



„Plan B“: Zukunft Holzabsatzförderung

TISCHVORLAGE
Klausurtagung Würzburg



Inhalt

1. Entscheidungsbedarf
2. Ausgangssituation
3. Phasenmodell
4. Leistungskatalog
5. Organisationsmodell
6. Finanzierungsmodell
7. Nächste Schritte

Entscheidungsbedarf

- Zustimmung Phasenmodell Plan B
- Zustimmung Leistungskatalog

Organisationsmodell

- Zustimmung Organisationsstruktur
- Zustimmung Arbeitsgruppe „Recht“

Finanzierungsmodell

- Entscheidung Kernfinanzierung für Startup-Phase
- Zustimmung Arbeitsgruppe „Finanzierung“
- Zustimmung nächste Schritte

Inhalt

1. Entscheidungsbedarf
2. Ausgangssituation
3. Phasenmodell
4. Leistungskatalog
5. Organisationsmodell
6. Finanzierungsmodell
7. Nächste Schritte

Ausgangssituation (1/2)

- Das Bundesverfassungsgericht hat das Absatzfondsgesetz für die Land- und Ernährungswirtschaft im Februar 2009 für verfassungswidrig und nichtig erklärt und damit eine Grundsatz-Entscheidung zu Sonderabgaben getroffen.
- Im Zuge des Verfahrens zu Absatzfonds/CMA wurde eine acht Jahre alte Verfassungsbeschwerde zum Forst- bzw. Holzabsatzfondsgesetz vom BVerfG aufgegriffen.
- Wie das BVerfG entscheiden wird, ist weiterhin offen. Rechtsexperten und auch die Bundesregierung halten das HAFG weiterhin für verfassungskonform. Entsprechende Stellungnahmen der Bundesregierung wurden hierzu abgegeben.
- Mit einer Entscheidung zum Holzabsatzfondsgesetz ist jederzeit – aber sicher „noch in diesem Jahr“ – zu rechnen.
- Angesichts der Entwicklung im Bereich der Absatzförderung für die Land- und Ernährungswirtschaft und der anstehenden Entscheidung zum Holzabsatzfondsgesetz wurden Thema und Problematik anlässlich der letzten Sitzungen der Plattform Forst & Holz beraten.

Ausgangssituation (2/2)

- Es wurde die **Notwendigkeit und ein ernsthaftes Interesse der gesamten Forst- und Holzwirtschaft** festgestellt, die Holzabsatzförderung für die Branche auch künftig über eine zentrale Einrichtung sicherzustellen (Sitzungen Plattform Forst & Holz v. 27.02.09 und 23.03.09).
- Gleichzeitig kann ein spezifisches **öffentliches Interesse** zur Unterstützung nachhaltiger Forstwirtschaft und einer verstärkten Holzverwendung unterstellt werden (vgl. „Charta für Holz“).
- Die „Plattform Forst & Holz“ hat mit Blick auf mögliche Risiken einer Worst-Case-Entscheidung das Projekt „Zukunft Holzabsatzförderung“ aufgelegt.

Risiken nach Negativ-Urteil BVerfG (1/2)

- Die deutsche Forst- und Holzwirtschaft verliert ihr zentrales Kompetenz-Center zur Holzabsatzförderung.
- Mit Zerschlagung der funktionierenden Einheit gehen Finanzierungsgrundlage, Planungssicherheit und Kompetenzen verloren.
- National, regional und international aufgebaute Netzwerke, Kooperationen und Partnerschaften verlieren einen verlässlichen kompetenten Partner und finanzstarken Förderer.
- Zahlreiche Verbände und Organisationen der Forst- und Holzwirtschaft verlieren Planungs- und Finanzierungssicherheit zur Bewältigung herausragender Aufgaben bzw. notwendiger Basiserfordernisse.
- Branchenintern entfallen wichtige Service- und Transferleistungen (beispielsweise Forschung, Marktforschung, Marktberichterstattung, u. a.).

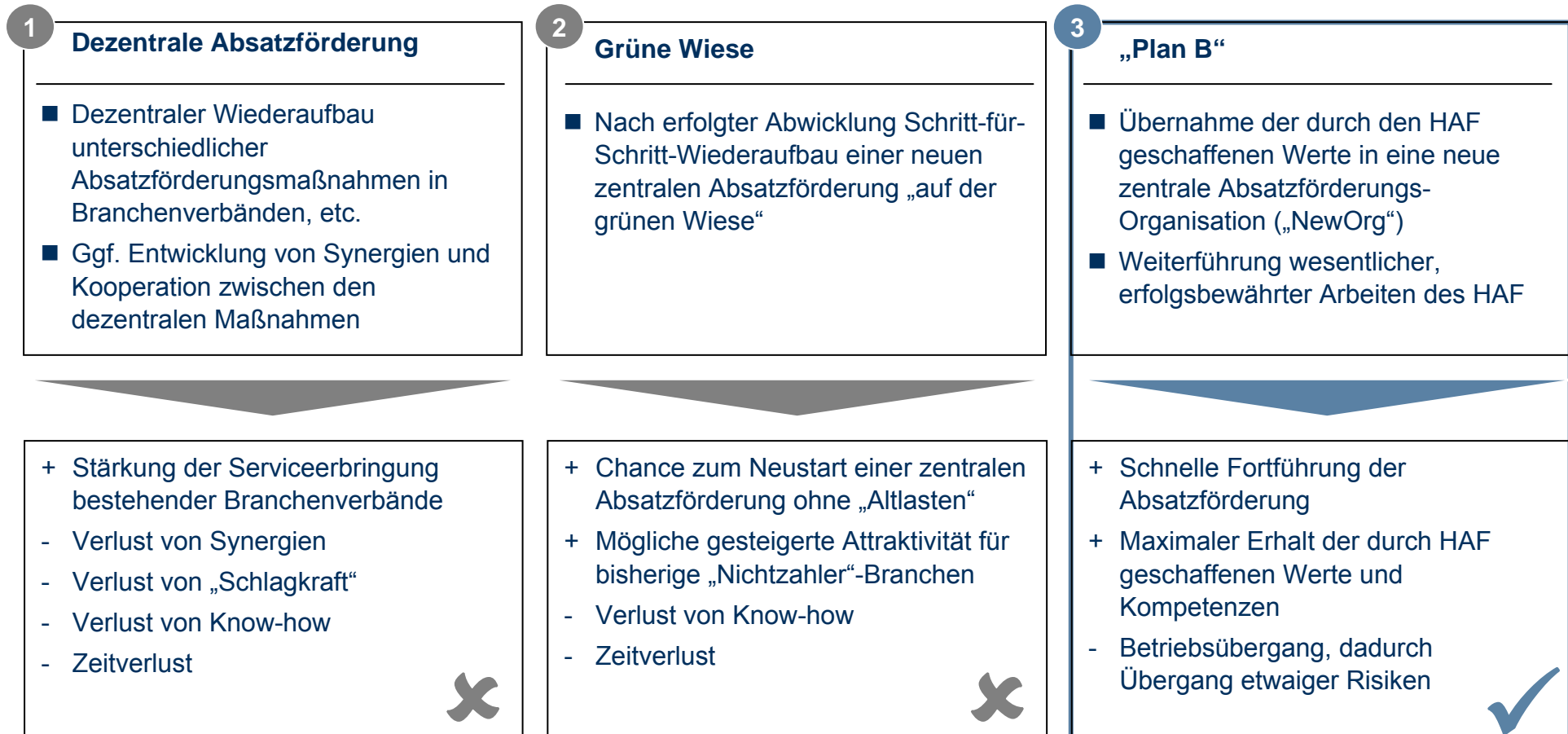
Risiken nach Negativ-Urteil BVerfG (2/2)

