Man überlasse es jedem forstlichen Unternehmer, seinem Betrieb ein Ziel zu setzen, wie er es von sich aus für gut befindet; man mache ihm aber klar, daß, wie immer er sich entscheidet, auch beim forstlichen Unternehmer gerade so wie bei jedem andern nur die Arbeit, zielbewußte Arbeit, vorwärts führen kann und daß der beste Antrieb zu Anstrengungen und Fortschritt im ***E r f o l g*** *der Arbeit liegt. Und eben darum tut nichts mehr not im Wald, als daß wir lernen, den Erfolg unserer Arbeit einwandfrei zu messen" (EBERBACH 1925, S. 360).*

1. EINLEITUNG

Die betriebswirtschaftliche Erfolgsbeurteilung basiert insbesondere auf einem Informationssystem, welches sich in seinem Kern auf ein ausreichend leistungsstarkes Rechnungswesen stützt, das nicht nur nach steuerlichen Gesichtspunkten aufgebaut ist, sondern auch betriebswirtschaftliche Auskünfte und Einblicke für die Betriebsführung bereit hält. Ein solches Informationssystem stellt beispielsweise ein geeignet konzipierter Betriebsvergleich dar.

1.1 Problemstellung

Mit dem Fall der Mauer im November 1989 und der darauf folgenden Überführung eines zerbrochenen, planwirtschaftlichen Staatsgebildes in eine Marktwirtschaft stand man vor der Frage, was mit dem ehemals sog. volkseigenen land- und forstwirtschaftlichen Vermögen geschehen soll und wie in Zukunft eine Neustrukturierung von Großteilen des ländlichen Raumes unter Berücksichtigung von Entschädigungs- und Ausgleichsforderungen aber auch bestehenden Besitzverhältnissen erfolgen könnte. Mit der Schaffung des „Entschädigungs- und Ausgleichsleistungsgesetzes" (EALG)[1] im Jahr 1994 und der dazugehörigen Durchführungsverordnung – der Flächenerwerbsverordnung (FlErw) im Jahr 1995 – wurde der Grundstein für eine weitgehende Umstrukturierung auch im Sektor der Forstwirtschaft gelegt.
Der Verlauf und die Intensität des bisherigen (Re-)Privatisierungsprozesses in den neuen Bundesländern wurde stark durch die neu geschaffenen politisch-rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen beeinflußt. In den rechtlichen Grundlagen der Privatisierung wurde festgelegt, daß der wiedervereinigte deutsche Staat ehemaliges Privateigentum nur in begründeten Ausnahmefällen ohne Kaufgeschäft an die originären Eigentümer zurückgibt, woraus bei vielen ursprünglichen Eigentümern erst einmal Enttäuschung erwuchs. Aus dieser

[1] Vollständiger Titel: „Gesetz über die Entschädigung zur Regelung offener Vermögensfragen und über die staatlichen Ausgleichsleistungen für Enteignungen auf besatzungsrechtlicher oder besatzungshoheitlicher Grundlage" (Entschädigungs- und Ausgleichsleistungsgesetz – EALG).

Enttäuschung resultierte bei einigen Resignation, bei vielen aber blieb der Ansporn zum Wieder- bzw. Neubeginn. Dabei war bzw. ist die große Bereitschaft speziell der privaten Walderwerber zum Wiederaufbau oder der Gründung eines Forstbetriebes durch eine Vielzahl subjektiver Erwerbsmotive und Zielsetzungen gestützt, auf die im Verlauf der Arbeit ausführlich eingegangen wird.

Insgesamt standen zu Beginn der Privatisierungstätigkeit u.a. ca. 774.000 ha Wald zur Überführung in private Hand an. Nie zuvor in der Geschichte Deutschlands hatte es eine vergleichbare Situation auf dem Bodenmarkt gegeben. Zum ersten Mal entstand ein vom Flächenumfang und von der Anzahl der Verkäufe her nennenswerter Markt für forstliche Liegenschaften. Im Rahmen der sog. EALG-Verkäufe setzt die mit der Durchführung beauftragte bundeseigene Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH (BVVG) sowohl die Menge (Flächengröße) als auch den Preis der Verkaufsobjekte fest.[2] Aus der bisherigen Privatisierungsentwicklung im Bereich der Forstwirtschaft in den neuen Bundesländern ist erkennbar, daß der Privatisierungsprozess – abgesehen von einer 22-monatigen Verkaufsunterbrechung – im Laufe der Jahre stark an Dynamik gewonnen hat.[3]

Ein wesentliches Kennzeichen eines Großteils der neu entstandenen Forstbetriebe ist, daß ein Großteil der neuen Betriebseigentümer hauptberuflich nicht in der Land- und Forstwirtschaft arbeitet, weit entfernt von seinen Betrieben lebt und sich durch Dritte bewirtschaften läßt. Eigene forstwirtschaftliche Kenntnisse sind dadurch bei diesen Betriebseigentümern im Vergleich zu „klassischen“ Waldbesitzern zumeist in einem deutlich eingeschränkten Umfang vorhanden.

