



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

ENTWICKLUNGSPOTENZIALE FÜR FORSTBETRIEBS-  
GEMEINSCHAFTEN – ERGEBNISSE EINER INSTITU-  
TIONENÖKONOMISCHEN ANALYSE

Johannes Harsche, Kerstin Jaensch, Karin Krökel

johannes.harsche@hessen-agentur.de

Hessen Agentur Wiesbaden  
Wirtschaftsforschung und Landesentwicklung



2011

*Vortrag anlässlich der 51. Jahrestagung der GEWISOLA  
„Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und ge-  
sellschaftlichen Erwartungen“  
Halle, 28. bis 30. September 2011*

# **ENTWICKLUNGSPOTENZIALE FÜR FORSTBETRIEBSGEMEINSCHAFTEN – ERGEBNISSE EINER INSTITUTIONENÖKONOMISCHEN ANALYSE**

## **FUTURE POTENTIAL FOR FORESTRY COOPERATIVES – RESULTS FROM AN INSTITUTIONAL ECONOMIC APPROACH**

### **Zusammenfassung**

In dem vorliegenden Beitrag werden am Beispiel des Landes Hessen die Entwicklungsperspektiven von Forstbetriebsgemeinschaften aufgezeigt. Die strukturelle Bedeutung derartiger Zusammenschlüsse für die hessische Forstwirtschaft ist auch daraus ersichtlich, dass gegenwärtig etwa die Hälfte der hessischen Waldfläche auf forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse entfällt. In einem ersten Untersuchungsschritt werden anhand von theoretischen Überlegungen aus der Institutionenökonomie Optionen für die zukünftige Ausrichtung der Forstbetriebsgemeinschaften beleuchtet. In einem zweiten Untersuchungsschritt erfolgt die qualitative Auswertung von 19 leitfadengestützten Expertengesprächen mit Vertretern der Forst- und Holzwirtschaft. Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass die hessischen Forstbetriebsgemeinschaften mit zahlreichen strukturellen Problemen konfrontiert sind und im Hinblick auf eine stärker unternehmerisch ausgerichtete Geschäftstätigkeit voraussichtlich noch einen beschwerlichen Weg vor sich haben.

### **Schlüsselbegriffe**

Forstpolitik, Forstliche Betriebswirtschaftslehre, Strukturwandel, Institutionenökonomie, Landnutzung

### **Abstract**

In this paper, with regard to the forest sector of the German State of Hesse, the corporate governance of forestry cooperatives is argued. The structural relevance of our research topic is obvious because of the fact that in the State of Hesse nearly the half of forest area is used by such cooperatives. In order to derive some future perspectives for the management of forestry cooperatives, in a first step, some considerations of institutional economics are presented. Second, in a qualitative analysis the results from 19 interviews with experts of the forestry sector are explored. Our results show that, obviously, the forestry cooperatives face many heavy structural problems.

### **Keywords**

Forest Policy, Forestry Management, Structural Change, Institutional Economics, Land Use.

## **1 Einleitung**

Die Erlöse der Forstwirtschaft werden in hohem Maße durch die Preisentwicklung auf den internationalen Holzmärkten tangiert, so dass die Holzanbieter mit ausgeprägten Schwankungen ihrer Betriebseinkommen konfrontiert sind. Ferner finden in der Holzwirtschaft und Papierindustrie – d. h. bei den Hauptabnehmern von Holz – ähnlich wie in der Ernährungswirtschaft tiefgreifende Konzentrationsprozesse statt, die dazu führen, dass den forstwirtschaftlichen Unternehmen als Marktpartner im Zeitverlauf immer weniger und immer größere Abnehmern gegenüber stehen. Deren Verhandlungs- und Holzeinkaufsbedingungen müssen die Holzanbieter gerecht werden, um eine für sie akzeptable Erlössituation erzielen zu können. In einem solchen Marktumfeld liegt eine Option für private Forstbetriebe zur Stärkung ihrer

Wettbewerbsfähigkeit und Marktposition darin, sich zu größeren Einheiten – so etwa zu einer Forstbetriebsgemeinschaft (FBG) – zusammenzuschließen, um in Beschaffung, Produktion und Absatz ökonomische Größenvorteile zu realisieren (vgl. SIMON und SCOVILLE, 1982).

In mehreren Bundesländern ist die politische Förderung derartiger forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse explizit vorgesehen. Dies gilt beispielsweise auch für Hessen, das mit einem Waldanteil von 42 % zu den walddreichsten Bundesländern zählt. Im Bundesdurchschnitt beläuft sich der Vergleichswert auf 31 %. In Hessen existieren derzeit ungefähr 60 Forstbetriebsgemeinschaften, in denen sich gut 3.200 Mitgliedsbetriebe zusammengeschlossen haben und rund 450.000 ha Wald bewirtschaftet werden, was rund der Hälfte der hessischen Waldfläche entspricht. Aufgrund gravierender struktureller Probleme – genannt seien hier beispielsweise die Überalterung und die Passivität der Mitglieder wie auch ein mangelnder Maschinenbesatz – ist allerdings in zahlreichen dieser Zusammenschlüsse die Geschäftstätigkeit stark eingeschränkt, weswegen etwaige Synergien und Größenvorteile nur in geringem Maße ausgeschöpft werden. Was die politischen Rahmenbedingungen der hessischen Forstwirtschaft betrifft, so wurden zwar im Zuge der hessischen Forststrukturreform 2005 erhebliche Personal- und Sachmittel eingespart. Wesentliche Bestandteile dieser Reform bildeten nämlich die Aufgabe etwa der Hälfte der Forstämter und die deutliche Verringerung der Zahl der Revierförstereien. Gleichwohl wird im Rahmen der hessischen Forstpolitik die Unterstützung und Betreuung des Kleinprivatwaldes auch weiterhin als wichtige Aufgabe angesehen. Insbesondere die forstlichen Betriebsgemeinschaften sollen gestärkt werden, um die Wirtschaftlichkeit bei allen Waldbesitzarten zu verbessern. Auch das Bundeswaldgesetz (BWaldG) sieht die Gründung von Forstbetriebsgemeinschaften (FBG) vor, um die ordnungsgemäße Bewirtschaftung des Privatwaldes zu erleichtern. Die Mitgliedschaft in einer Forstbetriebsgemeinschaft ist besonders für solche Waldbesitzer sinnvoll, die über kleine oder mittelgroße Waldflächen verfügen, da strukturellen Nachteilen durch die Bildung eines Zusammenschlusses entgegengewirkt werden kann.

