

Ruppert, Chantal Isabell

Working Paper

Rechtsformwahl im kommunalen Forstbetrieb: Theoretische Grundlagen unter besonderer Berücksichtigung des Eigenbetriebs und Fallstudien

Arbeitsbericht, No. 33-2002

Provided in Cooperation with:

Chair of Forestry Economics and Planning, University of Freiburg

Suggested Citation: Ruppert, Chantal Isabell (2002) : Rechtsformwahl im kommunalen Forstbetrieb: Theoretische Grundlagen unter besonderer Berücksichtigung des Eigenbetriebs und Fallstudien, Arbeitsbericht, No. 33-2002, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Forstökonomie, Freiburg i. Br.

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/58306>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Universität Freiburg

Institut für Forstökonomie

Arbeitsbericht 33-2002

**Rechtsformwahl im kommunalen
Forstbetrieb**

Theoretische Grundlagen unter besonderer
Berücksichtigung des Eigenbetriebs und Fallstudien

Chantal Isabell Ruppert

Diplomarbeit and der
ALBERT-LUDWIGS-UNIVERSITÄT FREIBURG
Institut für Forstökonomie
Tennenbacherstr. 4
D-79085 Freiburg im Breisgau
Tel.: 0761/203-3689 Fax: 0761/203-3690
E-mail: forecon@uni-freiburg.de

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
1.1. PROBLEMSTELLUNG	1
1.2. METHODISCHES VORGEHEN	2
2. HINTERGRUNDINFORMATIONEN	3
2.1. GRUNDDATEN ZUM GEMEINDEWALD IN DEUTSCHLAND	3
2.2. EINFLUSS DES UMFELDES AUF DIE FINANZIELLE LAGE DER KOMMUNALEN FORSTBETRIEBE	5
2.2.1. Kritische Ertragslage der Forstwirtschaft.....	5
2.2.2. Kommunale Haushaltslage.....	5
2.2.3. Einflussnahmen des Staats	6
2.3. ANSÄTZE ZUR VERBESSERUNG DER FINANZIELLEN LAGE IN KOMMUNALEN FORSTBETRIEBEN	11
2.4. VERGLEICH DER GESETZLICHEN REGELUNGEN DER EINZELNEN BUNDESLÄNDER FÜR DEN KOMMUNALWALD.....	14
2.4.1. Vergleich der für die Eigenverantwortung relevanten Bereiche	14
2.4.2. Zusammenfassende Betrachtung.....	19
2.4.3. Weitere gesetzliche Regelungen	20
3. MÖGLICHE RECHTS- BZW. ORGANISATIONSFORMEN IM KOMMUNALEN FORSTBETRIEB	20
3.1. EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK.....	20
3.1.1. Absicht beim Wechsel der Rechtsform	20
3.1.2. Öffentliche Einrichtungen im Rahmen der Kommunalverwaltung.....	20
3.2. VORGEHEN BEI DER RECHTSFORMWAHL	23
3.3. ÜBERBLICK ÜBER DIE ALLGEMEINEN MÖGLICHKEITEN ZUR RECHTSFORMWAHL	24
3.4. FORMELLE PRIVATISIERUNG	26
3.4.1. Organisationsformen des öffentlichen Rechts.....	26
3.4.2. Organisationsformen des Privatrechts.....	30
3.5. MATERIELLE PRIVATISIERUNG.....	35
3.5.1. Funktionale Privatisierung (Transformation in Privatwald).....	35
3.5.2. Organisatorische Privatisierung bzw. <i>Public Private Partnership</i>	37
3.5.3. Gemischtwirtschaftliche Beteiligungsgesellschaft.....	43
3.6. KOMMUNALISIERUNG	44
3.6.1. Organisationsformen des öffentlichen Rechts.....	44
3.6.2. Organisationsformen des Privatrechts.....	48
3.7. SITUATIV SINNVOLLE MÖGLICHKEITEN FÜR DIE RECHTSFORMÄNDERUNG EINES KOMMUNALEN FORSTBETRIEBS.....	50
4. EIGENBETRIEB	51
4.1. VORSTELLUNG DER WICHTIGSTEN EIGENARTEN	51
4.2. VOR- UND NACHTEILE DES EIGENBETRIEBS	55
4.3. IN DEUTSCHLAND AUSFINDIG GEMACHTE EIGENBETRIEBE	58
4.3.1. Eigenbetrieb „Waldeckische Domanalverwaltung“ in Hessen	58
4.3.2. Eigenbetrieb „Forstbetrieb der Gemeinde Blankenheim“ in Nordrhein-Westfalen	60
4.3.3. Eigenbetrieb „Stadtwald Bad Pyrmont“ in Niedersachsen.....	61
4.3.4. Eigenbetrieb „Technische Betriebe Offenburg“ in Baden-Württemberg.....	62
4.3.5. „Eigenbetrieb Wald“ der Stadt Wertheim in Baden-Württemberg	64
4.3.6. „Eigenbetrieb Gebäude- und Anlagenverwaltung“ der Stadt Plauen in Sachsen.....	66
4.4. BEWERTUNG DES EIGENBETRIEBS	66
5. FALLSTUDIE: MORBACH IN RHEINLAND-PFALZ	67
5.1. GRUNDDATEN	68
5.2. AUSGANGSSITUATION	69
5.3. FOLGERUNG	73
5.4. RECHTSFORMWAHL.....	73
5.5. ORGANISATIONSMÖGLICHKEITEN FÜR EINEN EIGENBETRIEB IN MORBACH	74
5.6. AUSBLICK	77

