die Holzkette Schwarzwald e.V. aufmerksam geworden?‘ sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

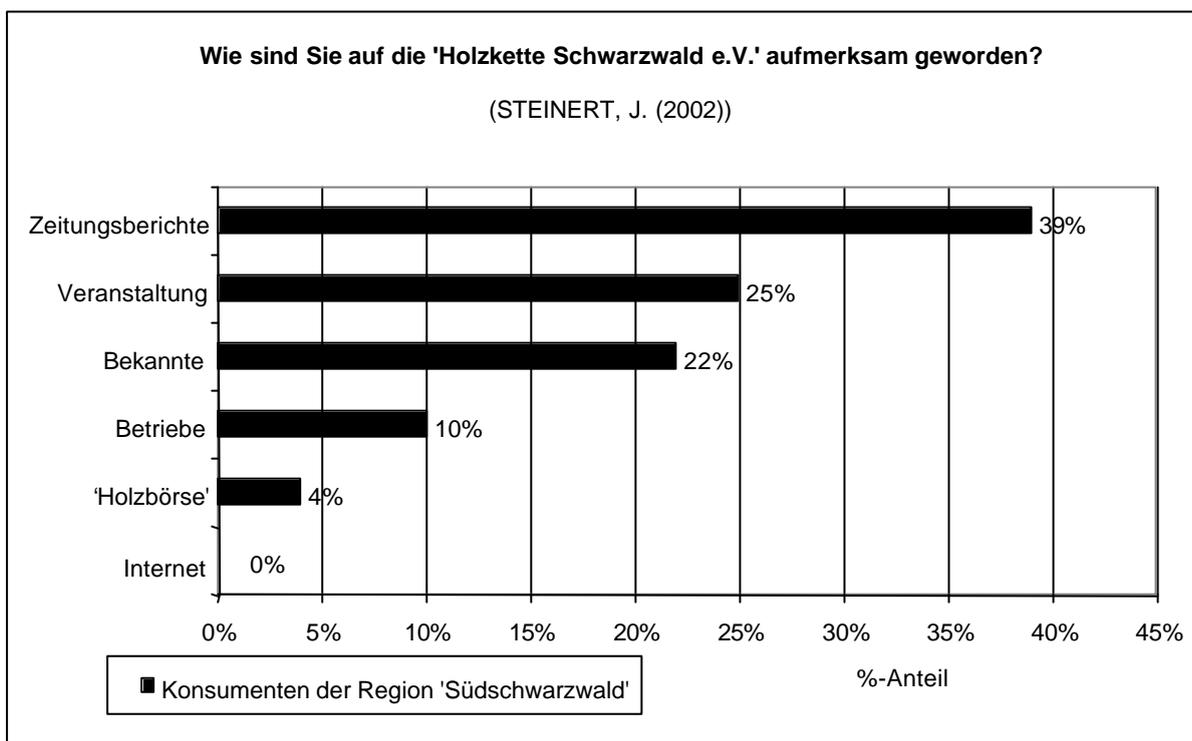


Abbildung 29: Kontaktmedien zwischen der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und den Konsumenten der Region.

Quelle: vgl. STEINERT, J. (2002): S. 127

Wie aus Abbildung 29 ersichtlich wird, stellen Presseberichterstattungen das wichtigste Kontaktmedium der Initiativen zur regionalen Bevölkerung dar. Interessant ist weiterhin, daß 22% der befragten Konsumenten angaben, durch ‚Bekannte‘ auf die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ aufmerksam geworden zu sein. Dies läßt auf eine breite gesellschaftliche Einbindung der Initiative in der Region schließen.

¹¹² STEINERT (2002) befragte 80 potentielle Konsumenten.

5.3.2.1. Beobachtete Veränderungen bei den Konsumenten seit Gründung der Initiativen

Aufbauend auf den Ergebnissen der Experteninterviews wurden die Betriebe der Untersuchungs- und der Kontrollgruppe in beiden Regionen nach beobachteten Veränderungen bei den regionalen Konsumenten im Zeitraum von 1996 bis 2001 befragt. (Fragestellung: *„Können Sie im Zeitraum von 1996 bis 2001 Veränderungen bei der Bevölkerung zu Gunsten oder zu Ungunsten von Holzverwendung in ihrer Region beobachten?“*) Die Einschätzungen der Betriebe zu beobachteten Veränderungen sind in Abbildung 30 dargestellt.

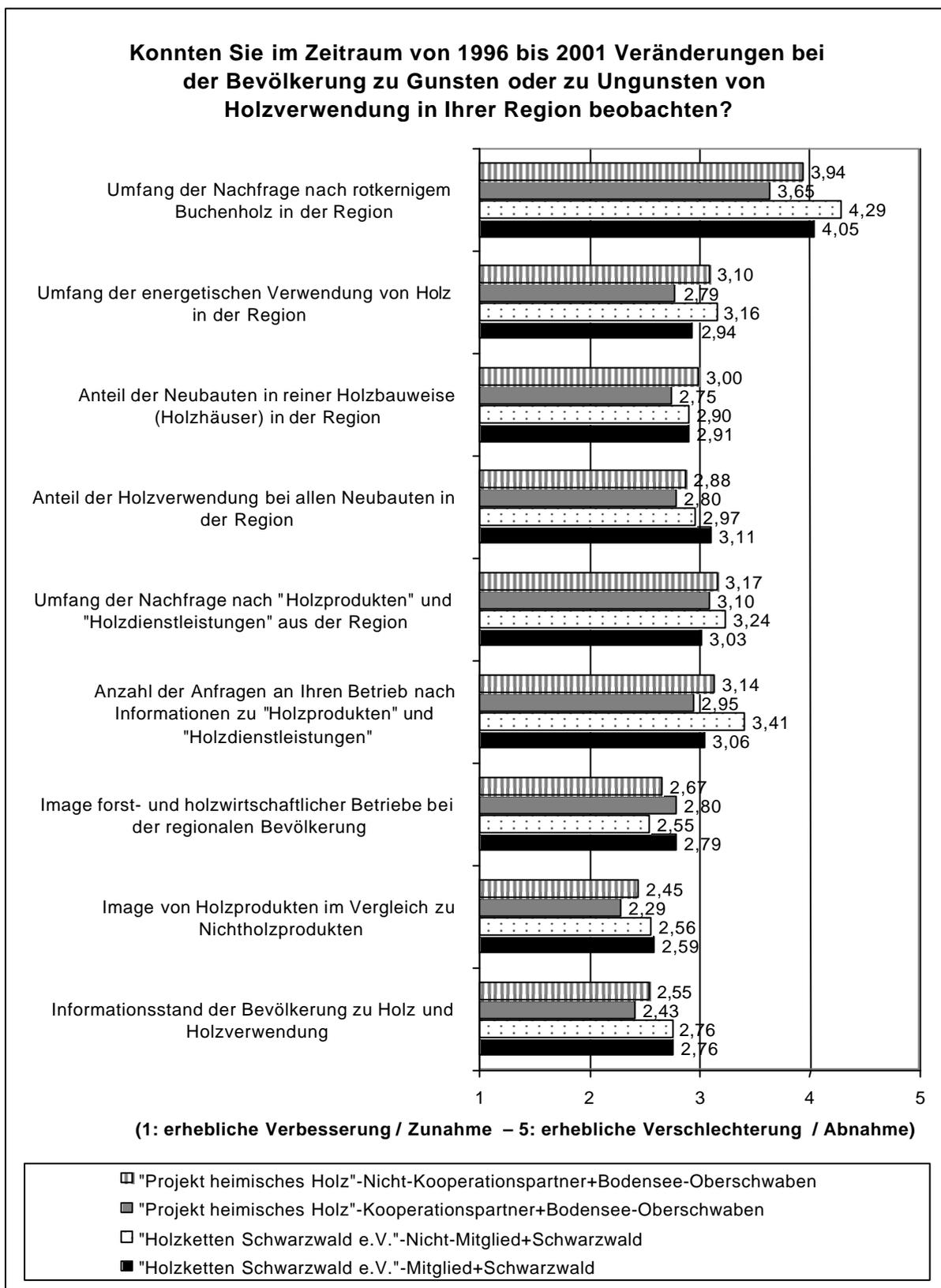


Abbildung 30: Veränderung zu Gunsten oder zu Ungunsten von regionaler Holzverwendung. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

In einer ersten Gesamtbetrachtung des Antwortverhaltens der Betriebe in beiden Region fällt auf, daß im Zusammenhang mit dem *„Informationsstand der Bevölkerung zu Holz und Holzverwendung“*, dem *„Image von Holzprodukten im Vergleich zu Nichtholzprodukten“* und dem *„Image forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe bei der regionalen Bevölkerung“* leichte Tendenzen in Richtung Verbesserungen/Zunahme und beim *„Umfang der Nachfrage nach rotkernigem Buchenholz in der Region“* eine deutliche Verschlechterung/Abnahme von den Betrieben in beiden Regionen genannt wurde. Bei den weiteren Bewertungskategorien wurde von den Betrieben keine Veränderung im Beobachtungszeitraum festgestellt.

1.) Umfang der Nachfrage nach rotkernigem Buchenholz in der Region

Bezogen auf beobachtete Nachfrageveränderungen nach rotkernigem Buchenholz fand in beiden Untersuchungsregionen die deutlichste Bewertung statt. Hier wurde durchweg eine Verschlechterung bzw. Abnahme genannt. Diese Einschätzung vertraten die Betriebe der Kontrollgruppe im regionalen Vergleich etwas stärker.

2.) Umfang der energetischen Verwendung von Holz in der Region

Veränderungen bei der energetischen Holzverwendung in den beiden Untersuchungsregionen wurde von den befragten Betriebe nicht angegeben.

3.) Anteil der Neubauten in reiner Holzbauweise (Holzhäuser) in der Region

In den Experteninterviews wurde von mehreren Branchenvertretern auf einen *„Holzhausbau-Boom“* seit Bestehen der Initiativen in beiden Untersuchungsregionen verwiesen. Diese Einschätzungen der Initiativenvertreter spiegeln sich nicht im Antwortverhalten der befragten Betriebe wider. Sowohl das Antwortverhalten der Mitglieds- wie auch das der Nichtmitgliedsbetriebe in beiden Region läßt im Bereich *„Anteil der Neubauten in reiner Holzbauweise“* auf keine Zunahme schließen.

4.) Anteil der Holzverwendung bei allen Neubauten in der Region

Die Veränderung des Holzanteils bei allen regionalen Neubauten wurde in ähnlicher Weise bewertet wie die Veränderungen bei Neubauten in reiner Holzbauweise.

5.) Umfang der Nachfrage nach „Holzprodukten“ und „Holzdienstleistungen“ aus der Region

Bei dieser sehr allgemein formulierten Kategorie zu den Nachfrageveränderungen nach Holzprodukten und Holzdienstleistungen, wurden von den befragten Betrieben keine Veränderungen angegeben.

6.) Anzahl der Anfragen an die Betriebe nach Informationen zu ‚Holzprodukten‘ und ‚Holzdienstleistungen‘

Auch bei der ‚Anzahl der Anfragen an die Betriebe nach Informationen zu ‚Holzprodukten‘ und ‚Holzdienstleistungen‘ aus der Region‘ ließen sich aus dem Antwortverhalten der befragten Betriebe keine Verbesserungen/Zunahmen bzw. Verschlechterungen/Abnahmen ableiten. Der Unterschied im Antwortverhalten der Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ in der Region ‚Südschwarzwald‘ von einem Drittel eines Skalierungsschrittes ist hierbei nicht signifikant.

7.) Image forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe bei der regionalen Bevölkerung

Beim ‚Image forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe bei der regionalen Bevölkerung‘ wurden sowohl von den Initiativenmitgliedern wie auch von den Nichtmitgliedern leichte Verbesserungen angegeben.

8.) Image von Holzprodukten im Vergleich zu Nichtholzprodukten

Positive Veränderungen beim ‚Image von Holzprodukten im Vergleich zu Nichtholzprodukten‘ im Beobachtungszeitraum wurden sowohl von der Untersuchungsgruppe wie auch von der Kontrollgruppe gesehen.

9.) Informationsstand der Bevölkerung zu Holz und Holzverwendung

Auch beim ‚Informationsstand der Bevölkerung zu Holz und Holzverwendung‘ wurden von den befragten Betrieben leichte Verbesserungen im Beobachtungszeitraum angegeben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß von den befragten Betrieben in den Untersuchungsregionen im Zeitraum von 1996 bis 2001 leichte positive Veränderungen bei der Bevölkerung zu Gunsten der regionalen Forst- und Holzwirtschaft in Bezug auf Informationsstand und Image festgestellt wurden. Während von den Betrieben positive Einstellungsveränderungen der regionalen Bevölkerung bestätigt wurden (psychologische Reaktionen), konnten

diese keine Verhaltensänderungen der Bevölkerung feststellen (Handlungsreaktionen). Lediglich beim ‚*Umfang der Nachfrage nach rotkernigem Buchenholz in der Region*‘ wurde eine Verschlechterung des Status quo genannt.

5.3.2.2. Einschätzungen zu Wirkungszusammenhängen

Im Anschluß an die Frage nach beobachteten Veränderungen zu Gunsten oder zu Ungunsten von Holzverwendung in der Region, wurden die befragten Betriebe um Einschätzungen zu Wirkungszusammenhängen gebeten. Auf die Frage: ‚*Bitte geben Sie an, auf wessen Marketing-Bemühungen Sie etwaige positive Einstellungs- und Verhaltensänderungen in den letzten 6 Jahren zurückführen.*‘ wurden die befragten Betriebe um ihre Einschätzungen zur Wirksamkeit des Marketingengagements ausgewählter forst- und holzwirtschaftlicher Organisationen auf regionaler, Landes- und Bundesebene gebeten. Weiterhin wurde im Rahmen dieser Frage der Bekanntheitsgrad der in Abbildung 31 dargestellt Organisationen ermittelt.