In forstpolitischer Hinsicht ist hier auch das insbesondere in den walddreichen Mittelgebirgsregionen sehr umfangreiche Potenzial für die Holzmobilisierung zu beachten. So weisen die aktuellen Ergebnisse der Bundeswaldinventur (BWI) auch für den Privatwald in Hessen umfangreiche Holzvorräte pro Hektar aus, die jedoch vielfach noch nicht mobilisiert sind. Die nachhaltige Nutzung dieser oftmals brachliegenden Potenziale ist ökonomisch und ökologisch sinnvoll und scheint u. a. auch vor dem Hintergrund der derzeitigen Rohstoff- und Energiepreisentwicklung geboten. Auch für die Erhaltung der Kulturlandschaft sind auskömmliche Erträge aus der Waldbewirtschaftung eine wichtige Grundvoraussetzung.

Vor dem vorstehend skizzierten Hintergrund ist es das Ziel der vorliegenden Untersuchung, am Beispiel des Landes Hessen die Entwicklungspotenziale von Forstbetriebsgemeinschaften aufzuzeigen. In besonderer Weise soll hierbei auf Aspekte der Institutionenökonomie eingegangen werden. Um die Organisations- und Entscheidungsstrukturen in Forstbetriebsgemeinschaften zu veranschaulichen, werden im nachfolgenden Kapitel Überlegungen aus der Institutionenökonomie präsentiert. Hierauf folgt die Auswertung einer mündlichen Befragung von Akteuren aus der Forst- Holzwirtschaft zu den Entwicklungspotenzialen von Forstbetriebsgemeinschaften. Abschließend werden in einem Fazit ausgewählte Untersuchungsergebnisse zusammengefasst.

## **2 Institutionenökonomische Überlegungen zu unternehmerischen Handlungsoptionen in Forstbetriebsgemeinschaften**

### **2.1 Ausgestaltung des organisatorischen Rahmens**

Theoretische Überlegungen über die Entwicklungsperspektiven von Forstbetriebsgemeinschaften lassen sich vor allem auf Grundlage der Institutionenökonomie anstellen. Da es sich bei forstwirtschaftlichen Zusammenschlüssen letztlich um eine Form der Kooperation handelt, ist

hierbei die Generierung von Kooperationsgewinnen von besonderer thematischer Relevanz. Unter Kooperationsgewinnen lassen sich solche Vorteile verstehen, die aus der Interaktion zwischen Kooperationspartnern, im Falle einer FBG also den Waldbesitzern, herrühren. Um eine langfristig tragfähige FBG zu schaffen, muss es den zusammengeschlossenen Waldbesitzern nämlich einsichtig sein, welche Gewinne aus einem derartigen Zusammenschluss zu erwarten sind. Derartige Kooperationsgewinne bilden eine hauptsächliche Voraussetzung dafür, dass den involvierten Waldbesitzern eine Zusammenarbeit letztlich sinnvoll erscheint. Daher soll nachfolgend auf die wesentlichen Formen der Generierung von Kooperationsgewinnen eingegangen werden (vgl. hierzu insbesondere HOMANN und SUCHANEK, 2000, S. 135 ff.). Innerhalb eines forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses beruhen solche Gewinne in erster Linie auf der **wechselseitigen Anerkennung** und dem **Tausch von Verfügungsrechten** sowie der **Arbeitsteilung** zwischen den Mitgliedern.

Die zwischen den Mitgliedern einer FBG erfolgende **wechselseitige Einräumung von vertraglich gesicherten Verfügungsrechten über Ressourcen** ermöglicht den Kooperationspartnern über den Umgang mit forstwirtschaftlichen Vermögenswerten eine Steigerung der Kapitalproduktivität und bildet insofern die Basis für alle weiteren Formen von Kooperationsgewinnen. Im Falle eines forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses geht es hierbei in erster Linie um die – zumindest teilweise – gemeinsame Nutzung von Betriebskapital und Waldflächen. Diese gemeinsame Nutzung kann auf vielerlei Weise erfolgen. Beispielsweise existieren in den ehemals kurhessischen und den Waldeck'schen Waldwuchsgebieten auch heute noch zahlreiche Waldinteressentenschaften. Deren hauptsächliches Charakteristikum besteht darin, dass das jeweilige Waldeigentum der zusammengeschlossenen Interessenten nur anteilmäßig bzw. ohne einen Bezug zu einer konkreten Parzelle definiert ist. Die Zuordnung des Waldeigentums ähnelt somit in hohem Maße derjenigen, die innerhalb einer Allmende vorliegt. Solchermaßen gemeinsam genutzte Waldflächen stellen Vermögenswerte dar, die in der Regel langfristig erhebliche Erträge abwerfen können. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass sie nicht vorzeitig ausgebeutet werden. Zudem bedürfen sie einer erhaltenden Pflege, um langfristig die von den Waldeigentümern gewünschten Erträge bereitzustellen. Hierzu bedarf es Arrangements, in deren Rahmen die Rechte und Pflichten im Umgang mit dem Waldeigentum festgelegt werden. Von zentraler Bedeutung für die profitable Nutzung gemeinschaftlicher Ressourcen – so etwa Waldflächen oder Betriebskapital – sind auch eine transparente Zuordnung der Verfügungsrechte zu den Mitgliedern einer FBG, die an dieser partizipieren, und eine Orientierung an den Zielsetzungen eines rationalen Investors (vgl. BORGES, 2004). Ebenso gilt es, Mechanismen zur Kontrolle und Durchsetzung dieser Rechte und Pflichten zu finden. Die vorgenannten Gesichtspunkte betreffen letztlich nicht nur die gemeinsame Nutzung forstwirtschaftlicher Vermögenswerte, sondern den gesamten institutionellen Rahmen einer FBG, dessen Struktur sich über die Rechte und Pflichten der zusammengeschlossenen Mitglieder definiert.

