

Staatsforstbetriebe durchaus mit ihren wichtigsten europäischen Nachbarbetrieben konkurrieren [4]. Für eine Finanzierung der im Bereich der Schutz- und Erholungsfunktionen zu erbringenden Leistungen reichen diese Überschüsse allerdings nicht (mehr) aus, sodass nen-

nenswerte Ausgleichszahlungen aus den Landeshaushalten weiter erforderlich sein werden.

Die Ursachen dieser unbefriedigenden Entwicklung sind im Einzelfall vielfältig; sicher können Einschlagskürzungen und nachgebende Holzpreise die verschlechterten Betriebsergebnisse teilweise erklären. In welchem Umfang Flächenstilllegungen und Bewirtschaftungsschwernisse aufgrund von Naturschutz- und anderen Auflagen ebenfalls zu einer Belastung der Betriebsergebnisse führen, müsste genauer geprüft werden. Es bleibt somit vor allem die Hoffnung,

dass die steigende Nachfrage nach nachwachsenden Rohstoffen auf Dauer zu einer nachhaltigen Verbesserung der Holzverkaufserlöse und damit der Betriebsergebnisse führen wird.

### Literaturhinweise:

[1] <https://www-genesis.destatis.de/Ergebnis-81000-0001>; (29.10.2016). [2] <https://www-genesis.destatis.de/Ergebnis-44111-0008>; (29.10.2016). [3] DFWR, Deutscher Forstwirtschaftsrat: „Empfehlungen zur Vereinheitlichung des forstlichen Rechnungswesens 1998“; (<http://www.dfwr.de/ausderarbeit/empfehlungen.htm>). [4] SELIGA, S. A. (2016): „Porównanie wyników lasów państwowych w UE.“ Las Polski, 19, S. 20-21.

Prof. Dr. Wolfgang Tzschupke, C.W.Tzschupke@t-online.de, hatte bis zu seiner Versetzung in den Ruhestand an der Hochschule für Forstwirtschaft Rottenburg am Neckar die Professur für Forstliche Betriebswirtschaft inne; er ist weiterhin als forstlicher Sachverständiger tätig.



# Benchmarking im hessischen Kommunalwald

Im Wirtschaftsjahr 2015 wurden im hessischen Forstbetriebsvergleich die Daten von 20 kommunalen Forstbetrieben ausgewertet, verglichen und gemeinsam diskutiert. Die Produktivität der Fläche stellt für die Betriebe den zentralen Treiber für den wirtschaftlichen Erfolg dar. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist im Buchenland Hessen der Erhalt der Fläche zuwachsstarker Nadelbaumarten im Portfolio der Forstbetriebe essenziell.

Bernd Wippel, Stefan Wilhelm, Stefan Retter, Christian Raupach

Im Jahr 1998 startete der Hessische Waldbesitzerverband eine Initiative zur intensiveren Betreuung seiner kommunalen Mitgliedsbetriebe. Das Konzept zu einem betriebswirtschaftlichen

Arbeitskreis „Benchmarking“ wurde ausgearbeitet. Der Arbeitskreis griff den Wunsch hessischer Bürgermeister auf, mehr steuerungsrelevante Informationen über ihren Forstbetrieb zu erhalten.

Die Grundidee des Arbeitskreises war denkbar einfach: die anerkannte forstliche Deckungsbeitragsrechnung sollte als Gerüst dienen, anhand derer auf Festmeter und Hektar heruntergebrochene Kennzahlen auch unterschiedlicher Betriebe vergleichbar gemacht werden. Da das kamerale System der Kommunen nicht über die notwendigen Urdaten

verfügt, wurden und werden diese mit Unterstützung der Forstämter erhoben. Gebündelt und ausgewertet werden die Datensätze beim Hessischen Waldbesitzerverband in einer Datenbank. Um eine hohe Datengüte zu erreichen, durchlaufen die Auswertungen mehrere Rückkopplungen und Plausibilisierungsroutinen. Am Ende einer Absprache zwischen Waldbesitzerverband, Kommune und Forstamt sollen verlässliche Daten stehen. In einer halbtägigen Veranstaltung mit den teilnehmenden Betrieben, dem Verband und einem externen Gutachter