- Markt relevante Medienpräsenz der Forst- und Holzwirtschaft im Bereich der allgemeinen Presse, Special-Interest-Medien und Publikumszeitschriften findet kaum noch statt. (Bsp. Printauflage HAF-Pressemitteilungen 2008: > 120 Mio.)
- In der direkten Kommunikation mit Bauplanern, Hochschulen, öffentlichen Entscheidungsträgern, Bauherren, Endverbraucher nverliert die Forst- und Holzwirtschaft im Vergleich zu überbetrieblichen Aktivitäten der Konkurrenz – namentlich Beton, Stahl und Mauerwerk – ihre Wirkung, Kompetenz und Profil.
- International entfällt die Positionierung der deutschen Forst- und Holzwirtschaft (Messen, Internet, Medienarbeit, etc.) gegenüber starken Mitbewerbern namentlich Canada Wood, AHEC, AF&PA, Malaysian Timber Council, Skogsindustrierna, proholz, ...

Inhalt

1. Entscheidungsbedarf
2. Ausgangssituation
3. Phasenmodell
4. Leistungskatalog
5. Organisationsmodell
6. Finanzierungsmodell
7. Nächste Schritte

Attraktivste Lösungsalternative ist „Plan B“



Kernherausforderungen bei der Umsetzung von „Plan B“

Schnelle Fortführung der Absatzförderung

- Vermeidung einer Schwächung des Absatzes deutschen Holzes
 - » gegenüber Substituten
 - » gegenüber internationaler Konkurrenz
- Fortgesetzte Services für
 - » Medien
 - » Bauplaner
 - » Endverbraucher
 - » Öffentliche Entscheidungsträger
 - » Hochschulen
 - » Forst- und Holzwirtschaft

Maximaler Erhalt der geschaffenen Werte und Kompetenzen

- Urheber- und Nutzungsrechte, z.B. Marken, Adressverteiler, Bildrechte
- Markenimage und Bekanntheitsgrad, z. B. INFORMATIONSDIENST HOLZ, GERMAN TIMBER, Natürlich HOLZ
- Inhalte, z. B. Berichte, Studien, Basisinformationen
- Medien, z. B. Internetportale, Arbeitshilfen, Printmedien
- Know-how, Vernetzung, Organisation

Betriebsübergang, dadurch Übergang etwaiger Risiken

- Notwendigkeit zur Eingrenzung der zu übernehmenden Mitarbeiter
- Notwendigkeit zur Behandlung von Altersversorgungsansprüchen
- Übernahme von Assets aus dem Vermögen des HAF

Erste Überlegungen zur Gestaltung des Betriebsübergangs (1/2)

■ ANNAHME: BETRIEBSÜBERGANG

Vermutlich löst die Fortführung einer zentralen Holzabsatzförderung nach einem „Worst-Case“-Urteilsspruch des Bundesverfassungsgerichts einen Betriebsübergang gemäß § 613a BGB aus; d. h. sämtliche Arbeitsverhältnisse des HAF gehen mit allen Rechten und Pflichten auf den Erwerber über.

■ HANDLUNGSFELD: ALTERSVERSORGUNGSANSPRÜCHE

- » Übergang „aller Rechte und Pflichten“ gemäß §613 a) bedeutet volle Anrechnung der bisherigen Dienstzeiten und Aufrechterhaltung der Pensionsansprüche (bislang Versorgung unter der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder "VBL")
- » Private Arbeitgeber können Arbeitnehmer nur über die VBL versichern, wenn mit der VBL eine Beteiligungsvereinbarung geschlossen werden kann (§ 20 der VBL-Satzung); Voraussetzung hierfür ist u.a., dass der private Arbeitgeber öffentliches Tarifrecht anwendet
- » Kann keine Beteiligungsvereinbarung abgeschlossen werden, müsste eine wertgleiche Versorgungszusage erteilt werden
- » Außerdem möglicherweise Ausgleichszahlungspflicht gemäß § 23 Abs. 2 der VBL-Satzung

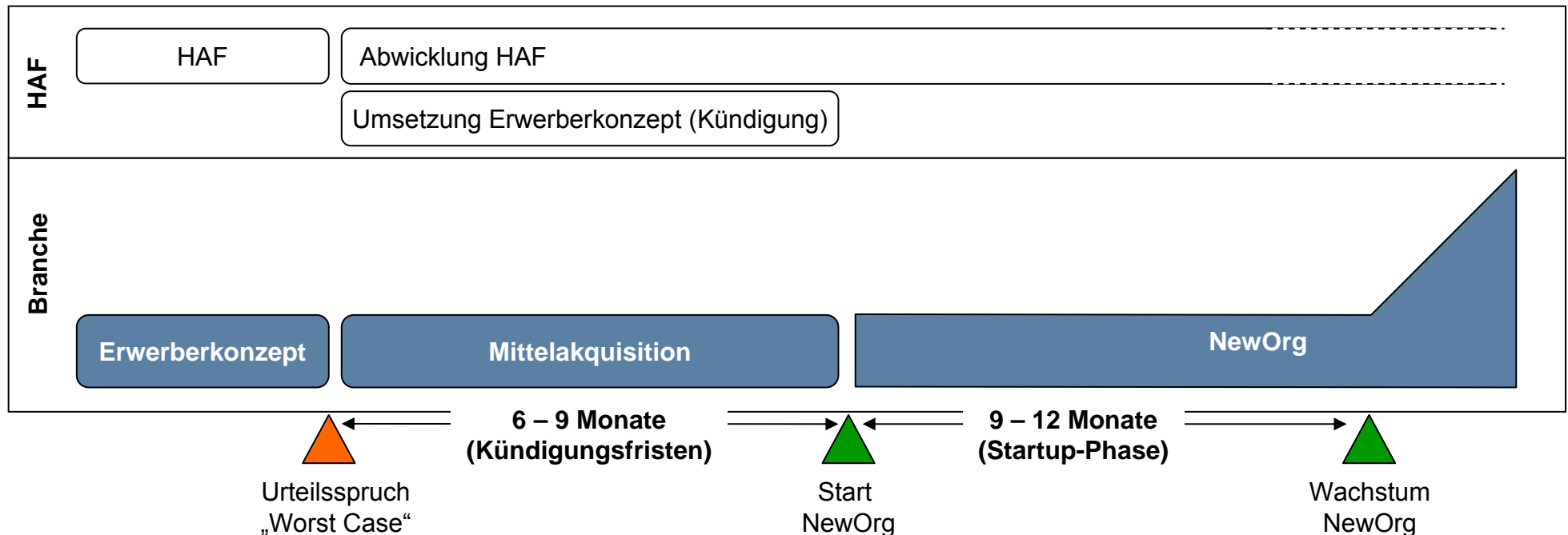
Erste Überlegungen zur Gestaltung des Betriebsübergangs (2/2)