Darüber hinaus ergibt sich über den **Tausch von Verfügungsrechten oder Arbeitsleistungen** für eine FBG die Möglichkeit, Kooperationsgewinne zu erzielen. Innerhalb eines forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses geht es hierbei etwa um den Tausch von Betriebsmitteln oder Arbeitsleistungen im Rahmen der Geschäftsleitung oder der waldbaulichen Arbeitserledigung. Zu beachten wäre auch, dass mit der Zunahme der Tauschpartner, also der Mitglieder einer FBG, die Tauschmöglichkeiten zunehmen.

Des Weiteren lässt sich über eine sachlich sinnvolle **Arbeitsteilung** zwischen den Mitgliedern einer FBG die forstwirtschaftliche Arbeitsproduktivität erhöhen. Dies erfolgt über die Ausnutzung von komparativen Kostenvorteilen und die Realisierung von Produktivitätsvorteilen. Beispielsweise ist es denkbar, dass innerhalb einer FBG ein Mitglied seine besonderen Stärken in einer bestimmten Aktivität hat und ein anderes Mitglied in einer anderen Aktivität, so dass sich beide von ihren Tätigkeitsschwerpunkten her gut ergänzen. Über eine entsprechende

Zuordnung der Aufgabengebiete können somit zum Wohle des gesamten Zusammenschlusses Vorteile realisiert werden.

Sowohl die wechselseitige Anerkennung von Verfügungsrechten als auch die Tauschmöglichkeiten und die Arbeitsteilung zwischen den Mitgliedern hängen in ihrer jeweiligen Ausprägung von der institutionellen Ausgestaltung eines forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses ab. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die Aufbau- und Ablauforganisation und die Rechtsform. So hängt es nicht zuletzt von der gewählten Rechtsform ab, ob innerhalb eines forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses – zumindest zum Teil in eher informeller Weise – Tauschvorgänge vollzogen werden, so etwa in einer Personengesellschaft, oder aber Vermögenswerte, die sich vormals im Eigentum einzelner Waldbesitzer befanden, direkt in das Eigentum einer juristischen Person bzw. Kapitalgesellschaft übergehen.

Die über die Kooperation generierten Gewinne werden jedoch dadurch wiederum reduziert, dass aus der Interaktion zwischen den Kooperationspartnern Transaktionskosten entstehen. Innerhalb eines forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses muss auf die unterschiedlichen Interessenlagen der einzelnen Mitglieder eingegangen werden, Entscheidungsfindungen – so etwa auf Hauptversammlungen – müssen vorbereitet und Verhandlungen geführt werden. Darüber hinaus entstehen auch Kosten aus der praktischen Durchführung des Geschäftsbetriebes. All diese Kosten steigen wiederum mit der Größe eines forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses an, worauf weiter unten noch einmal vertieft eingegangen wird. Dieser Zusammenhang folgt keineswegs einem linearen, sondern eher einem exponentiellen Kurvenverlauf, so dass es in theoretischer Hinsicht unter Berücksichtigung von Grenzkosten und Grenzerträgen der Größenvariation möglich ist, für eine spezifische Forstbetriebsgemeinschaft unter gegebenen Rahmenbedingungen und Struktureigenschaften eine gleichsam „optimale“ Größe herzuleiten. Eine solchermaßen definierte FBG kann dann wiederum unter Umständen mit anderen FBG kooperieren und gemeinsam mit diesen als Marktpartner auftreten.

## **2.2 Variation des Größenrahmens**

Grundsätzlich stellen Forstbetriebsgemeinschaften Institutionen zur unternehmerischen Selbsthilfe dar. Gegenwärtig erinnern aber auch in Hessen zahlreiche forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse eher an Vehikel zur Inanspruchnahme staatlicher Unterstützungsleistungen. Aus Sicht der Mitglieder spricht dies zwar nicht gegen die Nützlichkeit eines derartigen Zusammenschlusses, es führt jedoch mit Sicherheit zu einer Verringerung der privatwirtschaftlichen Initiative, denn gerade dort, wo die Forstverwaltung eine intensive und erfolgreiche Betreuung gewährleistet, wird in gewisser Weise einer unternehmerisch ausgerichteten Forstwirtschaft Konkurrenz gemacht. Denn welche Motivation haben Waldeigentümer zur Bildung eines Zusammenschlusses und zum Engagement in diesem Zusammenschluss, wenn etwa die Vermittlung von Fachwissen oder der Holzverkauf aus ihrer Perspektive zufriedenstellend und kostengünstig von der Forstverwaltung übernommen wird (vgl. NIEBLEIN, 1985, S. 94).

Gerade vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Strukturveränderungen innerhalb der Forstwirtschaft und des Holzverarbeitenden Gewerbes stellt sich für die Waldeigentümer doch die Frage, in welcher Weise sie gezielt auf derartige Entwicklungen reagieren bzw. diese mit beeinflussen können. Eine nahe liegende Entwicklungsperspektive für die hessischen FBG liegt zweifellos darin, sich zu noch größeren Unternehmenseinheiten zusammenzuschließen. Gleichwohl wird diesbezüglich in den meisten FBG von den Hauptverantwortlichen derzeit noch kein konkreter Handlungsbedarf gesehen, auch wenn es gerade in jüngerer Zeit auch in Hessen zu derartigen Zusammenschlüssen gekommen ist, so zum Beispiel im Odenwald.