## Schneller Überblick

- Die teilnehmenden Betriebe repräsentieren rund 20 % der Kommunalwaldfläche Hessens
- Der wirtschaftliche Erfolg von Forstbetrieben ist unmittelbar mit dem nachhaltig produzierbaren Holzvolumen und der Produktivität der Fläche verbunden
- Die Betriebe profitieren weiterhin vom anhaltend hohen Preisniveau beim Nadelholz

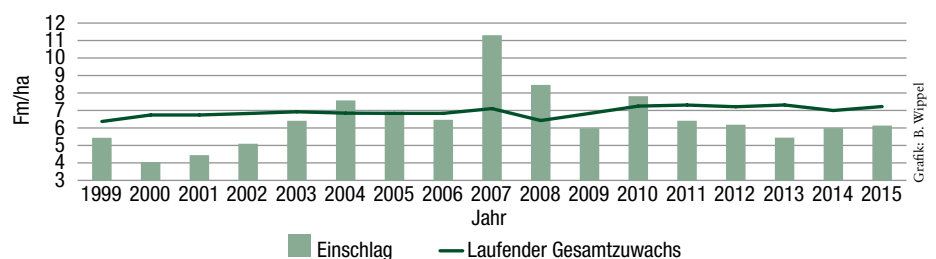


Abb. 1: Laufender Gesamtzuwachs für 1999 bis 2015 und jährlicher Einschlag [Fm/ha]

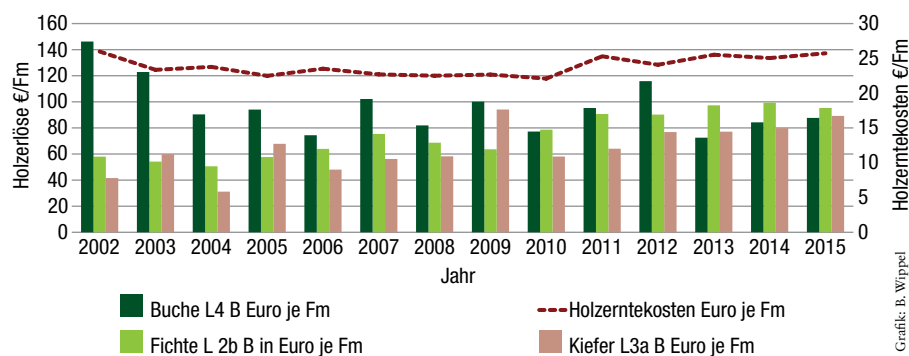


Abb. 2: Holzpreise für Leitsortimente und Holzertekosten [Euro/Fm] für 2002 bis 2015

werden die Ergebnisse diskutiert und bewertet. Hier findet das eigentliche „Benchmarking“, also der Vergleich untereinander und das Lernen voneinander, statt. Die Betriebe erhalten eine anonymisierte Auswertung und, die bereits länger teilnehmenden Betriebe, auch eine mehrjährige Zeitreihe.

Die teilnehmenden Betriebe repräsentieren rund 20 % der Kommunalwaldfläche Hessens. Sie lassen sich, bezogen auf die Teilnahme am Arbeitskreis, in zwei Gruppen unterteilen. Das sind einmal die langjährigen Teilnehmer, mit hohem Interesse an einer permanenten Datenreihe, und zum anderen, eine Gruppe, die einmal oder wenige Jahre teilnimmt und versucht, einen raschen Überblick über Verbesserungsmöglichkeiten zu erreichen.