6. FALLSTUDIE: STIFTUNGSWALD LAUBACH IN HESSEN	77
6.1. GRUNDDATEN.....	77
6.2. AUSGANGSSITUATION	78
6.3. FOLGERUNGEN	79
6.4. RECHTSFORMWAHL	80
6.5. UMSETZUNGSPHASE	81
6.6. ORGANISATION DER KOMMUNALEN STIFTUNG DES PRIVATEN RECHTS IN LAUBACH	82
6.7. AKTUELLE SITUATION	83
7. DISKUSSION	85
8. ZUSAMMENFASSUNG	89
9. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	91
10. DARSTELLUNGSVERZEICHNIS	94
11. LITERATURVERZEICHNIS.....	95
12. ANHANG.....	103
12.1. GRÜNDE FÜR DIE ERTRAGSKRISE IN DER FORSTWIRTSCHAFT.....	104
12.2. ERLÄUTERUNGEN ZU DEN REAKTIONSMÖGLICHKEITEN	106
12.3. BUNDES-, HAUSHALTS-, UND GEMEINDEORDNUNG VON HESSEN	108
12.4. KOSTENSTELLENÜBERSICHT VON MORBACH (IN TDM)	112
12.5. ALLGEMEINER FRAGEBOGEN ZU DEN EIGENBETRIEBEN	113
12.6. DIE WICHTIGSTEN ÄNDERUNGEN DES HESSISCHES FORSTGESETZES ZUM 01.01.2001 IN BEZUG AUF DEN KOMMUNALWALD.....	117
12.7. VERGLEICH DER LANDESWALDGESETZE DER EINZELNEN BUNDESLÄNDER ZU KOMMUNALRECHTLICHEN REGELUNGEN	121

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Vor dem Hintergrund der Ertragskrise in der Forstwirtschaft und der Finanzkrise der öffentlichen Haushalte wird die Akzeptanz gegenüber den Defiziten aus den kommunalen Forstbetrieben bei den Gemeinden immer geringer. Es werden daher verstärkt Anstrengungen zu einer Verbesserung dieser Situation unternommen. Im Zuge der aktuellen gesellschaftspolitischen Diskussionen um Privatisierung und Deregulierung gehen auch viele Überlegungen der Kommunen in Richtung der Übernahme von mehr Eigenverantwortung. Auch im forstlichen Bereich soll die den Gemeinden per Gesetz zugesicherte Selbständigkeit stärker genutzt werden. Im Rahmen der bereits seit vielen Jahren geführte Diskussionen¹ wird immer wieder auch Kritik an der staatlichen Regulierungspolitik laut.

Unter den zahlreichen neuen Wegen für kommunale Forstbetriebe, die aufgezeigt und diskutiert wurden, spielt auch die Frage nach der Rechtsformwahl eine bedeutende Rolle. Gerade durch die Wahl von Alternativen zur Rechtsform des Regiebetriebs kann die angesprochene Selbständigkeit und Eigenverantwortung in unterschiedlichem Umfang zurückgewonnen werden. Entsprechend konkret werden die Überlegungen der Gemeinden, einen solchen Schritt zu wagen, der sie von traditionellen Bindungen an die staatlichen Forstämter wegführt.