Im Hinblick auf die Ausdehnung forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse ist dabei grundsätzlich zu untersuchen, welche Kooperationsgewinne tatsächlich realisierbar erscheinen bzw. welche Kooperationsanreize für den einzelnen Waldbesitzer von Relevanz sind. Im Hinblick auf den letztgenannten Aspekt lässt sich zwischen investitionsorientierten Anreizen, die eher

auf die Rendite des Ressourceneinsatzes abzielen, und entscheidungsorientierten Anreizen, die sich vornehmlich an der Handhabbarkeit des institutionellen Rahmens orientieren, unterscheiden (vgl. BORGEN 2004). Grundsätzlich kann der Zusammenschluss mehrerer FBG auf zweierlei Weise vonstatten gehen, nämlich erstens über eine Fusion unter Aufgabe der rechtlichen Eigenständigkeit der beteiligten FBG und zweitens über den Zusammenschluss weiterhin rechtlich selbständiger Gesellschaften unter Bildung einer übergeordneten Unternehmung. Egal welche dieser Alternativen gewählt wird, es müssen in jedem Fall essentielle organisatorische Fragen der Kompetenz- und Aufgabenzuordnung geklärt werden, wobei es unter Umständen zu erheblichen Konflikten zwischen den involvierten Akteuren kommen kann. Auch kann der Umfang der mit einer FBG bezweckten Kooperation sehr unterschiedlich ausfallen. Die Bandbreite reicht hierbei von einer eher lockeren Zusammenarbeit bis hin zu einer vollständigen Integration des forstwirtschaftlichen Einzelbetriebs in den Zusammenschluss. In letzterem Fall würden die hierbei einbezogenen Forstbetriebe ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit nahezu vollständig aufgeben.

Grundsätzlich wirft die Vergrößerung einer FBG weitergehende Fragestellungen auf. So erscheint es hauptsächlich aus betriebswirtschaftlichen Gründen plausibel, **Größenvorteile** (**“Economies of Scale“**) auszuschöpfen. Auf der einen Seite lassen sich hierdurch – insbesondere über eine stärkere Auslastung vorhandener Betriebsmittel – die in einer FBG je vermarktete Tonne Holz anfallenden Fixkosten reduzieren. So ermöglichen größere forstwirtschaftliche Unternehmen den rentablen Einsatz eines leistungsfähigen Maschinenparks. Analoges gilt für die Reduzierung der Kosten für den Einsatz von Lohnunternehmern. Ein weiteres gewichtiges Argument für die Vergrößerung einer FBG ist deren Gewicht auf den Rohholzmärkten. So ist davon auszugehen, dass die Struktur dieser Märkte einen Einfluss auf die jeweilige Marktmacht einzelner Holzanbieter hat. Letztere ist umso ausgeprägter, je größer ein forstwirtschaftlicher Zusammenschluss – in welcher Form auch immer – ist. Von besonderer Bedeutung sind hier für die Holzanbieter möglichst große vertraglich vereinbarte Belieferungsmengen. Grundsätzlich stellt sich hier wohl die Frage, ob sich der Wettbewerb in der holzwirtschaftlichen Wertschöpfungskette allein über eine Veränderung der Betriebsgrößen forcieren lässt. Von besonderer Bedeutung für die Wettbewerbsintensität sind zudem die – regional sehr unterschiedlichen – Strukturen der forstwirtschaftlichen Zusammenschlüsse, die von ihnen erschlossenen Marktsegmente und die bestehenden Kundenkontakte.

Auf der anderen Seite birgt die Vergrößerung eines forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses – wie oben bereits angemerkt – für die hieran beteiligten hauptverantwortlichen Akteure nicht unerhebliche organisatorische Herausforderungen. Mit der Vergrößerung einer FBG verkomplizieren sich nämlich nicht nur die internen Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse, wodurch die **Transaktionskosten** zunehmen. Zu nennen wären hier ebenfalls Kosten durch eine nicht sachgemäße Ablauforganisation oder Wartekosten aufgrund unfreiwilliger Verschiebungen von Arbeitsprozessen, die u. a. aus zu geringen Maschinenkapazitäten, Koordinierungsproblemen oder falschen Einschätzungen der Arbeitsbedingungen herrühren können. Hierbei handelt es sich um Kosten, die forstwirtschaftlichen Kooperationen zwar grundsätzlich inhärent sind, die allerdings mit der Anzahl der kooperierenden Akteure ansteigen.

In der forstwissenschaftlichen Literatur werden die **Zusammenhänge zwischen der Betriebsgröße und der Kostenstruktur** vielschichtig diskutiert. Beispielsweise belegt SCHEEDER (1999), dass je Wirtschaftsjahr und ha Waldfläche relativ kleine Betriebe weitaus stärker mit Bürokratiekosten belastet sind als verhältnismäßig große Betriebe. Hingegen kommen ESCHLER, GOTSCH und FLURY (2000) in ihrer – sich allerdings auf die forstwirtschaftlichen Verhältnisse des schweizerischen Alpenraums beziehenden – Studie zum Schluss, dass sich ein signifikanter Effekt der Betriebsgröße auf die Erzeugungskosten statistisch nicht nachweisen lässt. Analoges stellen die Autoren hinsichtlich der Auswirkungen auf das Ausmaß der Holznutzung je ha produktive Waldfläche fest. Letztere hängt allem Anschein nach in hohem Maße vom Zuwachs je ha produktive Waldfläche und von den gesamthaft ausbezahlten Sub-

ventionen je ha Waldfläche ab. Des Weiteren wirkt sich offenbar die Höhe der aggregierten Produktionskosten je m<sup>3</sup> Liegendnutzung (Hauerei, Rücken, Transport zum Lagerort, Einmessen und Holzschutz, Planung, Aufsicht und Kontrolle der Holzerte) in negativer Hinsicht auf das Volumen der Holznutzung aus. Demzufolge könnten Maßnahmen zur Kostensenkung durchaus zu einer Mobilisierung von Holzreserven beitragen. Entscheidend sind hierbei allerdings wohl weniger die betrieblichen Größenstrukturen, sondern eher die über **organisatorische Veränderungen** tatsächlich erzielten Kostensenkungen. Hierzu bieten sich in der konkreten Ausgestaltung eines forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses in mehrfacher Hinsicht Potenziale, so zum Beispiel beim Einsatz des Maschinenparks, im Beschaffungswesen oder bei der Ausgestaltung der Logistik-Kette.