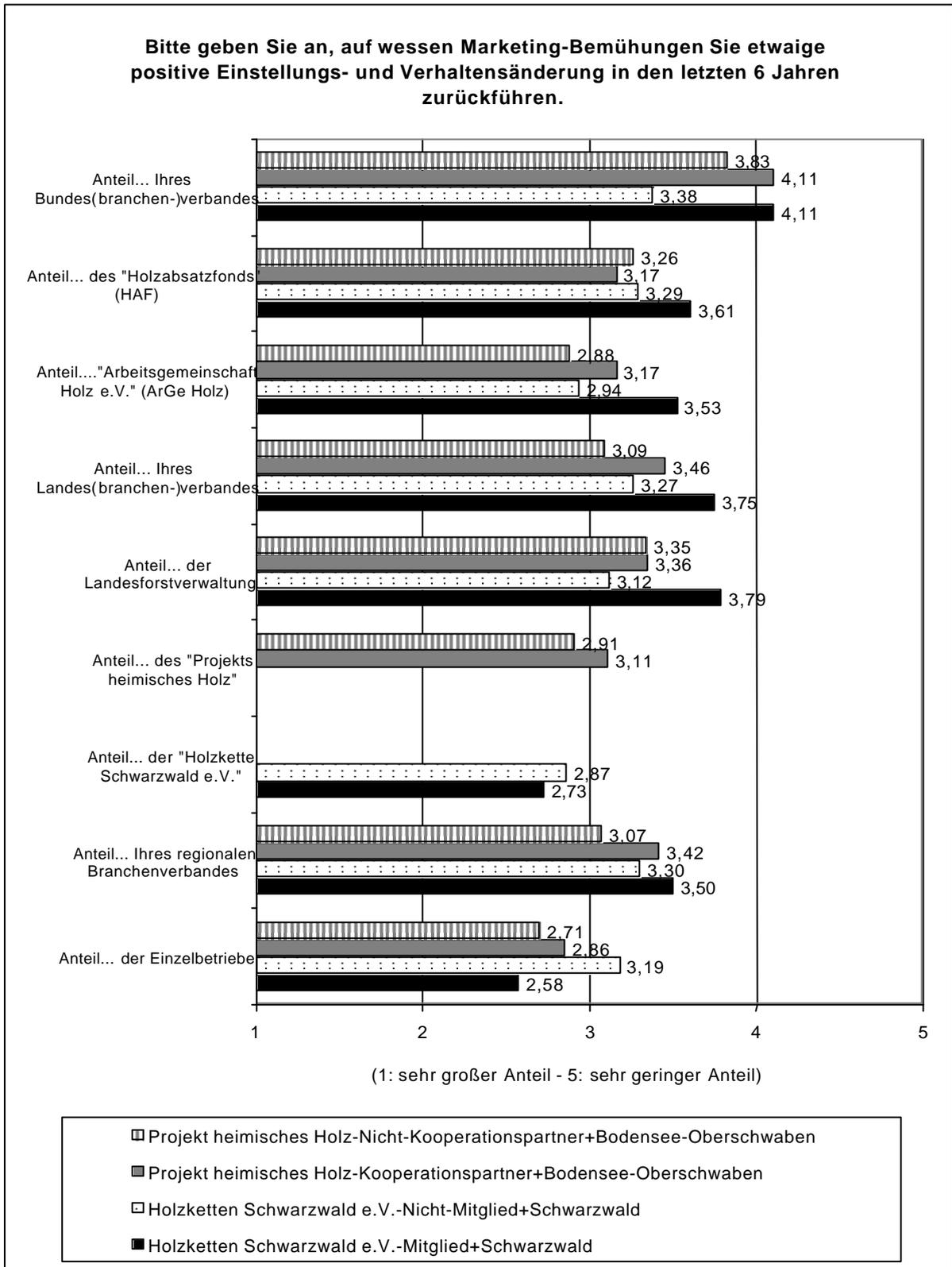


Abbildung 31: Einschätzungen der Betriebe zur Wirksamkeit der Marketingbemühungen ausgewählter Organisationen. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Bei einer ersten Betrachtung des Antwortverhaltens der Initiativenmitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe fällt auf, daß die Wirksamkeit der Marketingbemühungen der aufgeführten

Organisationen in den Regionen generell mittel bis gering eingeschätzt wird. Auffällig am Antwortverhalten der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ ist, daß den Marketingbemühungen der Einzelbetriebe, dicht gefolgt von denen der Initiative, der größte Einfluß auf etwaige positive Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei der regionalen Bevölkerung eingeräumt wird. Von den Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wird der Einfluß anderer Organisationen im Vergleich zur regionalen Kontrollgruppe durchweg deutlich geringer bewertet. Hieraus läßt sich ableiten, daß bei den Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ eine deutliche Grundskepsis gegenüber der Wirksamkeit der Marketingbemühungen dieser Organisationen vorhanden ist.

Signifikante Unterschiede im Antwortverhalten der Initiativenmitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe bestehen ausschließlich in der Region ‚Südschwarzwald‘. Zum einen schätzen die Nichtmitglieder den Einfluß ihrer eigenen Marketingbemühungen deutlich geringer ein als die Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ ($p = 0,048$). Umgekehrt verhält es sich beim Einfluß der Marketingbemühungen der ‚Landesforstverwaltung‘ und der jeweiligen ‚Bundes(branchen-)verbände‘, welche von den Nichtmitgliedern deutlich höher eingeschätzt werden ($p = 0,017$ bzw. $p = 0,048$).

Mit dieser Frage wurde ebenfalls der Bekanntheitsgrad der beiden Initiativen in der jeweiligen Untersuchungsregion ermittelt. Demnach war die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ 86% der befragten Betriebe der Kontrollgruppe der Region ‚Südschwarzwald‘ bekannt. 57% der 46 befragten Betriebe der Kontrollgruppe ‚Bodensee-Oberschwaben‘ kannten das ‚Projekt heimisches Holz‘.

5.3.2.3. Umsatzveränderungen

In der nachfolgenden Abbildung 32 ist das anteilige Antwortverhalten der Untersuchungs- und Kontrollgruppen auf die Frage: ‚Hat sich Ihr mit „Holzprodukten“ erzielter Umsatz im Jahr 2001 im Vergleich zu 1996 verändert?‘ dargestellt.

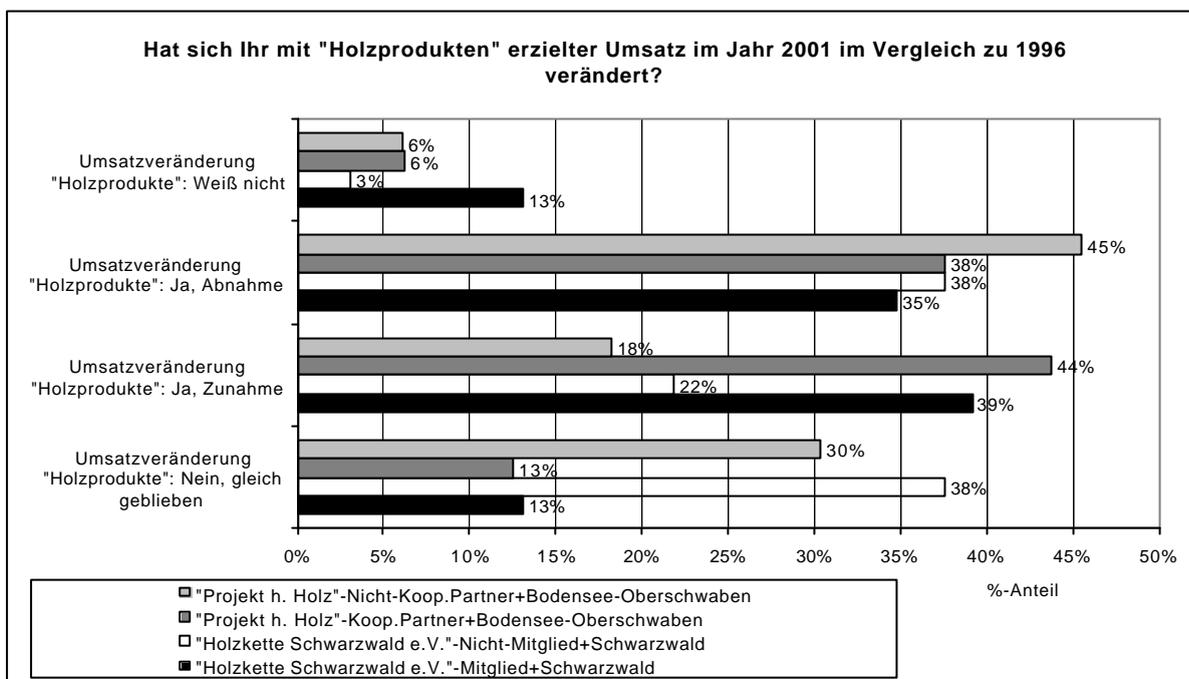


Abbildung 32: Veränderung des mit ‚Holzprodukten‘ erzielten Umsatzes. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Von den 112 Betrieben, die im Jahr 2001 ‚Holzprodukte‘ absetzten, machten 104 Angaben zu den Veränderungen ihres Umsatzes. Aus dem Gesamtantwortverhalten aller befragten Betriebe, die mit ‚Holzprodukten‘ Umsätze erzielt haben, läßt sich in einer stark verallgemeinerten Betrachtung aussagen, daß 30% der befragten Betriebe keine Umsatzveränderungen im Beobachtungszeitraum verzeichneten. Weitere 30% der Betriebe gaben einen Umsatzzuwachs und die verbleibenden 40% der Betriebe einen Umsatzrückgang an.

Bei einer nach Initiativzugehörigkeit differenzierteren Betrachtung läßt sich feststellen, daß der Anteil der Betriebe, welche einen Umsatzrückgang mit ‚Holzprodukten‘ im Beobachtungszeitraum zu verzeichnen hatten, verhältnismäßig ähnlich ist. Der prozentuale Anteil schwankt bei den Initiativmitglieds- und Initiativnichtmitgliedsbetrieben in beiden Regionen zwischen 35% und 45%. Unterschiede bestehen in Bezug auf Umsatzstagnation und Umsatzzunahmen. Während jeweils ein Achtel der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald

e.V.' und Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ eine Umsatzstagnation im Beobachtungszeitraum angaben, lag der Anteil der Betriebe mit Umsatzstagnation bei den beiden Kontrollgruppen deutlich höher. Zwei Fünftel der Nichtmitglieder in der Region ‚Südschwarzwald‘ und ein Drittel der Nichtkooperationspartner der Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘ gaben eine Umsatzstagnation an. Diese anteilige Differenz zwischen Initiativenmitglieder und Nichtmitgliedern mit Umsatzstagnation findet sich umgekehrt bei den Betrieben mit einem Umsatzzuwachs wieder. Während lediglich ein Fünftel der Nichtmitgliedsbetriebe in beiden Regionen einen Umsatzzuwachs mit ‚Holzprodukten‘ im Beobachtungszeitraum verzeichnen konnten, gaben jeweils zwei Fünftel der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ einen Umsatzzuwachs an.

5.3.2.4. Einzelbetrieblicher Nutzen der Initiativenmitgliedschaft

In den Experteninterviews wurden die Initiativenvertreter nach dem wirtschaftlichen Nutzen befragt, welcher den Mitgliedsbetrieben aus ihrer Initiativenmitgliedschaft entsteht. Die hierbei genannten Arten von wirtschaftlichem Nutzen auf betrieblicher Ebene ließ sich zum einen 1.) als Nutzen aufgrund der Vernetzung der Mitgliedsbetriebe (Innenwirkungen) und 2.) zum anderen als Nutzen durch die gemeinsame Kommunikationspolitik (Außenwirkungen) systematisieren. Der entstandene wirtschaftliche Nutzen in Folge der gemeinsamen Kommunikationspolitik ließ sich weiterhin als Nutzen in Folge von gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit und in Folge von Gemeinschaftswerbung unterscheiden. Auf die Frage: ‚*Welchen wirtschaftlichen Nutzen ihrer Mitgliedschaft können / konnten Sie feststellen? (Mehrfachantworten möglich)*‘, gab ein Drittel der befragten Initiativenmitglieder an, keinen wirtschaftlichen Nutzen durch die Initiativenmitgliedschaft festgestellt zu haben (Dieses Drittel ist in der nachfolgenden Abbildung 33 graphisch nicht dargestellt.).