Um beurteilen zu können, ob eine andere Rechtsform und damit das Wirtschaften in einem anderen rechtlichen Rahmen wirklich eine Verbesserung der gemeindlichen Situation mit sich bringt, bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung mit den geltenden Gesetzen des betreffenden Bundeslandes und der individuellen Situation der Gemeinde. Für einen richtungsweisenden Vergleich können solche kommunalen Forstbetriebe herangezogen werden, die bereits einen Schritt in erwähnte Richtung gemacht haben. Ihre Anzahl in Deutschland ist allerdings noch gering. Für eine Analyse von Chancen und Risiken einer veränderten Rechtsformwahl in kommunalen Forstbetrieben stellen sich also folgende Fragen:

- Bietet die Wahl einer Alternative zur Rechts- bzw. Organisationsform des Regiebetriebs die Möglichkeit, die erwerbswirtschaftliche Lage eines kommunalen Forstbetriebs zu verbessern?
- Bieten sich diese Möglichkeiten bundesweit in vergleichbarer Form?

Die vorliegende praxisbezogene Untersuchung bietet auf der Basis einer Literaturstudie eine Zusammenschau und Diskussion der Möglichkeiten, die sich für Gemeinden im momentan geltenden rechtlichen Kontext in puncto Rechtsformenwahl bieten. Durch das Heranziehen von Beispielen aus der Praxis wird dabei auf den gegenwärtigen Stand der Rechtsformwahl in Kommunen hingewiesen. Es werden ferner die Unterschiede der rechtlichen Rahmenbedingungen für kommunale Forstbetriebe in den einzelnen Bundesländern dargestellt. Zusätzlich wird auf die Problematik der Anwendung von geltenden Gesetzen bei der Übertragung von Rechtsformen auf den forstlichen Bereich hingewiesen. Im Rahmen dieser Arbeit wird folglich die momentane rechtliche Lage und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten bei der Rechtsformwahl mit Bezug auf Beispielbetriebe dargestellt. Die Studie versteht sich dabei als Orientierungshilfe für solche Gemeinden, die konkrete Überlegungen zu einem Rechtsformwechsel anstellen.

¹ Beispielsweise wurde schon 1964 von HASEL die Rolle des Staates und seiner Einflussnahme im forstlichen Bereich diskutiert; 1926 wies ABETZ darauf hin, dass die Beförderung im Gemeindewald sich auch von einen „Privatsachverständigen“ ausüben ließe (vgl. Seite 329).

Im Sinne einer Arbeitshypothese wurde dabei davon ausgegangen, dass die Möglichkeiten zwischen den einzelnen Ländern deutlich variieren und die unterschiedlichen örtlichen Gegebenheiten einzelner Gemeinden eine entscheidende Rolle für das Ermöglichten einer Rechtsformwahl spielen. Entsprechend konnte davon ausgegangen werden, dass es nicht „die“ ideale, sondern nur eine optimal auf die jeweilige Situation abgestimmte Rechtsform gibt.

1.2. Methodisches Vorgehen

Vor dem Hintergrund des Zieles, einen umfassenden Einblick in die sich momentan ergebende Situation der Gemeinden in Deutschland im Bereich Rechtsformwahl zu geben und im Hinblick auf die Breite der angesprochenen Problematik war die Anwendung mehrerer Erhebungsmethoden notwendig.

Zunächst erschien ein umfangreiches **Literaturstudium** erforderlich, auf dessen Grundlage die verschiedenen Rechtsformen als Entscheidungsoptionen vorgestellt werden sollen.

Das Hauptaugenmerk lag dabei auf einer Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Grundlagen: hier galt es, Unterschiede zwischen den Landeswaldgesetzen hinsichtlich der relevanten kommunalwaldbezogenen Bestimmungen herauszuarbeiten und in Bezug auf die Praktikabilität eines Rechtsformenwechsels zu bewerten. Beachtet werden mussten dabei auch konkrete gerichtliche Entscheidungen d.h. die reale Auslegungspraxis.

Auf der Suche nach Beispielen aus der Praxis waren auch Zeitungsrecherchen hilfreich: ein Überblick über die Presselandschaft vermittelte einen guten Eindruck vom Umfang der bisher gewählten Alternativen zur Rechtsform „Regiebetrieb“ und lieferte zentrale Hinweise zum Wie, Wo und Warum der entsprechenden Entscheidungen.