■ HANDLUNGSFELD: EINGRENZUNG DER ZU ÜBERNEHMENDEN MITARBEITER

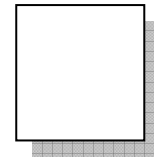
- » Eine Übernahme nur eines Teils der Belegschaft ist nur möglich, wenn die Arbeitsverhältnisse derjenigen Arbeitnehmer, die nicht übernommen werden sollen, vor dem Zeitpunkt des Betriebsübergangs wirksam beendet worden sind (entweder durch Beendigungskündigung, durch einvernehmliche Aufhebungsvereinbarung oder durch wirksame Unterbringung in einer anderen Dienststelle)
- » Eine solche Umstrukturierung kann auf Basis eines sogenannten Erwerberkonzeptes erfolgen, wobei in dem Konzept schlüssig darzulegen wäre, dass zukünftig nur noch für die zu übernehmenden Arbeitnehmer Arbeit vorhanden ist; bei einem größeren Kreis vergleichbarer Arbeitnehmer wären eine Sozialauswahl durchzuführen und die Arbeitsverhältnisse der am wenigsten schutzbedürftigen Arbeitnehmer zu kündigen; mit tariflich unkündbaren Arbeitnehmern, die nicht übernommen werden sollen, müssten einvernehmliche Vereinbarungen getroffen werden
- » Bei der Umsetzung eines solchen Erwerberkonzeptes ist der Personalrat zu beteiligen (Einfluss auf Zeitplanung!); Kündigungen können erst nach Abschluss dieses Beteiligungsverfahrens ausgesprochen werden; ab Zugang der Kündigung beginnen die Kündigungsfristen zu laufen
- » Erfolgt der Betriebsübergang vor Abschluss der Umstrukturierung gemäß Erwerberkonzept, also insbesondere vor Ablauf der jeweiligen Kündigungsfristen, würden die Arbeitsverhältnisse aller Arbeitnehmer übergehen, und zwar ggf. im gekündigten Zustand

Resultierendes Phasenmodell „Plan B“

- Bis Urteilspruch liegt Erwerberkonzept vor, dieses ist Basis für die Umstrukturierung des HAF
- Start der NewOrg aus arbeitsrechtlichen Gründen erst nach Wirksamwerden der Kündigungen (max. HAF-Kündigungszeit „6 Monate zum Quartalsende“, also maximal 9 Monate)
- Start Mittelakquisition bereits vor Urteilspruch birgt Gefahr, diesen zu präjudizieren, deshalb: Kündigungsfrist wird zur Mittelakquisition für NewOrg verwendet
- Innerhalb der NewOrg ist eine Startup-Phase vorgesehen, die mit geringer Mittelausstattung arbeitet



Entscheidung 1: Zustimmung zu Phasenmodell „Plan B“



Inhalt

1. Entscheidungsbedarf
2. Ausgangssituation
3. Phasenmodell
4. Leistungskatalog
5. Organisationsmodell
6. Finanzierungsmodell
7. Nächste Schritte

Aufbau der Leistungsbeschreibung

- Als Grundlage der Leistungsbeschreibungen dient das aktuelle, sich auf die zentrale Absatzförderung konzentrierende Leistungsspektrum des HAF, wie es nach Beratung in den HAF Gremien in dem Maßnahmenprogramm 2009 zusammengefasst wurde.
- Die Leistungen wurden in drei Kategorien eingeordnet:
 - » Basisleistungen im Sinne von programmübergreifenden Maßnahmen und Angeboten
 - » Nationale Programme mit situations- und marktbedingten Handlungserfordernissen auf dem nationalen Markt
 - » Internationale Programme mit situations- und marktbedingten Handlungserfordernissen auf internationalen Märkten
- Innerhalb dieser Kategorien werden Leistungspakete aufgezeigt, die über ihre Leistungsinhalte, ihren Nutzen sowie das notwendige Basisbudget detailliert werden.
 - » Leistungsinhalte: Mindestens erforderliche Inhalte pro Leistungspakt zur Erreichung einer relevanten Wirkung am Markt oder zur Erbringung einer Serviceleistung nach Umfang und Qualität
 - » Nutzen: Benennung und Beschreibung des vom Leistungspaket erwarteten Nutzens
 - » Basisbudget: Enthält die Kosten, die zur **Leistungserbringung in der Startup-Phase** notwendig sind, um überhaupt einen messbaren absatzförderlichen Effekt zu erzielen.

Prämissen der Leistungsbeschreibung

- Bei der Definition der Leistungspakete wird von folgenden Prämissen für die Startup-Phase ausgegangen:
 - » Die bestehenden Internetportale als zentrale Informationsplattformen können weiterbetrieben werden.
 - » Inhalte, Broschüren, Bildrechte, Adressverteiler und Titel können genutzt werden.
 - » Die mit den Leistungen verbundenen Basisbudgets enthalten nur die Kosten, die zur Leistungserbringung notwendig sind.
- Kosten, die für
 - » Inhaltliche Definition, Koordination und Steuerung der Arbeitspakete,
 - » Einwerbung der Mittel,
 - » kaufmännische Abwicklung,
 - » Gremienarbeit,
 - » Infrastrukturanfallen sind separat zu budgetieren, die Höhe kann erst dann festgelegt werden, wenn der Umfang der zu erbringenden Leistungen festliegt.

Vorgehen zur Priorisierung der Leistungspakete im Überblick

- Erstellung von Leistungspaketen und Darstellung des Spektrums über Leistungsbeschreibungen
- Definition des mindestens notwendigen Leistungsumfangs zur Erzielung eines absatzförderlichen Effekts während der Startup-Phase der NewCo, die in der nachfolgenden Wachstumsphase auszubauen sind (erarbeitet unter Zuhilfenahme der Fachexpertise des Holzabsatzfonds)
- Workshop zur Bewertung der beschriebenen Leistungen*
 - » Identifikation „unabdingbarer Leistungen“ jeweils für die Forst- und Holzwirtschaft in Gruppen
 - » Zusammenführung der „unabdingbarer Leistungen“ Forst und Holz in einen gemeinsamen Katalog
 - » Bewertung aller „unabdingbaren Leistungen“ in den Gruppen (Forst und Holz)
 - » Auflistung der Leistungspakete nach Rangfolge

*) Die Teilnehmer wiesen ausdrücklich darauf hin, dass die Bewertung auf ihrem persönlichen Expertenwissen basiert und nicht die Meinung des Verbandes wiedergibt. Zudem wurde die Finanzierbarkeit der unabdingbaren Leistungen nicht als Entscheidungskriterium herangezogen.