Hinsichtlich interner Abstimmungsprozesse ist es schon in mittleren FBG für die Vorstandsmitglieder ausgesprochen schwierig, mit allen Vereinsmitgliedern den zur Koordinierung der Vereinsaktivitäten hinreichenden Kontakt zu pflegen. Ein gangbarer Weg zur Lösung dieses Problems bestünde eventuell darin, die während der vergangenen Jahrzehnte nicht zuletzt aufgrund der jüngeren Gebietsreformen geschwundene Bedeutung der örtlichen Forstbetrieblichen Vereinigungen (FBV) wieder zu verstärken. Das hierbei verfolgte Ziel besteht im wesentlichen darin, eine sozusagen „zweistufige“ Struktur zu schaffen und hierdurch eine enge Abstimmung zwischen dem Vorstand der FBG und den Vorsitzenden der FBV zu ermöglichen. Letzteren bieten sich durchaus zahlreiche Möglichkeiten, auf der lokalen Ebene mit den Waldbesitzern in einem intensiven Informationsaustausch zu stehen, und zwar nicht nur im Rahmen forstwirtschaftlicher Belange, sondern auch in anderen Bereichen, so etwa in Vereinen, im Rahmen der Kommunalpolitik oder in der örtlichen Kirchengemeinde.

Eine weitere Möglichkeit zur Bildung größerer unternehmerischer Einheiten besteht im Zusammenschluss von mehreren FBG unter dem Dach einer **Forstwirtschaftlichen Vereinigung (FWV)**. Hierbei handelt es sich um privatrechtliche Zusammenschlüsse von Forstbetriebsgemeinschaften und anderen rechtsfähigen Gemeinschaften von Waldbesitzern, deren Aufgaben vom Gesetzgeber aufgrund der Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung eines freien Wettbewerbs vergleichsweise eng definiert worden sind. Eine übergeordnete FWV könnte im Rahmen einer organisatorischen Arbeitsteilung bestimmte Aufgaben übernehmen, so insbesondere im Bereich der Finanzwirtschaft, der Beschaffung und des Einsatzes von Betriebsmitteln oder der Holzvermarktung. Laut § 37 Bundeswaldgesetz muss eine FWV eine juristische Person des Privatrechts sein, sie muss den angestrebten Zweck erfüllen können, und ihre Aktivitäten dürfen den Wettbewerb auf dem Holzmarkt nicht wesentlich beeinträchtigen. Forstwirtschaftlichen Vereinigungen stehen dieselben Rechtsformen zur Verfügung wie Forstbetriebsgemeinschaften. In Kombination mit Forstbetrieblichen Vereinigungen ist unter Umständen auch ein dreistufiger vertikaler Unternehmensaufbau denkbar, bestehend aus einer Forstwirtschaftlichen Vereinigung auf der oberen Ebene, Forstbetriebsgemeinschaften auf der mittleren Ebene sowie Forstbetrieblichen Vereinigungen auf der unteren Ebene. Eine derartige Unternehmensstruktur erfordert jedoch vor allem im Hinblick auf die Entscheidungsbefugnisse und die Aufgabenzuordnung einen komplexen institutionellen Rahmen.

### **3 Entwicklungsperspektiven von Forstbetriebsgemeinschaften aus Sicht der Forst- und Holzwirtschaft**

#### **3.1 Untersuchungsdesign**

Um die Entwicklungsperspektiven von FBG auch aus Sicht der Forst- und Holzwirtschaft zu beleuchten, wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung im Jahre 2005 19 leitfadengestützte Expertengespräche (mit einer Dauer von ein bis zwei Stunden) geführt, dokumentiert und qualitativ ausgewertet, davon zwölf mit ausgewählten Forstbetriebsgemeinschaften, sechs mit Verbänden der Holz- und Forstwirtschaft sowie ein Gespräch mit einem



forstwirtschaftlichen Landesbetrieb. Kriterien für die Auswahl der Forstbetriebsgemeinschaften waren:

- Der Standort: FBG aus sämtlichen hessischen Waldwuchsgebieten in Süd-, Mittel- und Nordhessen waren im Befragungssample vertreten.
- Die Anzahl der Mitglieder: FBG mit sehr hoher und solche mit geringer Mitgliederzahl waren vertreten.
- Der Grad der Aktivität in den FBG: Aktive und weniger aktive FBG waren vertreten.

Die FBG, mit denen die Interviews geführt wurden, sind überwiegend als wirtschaftlicher Verein oder eingetragener Verein organisiert und haben ehrenamtliche Vorsitzende, die vielfach beruflich nicht im Bereich der Forst- und Holzwirtschaft tätig sind und denen nur ein sehr begrenztes Zeitbudget für die Angelegenheiten der betreffenden FBG zur Verfügung steht. Im Rahmen der leitfadengestützten Expertengespräche wurden die Branchenvertreter u. a. zu folgenden Aspekten befragt:

- Rechtsform / Organisation / Geschäftsführung;
- Ausstattung mit Waldfläche und Betriebskapital (Maschinen, Gebäude etc.);
- Mitgliederstruktur;
- Unternehmensziele;
- Spektrum der Aktivitäten;
- Strukturelle Vorteile und Hemmfaktoren;
- Entwicklungsmöglichkeiten und Handlungsbedarf.

Die Aktivitäten der Mitglieder beschränken sich derzeit in zahlreichen Fällen auf eine Jahresversammlung und diverse Fortbildungsfahrten zu waldbaulichen Themenstellungen. Diese Veranstaltungen werden i. d. R. im Rahmen der tätigen Mithilfe vom zuständigen Forstamt vorbereitet und organisiert. Informationsveranstaltungen erreichen meistens jedoch nur die interessierten aktiven Waldbesitzer. Die Mitglieder sind zum Teil inaktiv, da sie keine hinreichenden Erträge aus der Waldbewirtschaftung erzielen können. Je ungünstiger sich die Holzpreise entwickeln, desto geringer ist laut Aussage der befragten Experten die Beteiligung der Mitglieder an den Veranstaltungen.