Die Teilnahme an einem Betriebsvergleich, der durch eine externe, unabhängige Institution durchgeführt wird, bietet speziell den branchenfremden Waldbesitzern die Möglichkeit, die betriebswirtschaftliche Entwicklung ihres neuen Geschäftsfeldes über eine größere räumliche Distanz zu beobachten und den Erfolg der in Anspruch genommenen Dienstleistungen Dritter zu überprüfen.

Die Geschichte sowohl der landwirtschaftlichen als auch der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zeigt, daß vor etwa 100 Jahren begonnen wurde, sich mit der Bildung von Kennzahlen zur Betriebsanalyse zu befassen. Das Ziel war dabei, ökonomische Tatbestände zu beschreiben und einen Beitrag zur Entscheidungsfindung zu liefern. Als Werkzeug der Betriebsführung wurden die verschiedenen Verfahren des Betriebsvergleiches eingeführt. Im Bereich der Forstwirtschaft wurde dagegen erst deutlich später begonnen, dieses Instrument der Betriebsführung einzusetzen. Die heute in der land- aber tlw. auch forstwirtschaftlichen

---

[2] Man kann diesen Markt momentan als eine Art staatliches Monopol beschreiben, auf dem die BVVG als privatrechtlich organisierte Gesellschaft im Namen des Staates als Mengen- und Preisfestsetzer auftritt.

[3] Nach Angaben der BVVG ist es geplant, die großflächigen Waldverkäufe innerhalb der nächsten 2-3 Jahre abzuschließen.

Praxis verbreiteten Betriebsvergleiche sind durch eine große Formenvielfalt gekennzeichnet. Dabei verwundert es kaum, daß die bestehenden Betriebsvergleiche nicht alle den Erfordernissen der Praxis entsprechen, da sie vielfach ohne genügende Rückkopplung zur Praxis und Beratung, die vorwiegend mit diesem Instrument arbeiten sollen, entstanden sind.

1.2 Zielsetzung

Eine große Anzahl der Arbeiten, die bis heute auf dem Gebiet des Betriebsvergleichs geleistet wurden, waren eher theoretischer Natur und auf abstraktem Niveau, obgleich SCHMALENBACH bereits 1934 (S. 261) bemerkte, "... daß die Fragen des Betriebsvergleichs durch vorwiegend deduktive Forschung nichts Wesentliches mehr zu gewinnen vermögen, und daß wir uns nur von praktischen Arbeiten auf diesem Gebiet einen wirklich erheblichen Fortschritt versprechen können."

Aus diesem Grunde wird in dieser Arbeit das übergeordnete Ziel verfolgt, einen auf Dauer angelegten, praxisbezogenen Betriebsvergleich für (re-)privatisierte Forstbetriebe in den neuen Bundesländern zu konzipieren, aufzubauen und durchzuführen. Dabei soll sich dieser Betriebsvergleich in seiner Struktur und seinem Ablauf den gegenwärtigen Bedürfnissen der Eigentümer und Betriebsleiter aber auch der in der betrieblichen Aufbauphase begrenzten Verfügbarkeit von Daten des betrieblichen Rechnungswesens anpassen. Ein besonderes Augenmerk ist bei dem methodischen Aufbau dieses Betriebsvergleiches darauf zu richten, daß eine praktikable Lösung erstellt wird, da es in dieser Arbeit nicht nur um die Konzeption, sondern maßgeblich um die praktische Umsetzung des Konzeptes geht. Auf Erhebungen, die zwar wünschenswert, aber in der Praxis (noch) nicht realisierbar sind, muß daher verzichtet werden. Dabei soll der Betriebsvergleich vornehmlich als Informationsquelle nach innen dienen und dem Betriebsleiter bzw. -eigentümer Aufschluß über die aktuelle ökonomische Situation und die Entwicklung seines Betriebes geben. Insbesondere soll er die Möglichkeit bieten, sowohl langfristige, einzelbetriebliche Zeitvergleiche als auch zwischenbetriebliche Quervergleiche durchführen zu können. Dieser Datenvergleich mit anderen Betrieben und Betriebsgruppen hilft beim Erkennen von Stärken und Schwächen der eigenen Betriebsführung. Dadurch wird ein gegenseitiger Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben möglich, aus dem der Einzelne Informationen für ggf. notwendige eigene betriebswirtschaftliche Verbesserungen gewinnen kann. Zu diesem Zweck muß ein Vergleichsmodus entwickelt werden, der von Forstbetrieben mit verschiedenen Buchführungsprogrammen bedient werden kann. Dadurch wird einerseits einer größeren Anzahl von (re-)privatisierten Forstbetrieben die Teilnahme an dem Betriebsvergleich ermöglicht und andererseits die Kontinuität im Falle eines Programmwechsels weitgehend gewährleistet. Die empfohlenen Kennzahlen sollen dabei eine größtmögliche Akzeptanz erfahren.