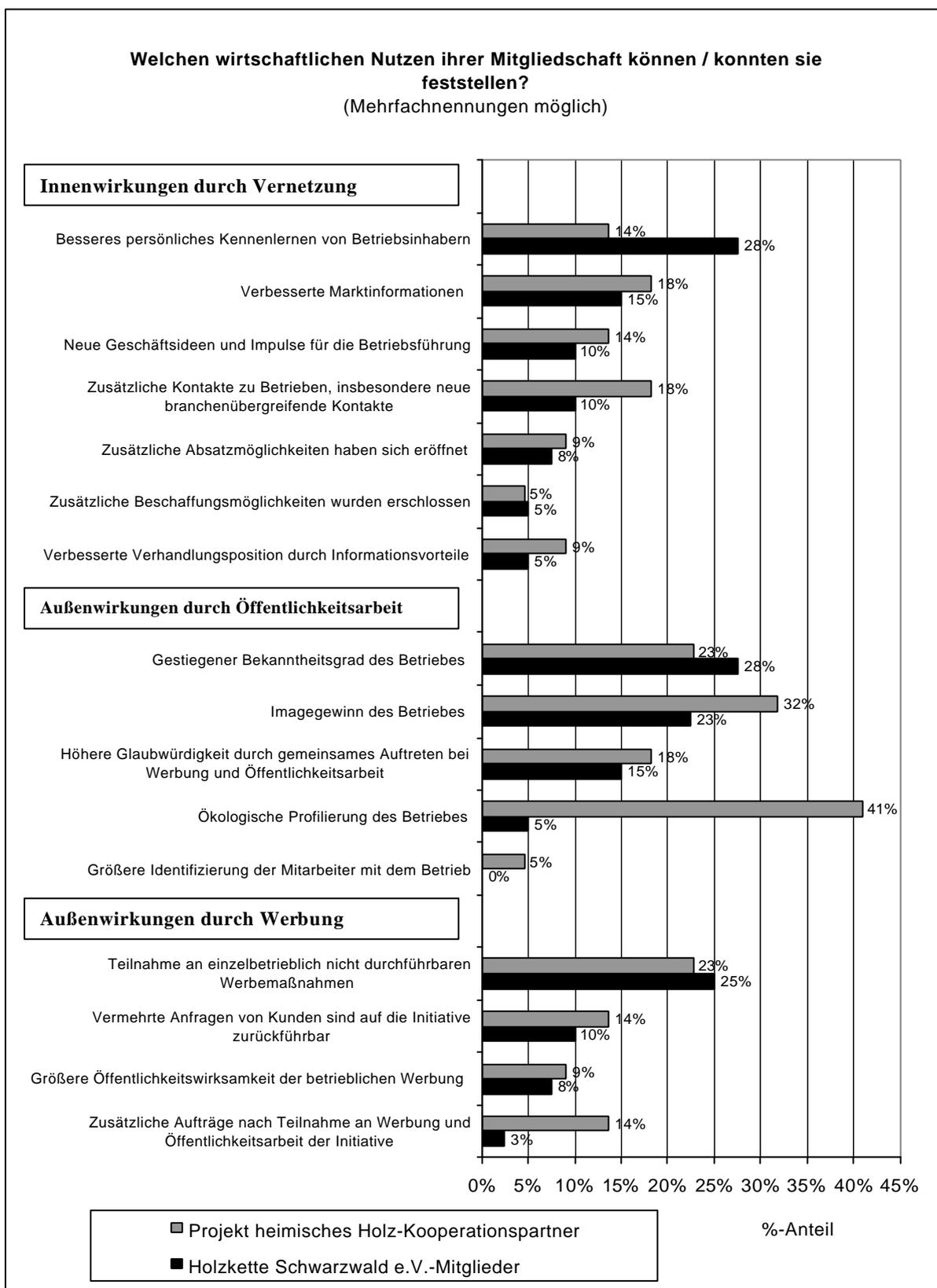


Abbildung 33: Aufgrund der Initiativenmitgliedschaft entstandener wirtschaftlicher Nutzen der Mitgliedsbetriebe. **Quelle:** eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Wie aus den in Abbildung 33 dargestellten Ergebnissen ersichtlich wird, bestehen Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Antwortverhalten der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘. Während von den Mitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ anteilig am häufigsten ‚*Besseres persönliches Kennenlernen von Betriebsinhabern*‘ und ‚*Gestiegener Bekanntheitsgrad des Betriebes*‘ (jeweils 28%), gefolgt von ‚*Teilnahme an einzelbetrieblich nicht durchführbaren Werbemaßnahmen*‘ (25%) und ‚*Imagegewinn des Betriebes*‘ (23%) genannt wurden, gaben 41% der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ einen entstandenen wirtschaftlichen Nutzen durch eine ‚*Ökologische Profilierung des Betriebes*‘ an, gefolgt von ‚*Imagegewinn des Betriebes*‘ (32%) und ‚*Gestiegener Bekanntheitsgrad des Betriebes*‘ (23%) sowie ‚*Teilnahme an einzelbetrieblich nicht durchführbaren Werbemaßnahmen*‘ (23%).

6. Diskussion und Schlußfolgerungen

In diesem abschließenden Kapitel soll ein kritischer Rückblick auf die Vorgehensweise und eine kritische Betrachtung der empirischen Ergebnisse dieser Forschungsarbeit erfolgen sowie Schlußfolgerungen gezogen werden.

6.1. Zusammenfassung und kritische Betrachtung des Vorgehens

Übergeordnete Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene zu ermitteln. Die konkreten Forschungsziele waren:

- 1.) einen Beitrag zur Beschreibung der Mitgliederebene forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zu leisten,
- 2.) (Innen-)Wirkungen durch eine intensivere regionale Vernetzung der Mitgliedsbetriebe zu ermitteln,
- 3.) (Außen-)Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik der Initiativen auf die Mitglieder zu erheben und
- 4.) Erfolgsvoraussetzungen ‚kooperativ-agierender‘ Regionalinitiativen zu analysieren.

6.1.1. Der theoretische Rahmen

In ihren Bemühungen, regionale forst- und holzwirtschaftliche Produktketten enger und effizienter zu knüpfen und die regionale Bedarfsdeckung (der Betriebe und Konsumenten) zu steigern, setzen die bestehenden Initiativen den regionalen Markt als Kontrapunkt zum Weltmarkt. Dieser Ansatz, aber auch die von den Initiativen verfolgte Zielsetzung, die regionale Holzverwendung zu steigern, ist im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung als positiv zu bewerten [vgl. Kap. 2.1.3, S. 25 ff.]. Zur Implementierung ‚nachhaltiger Regionalentwicklung‘ sieht PETERS (1996) den Aufbau regionaler Netzwerke als erfolgversprechende regionale Problemlösungsstrategie an [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 65].

Den theoretischen Rahmen für die (Innen-)Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe bildete der, auf kooperativem Verhalten beruhende, Ansatz des ‚regionalen Netzwerkes‘. Dieser erwies sich als aussagekräftiges theoretisches Modell zur Klärung von Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene. Als wissenschaftlich unbefriedigend muß jedoch die proble-

matische theoretische und empirische Abgrenzbarkeit von Netzwerken erachtet werden. Weiterhin erscheint der Erklärungsgegenstand des Netzwerksansatzes ‚multifunktionale Beziehungen‘ unbestimmt.

Theoretische und empirische Arbeiten zur Bedeutung von ‚Regionalität‘ von Holzprodukten als Kaufmotiv für regionale Konsumenten lagen bislang nicht vor. In das vorliegende Forschungsvorhabens wurde deshalb eine Diplomarbeit integriert und betreut, die erste theoretische Grundlagen hierzu legt [vgl. Kap. 2.1.4, S. 34]. Zusammenfassend muß jedoch festgestellt werden, daß zur Bedeutung von ‚Regionalität‘ von Holzprodukten sowohl in theoretischer, wie auch in empirischer Hinsicht weiterer Forschungsbedarf besteht.

6.1.2. Gesamtüberblick und Auswahl der Fallbeispiele

In einem ersten Arbeitsschritt wurde ein Gesamtüberblick zum bestehenden Gesamtspektrum gewonnen und zwei Fallbeispielsinitiativen aus Baden-Württemberg ausgewählt. Zum einen das 1996 initiierte ‚Projekt heimisches Holz‘ mit Wirkungszentrum in Radolfzell-Möggingen (Region ‚Bodensee-Oberschwaben‘) und die 1997 gegründete ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ mit Wirkungszentrum um die Stadt Titisee-Neustadt (Region ‚Südschwarzwald‘) [vgl. Kap. 3.2, S. 80 ff.].

Kenntnisse zum Gesamtspektrum bestehender Regionalinitiativen beruhen auf der Dokumentation des Instituts für Forstpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing, die im Rahmen der Diplomarbeit von PIESCH (1998) erstellt wurde. Diese Dokumentation wurde fortlaufend durch Recherche in Presseveröffentlichungen, im Internet und der Teilnahme an entsprechenden Workshops¹¹³ erweitert. Trotz dieser intensiven Recherche ist davon auszugehen, daß weitere Initiativen im Bundesgebiet bestehen, insbesondere solche, die bisher in der überregional verfügbaren Presse noch keine Erwähnung gefunden haben. Der wissenschaftliche Kenntnisstand zum Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen muß, insbesondere in Bezug auf die Mitgliederebene, als unbefriedigend betrachtet werden. Wünschenswert wären weitere wissenschaftliche Untersuchung zum Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen.

¹¹³ z.B. Workshop: ‚Zeichen setzen: Holz aus der Region – für die Region‘ 14./15. Juli 2000 in Bonn (Veranstalter: NABU und DVL), Workshop: ‚Vorfahrt für Holz in der Kommune‘ 17./18. November 2000 in Bonn (Veranstalter: BUND und HAF).

Jede der bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen hat aufgrund unterschiedlicher regionaler Rahmenbedingungen, der spezifischen regionalen Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft, den jeweils verfolgten Zielen, Strategien und eingesetzten Instrumenten, der Mitgliederstruktur und Initiativenorganisation ihr individuelles Profil. Während das Gesamtspektrum einige Initiativen ausweist, die mit der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ zu vergleichen sind, stellt das ‚Projekt heimisches Holz‘ in Bezug auf die wechselnde Zusammenarbeit des BUND mit unterschiedlichen Kooperationspartnern in z.T. zeitlich befristeten Einzelprojekten, eine Ausnahme dar. Je nach Betrachtungsweise könnten diese jeweiligen Einzelprojekte auch als separate, eigenständige Regionalinitiativen betrachtet werden. Nach der eigenen Arbeitsdefinition zeichnen sich forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen durch eine langfristig angelegte Zusammenarbeit der Akteure aus. Dieses Kriterium ist jedoch nur für das Gesamtengagement des ‚Projekt heimisches Holz‘ erfüllt [vgl. Kap. 4.2, S. 108 ff.].

Eine weitere Besonderheit, die das ‚Projekt heimisches Holz‘ als ausgewähltes Fallbeispiel aufweist, betrifft die beteiligten Akteure. Während die Mitgliedschaft von Branchenverbänden in der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und den meisten anderen Initiativen einen überwiegend symbolischen Charakter haben dürfte, fand zwischen dem BUND auch häufig eine Zusammenarbeit mit Branchenverbänden statt. Diese Branchenverbände aktivierten ihre (Branchenverbands-)Mitgliedsbetriebe (oder Teile davon) für die Umsetzung der jeweiligen Einzelprojekte. Eine direkte Zusammenarbeit zwischen BUND und den Einzelbetrieben fand z.T. nicht statt, weshalb sich die Identifizierung und Abgrenzung von betrieblichen Kooperationspartnern als problematisch erwies.

Bedauerlicherweise zeichnete sich im Verlauf des Forschungsprojektes ab, daß vom BUND für eine Weiterführung des ‚Projekt heimisches Holz‘ keine erneute Drittmittelfinanzierung sichergestellt werden konnte. Mit dem Auslaufen des Regionalentwicklungsprojektes ‚Zukunftsfähiger Bodensee‘ und dem Ende der Finanzierung durch die ‚Deutsche Bundesstiftung Umwelt‘ mußte der BUND sein Engagement während des laufenden Forschungsvorhabens einstellen. Anzunehmen ist, daß dies auch die Einschätzungen und Angaben der befragten Akteure beeinflusste. Aufgrund dessen konnten den Akteuren der Region ‚Bodensee-

Oberschwaben‘ auch keine praxisrelevanten Ergebnisse des Forschungsprojektes zur Verfügung gestellt werden.¹¹⁴

6.1.3. Dokumentenauswertung

In diesem zweiten Schritt wurden einleitende Gespräche mit den Initiativenverantwortlichen (,Geschäftsführung‘) geführt und bestehende Dokumente zu den beiden Fallbeispielsinitiativen ausgewertet [vgl. Kap. 3.3, S. 81 ff.].

Für die Analyse der regionalen Rahmenbedingungen muß die verhältnismäßig offene und unbestimmte Regionenabgrenzung bei beiden Fallbeispielsinitiativen als unbefriedigend betrachtet werden, da ein operationaler regionaler Bezugsrahmen hierdurch nur unter großen Einschränkungen herzustellen war. Aufgrund dieser Offen- und Unbestimmtheit der ,Region‘ der Initiativen, wurden die für die Forst- und Holzwirtschaft relevanten regionalen Rahmenbedingungen beider Untersuchungsregionen überwiegend durch die später durchgeführten Experteninterviews und die Betriebsbefragung erhoben.

6.1.4. Leitfadengestützte Experteninterviews

In einem dritten Arbeitsschritt wurden insgesamt achtzehn Experteninterviews mit Initiativenvertretern der beiden Fallbeispielsinitiativen geführt. Zielsetzung dieser Interviews war es praxisnahe Vorstellung zu den Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe zu erhalten. Hierfür wurde ein Interviewleitfaden entwickelt [vgl. Kap. 3.4, S. 83].