### **3.1 Untersuchungsergebnisse**

Laut Einschätzung der Experten verfolgen die Mitglieder der befragten FBG im Wesentlichen das Ziel, eine gute Position am Holzmarkt sowie eine gute Betreuung bei der Waldbewirtschaftung zu möglichst geringen Kosten zu erreichen. Je größer die Flächen der Waldbesitzer sind, desto stärker ist ihr Interesse an einer am Gewinn orientierten Bewirtschaftung des Waldes. Andere Mitglieder – hauptsächlich Kleinprivatwaldbesitzer – verfolgen auch ökologische und landeskulturelle wie auch gesamtgesellschaftliche Ziele (Erholungsfunktion, Lenkung des Besucherstroms). Zahlreiche Kommunen, die an einer FBG partizipieren, haben keinen finanziellen Spielraum mehr und nutzen daher jede mögliche Einnahmequelle – und somit auch ihren Waldbesitz. Aus diesem Grund haben auch die waldbesitzenden Kommunen ein verstärktes Interesse an einer wirtschaftlichen Nutzung des Waldes.

Die Aktivitäten der FBG wurden von den Gesprächspartnern in vielen Fällen unter den gegebenen Rahmenbedingungen als ausreichend bewertet. Weitere – eigenständige – Aktivitäten von FBG sind aus Sicht der Gesprächspartner erst dann erforderlich bzw. realistisch, wenn die tätige Mithilfe des Forstamtes (kostenlose Beratungstätigkeit) eingeschränkt wird. Damit wären jedoch die bestehenden Strukturen der hessischen FBG überfordert, und grundsätzliche Anpassungen würden erforderlich.

Im Rahmen der Expertengespräche sind die Branchenvertreter differenziert auf strukturelle Vorteile und Hemmfaktoren der FBG eingegangen (siehe Tab. 1)

**Tabelle 1: Wesentliche strukturelle Vorteile und Hemmnisse für Forstbetriebsgemeinschaften aus Sicht von Vertretern der Forst- und Holzwirtschaft**

Strukturelle Vorteile	Strukturelle Hemmfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größenvorteile bei der Waldbewirtschaftung und der Holzvermarktung.</li> <li>• Vereinfachung der Zertifizierung.</li> <li>• Gut funktionierende Aufbau- und Ablauforganisation.</li> <li>• Funktionierende Kommunikationswege.</li> <li>• Stark ausgeprägtes Gewinnmaximierungsziel.</li> <li>• Gemeinsame Inanspruchnahme von Fördermaßnahmen.</li> <li>• Konstruktive Zusammenarbeit mit der Landesforstverwaltung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr heterogene Struktur, so beispielsweise hinsichtlich der Mitarbeiterzahl und des Umfangs der Nutzflächen.</li> <li>• Hohe Transaktionskosten aufgrund der kleinteiligen Struktur bzw. der großen Zahl der partizipierenden Forstbetriebe.</li> <li>• Wenig Engagement bei „absenten“ Privatwaldbesitzern.</li> <li>• Lethargie infolge der Betreuung durch die Forstverwaltung.</li> <li>• Probleme bei der Nachfolge in der Geschäftsleitung.</li> </ul>

Quelle: Eigene Erhebung

Die Befragungsteilnehmer haben auf wesentliche strukturelle Vorteile der hessischen FBG hingewiesen:

- Der Zusammenschluss von Waldbesitzern ermöglicht eine effizientere Arbeitsweise bei der Bewirtschaftung des Waldes (Sammelbestellungen, Durchforstungsmaßnahmen, Wegbau, Fördermittelbeschaffung etc.). Dabei wirtschaften die Waldbesitzer innerhalb der FBG jeweils eigenständig.
- Über die FBG ist eine Bündelung des Holzangebots möglich. Großkunden rechnen nicht mit einzelnen Waldbesitzern ab. Die Holzvermarktung wäre für Kleinprivatwaldbesitzer ohne FBG kaum möglich.
- Über die FBG kann eine weitgehende Zertifizierung der Waldbesitzer erzielt werden. Ohne Zertifizierung kann heute Holz kaum noch veräußert werden, da die Qualitätsanforderungen der Abnehmer die Zertifizierung voraussetzen.
- Einige FBG haben gut funktionierende Organisationsstrukturen aufgebaut, so dass sie wie ein einziger – gleichsam „aggregierter“ – Waldbesitzer agieren können. Dies gilt insbesondere für FBG mit einer geringen Mitgliederanzahl bei etwa gleich großen Flächenanteilen, die gute Bewirtschaftungsergebnisse möglich machen.
- Zwischen den vor Ort ansässigen Mitgliedern bestehen i. d. R. gute informelle Kommunikationswege.
- Die FBG verfolgen i. d. R. das einheitliche Ziel der Gewinnmaximierung für die Mitglieder.
- Den Mitgliedern entstehen derzeit i. d. R. mit wenigen Ausnahmen keine Kosten für die Mitgliedschaft in einer FBG.
- FBG können die kostenlose allgemeine Förderung des Landes (tätige Mithilfe des Forstamtes) intensiv in Anspruch nehmen. Die Mitgliedsbetriebe werden vielfach staatlich befördert. Die staatliche Beförderung ist für Waldbesitzer mit Flächen unter 5 ha kostenlos.
- Die FBG arbeiten seit vielen Jahren vertrauensvoll mit dem zuständigen Forstamt zusammen. Über die zuständigen Forstämter wurden nachhaltige Kundenkontakte aufgebaut und gepflegt.
- Insgesamt besteht derzeit in Hessen eine gute Betreuung für den Kleinprivatwald, und dies zu tragfähigen Konditionen.