Dies erfordert eine genauere Untersuchung der Zielgruppenbetriebe, um ein bedarfsorientiertes Betriebsvergleichkonzept erstellen zu können. Erst durch die Kenntnis der neuen Eigentümergruppen und ihrer betrieblichen Zielsetzungen sowie Organisations- und Bewirtschaftungsformen ergibt sich die Möglichkeit, Vor- und Nachteile neuartiger Betriebsstrukturen und ihre Rückwirkungen auf die betrieblichen Erfolgsgrößen analysieren zu können. Wie in der Landwirtschaft entzieht sich jedoch der Bereich der Organisation und Leitung forstwirtschaftlicher Betriebe bislang in weiten Teilen der quantitativen Analyse. Unter Verwendung der Methode der schriftlichen Befragung wird daher das zweite Ziel dieser Arbeit verfolgt. Dieses besteht darin, eine Analyse der Erwerbsmotive sowie der neuen Betriebs-, Eigentümer- und Bewirtschaftungsstrukturen privater Forstbetriebe in den neuen Bundesländern durchzuführen. Dabei erfolgt auf Grundlage einer umfangreichen, empirischen Untersuchung eine Erfassung, Gruppierung und Beschreibung verschiedener Organisationsmodelle.
Schließlich werden in der vorliegenden Arbeit noch Anregungen für die praktische Anwendung und Ausgestaltung von Betriebsvergleichen gegeben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Das Kapitel 2 skizziert einen einführenden Überblick über die wesentlichen Grundzüge des Privatisierungsprozesses, wie er sich seit der Wiedervereinigung im Jahr 1990 im Bereich der Forstwirtschaft vollzogen hat sowie über die politisch-historischen und allgemeinen rechtlichen Rahmenbedingungen, die den Privatisierungsprozess in seiner heutigen Weise haben entstehen lassen.

Kapitel 3 wendet sich der konkreten Analyse der im Rahmen der Privatisierung geschaffenen Betriebs- und Eigentümerstrukturen als notwendige Grundlage für eine bedarfsorientierte Konzeption des Betriebsvergleiches zu. Dazu wird die Methode der schriftlichen Befragung angewendet. Die Auswertung der Befragungsdaten erfolgt unter Zuhilfenahme der Softwareprogramme STATISTICA für Windows, MICROGRAFX DESIGNER 6.0 für Windows, SYSTAT 10 für Windows und MICROSOFT EXCEL.

Kapitel 4 untersucht die allgemeine Konzeption des Betriebsvergleiches; dabei geht es um die methodischen Grundlagen von Betriebsvergleichen, Kennzahlen und Kennzahlensystemen sowie um die Grundlagen und Praxis der Buchführung in der Land- und Forstwirtschaft und ihre Auswirkungen auf die Konzeption des Betriebsvergleiches.

Kapitel 5 befaßt sich mit der Konzeption, der Durchführung und den ersten Ergebnissen des Betriebsvergleiches „Neue Bundesländer“ im Speziellen. Dazu werden die einzelbetrieblichen

Ergebnisse zu Gruppenwerten zusammengefaßt und die Gruppenwerte miteinander verglichen. Anschließend wird ein Vergleich einiger in dieser Arbeit erhobener Kennzahlen mit denen des Betriebsvergleiches Westfalen-Lippe vorgenommen, um die betriebswirtschaftlichen Auswirkung der strukturellen Besonderheiten der (re-)privatisierten Forstbetriebe in den neuen Bundesländern zu verdeutlichen.

In Kapitel 6 werden wertende Aussagen über die (re-)privatisierten Forstbetriebe an sich und über die Bedeutung des Betriebsvergleiches für die Teilnahmebetriebe getroffen. Weiterhin wird ein perspektivischer Ausblick auf die geplante Form der Weiterführung und Ausweitung des in dieser Arbeit konzipierten Betriebsvergleiches skizziert.

Eine Zusammenfassung im Kapitel 7 schließt diese Arbeit ab.