## Projektpartner

**Projektmanager**

**ASEMFO — Asociacion Nacional de Empresas Forestales**
Paseo de la Castellana, 166
48011 Madrid (SPANIEN)
Tel.: + 34 913500170
E-mail: asemfo@asemfo.org
Kontaktperson: Arancha Lopez de Sancho

**Projektkoordinator:**

**ASIMAG**
Camino Ugasko, 3 bis 2. Planta
48014 Bilbao (SPANIEN)
Tel.: + 34 4399269
Fax: + 34944398704
E-mail: investigacion@asimag.net
Kontaktperson: Leire Monterrubio

**Partner:**

**REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY WITH BUSINESS SUPPORT CENTRE FOR SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES**
37, Tzar Boris III Obedinitel Blvd. Pavilion 27, P.O. Box 976
4000 Plovdiv (BULGARIEN)
Tel: +359 32 902 399
Tel: + 359 32 902 504
E-mail: rda@plov.net
Kontaktpersonen: Aleksandar Tonkov / Velizar Petrov

**TELEMATIKA GmbH**
Friedrich-Barnewitz Str.3
18119 Rostock (DEUTSCHLAND)
Tel: + 49 381 5196333
Fax: + 49 381 5196154
E-mail: tegler@telematika.de
Kontaktperson: Editha Tegler

**HELLENIC MANAGEMENT ASSOCIATION**
200, Ionias Avenue & Iakovaton
11144 Athens (GRIECHENLAND)
Tel + 30 210 211200
Fax: + 30 210 2112020
E-mail: koinotika@eede.gr
Kontaktperson: Ioannis Kalivas

**INSITUTE FOR INNOVATION AND TECHNOLOGY – KORONA PLUS LTD**
Staretova 11 (POB 3411)
1001 Ljubljana (SLOWENIEN)
Tel: + 386 1 283 90 53
Fax: + 386 1 283 90 55
E-mail: phare.inovacije@guest.arnes.si
Kontaktperson: Urška Mrgole

**UNIVERSITY OF PRIMORSKA**
Cankarjeva 5
6000 Koper (SLOWENIEN)
Tel: + 386 5 610 2000
Fax: + 386 5 610 2015
E-mail: peter.fatur@fm-kp.si
Kontaktperson: Peter Fatur

Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

**Project reference: 2010-1-ES1-LEO05-21210**
Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Programa de aprendizaje permanente

## Projektbeschreibung

Traditionell wird Forstwirtschaft als kommerzielle Aktivität betrachtet. Die meisten Wälder werden zur Holznutzung angelegt und bewirtschaftet. In der vergangenen Dekade hat sich jedoch der Blick verstärkt auf die Rolle der Waldbewirtschaftung als Quelle eines breiten Spektrums weiterer Produkte und Dienstleistungen gerichtet (FAO/ECE/ ILO 1997). Neue Berufe und berufliche Anforderungen sind entstanden, beispielsweise in den Bereichen Erholung und Freizeit sowie in der Umwelterziehung. Dieser Trend wird sich zukünftig noch verstärken, da immer mehr Entscheidungen hinsichtlich Planung und Bestandspflege durch die hier tätigen Arbeitskräfte oder Auftragnehmer zu treffen sein werden.

Der Entwicklungstrend in der Forstwirtschaft hin zu einem Dienstleistungsgewerbe wird sich fortsetzen. Dies stellt die Forstbetriebe vor neue Herausforderungen hinsichtlich einer stärkeren Bereitstellung nichthölzerner Produkte und Dienstleistungen für die Allgemeinheit. (http:// www.unece.org/timber/docs/dp/dp-29.pdf). Dieser fachübergreifende Ansatz im Sektor könnte neue wettbewerbsfähige forstbezogene Aktivitäten begründen.

Die 2003 veröffentlichte Studie: "Barriers to the Enhanced Use of Wood in Europe" (Barrieren bei der erweiterten Nutzung des Waldes in Europa) beleuchtet zwei hauptsächliche Problemfelder für die Forstindustrie: Defizite bei der technologischen Entwicklung sowie mangelhafte adäquate Aus - und Weiterbildung und Kompetenzentwicklung. Die meisten in diesem Bereich tätigen Betriebe sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mitunter sogar Kleinstunternehmen. Sie haben infolge dessen eine niedrige Investitionskraft in Forschung und Entwicklung sowie in Bildung. Diese Charakteristika behindern das zukünftige Wachstum im Sektor. Die Studie weist im Ergebnis acht Schlüsselqualifikationen aus, die es zu fördern gilt. Hierzu gehören u.a. technisches Wissen, Managementfähigkeiten sowie Skills im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Aus dieser Perspektive wird die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Bildungsdienstleistern vorgeschlagen, um eine entsprechende Aus- und Weiterbildungsstrategie zu fördern. Diese wäre darauf zu richten, "Best practises", als optimalen Vorgehensweisen, auszutauschen und im Rahmen des Konzeptes zum Lebenslangen Lernen relevante Trainingspakete bereitzustellen.