### Vergleich der Ergebnisse des Wirtschaftsjahres 2015

Forstbetriebe sind durch ihre Waldfläche als „Produktionsstätte“ charakterisiert. Der wirtschaftliche Erfolg von Forstbetrieben ist somit unmittelbar mit dem nachhaltig produzierbaren Holzvolumen und der Produktivität der Fläche verbunden. Der laufende Gesamtzuwachs kann als Indikator für die Produktivität und die nachhaltig nutzbare Holzmenge verwendet werden. Im Durchschnitt aller an diesem Benchmar-

king teilnehmenden Betriebe ist dieser im Betrachtungszeitraum zwischen 1999 bis 2015 leicht von 6,3 auf 7,2 Fm/ha/Jahr angestiegen. Die Steigerung beruht im Wesentlichen auf Veränderungen in der Zusammensetzung der teilnehmenden Betriebe und neuen Forsteinrichtungswerken. Eine Gegenüberstellung mit dem tatsächlichen Einschlag pro Hektar zeigt deutliche Schwankungen, die auf zwei Faktoren zurückzuführen sind: erstens die bei Sturmschäden anfallenden Mengen und zweitens einen verringerten Einschlag bei sturmbedingten Auswirkungen auf den Holzmarkt. Für den Orkan „Lothar“ (2000) zeigt sich der marktbedingte Einschlagsrückgang deutlich in der in Abb. 1 dargestellten Zeitreihe. Während die Betriebe bei „Kyrill“ (2007) und „Xynthia“ (2010) in Teilen direkt betroffen waren, was zu hohen Einschlagsmengen (11,3 Fm/ha 2007) führte.

In den letzten Jahren hat sich der Einschlag auf einem vergleichsweise konstanten Niveau eingependelt. Er lag im Jahr 2015 mit 6,0 Fm/ha rund 1,2 Fm unter dem laufenden Gesamtzuwachs. Sowohl der Einschlag wie auch der laufende Gesamtzuwachs werden hier aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit in Erntefestmetern dargestellt.

Korrespondierend zu diesem Einschlag sind in Abb. 2 die Holzpreise für

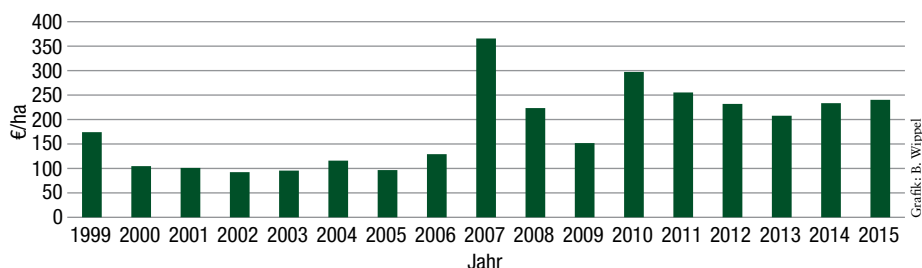


Abb. 3: Von 1999 bis 2015 erzielter Deckungsbeitrag I [€/ha]

die Leitsortimente der Hauptbaumarten (Buche, Fichte und Kiefer) sowie die baumartenspezifischen Holzertekosten dargestellt. Dabei werden zwei wesentliche Aspekte deutlich: auf der einen Seite hat der Holzpreis der Kiefer nach langer Talfahrt in den letzten Jahren kontinuierlich zugelegt und auch der Holzpreis der Buche hat sich leicht erholt. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass sich die Holzpreise für die hier dargestellten Leitsortimente im Jahr 2015 weiter angenähert haben. Während für die Buche der durchschnittliche Erlös über alle Betriebe für das Sortiment L4 B bei 87,- €/Fm lag, wurden für die Fichte 95,- €/Fm und für die Kiefer 89,- €/Fm erzielt.

Die durchschnittlichen Holzertekosten schwanken nur leicht im Betrachtungszeitraum (2002 bis 2015) zwischen 22,- € und 26,- €, wengleich die Holzertekosten mit 26,- €/Fm im Jahr 2015 ihren Höchstwert erreicht haben und damit in der Tendenz der Jahre weiter leicht nach oben bewegen.