Priorisierte unabdingbare Leistungen (Übersicht)

Unabdingbare Leistungen (in absteigender Priorität)	Basis- leistung	Programm national	Programm international
Pressearbeit	●		
Internetportale	●		
Marktberichterstattung	●		
Nachhaltiges Bauen / Grün Bauen		●	
Nachhaltige Forstwirtschaft und Holzverwendung		●	
Wohngesundheit		●	
Zentrale Holzbaufachberatung	●		
Regionale Holzbaufachberatung	●		
Europäische Stammmärkte			●
Internationale Leitmärkte			●
Internationale Wachstums- und Zukunftsmärkte			●
Furnierkampagne		●	
Direct-Mailing Baufachleute	●		
Energetisches Sanieren und Modernisieren		●	

Unabdingbare Fokus-Leistungen			
Koordination der Normung	●		

Priorisierte unabdingbare Leistungen (1/6)

Unabdingbare Leistungen (in absteigender Priorität)	Leistungsinhalte	Nutzen
<p>Pressearbeit</p> <p>TEUR 200</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressemitteilungen ▪ Fachbeiträge ▪ Presseservice (enthält Materialien, Interviewvermittlung, Locations etc.) ▪ Themensetting ▪ Bildmaterial ▪ PR Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung der Medienpräsenz mit Themen zu Material, Anwendungen, Herkunft/Produktion ▪ Pressearbeit: Fundiert, abgestimmt, professionell ▪ Themenkoordination ▪ Unternehmens- u. branchenübergreifende Perspektive ▪ Glaubwürdigkeit als Medienansprechpartner
<p>Internetportale</p> <p>TEUR 300</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsdienst und Serviceportale <ul style="list-style-type: none"> ▪ www.informationsdienst-holz.de ▪ www.infoholz.de ▪ www.germantimber.com ▪ www.info-holzmobilisierung.de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrales Themenangebot (Material, Anwendungen, Herkünfte) im Medium Internet ▪ Weltweite erreichbare Präsenz ▪ Branchenübergreifende Perspektive ▪ Kontaktplattform
<p>Marktberichterstattung</p> <p>TEUR 350</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beispiele <ul style="list-style-type: none"> ▪ Holzjournal ▪ Preisspiegel Rohholz ▪ Marktbilanz ▪ Internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markttransparenz

Priorisierte unabdingbare Leistungen (2/6)

Unabdingbare Leistungen (in absteigender Priorität)	Leistungsinhalte	Nutzen
<p>Nachhaltiges Bauen/Grün Bauen</p> <p>TEUR 405</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluierung relevanter Gebäude in Holzbauweise ▪ Medienarbeit ▪ Fachinformationen online ▪ Flyer Ökobilanz Vergleich von Holz- und Massivbauweise ▪ IDH-Schrift: Wirtschaftlichkeit von Holzbauten ▪ IDH-Schrift: Recyclingfähigkeit Holz/Holzbauteile ▪ Druck und Distribution ▪ Fachveranstaltungen (Garmisch, Köln) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung der Positionierung von Holz innerhalb von Zertifizierungsvorgaben zum nachhaltigen Bauen ▪ Themenbezogene Profilierung gegenüber Politik und Fachöffentlichkeit
<p>Nachhaltige Forstwirtschaft und Holzverwendung</p> <p>TEUR 425</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Studie: Grundhaltung gegenüber Forstwirtschaft ▪ Medienarbeit, Basispressemappe ▪ Pressegespräch „Wald Holz Klima“ ▪ PR anlässlich Klimaschutzkonferenz Kopenhagen ▪ Imagemagazin Splint5 ▪ Nachdruck und Distribution <ul style="list-style-type: none"> ▪ Waldbild ▪ Forst- und Holzwirtschaft in Deutschland ▪ Wichtige Schritte zum Klimaschutz ▪ Unsere Bäume unser Holz ▪ Forest und Timber 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belastbare Argumente für Öffentlichkeitsarbeit und politische Entscheidungsprozesse ▪ Steigerung der Akzeptanz der wirtschaftlichen Waldnutzung ▪ Anerkennung des Umfangs der Leistungen multifunktionaler Forstwirtschaft

Priorisierte unabdingbare Leistungen (3/6)

Unabdingbare Leistungen (in absteigender Priorität)	Leistungsinhalte	Nutzen
Wohngesundheit TEUR 230	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krisen PR (Handbuch, Monitoring, Reaktion) ▪ Medienarbeit mit Pressemappe ▪ Online PR ▪ IDH-Schrift: Wohngesundheit (inkl. Druck/Distribution) ▪ VOC Forschung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlüssige und nachvollziehbare Vorteilsargumentation ▪ Herausstellung der besonderen Leistungsfähigkeit von Holz/Holzbauweisen gegenüber Lösungen der konventionellen Bauweise ▪ Abwenden von Nutzungsverzicht wegen angeblicher gesundheitlicher Gefahren
Zentrale Holzbaufachberatung TEUR 100	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betreuung Infoline 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale Beantwortung aller Anfragen bezüglich Leistungsfähigkeiten und Verwendungsmöglichkeiten des Bau- und Werkstoffes Holz
Regionale Holzbaufachberatung TEUR 500	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12 Fachberater 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachlich fundierte, wettbewerbsneutrale Hilfestellung und Wissensvermittlung zu Fragen des Planens und Bauen mit Holz

Priorisierte unabdingbare Leistungen (4/6)

Unabdingbare Leistungen (in absteigender Priorität)	Leistungsinhalte	Nutzen
Europäische Stammmärkte TEUR 380	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachinhalte Internetportal GERMANTIMBER ▪ Anzeigenschaltung und Medienarbeit ▪ Messebeteiligungen ▪ Übersetzung und Druck bestehende Broschüren ▪ Marktinformationen ▪ Marktdossiers Exportmärkte ▪ Kontaktmanagement (Adressen, Mailing) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung des Holzabsatzes durch verstärkte Marktpräsenz und Themenbesetzung (z. B. Energieeffizienz und Nachhaltigkeit von Holzbau) in europäischen Stammmärkten mit kontinuierlich großer Bedeutung für die heimische Branche ▪ Bereitstellung von Marktinformationen
Internationale Leitmärkte TEUR 410	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachinhalte Internetportal GERMANTIMBER ▪ Anzeigenschaltung und Medienarbeit ▪ Messebeteiligungen ▪ Erstellung Informationsbroschüre Energieeffizienz Holzbau ▪ Nachdruck bestehende Broschüren ▪ Regionale Marketingberater ▪ Marktinformationen ▪ Marktdossiers Exportmärkte ▪ Kontaktmanagement (Adressen, Mailing) ▪ Beteiligung „European Wood Initiative (EWI)“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung des Holzabsatzes durch verstärkte Marktpräsenz und Themenbesetzung (z. B. Energieeffizienz und Nachhaltigkeit von Holzbau) in internationalen Leitmärkten mit weltweitem Modellcharakter ▪ Erleichterung des Marktzugangs/Abbau von Marktbarrieren ▪ Bereitstellung von Marktinformationen