Das von ASEMFO in Zusammenarbeit mit Partnern aus sechs Ländern entwickelte Projekt **iForest** ist darauf ausgerichtet, eine kollaborative Arbeitsumgebung zu schaffen. Diese Arbeitsumgebung soll Innovation der in der Forstwirtschaft tätigen Unternehmen durch die Entwicklung informeller Trainingsmaterialien fördern.

# Ergebnisse des Innovationsberichts

Das Projekt **iForest** verfolgt als übergreifendes Ziel, ein interaktives Lernwerkzeug zur Verfügung zu stellen, das Innovationsmanagement und die Entwicklung in der Forstwirtschaft unterstützt.

Mit dem Ziel, die wichtigsten Bedarfsfelder der Projektzielgruppe zu ermitteln, also der in der Forstwirtschaft tätigen Unternehmer, war das zweite Arbeitspaket auf die Untersuchung der gegenwärtigen Situation hinsichtlich Innovationsmanagement gerichtet. Es ging darum, die wichtigsten Aspekte unternehmerischer Tätigkeit zu bestimmen. Hierzu führte das iForest Partnerkonsortium eine weitreichende Analyse zur (Innovation in der) Forstwirtschaft in den fünf am Projekt beteiligten Ländern (Bulgarien, Deutschland, Griechenland, Slowenien und Spanien) durch. Einbezogen wurden Betrachtungen zum allgemeinen europäischen Ansatz in Bezug auf Innovation unter dem speziellen Blickwinkel des Analysegegenstandes. Im Folgenden werden die Hauptergebnisse der Analyse kurz dargestellt. Hierdurch soll ein Überblick zu den wichtigsten Aspekten des Innovationsmanagements in der Forstwirtschaft in den Partnerländern vermittelt werden. Weiterhin soll kurz auf die nächsten Schritte der Projektumsetzung eingegangen werden.

Eingangs ist festzustellen, dass die Ausgangslage für Innovationsmanagement in den fünf beteiligten Ländern recht unterschiedlich ist. Die Spannweite ist erheblich zwischen einem Land wie Deutschland, das führend in der Innovationstätigkeit ist und einem Land wie Bulgarien, das hier erst nachziehen muss. Dies beeinflusst selbstverständlich den Bedarf und die Erfordernisse im forstwirtschaftlichen Sektor. Die Europäische Union arbeitet angestrengt daran, den Kontinent mit einer soliden finanziellen und kulturellen Basis auszustatten, um die Entwicklung von Innovationen zu fördern. Die jüngste Publikation der Innovation Union - Flaggschiffinitiative unter dem Schirm der Europa 2020 Strategie für Wachstum und Beschäftigung ist nur der derzeit letzte Schritt eines größeren politischen und strategischen Ansatzes, die EU zum weltweit führenden Innovationsmotor zu machen.

In dem 2010 von der Europäischen Kommission veröffentlichten "EU Industrial R&D Investment Scoreboard", dem Ranking von Industrieunternehmen in der EU hinsichtlich F&E und Innovation, finden sich jedoch nur sieben Unternehmen der Forstindustrie unter den Top-1000, das höchst bewertete Unternehmen auf Rang 216.

Der Innovationsbedarf im Sektor ist deshalb überdeutlich. Er schwankt jedoch, wie bereits festgestellt, von Land zu Land. Zweifelsohne schneidet Deutschland unter den am iForest Projekt beteiligten Ländern am besten ab. Hier spielt die Forstwirtschaft eine wichtige, auf zukünftige wirtschaftliche Entwicklungen ausgerichtete Rolle, mit besonderem Augenmerk auf die Produktion sauberer Energie. Die deutsche Forstwirtschaft ist hoch entwickelt. Gegenwärtig sind in ihr mehr Beschäftigte tätig als im Maschinenbau. Die Forstindustrie verfügt über ein gut organisiertes System beruflicher Aus- und Weiterbildung. Sektorbezogene Bildung zum Innovationsmanagement ist jedoch auch hier eher unterentwickelt, da Forstwirtschaft traditionell ein Handelsgeschäft ist. Im Ergebnis soll das iForest Projekt in Deutschland auf die Verbesserung von Innovation als Triebkraft für nachhaltige Entwicklung und – allgemein – die Förderung einer höheren Innovationskultur in diesem Sektor ausgerichtet werden.