Für die leitfadengestützten Experteninterviews wurden, neben den Initiativenverantwortlichen, Vertreter der wichtigsten forst- und holzwirtschaftlichen Branchen ausgewählt. Während sich die Auswahl der Experten bei der ,Holzkette Schwarzwald e.V.‘ aufgrund der Vereinsstrukturen mit Vorstand und fachlichem Beirat unproblematisch gestaltete, bereitete die Auswahl von Initiativenvertretern für das ,Projekt heimisches Holz‘ methodische Probleme. Aufgrund der Vorgehensweise des BUND, mit wechselnden Kooperationspartnern in unter-

¹¹⁴ Dem Vorstand der ,Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurden am 13.07.01 in St. Märgen erste Zwischenergebnisse der Experteninterviews vorgestellt. Beim Abschlußworkshop (,Wahrnehmung der Holzkette Schwarzwald e.V.: Handlungsbedarf für Vorstand und Beirat?) am 20.04.02 in Löffingen wurden dem Vorstand und Beirat der Initiative die Forschungsergebnisse vorgestellt und eine ,Zukunftswerkstatt‘ durchgeführt.

schiedlichen Teilprojekten zusammenzuarbeiten, mußten Experten gefunden werden, durch die das bisherige Aktivitätsspektrum des ‚Projekt heimisches Holz‘ in seiner Gesamtheit möglichst repräsentativ abgebildet werden konnte. Problematisch erwiesen sich weiterhin die Unterschiede der beiden Teilregionen des ‚Projekt heimisches Holz‘. Es wurde deshalb versucht, im gleichen Verhältnis Experten aus diesen beiden Teilregionen für die Interviews zu gewinnen. Fraglich erscheint, ob durch diese Vorgehensweise nicht bedeutende intraregionale Unterschiede zwischen den beiden Teilregionen ‚Bodensee‘ und ‚Oberschwaben‘ nivelliert wurden.

Die ursprünglich beabsichtigte Auswahl von Beispielsbetrieben entlang regionaler forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten mußte verworfen werden, da sich der Kenntnisstand der Initiativenvertreter zu den Wirkungen der Initiativen auf betrieblicher Mitgliederebene in der Form als unzureichend erwies, als daß eine fundierte Auswahl von Beispielsbetrieben hätte erfolgen können. Eine Zufallsauswahl von Beispielsbetrieben schloß sich zudem aus, da die am ‚Projekt heimisches Holz‘ partizipierenden Zimmereibetriebe erst durch die umfassende Betriebsbefragung identifiziert werden konnten.¹¹⁵

6.1.5. Schriftliche Betriebsbefragung

Im vierten Arbeitsschritt wurden Initiativenmitgliedsbetriebe und Betriebe einer regionalen Kontrollgruppe aus den Branchengruppen Forstbetriebe, Sägewerke/Holzbearbeiter, Zimmereien/Holzbau, Schreinereien/Innenausbau, Planer (Architekten und Bauingenieure) sowie Holzenergie/Heizungsbau befragt. Durch die Auswahl dieser Branchengruppen sollten die bei forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen wichtigen Produktketten: Holzbau, Möbelbau und Holzenergie abgebildet werden. Als Untersuchungsinstrument wurde ein weitgehend einheitlicher, achtzehnseitiger Fragebogen für Betriebe unterschiedlicher Branchengruppen und beider Untersuchungsregionen entwickelt [vgl. Kap. 3.5, S. 86 ff.].

Für die Betriebsbefragung wurden lediglich Mitgliedsbetriebe der oben beschriebenen Branchengruppen ausgewählt. Andere Akteure und Institutionen wurden nicht befragt (z.B. Holzhandel, Verbände oder Privatpersonen). In Folge dieser Auswahl ist jedoch nicht auszuschließen, daß wesentliche Elemente des Gesamtnetzwerkes ‚forst- und holzwirtschaftliche Regio-

¹¹⁵ Bei der Zimmereiinnung Ravensburg, welche mit dem BUND kooperierte, ist nur bekannt, daß sich rund ein Drittel der Innungsmitglieder im Zusammenhang mit dem ‚Projekt heimisches Holz‘ engagiert haben.

nalinitiative‘ nicht hinreichend erfaßt werden konnten [vgl. Kap. 3.1.3, S. 75 ff.]. Bei der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ sind z.B. viele Privatpersonen Mitglied, die in der Forst- und Holzwirtschaft beschäftigt oder beruflich in Positionen tätig sind, die für die regionale Forst- und Holzwirtschaft bedeutsam sein können.

Die Rücklaufquote der schriftlichen Befragung von 16,5% der 877 angeschriebenen Betriebe muß als unbefriedigend betrachtet werden. Aufgrund bisheriger Erfahrungen mit ähnlichen Befragungsgruppen wurde mit einer Rücklaufquote von rund 30% gerechnet. Diese erwartete Rücklaufquote stellte sich jedoch nur bei den Mitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und den insgesamt angeschriebenen ‚Forstbetrieben‘ ein. Eine mögliche Ursache für diese geringe Rücklaufquote könnte der verhältnismäßig umfangreiche Fragebogen sein. Dieser ergab sich aus der methodischen Zielsetzung, mit einem weitgehend einheitlichen Untersuchungsinstrument Initiativenmitglieder und Betriebe einer Kontrollgruppe aus unterschiedlichen Branchengruppen in beiden Untersuchungsregionen zu befragen. Filterfragen waren deshalb bei der Konzeption des Untersuchungsinstrumentes nicht zu vermeiden. Aufgrund der indirekten Zusammenarbeit des BUND mit den Einzelbetrieben über deren Branchenverbände, konnten nicht alle Kooperationspartnerbetriebe des ‚Projekt heimisches Holz‘ eindeutig identifiziert werden. Fragekomplexe, die sich ausschließlich der Mitgliedschaft in den Initiativen widmeten, mußten deshalb auch in den Fragebögen enthalten sein, die an die Betriebe der regionalen Kontrollgruppe versandt wurden.

Aufgrund der insgesamt geringen Rücklaufquote ist anzunehmen, daß sich nur besonders engagierte Betriebe an der Befragung beteiligt haben. Wegen der geringen Rücklaufquote konnte eine branchenspezifische Auswertung nur eingeschränkt durchgeführt werden. Mögliche Verzerrungen der Befragungsergebnisse sind aufgrund der ungleichen Verteilung von Betrieben aus unterschiedlichen Branchengruppen denkbar. So sind z.B. die ‚Forstbetriebe‘ bei den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe ‚Südschwarzwald‘ anteilig dominant. Eine annähernd gleiche Anzahl von Betrieben der Untersuchungs- und Kontrollgruppe aus jeder Branchengruppe wäre wünschenswert gewesen, ließ sich aber praktisch nicht realisieren.

6.1.6. Fehlende Konsumentenbefragung

Da die bestehenden Regionalinitiativen und die beiden Fallbeispiele im Rahmen ihrer gemeinsamen Kommunikationspolitik einen sehr starken Akzent auf Öffentlichkeitsarbeit setzen, wäre eine gleichzeitig verlaufende Konsumentenbefragung in den beiden Untersuchungs-

regionen im besonderen Maße wünschenswert gewesen. Die in Folge der Öffentlichkeitsarbeit der Initiativen zu erwartenden psychologischen Wirkungen bei der regionalen Bevölkerung, wie bspw. Wahrnehmung der Initiativen oder verändertes Image der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe, konnten nur mit Einschränkungen über die Initiativenmitglieder erhoben werden. Gerade das ‚Projekt heimisches Holz‘, welches sich im bundesweiten Vergleich als äußerst pressewirksame Initiative darstellte, wäre hierbei von großem Interesse gewesen.

6.2. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend sollen die wesentlichen Ergebnisse zu den vier Forschungsfragen dieser Arbeit zusammengefaßt und diskutiert werden.

6.2.1. Beschreibung der Akteursebene forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

Eine Zielsetzung dieser Arbeit war es, einen Beitrag zur Beschreibung der Akteursebene forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zu leisten, da bislang, abgesehen von der Arbeit von HAGEN und HÖRMER (1999), hierzu noch kaum fundierte Kenntnisse vorlagen. Zur Beschreibung der Akteursebene wurde zum einen der Vergleich der Initiativenmitglieder mit dem regionalen Branchendurchschnitt herangezogen, zum anderen wurden wesentliche Kenngrößen zur Mitgliedschaft in den beiden Fallbeispielsinitiativen erfaßt.

6.2.1.1. Vergleich der Mitgliedsbetriebe mit dem regionalen Branchendurchschnitt

In den Experteninterviews wurden die Initiativenmitgliedsbetriebe im regionalen Vergleich als innovativer und aufgeschlossener beschrieben. Die Mitgliedsbetriebe des ‚Projekt heimisches Holz‘ wurden zudem als überwiegend stärker ökologisch orientiert dargestellt [vgl. Kap. 5.2.1.1, S. 127 ff.]. Bei einem Vergleich der durchschnittlichen Betriebsgrößen nach Beschäftigten und Umsatz zeigten sich zwischen den Initiativenmitgliedern des ‚Projekt heimisches Holz‘ und den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe ‚Bodensee-Oberschwaben‘ kaum Unterschiede, während in der Region ‚Südschwarzwald‘ sehr deutliche Unterschiede bestanden. Die Initiativenmitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ hatten im Jahr 2001 im Durchschnitt zweieinhalb Mal so viele Beschäftigte und einen neunfach höheren Umsatz als die Betrieben der regionalen Kontrollgruppe [vgl. Kap. 5.2.1.2, S. 129 f. und Kap. 5.2.1.3, S. 130 ff.]. Als ursächlich hierfür erwies sich insbesondere der hohe Anteil von ‚Privatforstbetrieben‘, aber auch die insgesamt kleineren Betriebsgrößen der Initiativennichtmitglieder in fast sämtlichen Branchengruppen. Obwohl es sich bei fast allen befragten Betrieben um

Kleinbetriebe handelte, läßt sich aus diesem Ergebnis für die Region ‚Südschwarzwald‘ ableiten, daß sich in der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ tendenziell die mittleren und großen Betriebe der Region engagieren, während Kleinbetriebe nicht hinreichend repräsentativ vertreten sind.

Bei der Betrachtung der Beschaffungs- und Absatzentfernungen der Betriebe zeigte sich, daß die befragten Betriebe überwiegend in einem Radius bis 50 km von ihrem Betriebsstandort tätig sind. Bei den Absatzentfernungen ließ sich ein erkennbarer Schwerpunkt im Bereich von 11 bis 25 km für alle befragten Betriebe identifizieren [vgl. Kap. 5.2.1.4, S. 132]. Diese Ergebnisse zeigen Parallelen zu den Ergebnissen von ROSER (1997), die das Beschaffungs- und Absatzverhalten holzbe- und holzverarbeitender Betriebe im ‚Südschwarzwald‘¹¹⁶ untersuchte. Die von ROSER untersuchten Holzbau- (Zimmereien) und Schreinereibetriebe setzten 1997 ihre Produkte zu fast 90% lokal ab [vgl. ROSER, G. (1997): S. 82 ff]. Obwohl keine Distributionsanalyse entlang der Produktketten durchgeführt wurde, ist davon auszugehen, daß die forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten überwiegend kleinräumig sind. Diese ‚Kleinräumigkeit‘ forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten ist im Sinne einer umweltverträglichen und nachhaltigen Regionalentwicklung als positiv zu bewerten [vgl. Kap. 2.1.3, S. 25 ff.]. Vor dem Hintergrund dieser überwiegend sehr geringen Beschaffungs- und Absatzentfernungen forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe, muß die von einigen Regionalinitiativen verfolgte Reduzierung von Transportentfernungen in Frage gestellt werden. Obwohl sich unter den befragten Betrieben auch solche befinden, die weit über die Region hinaus große Holzmengen absetzen (z.B. größere Sägewerksbetriebe), dürfte dem Großteil der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe eine weitere Reduzierung der Beschaffungs- und Absatzentfernungen kaum möglich sein. Aus der Perspektive einer nachhaltigen Regionalentwicklung sollte es vielmehr Zielsetzung sein, diese kleinräumigen forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten zu erhalten. Hierfür erscheint eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation der, in Folge des Globalsierungsprozesses zunehmend unter Druck geratenden, forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe in den Region dringend erforderlich.

Beim einzelbetrieblichen, aber auch beim gemeinschaftlichen Marketingengagement zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und den Betrieben der

¹¹⁶ Die von ROSER (1997) untersuchte Region ‚Südschwarzwald‘ ist nicht identisch mit der Region der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘, die weiter nach Norden reicht.

regionalen Kontrollgruppe. Die Initiativenmitglieder schätzten ihr einzelbetriebliches Marketingengagement in den Jahren 2001 und 1996 deutlich höher ein. Bei allen Betrieben war jedoch eine Intensivierung der Marketingbemühungen zu erkennen, was auf einen Bedeutungszuwachs des Marketings für forst- und holzwirtschaftliche Betriebe schließen läßt [vgl. Kap. 5.2.1.5, S. 134 ff.]. Bei der Beteiligung an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände war, mit Ausnahme der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ (55%), nur eine verhältnismäßig geringe Beteiligung der Betriebe der Kontroll- und Untersuchungsgruppe zu verzeichnen. Nur ein Viertel bis ein Drittel der Betriebe gaben an, sich an gemeinsamen Marketingmaßnahmen beteiligt zu haben [vgl. Kap. 5.2.1.6, S. 136 ff.]. Das gemeinsame Marketingengagement forst- und holzwirtschaftlicher Branchen in den Regionen stellt sich demnach als unterentwickelt dar. Dieses Faktum wurde auch von den befragten Betrieben als defizitär empfunden [vgl. Kap. 5.1.2, S. 121 ff.]. An den gemeinsamen Marketingmaßnahmen der beiden Fallbeispielsinitiativen beteiligten sich rund zwei Drittel der Mitgliedsbetriebe (jeweils 63%) [vgl. Kap. 5.2.1.6, S. 136 ff.]. Zusammenfassend läßt sich aus diesen Ergebnissen ableiten, daß die Mitgliedsbetriebe forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen tendenziell im Marketingbereich aktiver und engagierter sind. Mit ihrer gemeinsamen Kommunikationspolitik leisten die bestehenden Regionalinitiativen einen wesentlichen Beitrag zum Abbau von Marketingdefizite der Forst- und Holzwirtschaft in den Regionen. Die vorhandenen forst- und holzwirtschaftlichen Marketingdefizite müssen in diesem Zusammenhang als eine der elementaren Ursachen für die als unbefriedigend empfundene regionale Nachfrage nach regionalen Holzprodukten betrachtet werden.