Der erntekostenfreie Holzpreis je Festmeter bzw. der Deckungsbeitrag I (vgl. Abb. 3) ergibt sich durch die Verrechnung der Holzpreise mit den Erntekosten und des in Selbstwerbung vermarkteten Holzes. Er stellt den durchschnittlichen Wert dar, der dem Forstbetrieb nach Abzug der Holzertekosten von den Holzpreisen zufließt. Als Folge der leicht gestiegenen Rohholzpreise bei Buche und Kiefer sowie einem nur geringen Anstieg der Holzertekosten steigt auch der Deckungsbeitrag I mit rund 240,- €/ha seit 2013 (208,- €/ha) leicht an. Jedoch liegt dieses Ergebnis, bedingt durch die geringeren Einschlagsmengen, deutlich unter dem Niveau der sturmgeprägten Jahre wie zum Beispiel 2010 mit 297,- €.

Ein wichtiger betrieblicher Gestaltungsparameter sind Investitionen in die Bestandesbegründung. Die Kosten der Bestandesbegründung lagen mit 10,- €/ha deutlich unter den Kosten der Vorjahre. Insbesondere nach den Stürmen waren diese auf bis zu 30,- €/ha angestiegen. Die Pflegekosten dagegen sind mit 6,- €/ha im Vergleich zu den Vorjahren verhältnismäßig gering ausgefallen, wengleich hier die Werte insgesamt nur um wenige Euro zwischen den einzelnen

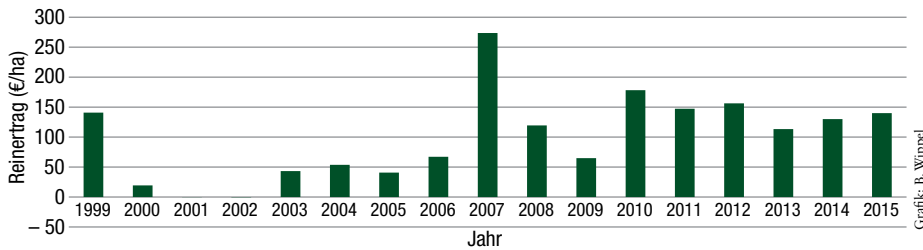


Abb. 4: Von 1999 bis 2015 erzielte Reinerträge [€/ha]

Jahren schwanken. Neben dem klassischen forstlichen Produktionsprozess stellen die sonstigen Erträge, wie zum Beispiel Gestattungsentgelte, Jagdeinnahmen, Pachterlöse oder Kiesgruben auch für die kommunalen Forstbetriebe eine wichtige Einnahme dar. Diese fallen 2015 mit 47,- €/ha im Durchschnitt über alle Betriebe allerdings im Vergleich zu den Vorjahren eher gering aus. Die Verwaltungskosten liegen mit 67,- €/ha um 2,- € unter den Kosten des Vorjahres.

Der Reinertrag als das Ergebnis aus Ertrag und Aufwand spiegelt zwangsläufig die bereits dargestellten Entwicklungen wider. Basierend auf den dargestellten Inputgrößen ergibt sich ein Reinertrag von 140,- €/ha (vgl. Abb. 4). Der Vorjahreswert lag hierzu im Vergleich bei 130,- €/ha. Die Betriebe profitieren weiterhin von dem zumindest beim Nadelholz anhaltenden hohen Preisniveau. Die Steigerung ist aber im Durchschnitt aller Betriebe im Wesentlichen auf die Reduktion der Kosten bei der Bestandesbegründung und -pflege zurückzuführen. Auch die etwas unterschiedliche Zusammensetzung der Betriebe spielt eine Rolle.

Die hergeleiteten Durchschnittszahlen ermöglichen dem einzelnen Betrieb, sowohl seinen Aufwand und Ertrag als auch einzelne Kennzahlen einzuordnen. Darüber hinaus ergibt sich durch den Vergleich ähnlich strukturierter und ausgestatteter Betriebe die Möglichkeit, einzelne Kennzahlen vertieft zu analysieren und deren Entstehung zu hinterfragen. Der Erkenntnisgewinn für die Kommune entsteht häufig durch den Dialog beim Benchmarking und ist eine Basis für qualifizierte Gespräche mit dem Förster, der den Betrieb bewirtschaftet.

