

# Erfolgspotenziale für Forstunternehmen

Anstoß und Auswirkung von Veränderungsprozessen in Forstunternehmen<sup>1</sup> – Teil 4: Betriebsorganisation

Von Dr. Jens Borchers<sup>2</sup>, Donaueschingen

**Größere Forstbetriebe gelten, sofern sie nicht – was äußerst selten und wohl auch nicht zu empfehlen ist – verpachtet werden, im hohen Maße als personalkostenlastig: Im (deutschen) Großprivatwald muss von einer Personalkostenquote in Höhe von 50 % ausgegangen werden. In den öffentlich-rechtlichen Forstbetrieben ist diese Quote vermutlich nicht geringer. Ursache für die Personalkostenlastigkeit ist natürlich die zunächst positiv zu bewertende Tatsache, dass der Forstbetrieb als Bestandteil der Urproduktion im Gegensatz zur produzierenden Wirtschaft nur geringe Aufwendungen im investiven Bereich oder im Ankauf von Rohwaren oder Vorprodukten zu tragen (und vorzufinanzieren) hat. Klar ist aber, dass Personalkosten bei einem derart hohen Anteil in jedem Fall als nur kurzfristig fixe jedoch bereits mittelfristig durch das Management beeinflussbare variable Aufwandsbestandteile stets im Fokus der Betriebsstrategie stehen (müssen). Hiermit eng verbunden ist die vielfach aufgeworfene Frage nach der optimalen Betriebsstruktur auf den drei Ebenen Waldarbeit, Revierleitung und Betriebsführung.**

Zunächst ein Blick zurück: In den 90er-Jahren galten Reviergrößen von 1000 ha selbst im Großprivatwald als üblich, wobei im Staatswald und erst recht im Kommunalwald kleinere Reviere typisch waren. Die Vorstellung, ab einer Betriebsgröße von 10000 ha bedürfte es mehr als nur eines akademischen Leiters, war verbreitet und die ambitioniertesten Propheten der Branche verkündeten visionär eine Kennzahl von 1,0 Vollzeit-Waldarbeitern je 1000 ha als unterste vertretbare Größenordnung. Allerdings hatten diese Kollegen das damals populäre Modell eines nach belgischem Vorbild organisierten Forstbetriebs vor Augen, der sein Holz auf dem Stock oder bestenfalls in Selbstwerbung vermarktet und sich primär auf die biologische Steuerung konzentriert.

Hierzu beispielhaft die Entwicklung von zwei Betrieben:

- ◆ Zunächst die Stadtwaldstiftung Laubach, ein knapp 2000 ha Betriebsfläche umfassender ehemals kommunaler Laubholzbetrieb im Vogelsberg: Auf Revierebene reduzierte sich die Kennziffer Vollzeitäquivalent je 1000 ha Holzboden von 1,05 (1998) im staatlichen Einheitsforstamt auf 0,35 unter der Regie eines privaten Dienstleisters. Auf der Ebene der Regiewaldarbeiter lauten die Kennziffern im selben Zeitraum: 3,16 Vollzeitäquivalente in 1998 zu 1,05 in 2011.

- ◆ Im Vergleich dazu haben sich die Kennzahlen im Forstbetrieb Fürst zu Fürstenberg – ähnlich wie in manchem größeren Forstbetrieb – im gleichen Zeitraum wie folgt verändert: In der Zentrale von 0,42 auf 0,24 Vollzeitmitarbeiter (MAK)/1000 ha Holzboden. Auf den Revieren von 0,63 auf 0,33 MAK/1000 ha Holzboden und bei den Waldarbeitern von 2,0 auf 0,6 MAK/1000 ha Holzboden.