Bei den Veränderungen der betrieblichen Bemühungen um eine umweltschutzorientierte Betriebsführung, war bei allen Betrieben eine Intensivierung des Engagements im Untersuchungszeitraum (1996 bis 2001) festzustellen. Signifikante Unterschiede zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben der regionalen Kontrollgruppe konnten nicht festgestellt werden [vgl. Kap. 5.2.1.7, S. 139 f.]. Aus diesem Ergebnis läßt sich ein Bedeutungszuwachs des Umweltschutzengagements forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe ableiten.

Ihre wirtschaftliche Situation schätzen sowohl die Initiativenmitgliedsbetriebe, wie auch die Nichtmitglieder, im Jahr 1996 deutlich pessimistischer ein als 2001. Während für das Jahr 1996 eine positive Tendenz zu erkennen war, zeichnete sich für 2001 eine erkennbare Negativtendenz ab [vgl. Kap. 5.2.1.8, S. 140 ff.]. Als ausschlaggebend hierfür muß die bundesweit

schlechte Konjunkturlage betrachtet werden. Für die Ergebnisinterpretation scheint diese Tatsache von besonderer Relevanz, da die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für forst- und holzwirtschaftliche Betriebe im Untersuchungszeitraum einen wesentlichen Störfaktor darstellen. Während die Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe im Jahr 2001 ihre wirtschaftliche Situation identisch eingeschätzten, beurteilten die Initiativenmitgliedsbetriebe ihre wirtschaftliche Situation zum Zeitpunkt der Gründung der beiden Initiativen 1996 deutlich pessimistischer. Demnach haben die Initiativenmitgliedsbetriebe zu den Betrieben der Kontrollgruppe bezüglich ihrer wirtschaftlichen Situation ‚aufgeschlossen‘ [vgl. Kap. 5.2.1.8, S. 140 ff.].

6.2.1.2. Die Mitgliedschaft in forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen

Beitrittsmotiven der Initiativenmitglieder ließen sich aufgrund ideeller, kollektiver und individueller Nutzenerwartungen identifizieren. Von den Initiativenmitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ wurde *Regionale Verbundenheit* (69%) und von den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ *Betrieb wollte einen Beitrag zum ökologischen und regionalen Wirtschaften leisten* (64%) am häufigsten als Beitrittsmotiv genannt. Dieses Ergebnis überrascht, da von den Initiativenvertretern insbesondere Beitrittsmotive aufgrund wirtschaftlicher Erwartungen der Betriebe (Beitrittsmotive aufgrund individueller Nutzenerwartungen) angenommen wurden. Gerade diese beiden am häufigsten genannten Beitrittsmotive zeigen, daß für die Initiativenmitgliedsbetriebe die aktive Gestaltung und Entwicklung ihrer Region ein wesentlicher Antrieb für die Mitgliedschaft darstellt. Aus dem Antwortverhalten der Initiativenmitglieder beider Fallbeispiele ließ sich ableiten, daß für die Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ eher ‚regionale‘ und für die Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ eher ‚ökologische‘ Aspekte als Motive für eine Initiativenmitgliedschaft bedeutsam sind. Weiterhin scheint das kollektive Bewußtsein, im Sinne eines ‚regionalen Wir-Gefühls‘, unter den Mitgliedern der Holzkette Schwarzwald e.V.‘ stärker ausgeprägt zu sein [vgl. Kap. 5.2.2.1, S. 142 ff.].

Bei einer Zuordnung der Beitrittsmotive nach erwarteten Außenwirkungen (z.B. Beitrittsmotiv *Verbesserung der betrieblichen Absatzsituation*) und Innenwirkungen der Initiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe (z.B. Beitrittsmotiv *Vermittlung von Kontakten durch die Initiative*), wurden häufiger Beitrittsmotive genannt, die sich den Außenwirkungen zurechnen lassen. Die Erwartungen der Mitgliedsbetriebe nach Außenwirkungen der Initiative sind demnach höher.

Während das finanzielle Engagement der Initiativenmitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und des ‚Projekt heimisches Holz‘ mit rund DM 500,- bzw. DM 700,- pro Jahr in Anbetracht des durchschnittlichen Umsatzes der Betriebe als marginal einzuschätzen ist, überraschte das zeitliche Engagement der Betriebe. Dieses wurde mit durchschnittlich 28 bzw. 33 Stunden pro Jahr angegeben [vgl. Kap. 5.2.2.2, S. 145 ff.].

Die Nutzenerwartungen der Initiativenmitgliedschaft, die Höhe des Engagements in der Initiative und die Zufriedenheit mit der Initiativenmitgliedschaft wurde von den Mitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und von den Kooperationspartnern des ‚Projekt heimisches Holz‘ in der Grundtendenz weder hoch noch gering angegeben. Während die Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ ihr Engagement und ihre Nutzenerwartungen niedriger als die Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ angaben, lag ihre Zufriedenheit mit der Initiativenmitgliedschaft höher [vgl. Kap. 5.2.2.4, S. 149 f.].

6.2.2. (Innen-)Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe

Der theoretische Rahmen dieser Arbeit, der ‚Ansatz des regionalen Netzwerkes‘, ließ insbesondere auf vier Ebenen Innenwirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe erwarten: 1.) eine intensivere regionale Vernetzung der Mitgliedsbetriebe, 2.) ein verbessertes Verhältnis der Mitglieder zueinander, 3.) eine intensivere Zusammenarbeit und 4.) aus der Initiativenmitgliedschaft entstandene zwischenbetriebliche Kooperationen. Diese Einschätzungen wurden von den Initiativenvertretern in den Experteninterviews in Form von Einzelbeispielen bestätigt [vgl. Kap. 5.3.1, S. 157 ff.].

6.2.2.1. Intensivere regionale Vernetzung der Mitgliedsbetriebe untereinander

Als Motiv für ihre Initiativenmitgliedschaft gaben 31% der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 41% der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ die ‚Vermittlung von Kontakten durch die Initiative‘ an [vgl. Kap. 5.2.2.1, S. 142 ff.]. Aufgrund der festen Vereinsstrukturen war den Mitgliedern der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ durchschnittlich von 25 Betrieben die Mitgliedschaft bekannt, von diesen vierzehn Mitglieder persönlich. In Folge der wechselnden Zusammenarbeit des BUND mit unterschiedlichen Kooperationspartnern in verschiedenen Einzelprojekten, lagen die Durchschnittswerte bei den Kooperationspartnern bei sieben bzw. sechs Initiativenmitgliedsbetrieben [vgl. Kap 5.3.1.1, S. 160 ff.]. Diese beiden fast identischen Durchschnittswerte bei den Kooperationspartnern des

„Projekt heimisches Holz“ lassen darauf schließen, daß die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren sehr eng war. Im Sinne des Netzwerkansatzes bestehen somit für das durchschnittliche Mitglied 25 bzw. sieben Netzwerkbeziehungen zu anderen Initiativenmitgliedsbetrieben durch die Initiativenmitgliedschaft. Davon sind 15 bzw. sechs aufgrund des persönlichen Kennens intensiver. Nach HAKANSSON (1987) sind „Relationships [...] one of the most valuable resources that a company possesses.“ [SYDOW, J. (1992): S. 1 zit.: HAKANSSON, H. (1987) (Hrsg.): *Industrial technological behavior*. Routledg: Londen; New York, S. 10]

Diese Durchschnittswerte der Anzahl von Netzwerkbeziehungen im egozentrischen Netzwerk: „Regionalinitiative der Forst- und Holzwirtschaft“ der Mitgliedsbetriebe, geben jedoch noch keine Auskunft über die Bedeutung dieser Netzwerkbeziehungen für die Betriebsführung der Initiativenmitglieder. In einem Querschnittsvergleich der durchschnittlichen Anzahl von persönlich gut bekannten Betrieben, die für die Betriebsführung wichtig sind oder wichtig sein könnten, zwischen Betrieben der Untersuchungs- und Kontrollgruppe zeigte sich ein deutlicher Unterschied. Die Durchschnittsgröße des egozentrischen Netzwerkes der Kooperationspartner des „Projekt heimisches Holz“ betrug rund 24 Netzwerkbeziehungen zu anderen Betrieben und war damit genauso groß, wie das der Betriebe der regionalen Kontrollgruppe „Bodensee-Oberschwaben“. Von den durchschnittlich 24 Betrieben, welche für die Betriebsführung der Kooperationspartnerbetriebe des „Projekt heimisches Holz“ wichtig sind, waren zwei Betriebe ebenfalls Initiativenmitglieder.

Ein vollkommen anderes Bild ergab sich in der Region „Südschwarzwald“. Hier betrug der Durchschnittswert für die Anzahl der Netzwerkbeziehungen bei den Mitgliedsbetrieben der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ rund 27 Betriebe, während die Größe des egozentrischen Netzwerkes der Betriebe der regionalen Kontrollgruppe lediglich 21 Betriebe umfaßte. Diese Differenz zwischen der Untersuchungs- und Kontrollgruppe in der Region „Südschwarzwald“ findet ihre Erklärung in der Anzahl weiterer Mitgliedsbetriebe im Netzwerk der Mitglieder der „Holzkette Schwarzwald e.V.“. Die durchschnittlich 6,62 Initiativenmitgliedsbetriebe im betrieblichen Beziehungsnetzwerk der Mitglieder der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ erklären den Größenunterschied zwischen Untersuchungs- und Kontrollgruppe in der Region [vgl. Kap. 5.3.1.1, S. 160 ff.]. Demnach konnten die Mitgliedsbetriebe der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ ihr betriebliches Beziehungsnetzwerk durch ihre Initiativenmitgliedschaft ausweiten. Im Sinne des Netzwerkansatzes ist diese Ausweitung des egozentrischen Beziehungsnetzwerkes

für das einzelne Initiativenmitglied der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ als vorteilhaft zu betrachten [vgl. Kap. 2.3, S. 57 ff.]. Weiterhin zeigen diese Ergebnisse, daß durch die Initiativenmitgliedschaft in der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ eine intensivere Vernetzung regionaler Akteure stattgefunden hat, welche im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung als positiv zu beurteilen ist [vgl. Kap. 2.1.3, S. 25 ff.]. Zur Einordnung dieses Ergebnisses sei nochmals darauf hinzuweisen, daß in der Betriebsbefragung explizit nach Beziehungen zu Betrieben gefragt wurde, zu denen gute persönliche Beziehungen bestehen und die für die Betriebsführung des Einzelbetriebes wichtig sind oder wichtig sein könnten. D.h. es wurden sehr enge und für die Betriebsführung des Einzelbetriebes wichtige Beziehungen erfragt.

6.2.2.2. Verbessertes Verhältnis der Mitgliedsbetriebe zueinander

In der Betriebsbefragung gaben 28% der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 14% der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ ein *‚besseres persönliches Kennenlernen von Betriebsinhabern‘* als (wirtschaftlichen) Nutzen der Initiativenmitgliedschaft an [vgl. Kap. 5.3.2.4, S. 184 ff.]. In einer weiteren Frage der Betriebsbefragung wurden Veränderungen des Verhältnisses der Initiativenmitgliedsbetriebe zueinander weder eindeutig bestätigt noch eindeutig abgelehnt. [vgl. Kap. 5.3.1.2, S. 164 ff.]. Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß bisher nur partiell eine Verbesserung des Verhältnisses der Initiativenmitgliedsbetriebe zueinander zu beobachten ist.

6.2.2.3. Intensivere Zusammenarbeit der Mitgliedsbetriebe untereinander

Als Wirkung des Netzwerkes ‚Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft‘ auf die Mitgliedsbetriebe wurde eine intensivere regionale Zusammenarbeit der Akteure erwartet. Obwohl ein Fünftel der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und rund ein Drittel der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ angegeben hatten, neue Lieferanten und Kunden unter den Initiativenmitgliedsbetrieben gefunden zu haben, konnte insgesamt keine Reduzierung der Beschaffungs- und Absatzentfernungen bei den Initiativenmitgliedsbetrieben festgestellt werden. Vielmehr war bei Teilen der Initiativenmitglieder eine Zunahme der Absatzentfernungen zu verzeichnen [vgl. Kap. 5.3.1.3, S. 166 ff.]. Während sich demnach die Zusammenarbeit zwischen Teilen der Initiativenmitgliedsbetriebe intensiviert hat, ist die im Sinne einer ‚nachhaltigen Regionalentwicklung‘ wünschenswerte Verringerung der Transportentfernungen bei Beschaffung und Absatzes nicht eingetreten. Wie bereits an vorangegangener Stelle dargestellt wurde, muß eine Verringerung der Transportentfernungen aufgrund der durchschnittlich geringen Beschaffungs- und Absatzentfernungen der befragten

Betriebe als wenig wahrscheinlich erachtet werden.

6.2.2.4. Entstandene zwischenbetriebliche Kooperationen

Als weitere (Innen-)Wirkung der Initiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe wurden aus dem Netzwerk: ‚Forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiative‘ vermehrt entstandene zwischenbetriebliche Kooperationen der Mitgliedsbetriebe erwartet. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde sowohl aus der regionalwirtschaftlichen, wie auch aus der einzelbetrieblichen Perspektive die Vorteilhaftigkeit von zwischenbetrieblichen Kooperationen aufgezeigt [vgl. Kap.2.1.2, S. 21 ff. und Kap. 2.2.3, S. 41 ff.].