Priorisierte unabdingbare Leistungen (5/6)

Unabdingbare Leistungen (in absteigender Priorität)	Leistungsinhalte	Nutzen
Internationale Wachstums- und Zukunftsmärkte TEUR 490	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachinhalte Internetportal GERMANTIMBER ▪ Anzeigenschaltung und Medienarbeit ▪ Messebeteiligungen ▪ Erstellung Informationsbroschüre Holzbau ▪ Übersetzung und Druck bestehende Broschüren ▪ Regionale Marketingberater ▪ Marktinformationen ▪ Delegationsreise Fachdelegationen ▪ Kontaktmanagement (Adressen, Mailing) ▪ Beteiligung „European Wood Initiative (EWI)“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung des Holzabsatzes durch Erschließung internationaler Wachstums- und Zukunftsmärkte sowie Themenbesetzung (Vorteile und Möglichkeiten von Holzbau und Holzverwendung) ▪ Erleichterung des Marktzugangs/Abbau von Marktbarrieren ▪ Bereitstellung von Marktinformationen
Furnierkampagne TEUR 150	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handelspromotiontour ▪ POS-Aufklärungsmaterial ▪ externes Kampagnenmanagement ▪ Handels- und Multiplikatoren-Schulungen ▪ Medienarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werkstoffakzeptanz und -sympathie erhöhen ▪ Profilierung und Abgrenzung Holz versus Kunststoffimitate mit Hilfe eines „Furniersiegels“ ▪ Gewährleistung der Medienpräsenz (Print, Web)

Priorisierte unabdingbare Leistungen (6/6)

Unabdingbare Leistungen (in absteigender Priorität)	Leistungsinhalte	Nutzen
Direct-Mailing Baufachleute TEUR 160	<ul style="list-style-type: none"> ▪ INFORMATIONSDIENST Holz aktuell 2 Ausgaben à 80.000 Auflage pro Jahr ▪ Premiumverteiler Hochschulen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktuelle Informationen zu Neuveröffentlichungen, weiterführenden Angeboten und Aktivitäten der Holzfachberatung ▪ Hinweise zu themenspezifischen Planungsunterlagen, Arbeitshilfen und Lösungsansätzen
Energetisches Sanieren und Modernisieren TEUR 265	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertise Marktpotenzial ▪ Fachinformationen online ▪ IDH-Schrift: Bauen im Bestand ▪ Druck und Distribution ▪ Medienarbeit ▪ Fachvortrag ▪ Ratgeber für Modernisierer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlüssige und nachvollziehbare Vorteilsargumentation ▪ Herausstellung der besonderen Leistungsfähigkeit von Holz/Holzbauweisen gegenüber Lösungen der konventionellen Bauweise ▪ Verbreitung der Energieeffizienz der Holzbauweise und des daraus entspringenden individuellen Nutzens
Koordination der Normung TEUR 75	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinierung für Normungsarbeiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsverteiler ▪ Ansprechpartner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachliche Positionierung zur Sicherung und Verbesserung der normativen Rahmenbedingungen der Holzverwendung ▪ Information und Einbindung der Marktbeteiligten in Forst- und Holzwirtschaft

Für Startup-Phase empfohlene, nicht notwendige Leistungen (Übersicht)

Nicht-notwendige Leistungen (Auflistung ohne Prioritäten)	Basis- leistung	Programm national	Programm international
Innovationstransfer in die Branche	●		
Marktforschung	●		
Wirtschaftsbau		●	
Holz in Hochschulen		●	
Holzverwendung in Kommunen		●	
Mobilisierung		●	
Regionale Aktionsförderung		●	
Vom HAF empfohlene Fokus-Leistung			
Holz in Hochschulen		●	

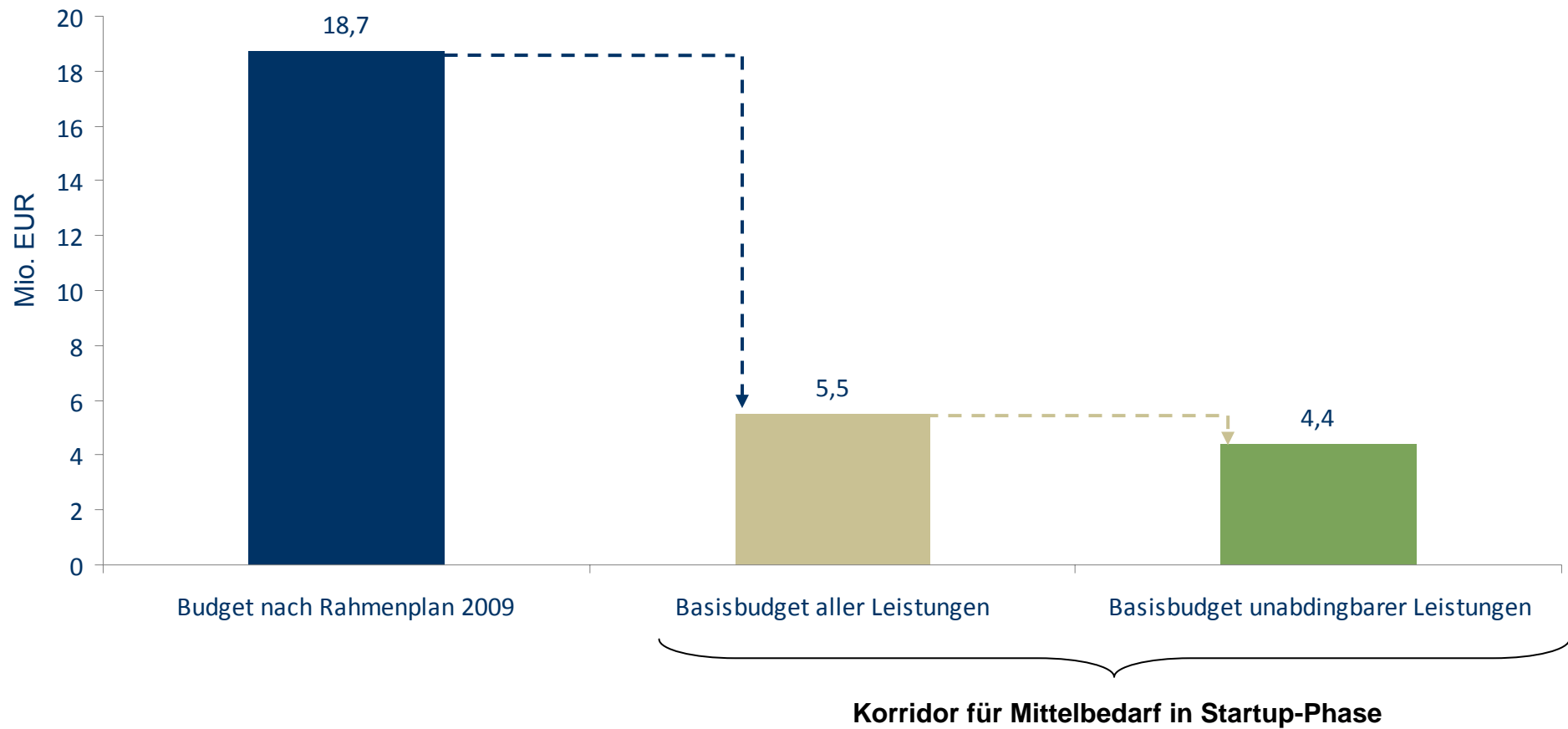
Für Startup-Phase empfohlene, nicht notwendige Leistungen (1/2)