Wenn auch nicht repräsentativ, so erlauben die Ergebnisse trotz der Viel-

fältigkeit der einzelnen Betriebe für das Jahr 2015 einige Schlüsse: Die Zeitreihe zeigt, dass die Betriebe sich aus den wirtschaftlich schwierigen Jahren zu Beginn des Jahrhunderts herausentwickelt haben. Sie stehen finanziell auf einer soliden Basis und können steuerfreie Gewinne für die Kommune erwirtschaften. Einer der wichtigsten Gestaltungsparameter der Betriebe, der langfristig über den wirtschaftlichen Erfolg und die Leistung des Forstbetriebes entscheidet, bleibt die Wahl der Baumart. Dabei bleiben die aktiv zu begründenden Flächenanteile aufgrund der Produktionszeiträume und der hohen Anteile an Naturverjüngung äußerst gering. Umso mehr stellt sich im Buchenland Hessen die Frage, wie mit diesen Flächenanteilen unter der Prämisse von Standorts- und Klimateignung verfahren werden soll.

Die Bedeutung der Baumartenwahl zeigen auch die dargestellten Holzerlöse. Trotz einer leichten Tendenz der Erholung bei der Buche sind die Nadelbaumarten für den wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe wegen höherer Zuwachseleistungen von strategischer Wichtigkeit. Der Anteil der Nadelbaumarten am Baumartenportfolio des Betriebes entscheidet daher trotz der zum Teil damit verbundenen höheren Risiken über den Erfolg des Einzelbetriebes.

### Ausblick

Die Betriebsorganisation der hessischen kommunalen Forstbetriebe wird sich in den kommenden Jahren weiter verändern. Neben der Betreuung durch HessenForst entstanden in einzelnen Kommunen in den letzten 15 Jahren alternative Betriebs- und Betreuungsmodelle. Dies erhöht zwar den Koordinationsaufwand im Arbeitskreis beim Umgang mit verschiedenen „Buchhaltungen“ und dem Erreichen einer

einheitlichen Datenbasis. Jedoch bietet sich gerade auch hierdurch für die teilnehmenden Betriebe die Chance zu einem vielfältigeren, an der „forstlichen Deckungsbeitragsrechnung“ ausgerichteten Vergleich. Dies wird über das Angebot des Waldbesitzerverbands, durch die Bereitstellung einer Plattform des jährlichen Austauschs in einer offenen Gesprächsatmosphäre, ermöglicht. Neben den eigentlichen Kennzahlen stehen stets aktuelle Begleitthemen wie z. B. Förderung, Naturschutz oder Jagd im Mittelpunkt der Diskussion. Trends der Forstwirtschaft werden im Arbeitskreis früh thematisiert und somit eine rechtzeitige und angemessene Reaktion in der betrieblichen Steuerung ermöglicht. Der Fokus dieses Arbeitskreises liegt – so die Erfahrungen der letzten 16 Jahre – beim Kern des Benchmarking: dem Erkennen von Optimierungsmöglichkeiten durch die Diskussion mit und das Lernen von anderen.

**Bernd Wippel**,  
Bernd.Wippel@unique-landuse.de,  
ist Geschäftsführer bei UNIQUE  
Forestry and land use. **Stefan Wilhelm**  
ist Berater in der Abteilung  
Forstberatung. Sie beraten den  
Waldbesitzerverband zu Fragen  
des Benchmarking und moderieren  
die jährlichen Benchmarking-  
Veranstaltungen. **Christian Raupach**  
ist Geschäftsführender Direktor des  
Hessischen Waldbesitzerverbandes,  
**Stefan Retter** ist Assistent der  
Geschäftsstelle organisiert die  
Datenerhebung, Auswertung und die  
Veranstaltungen.