Während Deutschland den Schwerpunkt darauf richten wird, die Qualität in einem bereits gut strukturierten Wirtschaftssektor weiter zu entwickeln, liegt der Fokus in Bulgarien, Griechenland, Slowenien und Spanien auf der wirtschaftlichen Belebung. Zweifelsohne sind diese Länder stark von der Wirtschaftskrise getroffen worden, obwohl in unterschiedlichem Maße, im Ergebnis jedoch stärker als Deutschland. Als Folge sind die Akteure des forstwirtschaftlichen Sektors primär an kurzfristigen Aufgabenstellungen interessiert wie dem Überleben in einem beständig komplizierteren und von Wettbewerb geprägten Markt. Hier kann Innovation eine bedeutende Rolle spielen. Tatsächlich bestätigen die meisten Unternehmer, die an der im Rahmen des iForst durchgeführten Analyse teilgenommen haben, die Bedeutung von Forschung&Entwicklung und Innovation, um einen Schritt vorwärts in Richtung neuer Wirtschafts- und Geschäftsmodelle zu machen. Die passende Definition von "Innovation" ist jedoch weitgehend als entweder unbekannt oder unklar zu kennzeichnen. Die Schritte auf dem Weg zu einem geeigneten Innovationsplan sind noch unscharf.

Es liegt für jeden auf der Hand, dass Innovation der Schlüssel für die Strategie zur Überwindung der gegenwärtigen Wirtschaftskrise und zur Stärkung nachhaltigen und umweltgerechten Wachstums ist. Dennoch ist es wichtig, die Innovationspfade von Land zu Land den spezifischen Marktbedingungen entsprechend und unter Berücksichtigung der sozio-ökonomischen Grundlagen differenziert zu bestimmen. In Spanien und Bulgarien beispielsweise ist das Hauptaugenmerk auf die Erholung von der Wirtschaftskrise zu richten und eine bessere Zukunft für die Geschäftstätigkeit anzustreben. In Griechenland sollte die Aufmerksamkeit im Vordergrund stehen, die öffentliche Verwaltung und politisches System der Forstwirtschaft widmen sollten. In Slowenien gibt es einen eindeutigen Bedarf, die unabdingbaren Voraussetzungen für das Initiieren eines Innovationsplans zu analysieren.

Aus diesen Gründen muss das iForest Projekt ein flexibles und greifbares Werkzeug bereitstellen, das den oben beschriebenen Erfordernissen und Notwendigkeiten im forstwirtschaftlichen Sektor Rechnung trägt. Charakteristika und Inhalt des Endprodukts werden nun von den Projektpartnern gemäß der ermittelten Analyseergebnisse entwickelt. Der abschließende Analysebericht steht Interessierten auf der Projektwebseite (www.iforest.eu) zur Verfügung.

# Interview mit dem Projektträger

Dr. Gerd Zimmer

***Interview von Editha Tegler, Projektmanagerin bei Telematika, deutscher Partner im Projekt iForest mit Dr. Gerd Zimmer, Leiter des Instituts für Projektbegleitung und Kompetenzentwicklung – pro -kompetenz – e.V., Rostock***
**(www.pro-kompetenz.de)**

Dr. Zimmer ist Weiterbildungsexperte auf dem Gebiet Innovationsmanagement. Er ist Mitinitiator der Weiterbildungsplattform www.innosupport.net zur Unterstützung von Innovationstätigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen und hat hierzu praxisrelevante Lernbausteine entwickelt.

**Sie arbeiten seit vielen Jahren daran, Innovationstätigkeit durch praxisnahe Bildung zu fördern. Wie schätzen Sie die gegenwärtige Situation auf diesem Gebiet ein?**