Während 58% der Mitgliedsbetriebe der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 64% der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ angaben, mit anderen Betrieben zu kooperieren, lag der Anteil der Betriebe der regionalen Kontrollgruppen bei lediglich 32% bzw. 33%. Von den kooperierenden Mitgliedsbetrieben der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ gaben weiterhin 30% an, ihren bzw. ihre Kooperationspartner durch Veranstaltungen der Initiative kennengelernt zu haben. Von den kooperierenden Initiativenmitgliedern des ‚Projekt heimisches Holz‘ gaben dies 25% an. Bei der Art der Kooperationspartnerfindung zeigte sich weiterhin, daß zwischenbetriebliche Kooperationen überwiegend aus bestehenden Geschäftsbeziehungen entstehen oder sich aus zufälligen Begegnungen (z.B. Messen oder Innungsveranstaltungen) entwickeln. Eine aktive Suche nach potentiellen Kooperationspartnern durch die Betriebe findet nur in Ausnahmefällen statt [vgl. Kap. 5.3.1.4, S. 168 ff.]. Aufgrund dieses kausalen Zusammenhangs zwischen Kooperationshäufigkeit und Art der Kooperationspartnerfindung von Initiativenmitgliedsbetrieben läßt sich feststellen, daß durch die Regionalinitiativen vermehrt zwischenbetriebliche Kooperationen entstanden sind. Da die befragten forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe nur in Ausnahmefällen aktiv potentielle Kooperationspartner suchen, kommt den Initiativen die Rolle einer ‚regionalen Kooperationsbörse‘ zu. Durch die Initiativen werden Kontakte zwischen den regionalen Betrieben hergestellt, durch die gemeinsame Initiativenarbeit intensiviert sich der Informationsfluß zwischen den Betrieben, gegenseitiges Vertrauen kann entstehen und Ansätze für zwischenbetriebliche Kooperationen können entwickelt werden. Die bestehenden Regionalinitiativen können demnach dazu beitragen, die auftretenden Probleme der Kooperationspartnerfindung von kleinen Betrieben zu überwinden [vgl. Kap. 2.2.5, S. 50 ff.].

6.2.3. Außenwirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe

Zur Identifizierung von (Außen-)Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik der Regionalinitiativen wurden sowohl Wirkungen beim Anbieter (d.h. Veränderungen bei den Initiativenmitgliedsbetrieben) wie auch Einschätzungen und Beobachtungen der regionalen Betriebe zu psychologischen Reaktionen und Handlungsreaktionen der regionalen Konsumenten erhoben [vgl. Kap. 5.3.2, S. 174 ff.].

Zur Messung von Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik der Initiativen bei den Mitgliedsbetrieben wurde primär der Querschnittsvergleich zwischen den Betrieben der Untersuchungs- und Kontrollgruppe herangezogen. Beim Vergleich der Veränderungen des mit ‚Holzprodukten‘ erzielten Umsatzes im Untersuchungszeitraum (1996-2001), zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen den Initiativenmitgliedsbetrieben und den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe. Während in beiden Untersuchungsregionen der Anteil der Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe, die im Zeitraum von 1996 bis 2001 einen Umsatzrückgang mit ‚Holzprodukten‘ zu verzeichnen hatten, mit rund zwei Fünftel (zwischen 35% und 45%) in etwa gleich hoch war, traten Unterschiede zwischen Untersuchungs- und Kontrollgruppe bei Betrieben mit Umsatzstagnation und Umsatzzuwachs auf. Während rund zwei Fünftel der Initiativenmitgliedsbetriebe im Untersuchungszeitraum einen Umsatzzuwachs mit ‚Holzprodukten‘ verzeichnen konnten, lag der Anteil der Betriebe der Kontrollgruppen lediglich bei einem Fünftel. In etwa umgekehrt verhielt sich dieses Verhältnis bei den Betrieben mit Umsatzstagnation [vgl. Kap. 5.3.2.3, S. 183 ff.]. Unter den Voraussetzungen eines ‚Laborexperimentes‘ dieses Querschnittsvergleiches, bei dem Unterschiede zwischen Untersuchungs- und Kontrollgruppe nur in Bezug auf die Initiativenmitgliedschaft bestehen [vgl. Kap. 3.1.2.1, S. 74 ff.], könnte aus diesem Ergebnis geschlossen werden, daß die Initiativenmitgliedschaft bei einem Teil der Betriebe zu einem Umsatzzuwachs geführt hat. Für die vorliegende Arbeit soll jedoch, aufgrund der Unterschiedlichkeit von Untersuchungs- und Kontrollgruppe und den komplexen Wirkungszusammenhängen, welche den Umsatzerfolg eines jedem Einzelbetriebes determinieren, eine ‚vorsichtigere‘ Formulierung als Interpretation dieses Ergebnisses gewählt werden: Ein Wirkungszusammenhang zwischen Initiativenmitgliedschaft und dem Umsatzzuwachs von Teilen der Mitgliedsbetrieben erscheint wahrscheinlich.

Von den Initiativenmitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ gaben weiterhin 10%, von denen des ‚Projekt heimisches Holz‘ 14% an: ‚*Vermehrte Anfragen von Kunden sind auf die Initiative zurückführbar*‘. Als weitere Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik gaben 3% der Mitglieder der ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ und 14% der Kooperationspartner des ‚Projekt heimisches Holz‘ an: ‚*Zusätzliche Aufträge nach Teilnahme an Werbung und Öffentlichkeitsarbeit der Initiative*‘ [vgl. Kap. 5.3.2.4, S. 184 ff.]. Wie diese Ergebnisse zeigen, stellen sich Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik bei den Initiativenmitglieder bisher nur bei wenigen Betrieben ein.

6.2.4. Erfolgspotentiale forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

Da jede der bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen ihr individuelles Profil aufweist, können nur eingeschränkt allgemeingültige Aussagen zu Erfolgspotentialen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen anhand der beiden untersuchten Fallbeispielsinitiativen und dem unvollständigen Kenntnisstand zum Gesamtspektrum getroffen werden [vgl. Kap. 4, S. 93 ff.]. Die nachfolgend aufgeführten Faktoren lassen sich jedoch nach Einschätzung des Autors als bedeutendste Erfolgsvoraussetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen nennen:

1.) Regionale Rahmenbedingungen

Der erkennbare Ansatz aller forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ist es, endogene regionale Potentiale zu aktivieren und bestehende regionalen Defizite abzubauen. Für eine Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft sowie für eine Steigerung der regionalen Holzverwendung erscheint die Ausprägung der nachfolgenden Faktoren in den Regionen bedeutsam:

- bestehende Möglichkeiten für eine nachhaltige Steigerung der regionalen Holznutzung,
- eine große Anzahl und Dichte von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben,
- die räumliche Nähe der Betriebe zueinander,
- die Leistungsfähigkeit der Betriebe und Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften,
- das Vorhandensein sämtlicher erforderlicher Holzverarbeitungsstufen, um regionale Holzproduktketten enger zu schließen,
- vorhandene zusätzliche Holzabsatzmöglichkeiten in den Regionen,
- die Verbundenheit der regionalen Bevölkerung mit Holz sowie der Forst- und Holzwirtschaft [vgl. Kap. 5.1, S. 116 ff.].

Diese Faktoren, die in beiden Untersuchungsregionen als regionale Potentiale identifiziert werden konnten, decken sich weitgehend mit den Ergebnissen von PIESCH (1998) [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 56 f.]. Jedoch konnten zudem die räumliche Nähe der Betriebe zueinander und eine große Anzahl und Dichte von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben in den Regionen als zusätzliche Potentiale ermittelt werden.

2.) Anzahl der Akteure

Die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ weist rund 180 Mitglieder auf und zählt damit zu den mitgliederstarken Initiativen. Die maximale Anzahl von bekannten Mitgliedsbetrieben lag bei der Betriebsbefragung bei 90, der Maximalwert der davon persönlich bekannten Mitglieder bei 50. Die maximale Anzahl an Betrieben, die für die Betriebsführung des Einzelbetriebes wichtig sind, lag bei allen befragten Betrieben bei 126 [vgl. Kap. 5.3.1.1, S. 160 ff.]. Eine klare Trennung des personalen und organisationalen Netzwerkes der überwiegenden kleinen forst- und holzwirtschaftlichen Initiativenmitgliedsbetriebe, die stark von den einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten geprägt sind, erscheint schwierig. Nach SCHÄPER (1996) können die (direkten) Netzwerkbeziehungen von Unternehmen auch „[...] als persönliche Netzwerke mit anderen Unternehmen und/oder einer Reihe von Mitarbeitern des einen Unternehmens mit den Mitarbeitern anderer Unternehmen gedeutet werden.“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 92] Bei den befragten ‚Einmannbetrieben‘¹¹⁷, bei denen das organisationale und persönliche Netzwerk identisch ist, reichte die Spannweite der direkten Netzwerkbeziehungen zu anderen Betrieben von drei bis 58. Nach WESOLY (2001) rangieren die Empfehlungen für optimale Gruppengrößen von persönlichen Netzwerken zwischen drei bis maximal 60 Personen.¹¹⁸ Für einen optimalen Kommunikationsprozeß von Gruppen wird jedoch eine Anzahl von fünf bis sieben Personen als Optimum angenommen [vgl. WESOLY, M. (2001): S. 38]. Vor diesem Hintergrund erscheint die ‚Holzkette Schwarzwald e.V.‘ für eine optimale Vernetzung der beteiligten Akteure verhältnismäßig groß. Für eine intensive regionale Vernetzung der Initiativenmitgliedsbetriebe wäre demnach eine geringere Anzahl an Akteuren empfehlenswert.

¹¹⁷ 25 der insgesamt 145 befragten Betriebe waren ‚Einmannbetriebe‘.

¹¹⁸ WESOLY (2001) verweist jedoch in diesem Zusammenhang auf die Problematik, Empfehlungen für optimale Netzwerkgrößen zu nennen [vgl. WESOLY, M. (2001): S. 38].

3.) Regionales Problembewußtsein und empfundener gemeinsamer Handlungsdruck

Als eine der wesentlichen Erfolgsvoraussetzungen, insbesondere für die Gründung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen, erscheint das Vorhandensein eines regionalen Problembewußtseins der Akteure und eines sich daraus abgeleiteten gemeinsamen Handlungsdrucks [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 108]. Die von den Initiativenvertretern genannten unausgeschöpften Potentiale und vorhandenen Defizite in den beiden Untersuchungsregionen lassen sich im wesentlichen als Ausdruck eines solchen regionalen Problembewußtseins interpretieren [vgl. Kap. 5.1.1, S. 116 ff.]. Zusätzlicher gemeinsamer Handlungsdruck ergibt sich für die regionalen Akteure aus der schwierigen wirtschaftlichen Situation der meisten forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe [vgl. Kap. 1.1.1, S. 1 ff.]. Die Initiierung von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen mit Akteuren, bei denen dieses gemeinsame regionale Problembewußtsein und ein empfundener Handlungsdruck fehlt, muß als wenig erfolgversprechend erachtet werden.

4.) Hohes persönliches Engagement einzelner Akteure

Die beiden untersuchten Fallbeispielsinitiativen, aber auch die sonstigen Initiativen des bestehenden Gesamtspektrums, zeichnen sich durch ein hohes persönliches und ehrenamtliches Engagement einiger weniger Akteure aus. Einzelne Initiativen werden z.T. nur durch eine Einzelperson maßgeblich getragen [vgl. Kap. 4, S. 93 ff.]. Fehlen solche Persönlichkeiten in den Regionen oder scheiden diese ‚Motoren‘ aus, ist der Fortbestand der Initiativen oft ungewiß.

5.) ‚Win-Win-‘Konstellationen bei der Initiativenzusammenarbeit

Die an den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen beteiligten Betriebe, Branchen und sonstige Akteure verfolgen trotz ihrer Initiativenmitgliedschaft weiterhin ihre Partialinteressen. Es erscheint deshalb erforderlich, den gemeinsamen Kooperationsbereich im Rahmen der Initiativenzusammenarbeit klar und deutlich von den, zwischen Betrieben und Branchen weiterhin bestehenden, Konkurrenzsituationen und Konfliktfeldern zu trennen und zu formulieren. In den Experteninterviews und der Betriebsbefragung wurden insbesondere emotionale Probleme bei einigen Akteuren deutlich, da diese aufgrund der gemeinsamen Initiativenmitgliedschaft ausschließlich kooperatives Verhalten anderer Mitglieder erwartet hatten. Die Grundvoraussetzungen für ‚Kooperationen‘, gemeinsame Win-Win-Konstellationen der Beteiligten und eine effizientere gemeinsame Zielerreichung im jeweiligen Kooperationsbereich

[vgl. Kap. 2.2.1, S. 39 f.], gilt uneingeschränkt für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen.

6.) Feste und verbindliche Initiativenstrukturen

Die von den bestehenden Initiativen angestrebten (Außen-)Wirkungen durch die gemeinsame Kommunikationspolitik und die (Innen-)Wirkungen durch eine intensivere Vernetzung regionaler Akteure, erfordern eine langfristige Ausrichtung und ein kontinuierliches Engagement. Hierfür erscheinen feste (dauerhafte) und verbindliche Akteursstrukturen in den Initiativen erforderlich. Gerade dieses Fehlen von festen und verbindlichen Akteursstrukturen des ‚Projekt heimisches Holz‘ kann als ausschlaggebend für die fehlende Kontinuität vieler Einzelmaßnahmen, aber auch für die problematische Finanzierungssituation der Initiative betrachtet werden. Aufgrund der fehlenden Verbindlichkeit mußten die BUND-Projektbearbeiter einen großen Aufwand betreiben, um die Finanzierung der jeweiligen Einzelmaßnahmen durch die Kooperationspartner sicherzustellen [vgl. Kap. 4.1, S. 94 ff.].