Nicht-notwendige Leistungen (in absteigender Priorität)	Leistungsinhalte	Nutzen
Innovationstransfer in die Branche TEUR 225	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissenschafts PR ▪ 10 Praktikerseminare ▪ RVR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung relevanter Forschungsergebnisse in die Branche zur Steigerung der Produktivität und Unterstützung der Produktentwicklung
Marktforschung TEUR 240	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rohstoffmonitoring ▪ Expertisen und Fact-Sheets zu aktuellen Themenstellungen ▪ Baumarktdaten: Holzbauquote ▪ Imagebarometer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markttransparenz ▪ Darstellung von Trends und Entwicklungen im Markt
Wirtschaftsbau TEUR 160	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medienarbeit ▪ Fachinformationen online ▪ Imageträchtiger Argumenter ▪ E-Learning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Holzbauquote im Industrie- und Gewerbebau sowie im landwirtschaftliches Bauen ▪ Schlüssige und nachvollziehbare Vorteilsargumentation
Holz in Hochschulen TEUR 85	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direct-Mailing an Premiumverteiler ▪ Standardvorlesungen ▪ E-Learning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verankerung von Holzbau als relevantes Thema an Hochschulen ▪ Vernetzung von Hochschulen und Branche

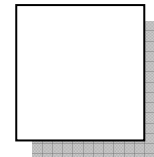
Für Startup-Phase empfohlene, nicht notwendige Leistungen (2/2)

Nicht-notwendige Leistungen (in absteigender Priorität)	Leistungsinhalte	Nutzen
<p>Holzverwendung in Kommunen</p> <p>TEUR 240</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Studie: Grundhaltung öffentlicher Waldbesitzer zum Bauen mit Holz ▪ Handlungsleitfaden ▪ Medienarbeit ▪ PR-Strecke Holz im öffentlichen Raum ▪ 4 kommunale Workshops ▪ Standardvortrag ▪ Directmailing an waldbesitzende Kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Holzbauquote im öffentlichen Bau ▪ Erweiterung der für die Holzverwendung aufgeschlossenen Kommunen
<p>Mobilisierung</p> <p>TEUR 165</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachinformationen online ▪ Medienarbeit ▪ Wissenstransfer und Schulung von Multiplikatoren ▪ Zentrale Entwicklungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der nachhaltig mobilisierten Holzmengen ▪ Erweiterung der Zahl aktiver Waldbesitzer

Änderung des Mittelbedarfs



Entscheidung 2: Zustimmung zu Leistungskatalog



Inhalt

1. Entscheidungsbedarf
2. Ausgangssituation
3. Phasenmodell
4. Leistungskatalog
5. Organisationsmodell
6. Finanzierungsmodell
7. Nächste Schritte

Erforderliche Kompetenzen

Leistungen
Pressearbeit
Internetportale
Marktberichterstattung
Nachhaltiges Bauen/Grün Bauen
Nachhaltige Forstwirtschaft und Holzverwendung
Wohngesundheit
Zentrale Holzfachberatung
Regionale Holzfachberatung
Europäische Stammmärkte
Internationale Leitmärkte
Internationale Wachstums- und Zukunftsmärkte
Furnierkampagne
Direct-Mailing Baufachleute
Energetisches Sanieren und Modernisieren
Koordination der Normung



Zwingend erforderliche Kompetenzen zur Leistungskonfektionierung und -steuerung

- Holzbau
- Forst
- Holzmarkt national
- Holzmarkt international
- Markt- und Meinungsforschung
- PR und Medienarbeit
- Forschungsmanagement
- Projektmanagement
- Internationalität
- Kaufmännische Administration
- Branchennetzwerk
- Akquisition

Aus Kompetenzbeurteilung abgeleitetes Organisationsmodell

- Zur zielorientierten Konfektionierung der Leistungen und zur Steuerung der Leistungserbringung ist eine Fülle von Kompetenzen erforderlich, die weit über reine Projektmanagement-Kompetenzen hinausgehen.
- Einzelne Leistungsinhalte aus dem Paket der unabdingbaren Leistungen sind am Markt beziehbar, das Gesamtpaket jedoch nicht, deshalb:
 - » Leistungserbringung erfolgt im Kern durch externe, spezialisierte Dienstleister
 - » Konfektionierung der Einzelleistungen und zielorientierte Steuerung der externen Leistungserbringung erfolgt durch eigene Absatzförderungsorganisation der Branche
 - » Alle „unabdingbaren Leistungen“ werden im Erwerberkonzeptes unter wirtschaftlichen und qualitativen Gesichtspunkten einer „Make-Or-Buy“-Prüfung unterzogen
- Die Absatzförderungsorganisation wird funktional aufgebaut, da in den meisten Leistungspaketen einzelne Kompetenzfelder wiederkehrend erforderlich sind.