Zuerst möchte ich Sie zu Ihrer Initiative mit dem Projekt iForest beglückwünschen. Es ist ein weiterer wichtiger Baustein, um KMU durch Unterstützung von Innovationen auf dem Weg von Existenzsicherung und weiterer Entwicklung mitzunehmen.
Es ist ja nicht so, dass es keine Informationen zum Innovationsmanagement gäbe. Aber ich stelle mir gerade den interessierten Forstingenieur vor, der in der Buchhandlung oder Bibliothek irritiert vor dem Bücherregal steht und sich nicht entscheiden kann, welchen dicken Wälzer zu diesem Thema er in die Hand nehmen soll. Oder geben Sie mal den Begriff „Innovationsmanagement" bei Google ein. Sie bekommen mehr als 18 Millionen Einträge. Das war ja der Grund dafür, dass wir 2003 die Idee für die InnoSupport Plattform hatten und gemeinsam mit Ihrem Unternehmen und vielen europäischen Partnern bis heute diese in verschiedenen Projekten weiter entwickelt haben. Wir hatten im Rahmen des europäischen Bildungsprogramms Leonardo da Vinci einen frei verfügbaren Werkzeugkasten für alle entwickeln wollen, die praktisch im kleinen Unternehmen an der Verbesserung ihrer Produkte, Dienstleistungen und internen Strukturen arbeiten. Und das ist uns gelungen und ich denke, bei iForest arbeiten Sie an einer solchen Lösung.
Wir brauchen Lernangebote, die solide aber zugleich schnelle und praktische Orientierung geben können. Keine langen Weiterbildungskurse, keine akademisch geprägten theoretischen Abhandlungen. Wir brauchen hier etwas, was ich am Arbeitsplatz in die Hand nehme, und was mir als praktischer Leitfaden Orientierung geben kann. Das Angebot ist größer geworden, die Orientierung noch schwieriger und daher der Bedarf an solchen Initiativen nicht geringer.

**Aber hat sich die Situation in den Betrieben, haben sich die Herausforderungen in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert?**

Ja und nein. Da müssen wir interne und externe Faktoren betrachten. Wie ist denn die Situation in den kleinen Unternehmen? Keine Zeit, kein Geld für Weiterbildung, kaum systematisches Arbeiten daran, die Veränderungen im Umfeld der Wettbewerber und des Marktes intern zu analysieren, Produkte und Dienstleistungen weiter zu entwickeln und interne Abläufe zu verbessern – also all dies - nach wie vor zumeist Fehlanzeige. Es ist schon eigenartig, wenn Manager und Mitarbeiter im Unternehmen oder zu Hause gezielt in ihre Werkzeugkiste greifen, wenn es etwas zu reparieren gilt, Anweisungen befolgen, die diese Vorhaben einfacher und erfolgreich machen. Bei Innovation und Management spielt das scheinbar kaum eine Rolle, da wird oft so dahingewurstelt. Dabei ist es auch hier so, dass Zeit- und Kraftaufwand und letztlich der Erfolg vom Know-how, dem Wissen-wie und der Wahl der richtigen „Werkzeuge" abhängen. Diese Einsicht wächst leider nur sehr langsam ...

**Gibt es neuere Entwicklungen auf dem Gebiet des Innovationsmanagements?**

Es gibt die Initiative der EU „Eco-Innovation" zur Förderung nachhaltiger Entwicklung. Hier sind Fördermittel verfügbar.
Open Innovation ist eine weitere Entwicklung, die eigentlich nicht neu ist, aber bisher weniger Beachtung fand. Es liegt auf der Hand, dass Kunden- und Verbraucherfeedback sehr wichtige Impulse geben können, Entwicklungspotenzial von Produkten zu bewerten und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Es geht einfach gesagt darum, die Zielgruppen und Kooperationspartner in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einzubeziehen.
Ich denke, Kleinunternehmen sollten die Unterstützung von Kammern und Verbänden besser nutzen oder auch einfordern. Die Anbahnung von Kooperationsbeziehungen zur Clusterbildung beispielsweise. Die Zusammenarbeit mit Fachhochschulen und Universitäten sollte noch viel besser genutzt werden. Die Studenten kommen näher an die Praxis, führen z.B. praktisch SWOT-Analysen durch, schauen sich die Vermarktungspraxis an und bringen Kenntnisse ein, lernen die Herausforderungen der praktischen Unternehmenstätigkeit kennen. Das ginge auf allen Ebenen der Betriebsabläufe und der Innovationsprozesse. Hier gibt meines Erachtens noch viel ungenutztes Potenzial. Also zuerst sollten die Manager und der relevante Personenkreis sensibilisiert für die Herausforderung und Chancen der Innovationsentwicklung werden und dann die entsprechende praktische Hilfe und Unterstützung bei Verbänden und Kammern suchen. Ich glaube und wünsche Ihnen, dass Ihr Projekt iForest hierzu einen Beitrag leisten wird. Viel Erfolg.