7.) Regionale Nachfrage nach regionalen Holzprodukten

Eine verstärkte (regionale) Nachfrage nach regionalen Holzprodukten muß als eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen der Initiativen betrachtet werden [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 154]. Die Initiativen versuchen, mit einer regionalen Marktdurchdringungsstrategie, insbesondere über ‚ökologische‘ und ‚regionale‘ Marketingargumente, die Holzverwendung in den Regionen zu steigern. STEINERT (2002) konnte in seiner Untersuchung aufzeigen, daß die ‚Regionalität‘ von Holzprodukten bei etwa der Hälfte der (potentiellen) regionalen Konsumenten einen Einfluß auf die Präferenzbildung besitzt. Bedeutsam sind hierbei die, mit der ‚Regionalität‘ von Holzprodukten verbundenen, Aspekte wie: Erhalt von regionalen Arbeitsplätzen, Unterstützung regionaler Betriebe im strukturschwachen ländlichen Raum, Erhalt der Umwelt in der Region oder das positive regionale Image [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 90]. Bei dem zumeist stark ökologisch und ausschließlich auf den regionalen Markt fixierten Marketing der Initiativen, erscheint es fraglich, ob dieses ‚ökologisch-regionale‘ Marktsegment in ausreichendem Maße Marktvolumen besitzt, um die Holzverwendung nennenswert zu steigern. Erfolgversprechend erscheint es für die Initiativen deshalb, Anstrengungen zur Erschließung zusätzlicher Marktfelder und Marktsegmente zu unternehmen.

8.) Wirkungskontrolle

Die (laufende) Wirkungskontrolle der eigenen Aktivitäten ist als weitere zentrale Erfolgsvoraussetzung der Initiativen zu beurteilen. Die fehlende Wirkungskontrolle erschwert es den Initiativen, ihre eingesetzten Instrumente zu beurteilen, was insbesondere in Anbetracht der geringen personellen und materiellen Ressourcenausstattung als problematisch erscheint. Durch die fehlende Wirkungskontrolle fehlt weiterhin der Nachweis der eigenen Leistungen gegenüber den einzelnen Mitgliedern und nach außen. Gerade bei den sehr langsam und u.U. mit großer Zeitverzögerung einsetzenden Wirkungen der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit erscheint es wichtig, Initiativenwirkungen objektiv und langfristig zu erfassen, da die Initiativenbeteiligten Veränderungen über mehrere Jahre nur eingeschränkt wahrnehmen dürften. Aufbauend auf dieser Arbeit dürfte es den bestehenden Initiativen möglich sein, mit einfachen Mitteln eine Selbstevaluation ihrer Innen- und Außenwirkungen durchzuführen.

6.3. Schlußfolgerungen

Wie die vorliegende Forschungsarbeit aufzeigen konnte, haben die untersuchten forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen als (Innen-)Wirkung zu einer intensiveren regionalen Vernetzung der Mitgliedsbetriebe geführt. Weiterhin konnten zumindest partiell Wirkungen der gemeinsamen Kommunikationspolitik der Initiativen auf betrieblicher Mitgliederebene nachgewiesen werden. Eine Steigerung der Holzverwendung sowie die wirtschaftliche Stärkung der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe in den Regionen, ist aus der Perspektive einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu befürworten. Der Abbau der in den Regionen bestehenden Informations-, Kommunikations- und Kooperationsdefizite zwischen den regionalen Akteuren, muß hierbei als eine zentrale Erfolgsvoraussetzung betrachtet werden. Mögliche Synergien zwischen den regionalen Akteuren können sich deshalb nicht entfalten, in den Regionen bestehende Potentiale durch die Akteure nicht hinreichend aktiviert werden. Die bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen können in diesem Zusammenhang als eine erfolgversprechende regionale Problemlösungsstrategie betrachtet werden, insbesondere da sie durch die intensivere regionale Vernetzung der Akteure die Grundvoraussetzung für weitere Schritte in den Regionen schaffen. Hervorzuheben ist hierbei, daß die Initiativen die branchen- und bereichsübergreifende Vernetzung von Akteuren in den Regionen institutionalisieren. Gerade auf diese gezielte Vernetzung von regionalen Akteuren sollten die bestehenden Regionalinitiativen in Zukunft noch größeres Gewicht legen.

Aufbauend auf den identifizierten regionalen Potentiale und Defiziten dieser Arbeit, sollte ein speziell auf die Forst- und Holzwirtschaft abgestimmter Maßnahmenkatalog entwickelt werden. Dieser sollte den regionalen Akteuren gezielt praxisnahe Lösungsansätze aufzeigen, wie einzelne Potentiale aktivierbar und bestehende Defizite abgebaut werden können. Aufbauend auf solch einem Maßnahmenkatalog könnten die regionalen Akteure in einfacher Form eine Regionalanalyse durchführen und entsprechende Schritte für ihr Vorgehen ableiten.

Wie durch die Ergebnisse dieser Arbeit nachgewiesen werden konnte, fungieren die bestehenden Regionalinitiativen in ihren Regionen als ‚regionale Kooperationsbörsen‘. Sie stellen zwischen den Verantwortlichen der zumeist kleinen regionalen Betriebe den persönlichen Kontakt her und helfen dadurch, das Problem der Kooperationspartnerfindung zu überwinden. Zwischenbetriebliche Kooperationen ergeben sich hierbei weniger aufgrund einer gezielten und aktiven Suche der Einzelbetriebe, als vielmehr durch zufällige Begegnungen einzelner Betriebsinhaber. Sämtliche Maßnahmen, die Betriebsinhaber zusammenführen, sind demnach kooperationsförderlich. Anzustreben wäre, den gesamten zwischenbetrieblichen Kooperationsprozeß zwischen kooperationsinteressierten Initiativenmitgliedsbetrieben durch persönliche Beratung gezielt zu unterstützen. Hierfür wäre es erforderlich, konkrete Kooperationsmöglichkeiten zwischen forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben zu ermitteln und aufzeigen zu können. Eine gezielte Förderung des Kooperationsprozesses zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben ist jedoch bisher nur von einer einzigen Initiative bekannt [siehe WEBER, H. (2002)].

Marketingdefizite forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe und Branchen dürften ein zentrales Hemmnis für eine Steigerung der regionalen Holzverwendung darstellen. Der überwiegende Teil der bestehenden Initiativen und forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe dürfte ein überwiegend sporadisches und wenig systematisches Marketing betreiben. Eine systematisch ausgearbeitete Marketingkonzeption dürfte sowohl bei einem Großteil der Betriebe wie auch den Initiativen fehlen. Gerade aufgrund der geringen Ressourcen der forst- und holzwirtschaftlichen Akteure und der Notwendigkeit eines langfristigen und kontinuierlichen Marketingengagements zur Steigerung der Holzverwendung, erscheint eine fundierte und professionelle Hilfestellung im Marketingbereich erforderlich. Hierzu ist es erforderlich, den Wissensstand zur Bedeutung der ‚Regionalität von Holzprodukten‘ für die Präferenzbildung regionaler Konsumenten zu erweitern.

Die bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen sind überwiegend nicht in der Lage, die Wirkungen ihrer Aktivitäten zu beobachten und zu messen. Dies erschwert die Beurteilung des eingesetzten Instrumentariums, aber auch den Nachweis der eigenen Leistungen gegenüber den Mitgliedern sowie nach außen. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Arbeit sollten die Initiativen deshalb eine kontinuierliche und praxisnahe Selbstevaluation ihrer Wirkungen mit besonderem Nachdruck vorantreiben.

Das Engagement der Initiativen läßt positive regionalwirtschaftliche Effekte, aber auch bedeutende Impulse für eine nachhaltige Entwicklung der Regionen erwarten. Eine institutionelle Förderung der Initiativen erscheint deshalb angebracht. Eine solche wurde jedoch von in Rheinland-Pfalz befragten Experten mehrheitlich abgelehnt [vgl. PIESCH, St. & BECKER, M. (1999)]. Bei sämtlichen Fördermaßnahmen von außen ist jedoch darauf zu achten, daß der Charakter des ‚Engagements zur regionalen Selbsthilfe‘ bei den Initiativen erhalten bleibt, insbesondere sollten keine Abhängigkeit von zeitlich befristeten Fördermitteln bei den Initiativen aufgebaut werden.

Für die Zukunft erscheint, neben der starken regionalen Einbindung der Initiativen und Betriebe, auch eine stärkere überregionale Orientierung erforderlich, um die Verwendung von regionalen Holzprodukten nachhaltig zu steigern. Aufgrund der überwiegend strukturschwachen ländlichen Regionen und der als gering empfundenen Kaufkraft der regionalen Bevölkerung ist es fraglich, ob die regionale Nachfrage im erforderlichen Maße gesteigert werden kann.

7. Literaturverzeichnis

- ALVENSLEBEN v., Reimar (2000): Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte: Konsumtheoretische Grundlagen. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 3 - 18
- AULINGER, Andreas (1996): (Ko-)operation Ökologie: Kooperationen im Rahmen ökologischer Produktpolitik. Marburg: Metropolis
- BALLINGER, Richard (2000): Ergebnisse von Verbraucherbefragungen zur Bedeutung der regionalen Herkunft bei Nahrungsmitteln. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 19 - 36
- BARTELSHEIMER, P. (2001): Wirtschaft und Holzmarkt 2000/2001. AFZ - Der Wald 18/2001, S. 944 - 951
- BARTELSHEIMER, P. (2000): Wirtschaft und Holzmarkt 1998/99. AFZ - Der Wald 2/2000, S. 72 - 78
- BATTMANN, Wolfgang (1989): Verhaltensökonomie: Grundannahmen und eine Anwendung am Fall des kooperativen Handelns. Frankfurt a. Main
- BÄTZING, W.; ERMANN, Ulrich; SCHEU, Kirstina (1999): Regionale Absatzwege land- und forstwirtschaftlicher Erzeugnisse aus dem Landkreis Neumarkt i.d. Opf. (RALF): Kurzfassung. Universität Erlangen-Nürnberg
- BATHELT, Harald (1998): Regionales Wachstum in vernetzten Strukturen: Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe des ‚Dritten Italien‘. Viessmann Discussion Paper Series on Europe No. 8
(<http://www.wlu.ca/~wwwgeog/special/viessman/bathelt.htm> Stand: 01.07.02)
- BECKER, Gero (2000): Wald, Forstwirtschaft und Holz in der WTO. In: Holzzentralblatt (HZB) 126. Jahrgang Nr. 54, S. 729 - 730
- BECKER, Michel (2000a): Neuartige Initiativen zur Förderung regionaler Forst- und Holzwirtschaft. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 147 - 155
- BECKER, Michel (2000b): Umweltverträgliche Regionalentwicklung durch Aktivierung endogener forst- und holzwirtschaftlicher Potenziale. Zwischenbericht BWPLUS, Karlsruhe

- BECKER, Steffen; GENTNER, Sven; LO Vivien; SABLowski, Thomas, TROOST, Hans Jörg (1998): Globalisierung und Regionalisierung, Working Paper SFB 403 AB-98-55, JWG-Universität Frankfurt a. Main (<http://www.uni-frankfurt.de/fb11/wigeo/integr.pdf> Stand: 01.07.2002)
- BECKER, Michel; LUECKGE, Franz-Joseph (1996): Die makroökonomische Bedeutung der Forstwirtschaft in Baden-Württemberg unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit. In: LINCHK, G. et al. (Hrsg.): Nachhaltige Land- und Forstwirtschaft. Berlin; Heidelberg, S. 393 - 414
- BECKER, Michel; SEINTSCH, Björn (2000): Regionalvermarktungsinitiativen in der Forst- und Holzwirtschaft. In: NABU Bundesverband; DVL (Deutscher Verband für Landespflege) e.V. (Hrsg.): Holz aus der Region – für die Region. Bonn, S. 4 – 15
- BLUM, André; BRANDL, Helmut; OESTEN, Gerhard; RÄTZ, Thomas; SCHANZ, Heiner; SCHMIDT, Sandra; VOGEL, Gundolf (1996): Wirkungen des Waldes und Leistungen der Forstwirtschaft. In: AFZ/Der Wald Nr. 1, S. 22 - 26
- BRATL, Hubert (2002): Bio-Lebensmittel-Cluster Austria. In: Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW), Österreich (Hrsg.) (2002): Ländlicher Raum – print. 4/2002. S. 28-29
- BRENDLE, Uwe (1999): Musterlösungen im Naturschutz – Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. Bundesamtes für Naturschutz (BfN)
- BRUNDTLAND (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven
- BUND; MISERIOR (Hrsg.) (1996): Zukunftsfähiges Deutschland: Ein Beitrag zu einer globalen nachhaltigen Entwicklung. Berlin: Birkhäuser
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ; ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMVEL) (2001): Gesamtwaldbericht der Bundesregierung (Juli 2001). (<http://www.bmvel.de:gesamtwaldbericht-07-2001.pdf> Stand: 01.07.02)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) (Hrsg.) (1997): Protokoll von Kyoto zum Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen.
http://www.bmu.de/download/b_kioto.php?vers=text (Stand: 01.07.02)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) (2002): Umweltdaten Deutschland 2002.
(<http://www.umweltbundesamt.de/udd/udd2002.pdf> Stand: 01.07.2002)