Rechtliche Aufgaben zur Umsetzung des Organisationsmodells

1. Auswahl der geeigneten Rechtsform für NewOrg unter Berücksichtigung folgender Anforderungen:

- » Flexibilität hinsichtlich Entscheidungsprozessen und Umsetzung von Entscheidungen
- » Haftungsbeschränkung
- » Mitglieder-/Gesellschafterwechsel darf grundsätzlich keinen Einfluss auf Bestand des Rechtsträgers haben und sollte einfach möglich sein
- » Flexibilität hinsichtlich der Finanzierung künftiger Aufgaben
- » Geringe Verwaltungskosten
- » Steuerliche Optimierung
- » Bisherige Gremien des HAF (Verwaltungsrat, Programmausschuss) sollen mit vergleichbaren Aufgaben auch beim neuen Rechtsträger möglich sein

2. Rahmenbedingungen

- » Lösungskonzept muss vor Urteilsspruch vorliegen
- » Kooperation des Bundes erforderlich

3. Bearbeitung der Aufgabenstellung durch Bildung einer Arbeitsgruppe „Recht“

- » Abstimmung mit Bund hinsichtlich des optimalen Verfahrens für den Übergang aller erforderlichen Betriebsmittel unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Vorgaben
- » Empfehlung der geeigneten Rechtsform
- » Klärung aller sonstigen rechtlichen, insbesondere öffentlich-rechtlichen Fragestellungen (z. B. Vergabe- und Beihilferecht)

4. Teilnehmer der Arbeitsgruppe „Recht“:

- » Bund
- » Plattform
- » Baumgartner & Partner
- » CORVEL

Entscheidung 3:
Zustimmung zu Organisationsstruktur

Entscheidung 4:
Zustimmung zu Einrichtung Arbeitsgruppe Recht

Inhalt

1. Entscheidungsbedarf
2. Ausgangssituation
3. Phasenmodell
4. Leistungskatalog
5. Organisationsmodell
6. Finanzierungsmodell
7. Nächste Schritte

Mittelbedarf NewOrg

- **Startup-Phase: 5,25 Mio. EUR**

 - 4.440 TEUR Basisbudget „unabdingbare Leistungen“

 - 640 TEUR Personalkosten

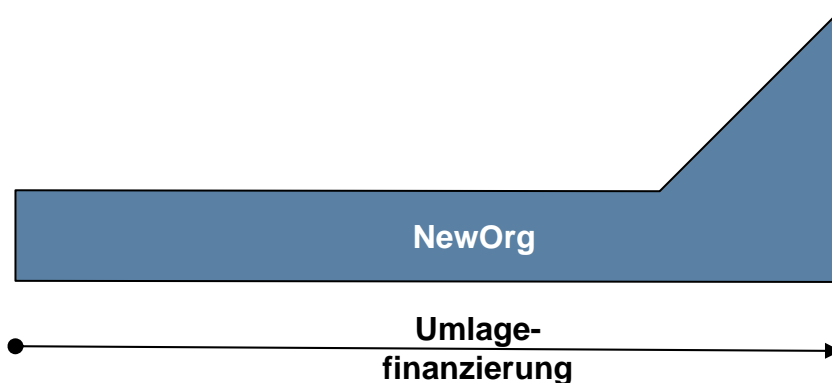
 - 170 TEUR Sachkosten (Miete, Reisekosten, Geschäftsausstattung)

- **Wachstumsphase:** in Abhängigkeit vom Geschäftserfolg der NewOrg

Grundmodelle zur Finanzierung der NewOrg

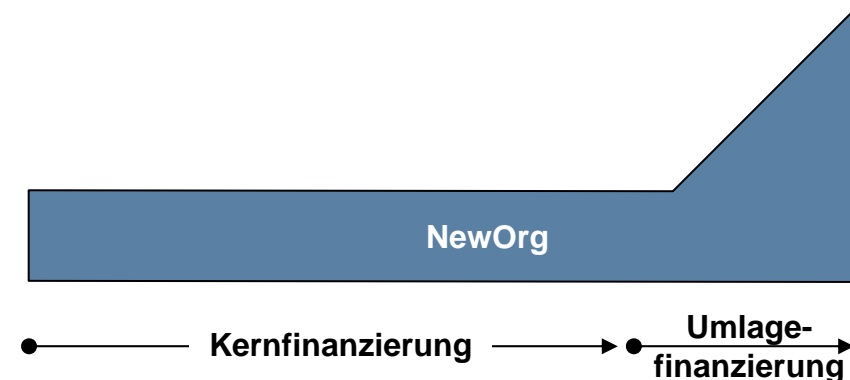
Umlagefinanzierung

- Umlage der für die Absatzförderung notwendigen Finanzmittel auf die bestehende Branchenstruktur (Dachverbände DFWR/ DHWR, Branchenverbände)
- Ermittlung des individuellen Finanzierungsanteils jedes einzelnen Unternehmens in Abhängigkeit von den heute geleisteten Mitgliedsbeiträgen im jeweiligen Branchenverband
- Details sind unter Beachtung der Beitrags- und Mitgliedsstrukturen zu definieren



Kernfinanzierung

- Kernfinanzierung der Startup-Phase durch die „Top-100“-Akteure HAF (Forst, Säge, Furnier, Sperrholz)
- Finanzierung in Form reduzierter Höhe der bisherigen HAF-Abgabe
- Ergänzende Mittel durch „große Neuzahler“, z. B. Holzwerkstoffindustrie, Holzhandel, Holzbau, Papier, Holzenergie
- Ergänzende Mittel durch weitere Mitglieder, eingeworben durch die Branchenverbände



Akquisitionsprozess zur Finanzierung der NewOrg

Akquisition der Umlagefinanzierung

1. **Schriftliche Ansprache Verbände:** Erste Vorstellung der Hintergründe und Einladung zu einer Informationsveranstaltung durch Plattform
2. **Informationsveranstaltung Verbände:** Konkrete Darstellung der weiteren Vorgehensweise und Präsentation der Leistungspakte inklusive benötigten Budgets
3. **Ansprache Mitgliedsorganisationen:** Erläuterung der geplanten Mitteleinwerbung für die Verbandsmitglieder durch jeden Verband
4. **Anpassung Mitgliedsbeiträge:** Änderung von Beitragshöhe und ggf. Satzung durch jeden Verband, Zustimmung zur Beitragserhöhung in der Mitgliedsversammlung des Verbandes
5. **Dienstleistungsvertrag Verband/NewCo:** Abschluss eines „aufschiebend bedingten“ Dienstleistungsvertrags

Akquisition der Kernfinanzierung

1. **Identifikation „Top 100“ und Promotoren:** Plattform und Verbände gemeinsam identifizieren die Top 100 HAF Akteure und unter diesen Promotoren.
2. **Überzeugung Promotoren:** Direktansprache der Promotoren durch die Plattform
3. **Informationsveranstaltungen bei jedem Promotor:** Einladung der Top 100 HAF Akteure durch die Promotoren zu branchenspezifischen Informationsveranstaltungen, Konkrete Darstellung der weiteren Vorgehensweise und Präsentation der Leistungspakte inklusive benötigten Budgets
4. **Dienstleistungsvertrag Top Akteure/ NewCo:** Abschluss eines „aufschiebend bedingten“ Dienstleistungsvertrags durch Top Akteure mit NewCo