Die Reduktion auf ein Drittel sowohl bei der Revierleitung als auch bei der Regiewaldarbeit im ehemals kommunalen Forstbetrieb sagen zunächst wenig zur Wirtschaftlichkeit und damit zur Frage nach Fortschritt oder Erfolg im Betrieb. Unterlegt man die Veränderung hingegen mit monetären Beträgen, so lässt sich das Maß der Fixkostenreduktion ermesen, das sich wie folgt beziffern lässt: Der betrachtete private Forstbetrieb reduzierte den Personal-

aufwand im so genannten „Overhead“ (Zentrale und Revierleitung) um rund 34 Euro/ha. Das sind immerhin 46 % in 13 Jahren.

Eine vergleichbare Zahl liefert der ehemals kommunale Forstbetrieb nicht, weil die personellen Kennziffern aufgrund der Subventionierung durch den hessischen Landeshaushalt vor der Privatisierung des Forstbetriebs nicht direkt auf der Kostenseite auf das Ergebnis des Betriebes durchschlugen. Kalkuliert man jedoch nur die Revierleitung mit Standardkennziffern, so resultiert ebenfalls eine beachtliche Dimension von 43 Euro/ha bzw. 70 % im betrachteten Zeitraum.

## Regiewaldarbeit keine Kernkompetenz im Erwerbsforstbetrieb

Die vorgestellten Entwicklungen der Kennziffern deuten auf einen organisatorischen Paradigmenwechsel hin. Allerdings stellt sich die Frage nach dem tatsächlichen Rationalisierungsfortschritt: Auch wenn die Einsparung mit rund 86 Euro/ha im ehemals kommunalen Betrieb und immerhin 56 Euro/ha im privaten Betrieb erheblich ausfällt, muss gefragt werden, in welcher Größenordnung dieser zunächst nur zu Gunsten größerer Flexibilität disponibel gestellte Betrag für die Bezahlung von Dienstleistern aufgewandt werden muss. Die Antwort lässt sich nur dann aus dem Kostenstellenvergleich herleiten, wenn dieser mit qualitativen Aussagen untermauert werden kann. Hier nun zeigt sich ein im Rückblick nicht eben überraschendes Bild:

In der Stadtwaldstiftung konnten einerseits die Produktivitäten in der Holzzernte dramatisch, nämlich um den Faktor 3 gesteigert werden. Zugleich wurden Investitionen in die biologische Produktion deutlich zielgerichteter ausgesteuert – um es sehr diplomatisch auszudrücken.

Tatsache ist, dass die Flächenproduktivität trotz geringeren Mitteleinsatzes deutlich zugenommen hat: Vergraste und verwilderte Flächen wurden (leider immer noch unter Zaunschutz) erstmals wirkungsvoll in Bestockung genommen, Pflege- und Durchforstungsrückstände wurden aufgeholt, Langfristinvestitionen (z. B. Astung) wurden angegangen. Rückblickend lässt sich festhalten, dass die Entscheidung, von der Regiewaldarbeit als Regelverfahren für alle Waldarbeiten zum Zukauf von Unternehmerleistungen zu wechseln, nicht nur richtig war, sondern einen ganz wesentlichen Schritt zu Sanierung des ehemals maroden Betriebes darstellt.

Im privaten Forstbetrieb konnte keine weitere Steigerung der bereits sehr hohen technischen Arbeitsproduktivität in der Holzzernte erreicht werden. Der Grund dafür ist, dass die Technik der motormanuellen Holzzernte in den letzten 13 Jahren nicht mehr verändert



Im Erwerbsforstbetrieb stellt die Regiewaldarbeit keine Kernkompetenz im Sinne eines Wettbewerbsvorteils dar, sofern hochspezialisierte und verlässliche Dienstleister in einem funktionierenden Marktumfeld zur Verfügung stehen.

wurde und der einzige relevante Treiber (das Stück-Masse-Gesetz) bereits ausgereizt war, weil die motormanuelle Holzzernte auf den Starkholzeinschlag beschränkt wurde.

Es bleibt also nur das Feld der biologischen Produktion für die Rationalisierung. Wesentliche Stellschrauben sind hier das Outsourcing der Nadelholzpflege an spezialisierte Dienstleister, die Einstellung der schematischen Laubholzpflege und die Einsparung von Forstschutzkosten (Einzelschutz und Zäunung), die vor dem Hintergrund eines konsequenten Wildstandsmanagement gesehen werden können.

In Punkto Regiewaldarbeit hat der (mit gewisser Willkür gewählte) Betrachtungszeitraum von 13 Jahren am Beispiel der beiden betrachteten Betriebe mit Blick auf den betrieblichen Erfolg folgendes gezeigt:

- ◆ Es lassen sich große Einsparungen realisieren, wenn entweder Raum für Produktivitätssteigerungen (vor allem in der Holzzernte) besteht oder eine fokussierte Aussteuerung des Arbeitseinsatzes im Bereich der biologischen Produktion möglich ist.

- ◆ Der Einsatz hochspezialisierter Dienstleister ist vor allem dann zu empfehlen, wenn immer die gleichen Unternehmen mit stets wiederkehrenden Mannschaften beauftragt werden können und diese bereit sind, akkordierbare Arbeiten im Stücklohn abzurechnen.

- ◆ Das Instrument der Ausschreibung ist in aller Regel nicht nur entbehrlich, sondern vielfach sogar schädlich, weil es zu Dumping-Angeboten verführt und langfristig belastbare und damit effiziente Partnerschaften verhindert.

Zusammengefasst lautet die These daher: Im Erwerbsforstbetrieb stellt die Regiewaldarbeit keine Kernkompetenz im Sinne eines Wettbewerbsvorteils dar, sofern hochspezialisierte und verlässliche Dienstleister in einem funktionierenden Marktumfeld zur Verfügung stehen.

## Selbstwerbung – ein ökonomisch rationales Verkaufsverfahren?

Weil sich die nach Gutenberg<sup>3</sup> „derivativen“ Leistungen, die im Forstbetrieb durch Revier- und Betriebsleitung erbracht werden, nicht so einfach in schematische Kennziffern wie die Waldarbeit pressen lassen, ist es auch viel schwieriger, einen Maßstab zur Messung von Erfolg oder Misserfolg an die personelle Ausstattung bzw. die erreichte Einsparung anzulegen.

Ist weniger man-power je Flächeneinheit im Overhead mit Blick auf den nachhaltigen Betriebserfolg also positiv oder kontraproduktiv einzuschätzen?

<sup>3</sup> Gutenberg, Erich (1958): Die Produktion, Springer-Verlag Heidelberg, S. 102 sowie <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktionsfaktor>

Oder anders gwendet: Bis zu welcher Kennziffer darf man ungestraft einsparen? Ab welcher Größenordnung schlagen Rationalisierungsaktivitäten negativ zurück? Gibt es die optimale Revier- oder Betriebsgröße?

Zur Beantwortung dieser zentralen Frage muss von der Kosten- auf die Leistungsseite gewechselt werden. Geld verdient der Forstbetrieb mit Holz, Jagd und Dienstleistungen. Wie also wirken Kosteneinsparungen im Overhead-Bereich in diesem Bereich?

Zunächst wieder zum Holz, denn hier wird mit 90 bis 95 % vom gesamten betrieblichen Umsatz das meiste Geld verdient, weshalb dort auch das meiste Geld verloren gehen kann.

Betrachtet werden sollen die zunächst im Großprivatwald vor etwa zehn Jahren „in Blüte“ stehenden Verkaufungsverfahren der Selbstwerbung bzw. des Stockkaufs. Diese beispielsweise in Teilen Frankreichs, Belgiens und in Rumänien üblichen, dort allerdings mit dem Instrument der Versteigerung kombinierten Verkaufsverfahren wurden vielfach mit Franko-Lieferungen an Stammkunden kombiniert.

Interessanterweise hat sich der deutsche Großprivatwald unterdessen weit überwiegend von diesen Verkaufsverfahren abgewandt, während sich neuerdings einige staatliche und viele kommunale Betriebe der Selbstwerbung in der Hoffnung auf mögliche Personalkosteneinsparungen zuwenden. Hier ist das Argument zu hören, Zugeständnisse auf der Erlösseite würden durch Einsparungen auf der Kostenseite überkompensiert. Solche Positionen werden meist von Protagonisten einer zentralistisch orientierten Betriebsführung vorgebracht, die den Fähigkeiten der Mitarbeiter auf der Fläche misstrauen, die für die örtliche Leistungserbringung zuständig sind.

Es soll versucht werden, die Thematik anhand einer Beispielskalkulation mit Leben zu erfüllen. Zunächst: Um welche Dimensionen bei den möglicherweise einzusparenden Personalkosten geht es? Es geht um Vermessungskosten (wenn als Referenzverfahren der Waldstraßenverkauf gelten soll) und um Verwaltungskosten, die sich – sofern nicht allein mit Arbeitern oder Unternehmern gemessen wird – größtenteils überlappen.

Die Kosten der Poltervermessung (Zählen, Schätzen des Durchschnittsdurchmessers, ggf. auch sektionsweise Vermessung) dürften je nach Poltergröße und Rüstzeiten zwischen 0,20 und äußerstenfalls 1 Euro/Fm liegen. Hinzu kommen Personalkosten bei der Holzabrechnung und im übergeordneten (Management-)Bereich. Unterstellt, die Holzaufnahme würde je Festmeter zwischen 0,5 und 2 Min. in Anspruch nehmen, so würde bei 35 Euro/Std. Vollkosten je Revierleiter eine Position zwischen 0,30 und 1,20 Euro/Fm resultieren. Hinzu kommen Overhead-Kosten

## THESE

### Betriebsorganisation

Der mit weitem Abstand wichtigste Motivator ist der auf Basis persönlicher Verantwortung erzielte (wirtschaftliche) Erfolg. Deshalb kommt es darauf an, eindeutig abgegrenzte Zuständigkeitsbereiche mit entsprechenden persönlichen Freiräumen zu definieren, in denen betriebliche Erfolge messbar werden. Derartig dezentral ausgerichtete Führungs- und Organisationskonzepte erlauben die Realisierung erheblicher Rationalisierungspotentiale auf übergeordneten Leitungsebenen.

Eine so ausgerichtete Betriebsstruktur schließt allerdings egalitäre Grundprinzipien aus und ist daher im öffentlich-rechtlichen Rechtsformumfeld besonders schwierig zu realisieren. Entscheidend ist, dass eine dezentrale Betriebsorganisation Raum für eine hochgradig individualistisch orientierte Führungs- und Organisationskultur gibt.

im Holzverkauf von nochmals 0,30 bis maximal 0,60 Euro/Fm. Das Einsparungspotential eines Betriebes, der sein Stammholz konsequent an Selbstwerber verkauft und der Rückmeldung von Menge und Qualität durch den Kunden vertraut, beläuft sich also auf 0,60 bis 1,80 Euro/Fm – im Mittel 1,20 Euro/Fm.

Demgegenüber steht das Risiko, aufgrund der bei Selbstwerbungsverkauf üblichen Aufgabe der Kontrolle über Qualität und Maß des Holzes wesentliche Erlösanteile zu verlieren. Sofern, was in der Praxis vielfach zu beobachten ist, noch nicht einmal ein Kontrollmaß erhoben, sondern vollständig den Angaben des nicht selten mit der Holzindustrie verflochtenen Selbstwerbers (blind) vertraut wird, steht der Einsparung ein Risiko gegenüber, das deutlich über der bereits hergeleiteten Summe von rund 10 Euro/Fm liegt.

Wer dieser Zahl misstraut, sollte einmal ein zur Abfuhr bereitgestelltes Industrieholz-Großpolter in einem Selbstwerbungschieb besichtigen und hierin die Menge des ungeachtet seiner einwandfreien Qualität fälschlicherweise ins Industrieholz geschnittenen Sägeholzes schätzen ...

Stellt man Einsparungspotenzial und Verlustrisiko gegenüber, so gelangt man zu einem Verhältnis von (mindestens) 1 zu 8, was Anlass genug sein muss, die Hypothese von der Rationalität einer Einsparung von Verwaltungskosten im



## Erfolgspotenziale für Forstunternehmen

Fortsetzung von Seite 967

Managementprozess Holz durch Konzentration des Holzverkaufs auf den Selbstwerbungsprozess zu verwerfen.

### Aufgabe der Regiebejugung entspricht Kapitulation vor der Forstschutz-Problematik

Zweifellos sprechen die sehr hohen Verlustrisiken durch Wildschäden sehr dafür, das Jagd-Management als notwendige Kernkompetenz des Forstbetriebs anzusehen und vor Einsparungen zu warnen, die in mangelnder Flächenpräsenz münden. Allerdings liegt zwischen der kompletten Regiebejugung durch den Betrieb, was i. d. R. nicht zu leisten sein wird, und der vollständigen Abgabe des Jagdausübungsrechts an Jagdpächter, was der Kapitulation vor der Forstschutzproblematik entspricht, ein weites Feld. Hier den für die jeweiligen waldbaulichen Anforderungen des Betriebs individuell optimalen Lösungsweg zu finden, gehört zu den Kernaufgaben eines jeden Betriebsleiters. Schematische Lösungen sind ganz sicher fehl am Platz.

### Schlamerkosten abhängig von Kontrolle und Inspektion

Anders im Bereich der waldbaulichen Produktionssysteme. Natürlich kann beispielsweise durch das Auflaufen von Pflege- und Durchforstungs-Rückständen oder versäumte Wasserableitungen auf Waldwegen enormer Schaden entstehen, salopp als „Schlamerkosten“ bezeichnet. Allerdings zeigt insbesondere die Beratungspraxis, dass derartige Schlamerkosten durchaus nicht mit den Revier- oder Betriebsgrößen steigen. Im Gegenteil sind sie oft in kleineren Einheiten ohne funktionierende Führungs- und Inspektionssysteme am häufigsten – eine Erkenntnis, die Duffner sehr früh gewann<sup>4</sup>.

### Rationalisierungs-Chancen durch Einsatz eines GIS

Vor allem aber besitzt die heutige Förstergeneration mit der Innovation des Geographischen Informationssystems (GIS) ein Instrument, das in der Lage ist, die komplexe Realität und ihre (hoffentlich) wertschöpfende Behandlung durch den Förster prozessorientiert abzubilden. Erst hierdurch wird die Fläche einer rationalen und vor allem extrem zeitsparenden Planung zugänglich. Diese Einsparung entsteht wenn das GIS für den Förster ständiger Begleiter seines Tuns wird und dadurch bei der Planung die Fortschreibung viele zeitraubende Flächenbegänge ersetzt.

Die Arbeit mit dem GIS löst nicht nur den planerischen Teil der Forsteinrichtung ab und ersetzt sie durch ein rollierendes Planungssystem. Das GIS unterstützt die Jahresplanung, die zu maßgeblichen Teilen vom Wald ins Büro verlegt werden kann. Damit revolutioniert das GIS die Abläufe im Forstbetrieb und eröffnet Rationalisierungschancen, deren Möglichkeiten auch etwa fünf bis zehn Jahre nach seiner bald flächendeckenden Einführung erst langsam abgeschätzt werden können.

Allerdings bringt ein GIS wenig, wenn – etwa aufgrund der begrenzten Eigentumsgröße eines Betriebs – an Reviergrößen und Organisationssystemen festgehalten wird, wie sie in Zeiten des „radelnden Försters“ üblich waren. In solchen Fällen können Rationalisierungserfolge nur in Verbindung mit Kooperationen auf Eigentümerebene erreicht werden; ein Feld, auf dem die Entwicklung leider nur sehr langsam voranschreitet.

Ebenso wenig kann das beste GIS bewirken, wenn der Waldbau strikt einzelbaumweise ausgerichtet ist. Im Gegenteil ist die derzeit leider höchst unpopuläre Frage zu stellen, ob nicht diskutiert werden sollte, vom Paradigma des an die Örtlichkeit angepassten extremen Kleinstbestandes bzw. des Einzelbaums und seiner waldbaulichen Optimierung abzugehen und sich wieder größeren und homogeneren Beständen zuzuwenden.

Ein weites Feld, das hier nur durch Aufspannen des Optimalitätskalküls angedeutet werden soll – bestehend aus der möglichen Nettowert-Optimierung des Einzelstamms einerseits und andererseits der bereits skizzierten Wertschöpfung von Produktionssystemen, die auf Massensortimente ausgerichtet sind. Vor dem Hintergrund mittel- bis langfristig prognostizierter weltweiter Energie- und Rohstoffknappheiten scheint mehr für das zuletzt genannte System zu sprechen, weshalb hier empfohlen werden soll, die Organisation des Forstbetriebs entsprechend auszurichten.

Das GIS bietet eine ganz wesentliche Möglichkeit, die in den Kern des organisatorischen Kontextes hineinreicht: Die Kenntnis von den waldbaulichen Gegebenheiten, den bisher vorgenommenen Verrichtungen und den für die Zukunft geplanten Aktivitäten, sind nicht in erster Linie im Kopf des zuständigen Försters („Software“) fixiert, sondern auf einem Medium („Hardware“) konzentriert, das auch über große Entfernungen kommuniziert, gemeinsam eingesehen und bearbeitet werden kann. Damit wird eine Teamarbeit auf der Fläche realisierbar, die Reviergrenzen überschreitet und sowohl Funktionalisierungschancen als auch flexible Einsatzmöglichkeiten entsprechend den individuellen Fähigkeits- und Motivationsprofilen eröffnet. Zumindest in größeren Betrieben erhält die Forstorganisation somit ungeahnte Möglichkeiten, die in wenigen Ausführungen beispielhaft angedeutet werden sollen.

### Ein Beispiel für dezentrale Forstorganisation

Abgesehen von wenigen Ausnahmen – vermutlich an den Fingern einer Hand abzählbar – dominiert in Mitteleuropa eine traditionelle Linienorganisation, bei der die hinsichtlich Flächengröße und/oder Einschlag homogenen Reviere einem zentralen Managementbereich untergeordnet werden, der nach wie vor zumeist (selbst im privaten Kontext) vermutlich als Ausdruck eines liebevollen Traditionalismus als „Amt“ bezeichnet wird. Typisch für Großbetriebe mit staatlichem Eigentümer sind weitere Ebenen oberhalb dieses ersten Managementbereichs sowie Stäbe und Inspektionssysteme.

Im Privat- und auch im größeren Körperschaftswald mit eigener Betriebsleitung bestimmt die Eigentumsgröße den vom Managementbereich verantworteten Flächenzuschnitt. Wegen der Unterschiedlichkeit der Waldbesitze gibt es in Deutschland zwischen 1 000 und 20 000 ha alle Nuancen. Dagegen zwingt das auch für die Anstalten öffentlichen Rechts geltende Dienst- und Personalrecht die staatlichen Forstbetriebe zur Homogenität.

Eine Ausnahme macht das Land Baden-Württemberg seit der jüngsten Forstreform, bei der die forstbetriebliche Zuständigkeit den Land- und Stadtkreisen zugeordnet wurde, und zwar unabhängig vom Waldreichtum der Kreise. Es wird für Außenstehende spannend zu beobachten sein, ob sich in diesem Bundesland Vertreter einer zentralen Führung durchsetzen und z. B. den bayerischen Weg nachvollziehen oder ob das seinerzeit von Steinlin prophetisch skizzierte kommunalisierte und damit dezentrale Organisationssystem Realität werden wird<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Von Prof. Dr. Hansjürg Steinlin anlässlich der Feierlichkeiten zum 40-jährigen Jubiläum des Instituts für Forstbenutzung und Forstliche Arbeitswissenschaft an der Universität Freiburg i. Br. in Anwesenheit des Autors eingebrachter Redebeitrag.



Reviergrenzen überschreitende Teamarbeit eröffnet auf der Fläche sowohl Funktionalisierungschancen als auch flexible Einsatzmöglichkeiten entlang den individuellen Fähigkeits- und Motivationsprofilen.

Die Fortentwicklung der Organisationsstruktur im Fürstlich Fürstenbergischen Forstbetrieb in den letzten zehn Jahren hat sich in immer stärkerer Weise von homogenen Strukturen gelöst und ist dem Prinzip gefolgt, die jeweils spezifische Aufgabe und die Individualität der beschäftigten Mitarbeiter möglichst optimal aneinander anzupassen. Das bedeutet im Einzelnen:

◆ Je nach Belegenheit der Waldgrundstücke ist es unmöglich, die Revierzuschneite so zu wählen, dass Vergleichbarkeit hinsichtlich Fläche oder Einschlag gegeben ist. So variieren die Reviere aktuell nach Fläche zwischen 1 600 und 5 500 ha und nach Einschlag zwischen 8 000 und 35 000 Fm.

◆ Geringere Reviergrößen geben Raum für Sonderaufgaben, die je nach Fähigkeit und Interesse in Teilen der Arbeitszeit oder auch zur Gänze – also voll funktionalisiert – übernommen werden können. Hier reicht die Spannweite von der praktischen Waldarbeit bis zur Friedwald-Betreuung.

◆ Umgekehrt erfordern größere Revierzuschneite, dass Hilfestellungen bei Reviertätigkeiten von Revierkollegen aber auch von Mitarbeitern der Zentrale geleistet werden. Dabei bleibt aber das Prinzip der Zuständigkeit des Revierleiters für die Planung und die Abnahme des Vollzugs unberührt. Deshalb hat sich bei Fürstenberg der (zugegeben etwas technokratisch anmutende aber dafür zutreffende Name) „Verantwortungsbereich“ als Bezeichnung für das Forstrevier eingebürgert.

◆ Ebenfalls untypisch ist, dass die Grenzen zwischen Revierebene und Managementebene zunehmend verwischen: Ob Holzverkauf, ob Arbeitssicherheit, ob Friedwald, ob Reviervertretung, ob Sonderaufgaben diverser Art: die Zuständigkeiten finden ihre – dann allerdings fixierte – Verantwortlichkeit nach konkreten Möglichkeiten und Fähigkeiten des Mitarbeiters.

Das Haus Fürstenberg ist davon überzeugt, dass nur die geschilderte Heterogenität der Organisation bei gleichzeitigem Einsatz aller ausgereiften technischen Hilfsmittel – zu nennen ist vor allem das GIS und das Mailsystem – dafür verantwortlich waren, die Leistung des Forstbetriebes stetig auszubauen:

◆ Das Kompetenzfeld „Holzverkauf“ wurde nach der Trennung vom Holzhof und dem spezialisierten haus-eigenen Selbstwerbungsunternehmen komplett neu aufgebaut. Es stellt heute als Kernkompetenz des Betriebes sein verschiedentlich auch im Consulting eingesetztes Herzstück schlechthin dar.

◆ Das bis dato „outgesourct“ Arbeitsfeld „Telekommunikation und DV-Service“ konnte kostensparend und bei besserer Leistung aus dem Betrieb heraus selbst geleistet werden.

◆ Weiter konnte mit (derzeit) vier Friedwäldern und einem Tierfriedhof ein vollkommen neues Marktsegment im hoch anspruchsvollen Dienstleistungssegment mit Kontakt zum Endkunden erfolgreich erschlossen werden.

◆ Der Betrieb hat ein Serviceangebot aufgebaut, das von Aus- und Fortbildung über Arbeitssicherheitsdienstleistungen und Holzmaklerei bis hin zu umfassenden oder auch speziellen Beratungsangeboten reicht. Damit hat sich der Betrieb dem tertiären Sektor zuge-

wandt und begonnen, hier wichtige Deckungsbeiträge zu erwirtschaften.

Bei alledem konnten die Verwaltungskosten im bereits erwähnten Volumen um rund 56 Euro/ha und damit um etwa ein Drittel gesenkt werden. Mit den skizzierten Dienstleistungsangeboten konnten zudem nennenswerte Erträge generiert werden, die den Betrieb zumindest ein kleines Stück aber bei weitem nicht gänzlich unabhängig von der Rohstoffproduktion werden lassen.

### Individualität lokaler oder auch regionaler Organisationslösungen zulassen

Mit Blick auf das primär staatlich dominierte Umfeld und die von dort bekannten Kostenpositionen drängt sich natürlich die (rhetorische) Frage auf, welche Rationalisierungschancen oder auch Wertschöpfungseffekte die oberhalb der ersten Managementebene angesiedelten Instanzen erreichen können? Sicher erscheint immerhin, dass mit einem homogenen, zentralistisch ausgerichteten Organisationssystem Unfreiheiten auf allen Ebenen verbunden sind, die zu Motivationseinbußen und geringeren Leistungen führen müssen. Zudem macht jede zusätzliche Instanz eine Organisation schwerfälliger und behäbiger, weil die Kommunikation schwieriger und langsamer wird. Das öffentliche Dienstrecht verstärkt die vorgenannten Probleme eher als das es sie vermindert.

Das Plädoyer dieses Beitrags zielt daher auf das Zulassen von Individualität lokaler oder auch regionaler Organisationslösungen. Diese müssen nicht in Stein gemeißelt sein, sondern können und sollen den Möglichkeiten folgen, die die Individualität der handelnden Personen mit sich bringt. Welche Folgen sich aus dem Vorgenannten für die Rechtsformwahl eines öffentlich-rechtlichen Betriebes stellen, soll hier offen bleiben.

### Zusammenhang von Effizienz und Größe

Zwangsläufig drängen sich bei dem bisher Gesagten erhebliche Zweifel auf, ob und in wieweit forstbetriebliche Organisationen hinsichtlich der Flächengröße oder des Einschlagsvolumens skalierbar sind. Ein Blick auf die Verwaltungskosten unterschiedlich großer Forstbetriebe macht schnell deutlich, dass die effektivsten Betriebe eher im Mittelfeld, ganz sicher aber nicht bei den Größen der Branche zu suchen sind. Interessanterweise scheint sich diese Erfahrung neuerdings auch bei den Marktpartnern auf Seiten der Holzindustrie zu bestätigen ...

Ob also Effizienz nicht doch zu allererst etwas mit einem erfolgreichen, freischaltenden Unternehmer und seiner Disziplinierung durch die Härte des Marktes und nicht etwa mit schierer Größe zu tun hat?

Der Autor dankt allen Kollegen, die durch stete Diskussionsbereitschaft und konstruktive Kritik teil am Gelingen dieses Beitrages hatten. An ihrer statt soll hier nur Peter Niggemeyer, stellvertretender Leiter des Forstbetriebes Fürst zu Fürstenberg, genannt werden.

<sup>4</sup> Von Schülern Winfried Duffners werden dessen empirisch gewonnenen Erkenntnisse über zwei grundlegende organisatorische Paradoxa im Forstbetrieb mit einer gewissen Überzeichnung als „Duffner'sche Gesetze“ bezeichnet: Demzufolge nimmt (erstes Duffner'sches Gesetz) mit abnehmender Flächengröße von Revier oder Betrieb das Ausmaß der Pflege- und Durchforstungs-Rückstände im Forstbetrieb zu. Weiter steigt mit zunehmender Hypertrophie des Rechnungswesens das Defizit im Forstbetrieb (zweites Duffner'sches Gesetz).