Daneben haben die Gesprächspartner jedoch die folgenden gravierenden Hemmfaktoren der hessischen FBG identifiziert:

- Die hessischen FBG sind sehr unterschiedlich strukturiert (Mitgliederzahlen und Größengruppen der Mitgliedsflächen).
- Aus kleinteiligen Privatwaldstrukturen resultieren Nachteile für die FBG, da die Kommunikation zwischen den Mitgliedern und vor allem die Koordination der Interessen und der waldbaulichen Maßnahmen der Mitglieder außerordentlich schwierig sind. Insbesondere inhomogene Mitgliedsstrukturen mit Flächengrößen von 0,1 ha bis 1000 ha machen eine abgestimmte Bewirtschaftung aller Mitgliedsflächen schwer möglich.
- Die Waldbesitzer kooperieren zu wenig bei waldbaulichen Maßnahmen, Holzernte und Holzbringung. Dies wäre nötig, um den Qualitätsanforderungen der Abnehmer besser gerecht werden zu können.
- Häufig fehlt das Engagement der Waldbesitzer. Zahlreiche Kleinprivatwaldbesitzer haben keine enge Verbindung mehr zum Wald. Sie haben kleinteilige Waldgrundstücke geerbt, leben in größerer Entfernung und können sich um die Bewirtschaftung des Grundstückes nur wenig kümmern. Teilweise fehlen den Eigentümern sogar Kenntnisse über die Lage ihrer Parzellen, da Grenzsteine fehlen.
- Die umfassende Betreuung durch die staatliche Forstverwaltung führt bei zahlreichen Waldbesitzern zur Lethargie.
- Viele FBG sind derzeit inaktiv. Die Leistungen werden überwiegend vom zuständigen Forstamt erbracht. Ohne die tätige Mithilfe des zuständigen Forstamtes wären die FBG in Hessen teilweise nicht handlungsfähig. Dies gilt insbesondere für FBG mit sehr kleinteiligen Mitgliedsflächen.
- Inaktive Waldbesitzer sind an den Informationen und (Weiter-) Bildungsangeboten des Forstamtes / der FBG nicht interessiert und meiden auch die Jahresversammlungen.
- Für den ehrenamtlichen Vorsitz von FBG sind kaum Nachfolger zu finden.
- Es bestehen unterschiedliche Erschließungsgrade der Waldflächen und ein teilweise unzureichender Wegezustand.
- Die inaktiven FBG besitzen derzeit nicht die Fähigkeit zur eigenständigen Holzvermarktung. Die FBG werden von den Abnehmern bisher kaum als Marktpartner wahrgenommen.

Zudem haben die Gesprächspartner differenziert auf Handlungsoptionen für FBG hingewiesen. Die folgende Auflistung zeigt, dass durchaus innovative Ideen bei den hessischen FBG vorhanden sind, wobei jedoch in zahlreichen Fällen noch in einer abwartenden Position verharrt wird und daher die Umsetzung der Ideen nicht in Gang kommt. Grund hierfür ist die Abhängigkeit der Zukunft der FBG von der Entwicklung der Leistungen der hessischen Forstverwaltung in Bezug auf die Beratung und Betreuung. Von daher will man in den FBG keine übereilten Entscheidungen oder gar Fehlentscheidungen treffen.

Ziel der FBG ist jeweils in erster Linie die Steigerung der Wertschöpfung für ihre Mitglieder. Die folgenden Ausführungen wurden nicht einheitlich von allen Gesprächspartnern gemacht. Vielmehr waren die Einschätzungen aufgrund der unterschiedlichen Situation und Struktur der FBG und der verschiedenen Interessenlagen der Branchenverbände sehr differenziert. Nachfolgend werden die wesentlichen Kernaussagen aufgeführt:

- ⇒ Die hessischen FBG haben gute Entwicklungschancen, wenn diese rechtzeitig erkannt und ergriffen werden. In Zukunft ist nach Angaben des Hessischen Waldbesitzerverbandes mit einem wachsenden Holzmarkt zu rechnen, wobei Hessen die besten Voraussetzungen ha-

be, sich gute Positionen an diesem Markt zu verschaffen (günstige Verkehrsanbindung, umfangreiche Buchenbestände für eine internationale Vermarktung, erschlossene Wälder).

- ⇒ Die FBG müssen größere Einheiten bilden, um mit der Entwicklung der Holzwirtschaft Schritt halten zu können. Hierbei ist es besonders wichtig, dass Kleinprivatwaldstrukturen zusammen mit großflächigem Waldbesitz in FBG organisiert werden. Damit lassen sich die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Lieferverpflichtungen eingehalten werden können, indem die Holzreserven aus dem großflächigen Besitz als „Puffer“ genutzt werden. Der großflächige Waldbesitz ist als „Motor“ bzw. „Nukleus“ für die Holzvermarktung einer FBG unentbehrlich, um eine Optimierung der Betriebsabläufe mit dem Ziel der Gewinnerhöhung zu erreichen.
- ⇒ Es müssen Allianzen gefunden werden, die es ermöglichen, dass Privatwaldbesitzer gemeinsam ihr Holz vermarkten können, ohne mit den geltenden Rechtsnormen in Konflikt zu geraten (Erzeugergemeinschaften, Kooperationsverträge o. Ä.). Denkbar sind dabei Modelle mit einer hauptamtlichen Geschäftsführung, die für mehrere FBG tätig ist.
- ⇒ Die FBG müssen langfristig den Holzverkauf eigenständig managen, inklusive Vertragsangelegenheiten, Überwachung, Zahlungseingang, Holzabfuhr und Auszahlung an die Waldbesitzer. Hierzu ist die Ausstattung der Geschäftsführung mit moderner Bürotechnik erforderlich. Die Leitungsgremien der FBG müssten zumindest über adäquate EDV-Kapazitäten verfügen, so dass der Vorsitzende die Kontenbewegungen beobachten und als Kassenwart fungieren kann. Dies ist derzeit noch nicht in allen FBG der Fall. Für die Erledigung der Zahlungsvorgänge könnten die FBG Gebühren von den Mitgliedern einbehalten.
- ⇒ Die FBG sollten geeignete Organisationsmodelle prüfen, welche auf die spezifischen Verhältnisse und Zielvorstellungen der jeweiligen FBG zugeschnitten sind und langfristig zu unternehmerisch ausgerichteten Strukturen führen. Teilweise sind auch Pilotprojekte denkbar, um geeignete neue Organisationsformen für aktiv tätige FBG zu entwickeln. Die neuen Strukturen müssen Aktivitäten erlauben, die weit über die Leistungen hinausgehen, die derzeit im Ehrenamt erbracht werden können.
- ⇒ Die FBG müssen sich als betriebliche Kooperation verstehen, die aktiv und selbständig Kunden sucht und den direkten Kontakt zum Kunden hält. Dadurch kann eine höhere Wertschöpfung erzielt werden, obwohl auch ein höherer Aufwand erforderlich ist (Logistik, Transport, Marktbeobachtung). Hierzu zählt z. B. auch der Abschluss von Kooperationsverträgen für regionale Vermarktungskonzepte bzw. regionale Wertschöpfungsketten.
- ⇒ Eine unternehmerisch handelnde Führung von FBG muss die Mitglieder aktivieren sowie neue Geschäftsfelder akquirieren. Insbesondere junge Mitglieder von FBG müssen motiviert werden, denn es zeichnet sich eine deutliche Überalterung bei den Aktiven ab. Denkbar sind beispielsweise Jugendtagungen, Exkursionen o. Ä.
- ⇒ Die Umstrukturierung der FBG-Ebene reicht alleine nicht aus. Um das Vermarktungspotenzial zu steigern ist die enge Zusammenarbeit mit forstlichen Dienstleistern (Rücken, Aufarbeiten, Vermarkten) erforderlich. Eine Zusammenarbeit von FBG mit der Arbeitsgemeinschaft für forstliche Leistungen (AfL) könnte in diesem Zusammenhang geprüft werden.