Bewertung der Grundmodelle zur Finanzierung der NewOrg

Vorteile Umlagefinanzierung

- Stabilität durch breite Finanziererbasis von Anfang an
- Gerechtigkeit (keine „Trittbrettfahrer“)
- Erfolgreiche Modelle in anderen Branchen

Vorteile Kernfinanzierung

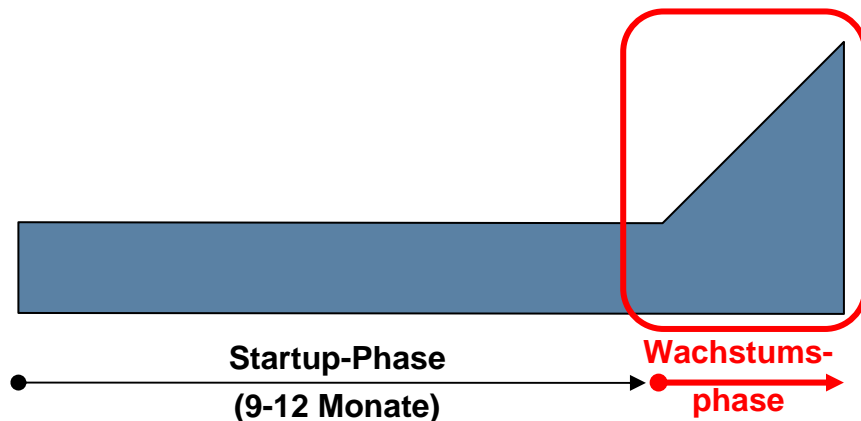
- Höhere Chance auf Finanzierungszusagen durch direkte, persönliche Ansprechmöglichkeit
- Schnellere Finanzierungszusagen durch überschaubaren Kreis von Finanzierern (TOP 100+) im Vergleich zu theoretisch rd. 50.000 Betrieben anonym
- Unmittelbare Gestaltungsmöglichkeit der NewOrg durch überschaubaren Kreis von Finanzierern
- Erfolgreiche Modelle in anderen Branchen

Leitfragen zur Bewertung der Grundmodelle

1. Ist das Kernfinanzierungsmodell bei dem angestrebten Mittelbedarf für die Startup-Phase realisierbar?
2. Ist das Umlagefinanzierungsmodell im angestrebten Zeitrahmen (6 bis 9 Monate) realisierbar?

Wachstumsphase erfordert erweitertes Geschäftsmodell

- Ein „Worst Case Urteil“ des Verfassungsgerichts bietet auch **Chancen für die Holzabsatzförderung**, insbesondere durch
 - » Verbreiterung der Finanziererbasis
 - » Freiheitsgrade in Leistungskonzeption und -erbringung
 - » Freiheitsgrade bei „Make-or-Buy“-Entscheidungen
- Ehrgeiziges Ziel der NewCo muss es sein, die Holzabsatzförderung gegenüber dem Status Quo zu **verbessern** (nicht „der alte HAF in klein“).
- Notwendige Voraussetzung hierfür ist ein erweitertes Geschäftsmodell für die Holzabsatzförderung.
- Elemente eines erweiterten Geschäftsmodells der NewCo :
 - » **Basisfinanzierung** für die „unabdingbaren Basisleistungen für alle“, z.B. über Mitgliedsbeiträge
 - » Individualleistungen für einzelne Mitgliedergruppen zum Beispiel über „**Branchenpakete**“
 - » Neue Leistungsangebote für „**neue**“ **Teilbranchen**
 - » Angebote mit **Gewinnzuschlag** für Organisationen, die sich nicht an der Basisfinanzierung beteiligen.
- Details einer Kunden- / Leistungsmatrix sind auszuarbeiten:



	Leistung 1	Leistung 2	Leistung 3
Kunden- gruppe 1	- Angebot & Preis - Nutzen - Vertriebskanal	-Angebot & Preis -Nutzen -Vertriebskanal	-Angebot & Preis -Nutzen -Vertriebskanal
Kunden- gruppe 2	-Angebot & Preis -Nutzen -Vertriebskanal	-Angebot & Preis -Nutzen -Vertriebskanal	-Angebot & Preis -Nutzen -Vertriebskanal
Kunden- gruppe 3	-Angebot & Preis -Nutzen -Vertriebskanal	-Angebot & Preis -Nutzen -Vertriebskanal	-Angebot & Preis -Nutzen -Vertriebskanal

Einsetzen einer Branchenarbeitsgruppe „Finanzierung“

1. Weitere Ausarbeitung eines Finanzierungsmodells

- » Finanzierungsanalyse der Branchen-Verbandsarbeit
- » Umlagemodell und ggf. Kernfinanzierungsmodell
- » Förderungsmöglichkeiten für Bund
- » Abschätzung einer Finanzierungszusage unter aufschiebenden Bedingungen, z. B.
 - » Summe der Finanzierungsbeiträge muss Schwellenwert überschreiten
 - » Förderung Startup-Phase durch Bund
 - » Übernahme von notwendigen „Assets“ der bisherigen Absatzförderung
 - » Finanzierungsbeitrag von Schlüsselorganisationen (z. B. Staatsforsten)
- » Erweitertes Geschäftsmodell für Wachstumsphase
- » Validierung Leistungskatalogs unter Finanzierungsaspekten

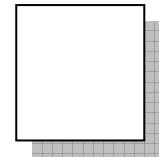
2. Rahmenbedingungen

- » Teilnahme künftiger „Zahler“ (Betriebe) erforderlich
- » Kooperation des Bundes erforderlich

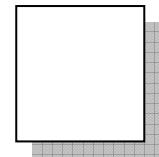
3. Teilnehmer der Arbeitsgruppe „Finanzierung“:

- » Bund
- » Plattform
- » Vertreter wichtiger Betriebe
- » Baumgartner & Partner

Entscheidung 5:
Entscheidung über Kernfinanzierung der Startup-Phase



Entscheidung 6:
Zustimmung zu Einrichtung Arbeitsgruppe Finanzierung



Inhalt

1. Entscheidungsbedarf
2. Ausgangssituation
3. Phasenmodell
4. Leistungskatalog
5. Organisationsmodell
6. Finanzierungsmodell
7. Nächste Schritte

Nächste Schritte

... (möglichst) bis Urteilsspruch

1. Arbeitsgruppe „Recht“
 - ▶ *Kurzfristige Auftaktsitzung!*
2. Arbeitsgruppe „Finanzierung“
 - ▶ *Kurzfristige Auftaktsitzung!*
3. Erstellung Erwerberkonzept
4. Erstellung Akquisitionspapier

... nach Urteilsspruch

1. Umsetzung Erwerberkonzept durch HAF
2. Mittelakquisition durch Plattform
3. Übergangsplanung
 - » Liquidität
 - » Kommunikation in die Branche
 - » Asset-Übernahme
4. Make-or-Buy-Prüfung aller Einzelleistungen des Leistungskatalogs

Entscheidung 7: Zustimmung zu nächsten Schritten