Zur Beantwortung der untersuchungsleitenden Fragestellung wurde, aufbauend auf den zusammengetragenen Informationen, eine **Expertenbefragung** durchgeführt – adressiert an eine Vielzahl von Betroffenen. Um dabei möglichst alle Betriebe zu erfassen, wurde zunächst der Gemeinde- und Städtebund Deutschlands sowie die einzelnen kommunalen Arbeitsverbände, Gemeinde- und Städtebünde oder Waldbesitzerverbände der Länder kontaktiert. Die jeweiligen Organisationen konnten entweder selbst weiterhelfen oder verwiesen wiederum an die einzelnen Forstämter. Schließlich wurden die Höheren Forstbehörden der einzelnen Länder befragt. Alle ausgewählten Betriebe wurden mittels eines Fragebogens in schriftlicher Form oder, je nach Wunsch der Gemeinde, auch telefonisch zum Thema Rechtsform befragt. Dabei entschied die Gemeinde stets selbst, wer für welche Fragen der geeignete Ansprechpartner sei. Der Fragebogen, der nur sachliche Fragen enthielt, wurde den jeweiligen Bedingungen im Forstbetrieb angepasst: Wenn eine detailliertere Beantwortung oder spezifischere Fragen sinnvoll und interessant erschienen, wurden diese in einem nachfolgenden, vertiefenden Gespräch geklärt. Auf diese Weise konnte ein umfassender und detaillierter Einblick in sämtliche Aspekte des Themenkomplexes „Rechtsformwahl im kommunalen Forstbetrieb“ gegeben werden: Ergebnis war eine realistische und auch praxisbezogene Zusammenschau der Möglichkeiten aus Sicht des kommunalen Forstbetriebes.

Eine vollständige Befragung konnte nicht durchgeführt werden, da hierzu eine abschließende empirische Untersuchung notwendig gewesen wäre, die den Rahmen dieser Diplomarbeit gesprengt hätte. Außerdem wurde ein dynamischer Prozess betrachtet, der keineswegs abgeschlossen ist, sondern eher noch am Anfang steht. Bei den Nachforschungen stieß die Verfasserin immer wieder auf Gemeinden, die mitten in Überlegungen zu einem Rechtsformwechsel begriffen sind und z.T. sachverständige Gutachter zur Prüfung dieser Fragestellung eingestellt haben. Andererseits haben viele Gemeinden sich bereits gegen den Wechsel der Rechtsform entschieden². Die Erfahrungen bei der Befragung waren im Übrigen

² Beispiele: Brilon, Meschede, Freiburg, Stadtwald Waldeck. Einige Gemeinden haben sich natürlich auch dafür entschieden - beispielsweise Lübeck, wo zum 01.01.2003 das kommunale Forstamt die Rechtsform Eigenbetrieb erhalten soll. Die Überlegungen hierzu sind bereits seit Jahren diskutiert worden, nun liegt ein entsprechender Beschluss der Gremien vor (mdl. Mitteilung von FÄHSER, Forstamtsleiter).

durchweg positiv, das Interesse an den Ergebnissen zur angesprochenen Fragestellung groß.

Zur Rechtsform des Eigenbetriebs und der Stiftung des privaten Rechts wurden Fallstudien gemacht, da beide für den kommunalen Bereich besonders interessant erscheinen:

- Fallstudie Morbach: Der Eigenbetrieb ist die „klassische Organisationsform“ für kommunale Unternehmen. Außerdem bestehen bereits einige forstliche Eigenbetriebe, wodurch ein *Benchmarking* möglich ist. Das Beispiel Morbach bot sich insofern an, da sich die Gemeinde gerade mitten in einem Entscheidungsfindungsprozess für eine alternative Rechtsform befindet und bereits von der Verfasserin im Rahmen eines Gutachtens genauer betrachtet worden war³.
- Fallstudie Laubach: Die Stiftung des Privatrechts nach dem Laubacher Modell wird vorgestellt, da sie in Deutschland bisher einzigartig ist und da ihre Einrichtung nachweislich zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Gemeinde geführt hat.