- BÜHL, Achim; ZÖFEL, Peter (2000): SPSS Version 10: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. 7., überarb. und erw. Aufl. München: Addison-Wesley
- CONRAD, Holger (1986): Erfolgskontrolle überbetrieblicher Gemeinschafts-Kommunikation zur Absatzförderung von Holz und Holzprodukten. Dissertation. Universität Freiburg
- DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDESPFLEGE (DVL) (Hrsg.) (1998): Verzeichnis der Regionalinitiativen: 230 Beispiele zur nachhaltigen Entwicklung. Ansbach
- DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDESPFLEGE (DVL); NATURSCHUTZBUND DEUTSCHLAND (NABU) (Hrsg.) (1999): Aktionsleitfaden für Regionalinitiativen. Heft 3 der DVL-Schriftreihe: Landschaft als Lebensraum 1. Aufl. Ansbach, Bonn
- DIETER, Matthias; ENGLERT, Herman; KLEIN, M. (2001): Abschätzung des Rohholzpotentials für die energetische Nutzung in der Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie Nr. 2001/11, BFH, Hamburg
(<http://www.bfafh.de/bibl/arbeitsb.htm> Stand: 01.07.2002)
- DÖRSAM, Pia; ICKS, Anette (1997): Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk: Eine Option für mittelständische Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- DRW-Verlag (Hrsg.) (1988): Holzlexikon. 3., neubearb. Aufl., Bd. 2. Leinfelden-Echterdingen
- DUFFNER, Winfried; KETTERER, Rudolf (2002): Neue Wege zur Optimierung der forstlichen Produktionskette. In: Forst und Holz, 57. Jahrgang Nr. 12, S. 376-378
- EBERS, Mark; GOTSCH, Wilfried (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: KIESER, Alfred (Hrsg.) (1999): Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart, S. 199 - 251.
- EURES-Institut (1997): Standortinitiative Hochschwarzwald (Projektbericht). Freiburg
- FAULENBACH, Jürgen (1999): Zu diesem Heft. In: Informationen zur politischen Bildung Nr. 263/1999, S. 1
- FRANZMEYER, Fritz (1999): Welthandel und internationale Arbeitsteilung. In: Informationen zur politischen Bildung Nr. 263/1999, S. 8 – 21
- FRÜHWALD, A.; SCHARAI-RAD, M.; HASCH, J.; WEGENER, G.; ZIMMER, B. (Hrsg.): Deutsche Gesellschaft für Holzforschung (1997): Erstellung von Ökobilanzen für Forst- und Holzwirtschaft. Informationsdienst Holz. München

- GAITSCH, Regina; SAUERBORN, Klaus, TISCHER, Martin (1988): Neue Wege der Beschäftigungssicherung und -schaffung in der Forstwirtschaft: Die Erhöhung der Verarbeitungstiefe und regionale Kooperation. TAURUS-Materialien Nr. 5. Trier
- HAGEN, Sigrid; HÖMER, Uwe (1999): Kommunikation in regionalen Holzvermarktungsprozessen: Eine empirische Untersuchung zweier Regionalvermarktungsinitiativen in Fürstentfeldbruck und in Kehlheim. Diplomarbeit, Fachhochschule Weihenstephan (unveröffentlicht)
- HAHN, Herwig; PREUSS, Hans-Joachim A. (1994): Regionalplanung in der ländlichen Entwicklung. Giessen: Zentrum für regionale Entwicklungsforschung der Justus-Liebig-Universität
- HENZE, Arno (1994): Marktforschung: Grundlage für Marketing und Marktpolitik. Stuttgart: Ulmer
- HESSE, Thomas (1998): Unternehmensnetzwerke: Abgrenzung, Ausprägung und Entstehung. Arbeitspapier der Abteilung Wirtschaftsinformatik Nr. 4/1998. Universität Göttingen
- HOLZABSATZFONDS (HAF) (Hrsg.) (2000): Regionalinitiativen im Rahmen der Lokalen Agenda 21. Bonn
- HOPFENBECK, Waldemar (1992): Allgemeine Betriebs- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. 6., überarb. Aufl., Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie
- JANSEN, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Anwendung. Opladen: Leske und Budrich
- KIPLER, Heiderose; REHFELD, Dieter (1992): Vom Konzept der Agglomerationsvorteile zum Industrial District: Überlegungen zur Bedeutung innerregionaler Verflechtungen und Kooperationsbeziehungen für die Stabilität von Regionen. IAT - PS, Nr. 03, Gelsenkirchen: Institut für Arbeit und Technik
- KIRSCHHOFF, Sabine, KUHNT, Sonja; LIPP, Peter; SCHLAWIN, Siegfried (2000): Machen wir doch einen Fragebogen. Opladen: Leske & Budrich
- KLAU, Arne (1999): Globalisierung – Definition, Bestimmungsgründe, Auswirkungen. Diskussionsbeitrag Nr. 19, Reihe des Instituts für Allgemeine Wirtschaftsforschung, Abteilung für Mathematische Ökonomie, Freiburg (<http://www.vwl.uni-freiburg.de/fakultaet/moe/forschung/globalisierung.pdf> Stand: 01.07.02)

- KOTLER, Philip u.a. (1999): Grundlagen des Marketing. 2., überarb. Aufl. München [i.e.] Haar; London; Mexiko; New York; Singapur; Sydney; Toronto: Prentice Hall
- KÖNIG, Wolfgang; MÜLLER, Klaus; LÜTTGENS, Angela (1994): Grenzüberschreitende Handwerkskooperation: Fallstudien im Kontext des europäischen Binnenmarktes. Göttingen: Schwartz
- LÖFFELHOLZ, Josef (1980): Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- LÜCKGE, Franz-Josef; WEBER, Hubertus (1998): Ökonomische und ökologische Optimierung von Rundholztransporten: Dargestellt am Beispiel der Holzvermarktung der Landesforstverwaltung Rheinland-Pfalz im Forstwirtschaftsjahr 1994. In: Allgemeine Forst und Jagdzeitung (AFJZ). 169. Jahrgang, Heft Nr. 1. Frankfurt am Main. S. 1 - 4
- MANTAU, Udo (1997): Funktionen, Leistungen, Wirkungen oder ganz was Neues? In: AFZ/Der Wald Nr. 15, S. 826 – 827
- MEADOWS, Dennis; MEADOWS, Donella; ZAHN, Erich; MILLING, Peter (1973): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Hamburg: Rowohlt
- MEFFERT, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 9. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- MENZEL, Susanne (2000): Beteiligung von Unternehmen am Prozess der Lokalen Agenda 21 in der BRD: Motivationen, Formen und Bedingungen eines lokalen Engagement der Wirtschaft. Diplomarbeit, Marburg (unveröffentlicht)
- MINISTERIUM LÄNDLICHER RAUM Baden-Württemberg (MLR) (Hrsg.) (2001): Waldprogramm Baden-Württemberg: Ein gesellschaftlicher Dialog. Stuttgart
- NATURSCHUTZBUND DEUTSCHLAND e.V. (NABU); DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDESPFLEGE e.V. (DVL) (Hrsg.) (2000): Holz aus der Region – Für die Region: Dokumentation des Workshops ‚Zeichen setzen‘. Bonn
- NATURSCHUTZBUND DEUTSCHLAND e.V. (NABU) (Hrsg.) (undatiert): Regionale Produkte und Vermarktung: Ziele, Rahmenbedingungen, Forderungen. Bonn
- NIESCHLAG, Robert; DICHTL, Erwin; HÖRSCHGEN, Hans (1991): Marketing. 16., durchges. Aufl. Berlin: Duncker & Humboldt

- OLLMANN, Heinrich (2001a): Holzbilanz 1998 - 1999 für die Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie Nr. 2001/5, BFH, Hamburg
(<http://www.bfafh.de/bibl/arbeitsb.htm> Stand: 01.07.2002)
- OLLMANN, Heinrich (2001b): Struktur des Weltholzhandels 1996: Handelsströme. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie Nr. 2001/2, BFH, Hamburg
(<http://www.bfafh.de/bibl/arbeitsb.htm> Stand: 01.07.2002)
- OLLMANN, Heinrich (2001c): Die Tropenholzeinfuhr der Bundesrepublik Deutschland 1960 - 1999. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie Nr. 2001/6, BFH, Hamburg
(<http://www.bfafh.de/bibl/arbeitsb.htm> Stand: 01.07.2002)
- PETERS, Ulla; SAUERBORN, Klaus; SPEHL, Harald; TISCHER, Martin; WITZEL, Anke (NARET) (1996) : Nachhaltige Regionalentwicklung – Ein neues Leitbild für eine veränderte Wirtschafts- und Strukturpolitik (Eine exemplarische Untersuchung an zwei Handlungsfeldern der Region Trier). Forschungsbericht, Universität Trier
- PIESCH, Stefan (1998): Neue regionale Initiativen zur Förderung von Forst- und Holzwirtschaft. Diplomarbeit, Universität Freiburg (unveröffentlicht)
- PIESCH, Stefan; BECKER, Michel (1999): Neue regionale Initiativen zur Förderung von Forst- und Holzwirtschaft: Einschätzungen durch Experten in Rheinland-Pfalz. Forschungsbericht, Freiburg (unveröffentlicht)
- PLATE von, Bernard (1999): Grundelemente der Globalisierung. In: Informationen zur politischen Bildung Nr. 263/1999, S. 3 – 7
- PROST, Rolf (1998): Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting. ZUMA-Arbeitsbericht 98/02. Mannheim
- RAMETSTEINER, Ewald (1999): Results of the consumer survey. In: PAJARI, B.; PECK, T.; RAMETSTEINER, E. (Hrsg.): Potential markets of certified forest products in Europe. EFI Proceedings No. 25, Joensuu, S. 57 – 89
- ROSER, Gudrun (1997): Marktstudie über den Holzabsatz im Südschwarzwald Teil II: Holzbearbeitende und Holzverarbeitende Betriebe. Versuchsbericht 1997/8 der FVA. Freiburg
- SCHÄPER, Carsten (1996): Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperationen: Möglichkeiten öffentlicher Förderung, Wiesbaden. Gabler
- SCHMIDT, Erich; WIRTHGEN, Antje (2000): Verbraucherpräferenzen für „naturschutzgerecht“ erzeugte Lebensmittel aus dem Elbetal in Niedersachsen. In: Dachverband

- Agrarforschung (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 67 – 93
- SCHNELL, Rainer; HILL, Paul B.; ESSER, Elke (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. – 5., völlig überarb. und erw. Auflage. München; Wien: Oldenbourg
- SAUERBORN, Klaus, TISCHER, Martin; GAITSCH, Regina (1998): Wege zur Nachhaltigkeit in Forst- und Holzwirtschaft: Umweltgerechte Wirtschaftsentwicklung durch Nutzung der Schlüsselressource Holz. Taurusdiskussionspapier Nr. 2, Trier.
- SEINTSCH, Björn; BECKER, M. (2001): Umweltverträgliche Regionalentwicklung durch Aktivierung endogener forst- und holzwirtschaftlicher Potentiale. Zwischenbericht BWPLUS. Freiburg
- SCHIERENBECK, Henner (1995): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 12., überarb. Aufl., München: Oldenbourg
- SCHNELL, Rainer; HILL, Paul B.; ESSER, Elke (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. 5., völlig überarb. und erw. Auflage. München; Wien: Oldenbourg
- SPEIDEL, Gerhard (1983): Forstliche Betriebswirtschaftslehre. 2., völlig Neubearb. Aufl. Hamburg; Berlin: Parey
- STEINERT, Jochen (2002): Die regionale Herkunft von Holz als Kaufmotiv. Diplomarbeit, Universität Freiburg (unveröffentlicht)
- SYDOW, Jörg (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler
- TAURUS (1997): Nachhaltige Regionalentwicklung: Herausforderungen und Initiativen aus der Sicht des TAURUS-Instituts. Trier
- TRABOLD, Harald (1999): Gesellschaftliche Auswirkungen internationaler Wirtschaftsentwicklungen. In: Informationen zur politischen Bildung Nr. 263/1999, S. 31 – 41
- WEBER, Hajo; SAURWEIN, Rainer (1998): Der Aufbau von Unternehmensnetzwerken: Chancen und Hemmnisse. Discussion papers Nr. 801. FG Soziologie. Universität Kaiserslautern
- WEBER, Hubertus (2002): Verbundprojekt für Sägewerke im Hochsauerlandkreis. In: Forst und Holz, 57. Jahrgang, Nr. 12, S. 392 - 394
- WEBER, Hubertus; LÜCKGE, Franz-Josef (1996): Analyse und Optimierung der Rundholztransporte aus Rheinland-Pfälzischen Forstämtern. Studie im Auftrag der Landesforstverwaltung Rheinland-Pfalz. Freiburg (unveröffentlicht)

- WEIZSÄCKER von, Ernst Ulrich; LOVINS, Amory B.; LOVINS, L. Hunter (1997): Faktor vier: Doppelter Wohlstand – halbierter Verbrauch; Der neue Bericht an den Club of Rome. München: Droemer Knaur
- WESOLY, Michael (2001): Kriterien für den Einsatz von Wissensmanagementinitiativen zur Bildung und Steuerung interorganisationaler Netzwerke. Diplomarbeit. Technische Universität Berlin (<http://www.wesoly.de/Deutsch/Files/Wissensnetzwerke.pdf> Stand: 01.07.2002)
- WIRTHGEN, Antje; SCHMIDT, E. (2000): Verbraucherpräferenzen für naturschutzgerecht erzeugte Lebensmittel aus dem Elbtal in Niedersachsen. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.), Schriftenreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 67 – 93
- WÖHE, Günter (1996): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19., überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen