

# Von Steuern zum Steuern – Forstökonomie im Wandel der Zeit

Unter Forstleuten wird der Begriff Forstökonomie auch heute noch häufig mit Gewinnmaximierung gleichgesetzt.

Nicht selten unterstellt man sogar eine gedankliche Nähe zur Bodenreinertragslehre. Die Wirklichkeit sah und sieht natürlich anders aus. Nachfolgend soll schlaglichtartig aufgezeigt werden, welche Inhalte das Tätigkeitsspektrum der Abteilung Forstökonomie tatsächlich geprägt hat. In der Themenfolge lässt sich auch der Wertewandel ablesen, der in den betrachteten Jahrzehnten in Deutschland stattgefunden hat.

*Christoph Hartebrodt, Reinhard Aichholz*

**D**ie Rolle der Forstökonomie lag dabei stets im wertfreien Messen und Rechnen, um die jeweils anstehenden Entscheidungen durch die Darstellung der ökonomischen Folgen transparenter und objektiver zu gestalten.

## Steuer statt Steuern

Die ersten Jahre der Abteilung waren unter ihrem Leiter Rudi Adomat, aber auch noch bei Werner Hodapp, wesentlich von Steuerfragen geprägt. Das breite Spektrum von Einzelthemen von der unterschiedlichen Lohnsteuer bei privaten und öffentlichen Forstbediensteten bis hin zum Thema bäuerlicher Waldbesitz wurde überwiegend aus steuerlichem Blickwinkel untersucht. Offensichtlich schien der Blick auf die betriebsinternen Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Zeiten durchaus respektabler Erträge

anfänglich noch nicht sehr lohnenswert zu sein. Vielmehr wurden Ansprüche des Staates in Form von Steuern schon zu dieser Zeit sehr kritisch beäugt („Ministerium der Ernährung, der Landwirtschaft durch die Forstwirtschaft“).

## Mindererträge und Mehraufwendungen

Anfang der 1970er-Jahre wurden erstmalig Betrachtungen zum Thema Mindererträge und Mehraufwendungen angestellt. Der „Möblierungswelle“ im Wald folgend, war es in dieser Phase jedoch noch die Erholungsnutzung, die unter Kosten- und Ertragsaspekten unter die Lupe genommen wurde. Gleichmaßen wurden Versuche unternommen, den Wert der Erholung in „harter Währung“ zu beziffern. Insgesamt war dieser ersten Phase der Befassung mit den monetären Konsequenzen der Bereitstellung von Ökosystemleistungen jedoch noch ein eher kurzes Leben beschert. Man mag darüber spekulieren, inwieweit hierzu die Erkenntnis beigetragen hat, dass es kaum gelingen würde, die echten Mehraufwendungen oder die kalkulatorischen Leistungen in echte Geldströme zu verwandeln.

## Die Testbetriebsnetze: Das Rückgrat der Abteilung entsteht

Aus der Erkenntnis heraus, dass man insbesondere über die betriebswirtschaftliche Situation im kleinen und mittleren Privatwald nur wenig wusste, aber auch schon in dem Wissen, dass Forstwirtschaft nicht mehr per se ein ertragreiches Geschäftsmodell war, wurden in der zweiten Hälfte der 70er-Jahre die sogenannten forstlichen Testbetriebsnetze (TBN) entwickelt und in die Forstpraxis eingeführt. Unterstützt

von sich dynamisch entwickelnden Möglichkeiten der Datenverarbeitung entstanden bis zum heutigen Tag leistungsstarke, betriebswirtschaftliche Dokumentationssysteme, die den Hunger nach belastbaren und vergleichbaren Kennzahlen über die betriebswirtschaftliche Situation im Wald befriedigten [vgl. 1]. Die jährlichen Veröffentlichungen über die TBN-Ergebnisse wurden erwartet, gelesen und führten in der Folge auch immer wieder zu Diskussionen. In der Retrospektive zeigen heute viele Zeitreihen auf, dass die durch die Ertragskrise der Forstwirtschaft angestoßene Rationalisierungswelle zwar im größeren Privatwald einsetzte, die anderen Waldbesitzarten jedoch phasenverschoben nachzogen, sodass in den letzten Jahren eine zunehmende Konvergenz der Aufwandsdaten festzustellen ist (Abb. 1). Schlussendlich sind alle Forstbetriebe den gleichen Umfeldbedingungen ausgesetzt und meistern diese ähnlich erfolgreich. Verbleibende Unterschiede sind heute oft durch unterschiedliche Zielsetzungen zu erklären.

Infolge der Orkane 1990 und 1999/2000 verschärfte sich die Ertragskrise der Forstwirtschaft nochmals und der Druck der roten Zahlen führte dann bis Mitte des ersten Jahrzehnts des neuen Millenniums zu einer bis auf Weiteres letzten Blüte der klassischen Reinertrags- und Effizienzforschung. Die Analysemöglichkeiten der TBN erwiesen sich hierbei als unverzichtbares Instrument z. B. bei der Ausgestaltung von Förderprogrammen, die privaten und kommunalen Betrieben vielfach halfen, in Nachsturmzeiten im Bereich der schwarzen Null zu bleiben.

Mit der Erholung der Reinerträge aus Forstwirtschaft zum Ende des ersten

### Schneller Überblick

- Die Ansprüche an den Wald werden vielfältiger und nehmen zu, Konkurrenzen um die Ressource Wald werden weiter zunehmen
- Die klassischen Instrumente und die bekannten Standardlösungen sind immer weniger geeignet, zu nachhaltigen und risikooptimierten Entscheidungen zu kommen
- Neue Methoden der Entscheidungsunterstützung und des Risiko- und Krisenmanagements sollten daher entwickelt, angepasst und kommuniziert werden

Jahrzehnts im neuen Jahrtausend sank das Interesse an betriebswirtschaftlich-/effizienzorientierter Forschung sukzessive. Dies kann auch als Beleg einer nicht auf Maximierung ausgelegten Gewinnerwartung vieler Waldbesitzenden gewertet werden. Ins Zentrum des forstlichen Interesses traten fortan zahlreiche anderen Nutzungen der TBN-Daten, die von der Erfüllung internationaler Berichtspflichten bis zum intensiven Einsatz in Lehre und Forschung reichten.

### Den Kleinprivatwald immer im Fokus

In der Tradition von Karl Abetz, der als Professor der Universität Freiburg in den ersten Jahren des Bestehens der Abteilung Betriebswirtschaft noch die Rolle eines wissenschaftlichen Beraters innehatte, und bedingt durch die Bedeutung, die der kleine und mittlere Waldbesitz in Baden-Württemberg bis heute hat (vgl. u. a. [2]), ist das Thema Kleinprivatwald für die Abteilung ständig aktuell. Aber

auch in Bezug auf dieses Themenfeld wird deutlich, dass sich Schwerpunkte dynamisch veränderten. Standen anfangs Bewirtschaftung und wirtschaftliche Ergebnisse im Vordergrund, führte der gesellschaftliche Wandel zu einer wesentlich stärkeren Beachtung sozioökonomischer Fragen wie Urbanisierung, Typologisierung und Zielsetzungen von privaten Waldbesitzenden.

In jüngerer Zeit ergänzten Untersuchungen zur Inanspruchnahme und Kosten von forstfachlicher Beratung und Betreuung das Themenspektrum (Projekt AUMUBE [3]). Damit konnten für die Neufassung des Bundeswaldgesetzes, das nun einen diskriminierungsfreien Zugang zu Beratungsdienstleistungen erfordert, schon im Vorfeld wichtige Sachinformationen zur Ausgestaltung dieser gesetzlichen Anforderung bereitgestellt werden.

Das Thema Kleinprivatwald war zudem immer das „Fenster“ der Abteilung zur internationalen Forschung. Sowohl Helmut Brandl als auch der aktuelle Abteilungslei-

ter waren bzw. sind Chairman der IUFRO Forschungsgruppe Kleinprivatwald (Research Group 3.08 Small-Scale Forestry).

### Mindererträge und Mehraufwendungen 2.0

Im Laufe des letzten Jahrzehnts des 20. Jahrhunderts begann, dem gesellschaftlichen Interesse folgend, eine aktive Förderung spezifischer Naturschutzziele. War die Berechnung der monetären Folgen einer prozentualen Stilllegungsfläche noch vergleichsweise einfach, kamen die bisherigen Instrumente und Datenquellen bei neuen Formen der Bestandesbehandlung zunehmend an ihre Grenzen. Es zeichnete sich immer deutlicher ab, dass die Erreichung spezieller Naturschutzziele zu erheblichen Opportunitäts-, Transaktions- und zusätzlichen Herstellungskosten führt. Einerseits waren die Flächenanteile, die solchen Maßnahmen unterliegen, so bedeutend, dass eine Wirkung auf die Reinerträge unterstellt werden musste. Andererseits waren die naturschutzbedingten Maßnahmen aber noch so eng mit klassischer waldbaulicher Behandlung verwoben, dass eine buchführungstechnische Trennung vielfach nicht stattfand und eine rechnerische „Isolierung“ dieser Naturschutzmaßnahmen dadurch nicht möglich war. In der Folge nahm die Zahl von Einzelprojekten stark zu, mit denen spezifische Fragestellungen zu monetären Konsequenzen des Naturschutzes im Wald beantwortet werden sollten.

Im Verbund mit anderen Forschungseinrichtungen konnte unter anderem der Nachweis erbracht werden, dass die Restriktionen, die sich aus der FFH-Richtlinie der EU ergeben, zwar zu einem relevanten, nicht aber zu einem existenzgefährdenden Einfluss für die Branche führen. Auf der anderen Seite wurde auch klar, dass die ökonomischen Folgen für die tatsächlich betroffenen Betriebe vollkommen anders zu beurteilen sind. Hier stehen mit mehr als 25 % Reinertragsverlust auf den betroffenen Flächen Größenordnungen im Raum, die nicht mehr mit dem Hinweis auf die Sozialpflichtigkeit des Eigentums abgetan werden können [4].

Mit diesem Nachweis konnte auch ein deutlicher Umschwung in der öffentlichen Diskussion eingeleitet werden. Stand vorher die betriebswirtschaftliche Relevanz von „Naturschutz im Wald“ häufig noch

Kosten Holzernte

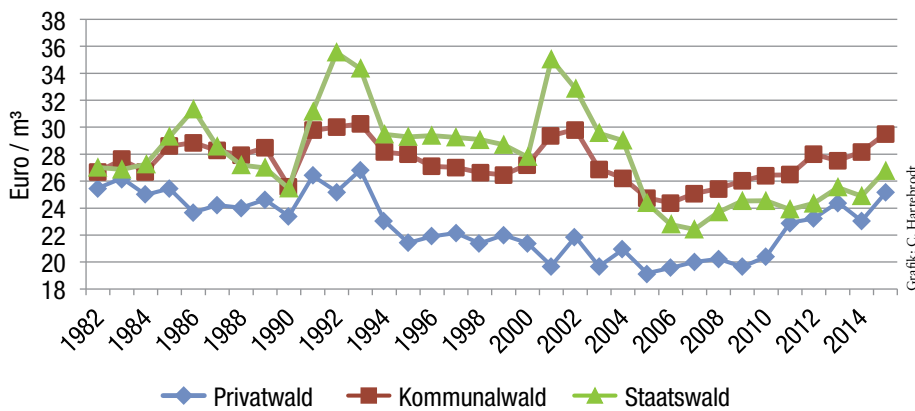


Abb. 1: Entwicklung der Holzerntekosten in unterschiedlichen Waldbesitz-Kategorien

Arbeitszeit Revierleitung

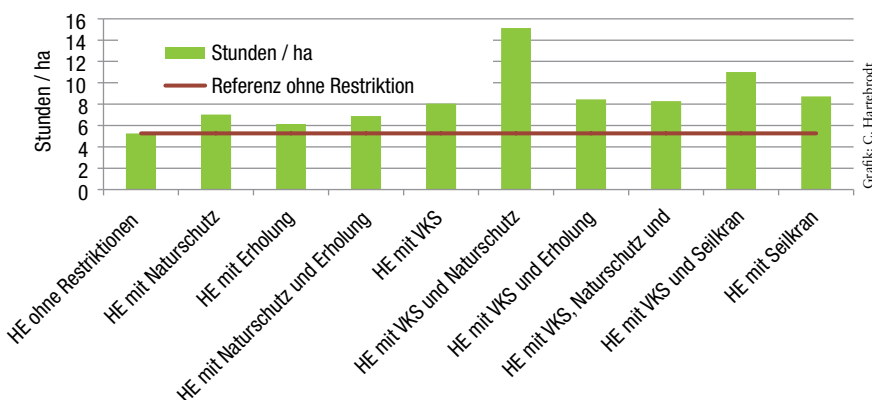


Abb. 2: Erhöhung der Holzerntekosten bei unterschiedlichen Zielsetzungen

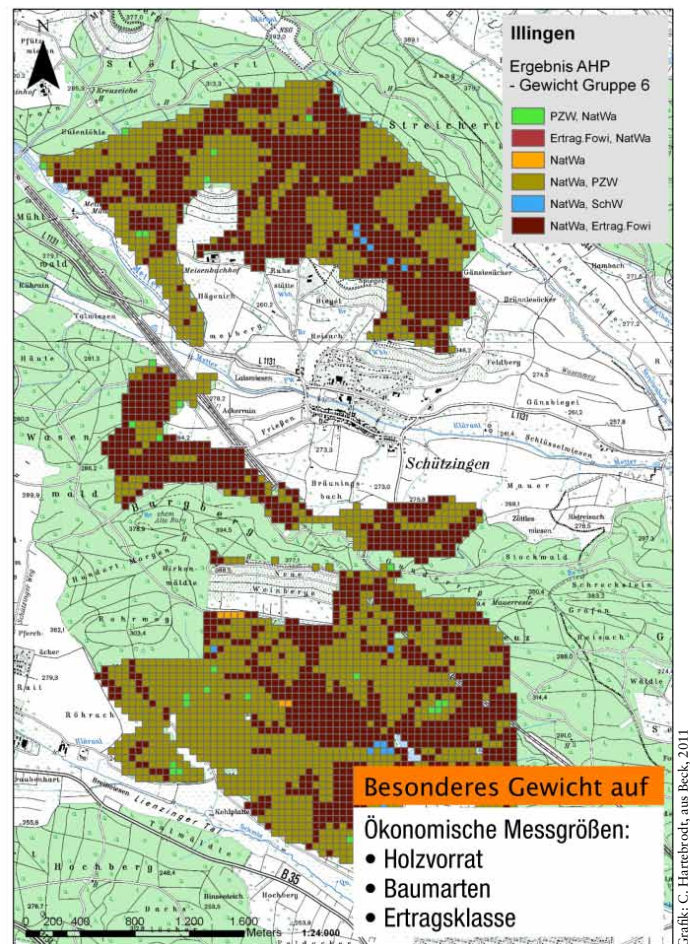
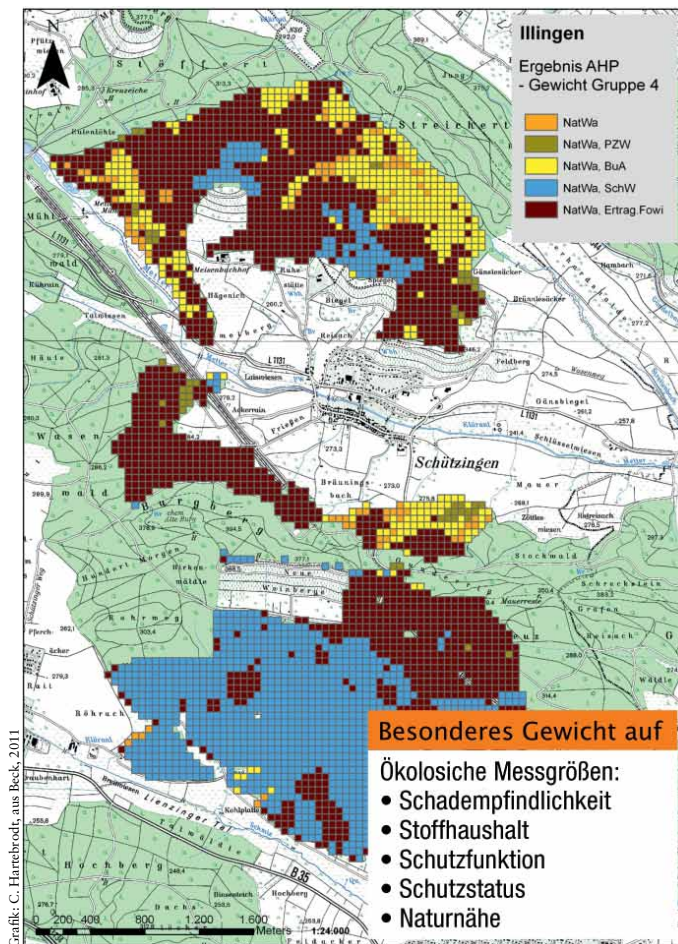


Abb. 3: Flächige Zuordnung von Funktionsschwerpunkten unter Nutzung von Entscheidungsunterstützungsverfahren bei unterschiedlichen Präferenzen

Abb. 4: Flächige Zuordnung von Funktionsschwerpunkten unter Nutzung von Entscheidungsunterstützungsverfahren bei unterschiedlichen Präferenzen

infrage, wird diese heute im Regelfall bejaht und die Forderung nach mehr Naturschutz im Wald zumindest dem Grunde nach von der Feststellung begleitet, dass hierfür – zumindest im Privatwald – Kompensationszahlungen erforderlich sind.

Mittlerweile konnte mit den Ergebnissen eines weiteren Projekts (ViWalDi) gezeigt werden, dass neben den Opportunitätskosten auch mit erhöhten Herstellungskosten zu rechnen ist. So fällt, je nach Kombination von verschiedenen Ansprüchen an den Wald, erhebliche Mehrarbeitszeit auf Revierebene an (Abb. 2).

### Wertewandel im Wald

Ließen sich strategische Entscheidungen einer primär auf Holzproduktion ausgerichteten Forstwirtschaft bislang zumeist mithilfe klassischer betriebswirtschaftlicher Werkzeuge und Buchführungsdaten treffen, sind diese Instrumente für die veränderten Fragestellungen aus den Bereichen Erholung und Naturschutz nicht mehr ausreichend.

Mehr und mehr wird es erforderlich, auch nichtmonetäre Kriterien in die Managemententscheidungen einzubeziehen. Im Rahmen der immer noch – und in letzter Zeit sogar wieder verstärkt – holzproduktionsorientierten multifunktionalen Forstwirtschaft steigt die Flächeninanspruchnahme durch andere Waldfunktionen stetig. Am konkreten Waldort muss zunehmend zwischen verschiedenen, sich ausschließenden Funktionsschwerpunkten entschieden werden. In einem diskursiven Umfeld setzt dies mehr und mehr eine evidenzbasierte und nachvollziehbare Herangehensweise voraus. Dies war für die Abteilung der Startschuss für die Beschäftigung mit Entscheidungsunterstützungssystemen (siehe hierzu z. B. [5]; Abb. 3 und 4).

Aus dem Rio-Prozess und der sich daran anschließenden Nachhaltigkeitsdebatte ergab sich – zumindest für größere öffentliche Forstbetriebe – die zusätzliche Notwendigkeit, auch auf gesamtbetrieblicher Ebene eine Abwägung zwischen unterschiedlichen Zielen zu treffen. Zugleich

stiegen die Anforderungen, die durchaus respektablen Leistungen in den Bereichen Naturschutz und Erholung gegenüber Dritten besser und mit moderneren Methoden zu kommunizieren.

So wurde 2002 dem neuen Leiter der Abteilung bei seinem Dienstantritt „ins Stammbuch geschrieben“, sich verstärkt um den Themenkomplex moderner Managementmethoden zu kümmern. Es galt, Methoden zu finden, die in der Lage sind, die bisherige nur die Bereiche Finanzen und Waldbau umfassenden Steuerungssysteme um zusätzliche Dimensionen zu erweitern. Aufbauend auf der Einführung des ersten mehrdimensionalen Zielvereinbarungssystems der Landesforstverwaltung Baden-Württemberg [6] wurden intensive Forschungs- und Entwicklungsarbeiten aufgenommen, die man heute unter dem Oberthema „Nachhaltigkeits-Managementsysteme“ zusammenfasst. Im Jahr 2009 mündeten diese Anstrengungen in der fachlichen Konzeption des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements von

ForstBW. Dieses Konzept wird gemäß Eckpunktepapier zur Forstneuorganisation [7] aller Voraussicht nach auch die nächste Stufe der Verwaltungsreform überstehen und – wiederum unter fachlicher Leitung der Abteilung Forstökonomie – um weitere Komponenten wie Gemeinwohlbilanzierung und Nachhaltigkeitsdialoge erweitert werden.

### „Windfall Profit“ – Krisen- und Risikomanagement als neue Kernkompetenzen

Die CO<sub>2</sub>-Thematik griff der langjährige Leiter der Abteilung, Prof. Helmut Brandl, schon Ende der 1990er-Jahre auf und hat damit den Startschuss für die Bearbeitung dieses Themenkomplexes in verschiedenen Abteilungen der FVA gegeben. Ein anderes, damit eng verbundenes Arbeitsfeld der Abteilung muss rückblickend eher als glückliches Zufallsprodukt gewertet werden. Nach dem Sturm „Lothar“ (1999) hatte die damalige Landesforstverwaltung Baden-Württemberg beschlossen, anders als bisher nach Sturmschäden, erstmals eine planmäßige und systematische Dokumentation der Bewältigung und der Folgen von „Lothar“ anfertigen zu lassen. Dieser Auftrag erging an die Abteilung Forstökonomie. Zum damaligen Zeitpunkt konnte niemand absehen, dass dies der Beginn einer seit nunmehr fast zwei Jahrzehnte dauernden, kontinuierlichen Befassung mit dem Themenkomplex Risiko- und Krisenmanagement sein würde. Die dabei in den Forstbetrieben gewonnenen Erfahrungen erweiterten das Themenspektrum fast zwangsläufig um Fragestellungen rund um die Adaption der Betriebe an die Folgen des Klimawandels.

Dieser Arbeitsbereich hebt sich insofern von anderen Themenfeldern ab, als hier von Beginn an der Schwerpunkt in der Kernkompetenz Transfer lag. Bereits bei der Dokumentation „Lothar“ [8] er-

wies sich eine Online-Bereitstellung der Ergebnisse als geeignetste Kommunikationsform. Dies führte zu einer Kooperation mit den Landesforsten Rheinland-Pfalz. Zur Überraschung der Beteiligten waren mehr als 80 % der Inhalte länderübergreifend nutzbar, was die Anregung gab, den Kreis der beteiligten Institutionen noch größer zu ziehen. Über die Projekte PUMA und KoNeKKTiW ist heute eine „Community of Practice“ entstanden, die 15 große forstliche Institutionen in Deutschland und Österreich umfasst und die von der Abteilung Forstökonomie der FVA koordiniert wird. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt aktuell weiterhin im Bereich Wissenstransfer. So wurde das Sturmhandbuch auf der Plattform waldwissen.net zum „Ratgeber Forstliches Krisenmanagement“ weiterentwickelt. Von den Verbundbeteiligten wurden deutschlandweit im letzten Fünfjahreszeitraum mehr als 500 Aktivitäten angeboten. Das Netzwerk ist Gründungsmitglied der „European Forest Risk Facility“ und wird in Europa vielfach als Vorbild für Kooperationen in diesem Themenfeld gesehen.

### Fazit und Ausblick

Die klassischen Instrumente und Arbeitsbereiche der Forstökonomie werden nicht verschwinden, sondern müssen weiterhin wichtige Informationen für die Forstwirtschaft bereitstellen. Vor dem Hintergrund eines sich immer dynamischer entwickelnden naturalen und gesellschaftlichen Umfelds ist es aber absehbar, dass die Ansprüche an den Wald vielfältiger werden und in der Summe steigen. Die Bioökonomie wird dauerhaft die Rohstoffnachfrage erhöhen, die Förderung spezifischer Naturschutzziele demgegenüber die Produktionspotenziale eher mindern und eine Freizeitgesellschaft reklamiert den Wald als Erholungsraum für sich. Die schon jetzt spürbaren Konkurrenzen um die Ressource Wald werden folglich zu-

nehmen. Insofern werden die klassischen Instrumente, das vorhandene Erfahrungswissen und die bekannten Standardlösungen immer weniger geeignet sein, zu nachhaltigen und risikooptimierten Entscheidungen zu kommen.

Die Intensivierung von Risiko- und Krisenmanagement, der Veränderungsdruck durch gesellschaftliche Strömungen sowie die steigenden Ansprüche auf Partizipation werden dabei nur dann zu bewältigen sein, wenn neue Methoden der Entscheidungsunterstützung und des Risiko- und Krisenmanagements aufgegriffen werden. Neben der Entwicklung oder Anpassung solcher Verfahren müssen diese Veränderungen intensiver und professioneller kommuniziert und deren Einführung aktiver begleitet werden. Die Kern- und Querschnittskompetenz Wissenstransfer wird daher wesentlich größere Bedeutung erhalten – und zwar nicht nur im Sinne der Erhöhung der Zahl von Aktivitäten, sondern auch als eigenständiges Forschungsthema.

Forstökonomie war nie und ist heute weniger denn je mit Gewinnmaximierung oder mit klassischer betriebswirtschaftlicher Betätigung gleichzusetzen. So wie sich die Abteilung schon einmal von der „Forstlichen Betriebswirtschaft“ zur „Forstökonomie“ gewandelt hat, charakterisiert daher der Begriff „Forstbetriebliches Management“ das Tätigkeitsspektrum der Abteilung heute wesentlich umfassender und treffender.

### Literaturhinweise:

Die Literaturliste kann bei den Autoren angefordert werden.

Christoph Hartebrodt,  
christoph.hartebrodt@forst.bwl.de,  
leitet die Abt. Forstökonomie  
der Forstlichen Versuchs- und  
Forschungsanstalt Baden-Württemberg.  
Reinhard Aichholz ist  
Mitarbeiter in der Abt. Forstökonomie.