Im Hinblick auf geeignete Organisationsformen wurde in der Zusammenschau aller Expertengespräche deutlich, dass kein „Patentrezept“ bzw. keine besonders geeignete Organisationsform anstrebenswert sein kann. Vielmehr erfordert jede spezifische Struktur auch darauf zugeschnittene Lösungen, so dass eine optimale Koordination der Betriebsabläufe bei den einzelnen Waldbesitzern gewährleistet wird. Insgesamt wurde im Rahmen der Gespräche deutlich, dass den FBG ein längerer (kostspieliger) Entwicklungsprozess bevorsteht, bei dem

zunächst in ausgewählten Teilen der Wertschöpfungskette Aktivitäten entwickelt werden sollten (z. B. in der Vermarktung). Kleinteilig strukturierte FBG werden aller Voraussicht nach auch langfristig die Leistungen der gesamten Wertschöpfungskette bis zum Kunden nicht eigenständig erbringen können.

#### **4 Fazit**

Nach Auffassung der befragten Experten haben die hessischen Forstbetriebsgemeinschaften in Teilbereichen gute Entwicklungschancen. Sie müssen größere Einheiten bilden, um angesichts des Strukturwandels in der Holzwirtschaft und Papierindustrie am Markt bestehen zu können. Hierbei ist es von strategischer Bedeutung, dass Kleinprivatwaldflächen zusammen mit großflächigem Waldbesitz in FBG organisiert werden. Hierdurch lassen sich die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Holzverarbeiter vertragsgemäß beliefert werden können, indem Holzreserven aus dem großflächigen Waldbesitz als „Puffer“ vorgehalten werden.

Die Forstbetriebsgemeinschaften sollten mittelfristig anstreben, die Holzvermarktung eigenständig zu organisieren, und dies inklusive der Vertragsangelegenheiten und der Tätigkeitsfelder Überwachung, Zahlungseingang, Holzabfuhr und Auszahlung der Erlöse an die Mitglieder. Hierzu sehen sich derzeit zahlreiche hessische Forstbetriebsgemeinschaften jedoch nicht in der Lage. Eine unternehmerisch handelnde Leitung sollte die Aktivierung der Mitglieder sowie die Akquirierung neuartiger Geschäftsfelder und Kunden im Blick haben. Wesentliche Grundlage hierfür bilden laut Einschätzung der befragten Experten eine intensive Kooperation und das Engagement der beteiligten Waldbesitzer.

Im Hinblick auf geeignete Organisationsformen für Forstbetriebsgemeinschaften lassen die Untersuchungsergebnisse in ihrer Gesamtheit darauf schließen, dass kein „Patentrezept“ bzw. keine generell besonders geeignete Organisationsform hergeleitet werden kann. Die Heterogenität der bestehenden Forstbetriebsgemeinschaften erfordert spezifische Lösungen, um die Betriebsabläufe bestmöglich zu koordinieren.

Insgesamt weisen die Ergebnisse der mündlichen Befragung darauf hin, dass die hessischen Forstbetriebsgemeinschaften voraussichtlich einen langwierigen Entwicklungsprozess in Richtung auf stärker unternehmerisch ausgeprägte Produktions- und Vermarktungsstrukturen werden durchlaufen müssen. Sehr kleinteilig strukturierte Forstbetriebsgemeinschaften werden nach Einschätzung der befragten Experten auch langfristig die betrieblichen Leistungsprozesse in der forstwirtschaftlichen Wertschöpfungskette nicht eigenständig gewährleisten können.

#### **Literatur**

- BORGEN, S. O. (2004): Rethinking Incentive Problems in Cooperative Organizations. *Journal of Socio-Economics* 33 (4), 383-393.
- ESCHLER, G., N. GOTSCH und C. FLURY (2000): Strukturelle und betriebswirtschaftliche Analyse der Waldnutzung im Alpenraum anhand von Daten der forstlichen Betriebsabrechnung. Ergebnisse des Komponentenprojekts E, Polyprojekt PRIMALP, Zürich.
- HOMANN, K. und A. SUCHANEK (2000): *Ökonomik – eine Einführung*. Verlag Mohr Siebeck, Tübingen.
- NIEBLEIN, E. (1985): *Forstpolitik – Ein Grundriß sektoraler Politik*. Verlag Paul Parey, Hamburg und Berlin.
- SCHEEDER, T. (1999): Bürokratiekosten in privaten Forstbetrieben. *Schriften zur Forstökonomie der Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie der Georg-August-Universität Göttingen*, Band 20. Göttingen.
- SIMON, D. M. und O. J. SCOVILLE (1982): *Forestry Cooperatives: Organization and Performance*. USDA (Hrsg.), Rural Development Business and Cooperative Programs, Research Report No. 52031. Washington, DC.