2. Hintergrundinformationen

2.1. Grunddaten zum Gemeindewald in Deutschland

Der Kommunalwald ist eine selbstverwaltende öffentliche lokale Körperschaft, die in § 3 Abs. 2 des BWaldG aufgeführt wird⁴. Als Eigentümer fungieren Kommunen (Gemeinde und Städte) also Organisations- und Verwaltungseinheiten, die auf der untersten politischen Ebene angesiedelt sind⁵. Übergeordnete politische Ebenen sind der Bund und die Länder. Auch europäische Regelungen haben zunehmende Bedeutung, z.B. in Gestalt von EG-Richtlinien.

Der Kommunalwald in Deutschland nimmt insgesamt rund 19% der Waldfläche ein⁶. Der Anteil in den einzelnen Bundesländer verteilt sich, nach der Größe geordnet, wie folgt:

	Kommunalwald in % der ges. Waldfläche	Kommunal- waldanteil der 19,5% in %	Waldfläche in Mio ha
Rheinland-Pfalz	47	3,54	0,81
Baden-Württemberg	39	4,89	1,35
Hessen	35	2,83	0,87
Saarland	24	0,20	0,09
Thüringen	16	0,79	0,53
Schleswig-Holstein	16	0,24	0,16
Niedersachsen	14	1,39	1,07
Nordrhein-Westfalen	14	1,13	0,87
Bayern	13	3,02	2,50
Mecklenburg-Vorpommern	8	0,37	0,50
Sachsen	7	0,31	0,47

³ Im Vorfeld dieser Arbeit wurde von der Verfasserin in Zusammenarbeit mit C.- H. SCHMIDT, Doktorand am Institut für Forstökonomie, ein Gutachten („Konzept für die Betriebsführung“) für den kommunalen Forstbetrieb in Morbach erstellt.

⁴ In dieser Arbeit wird nur der Kommunalwald betrachtet. Gerechtfertigt erscheint dies dadurch, dass der kommunale Waldbesitz den bei weitem größten Anteil am Körperschaftswald einnimmt (BORCHERS 1996 S. 11).

⁵ Die Begriffe „Gemeinde“ und „Kommune“ werden hier und im weiteren synonym verwendet.

⁶ SCHAEFER 2002 S. 38: Staatswald 34 %, Privatwald 47 %

BRANDENBURG	6	0,60	1,07
Sachsen-Anhalt	5	0,22	0,47

Tabelle 1: Verteilung der Waldanteile in den Bundesländern⁷

Im deutschen Kommunalwald werden jährlich etwa 10 Mio. fm Holz eingeschlagen. Diese Menge, die ungefähr $\frac{1}{4}$ des gesamten Einschlags in Deutschland entspricht, lässt sich einem Umsatz von etwa $\frac{1}{2}$ Mrd. Euro zuordnen und bezieht sich auf ca. 10.000 Arbeitsplätze⁸. Dem waldbezogenen Kommunalhaushalt sind Jagdpachteinnahmen hinzuzurechnen, die bei vielen Kommunen allerdings nicht beim Wald verbucht werden.

Allgemein entsprechen jedoch die Bruttoeinnahmen aus der gemeindlichen Waldwirtschaft nur einem Anteil von weniger als 0,5% der Gesamteinnahmen aller Gemeinden⁹. Dies heißt aber nicht, dass der Kommunalwald bundesweit eine unbedeutende Rolle spielt. In den einzelnen Bundesländern ist seine ökonomische Bedeutung sehr unterschiedlich ausgeprägt (vgl. Tabelle 1). Sie schwankt mit der Größe der Gemeinde und der Größe des jeweiligen Waldes. Generell lässt sich sagen: Die Bedeutung des Ertrags aus Forstbetrieben in Großstädten mit hohen Einwohnerzahlen und hohen Steuereinnahmen sowie einem zentralen Stellenwert der Erholungsfunktion wird meist nicht so groß sein¹⁰ wie in kleinen Kommunen im ländlichen Raum, wo der Forsthaushalt oft einen wesentlichen Anteil am Gesamthaushalt ausmacht¹¹. Die ökonomische Bedeutung des einzelnen kommunalen Waldbesitzes ist somit nicht nur von den Märkten und der jeweiligen naturalen Situation abhängig, sondern auch von Aspekten wie der räumlichen Lage und den damit häufig verbundenen unterschiedlichen Ansprüchen an den Wald. Alles in allem jedoch wird, verständlicherweise auch in Großstädten, die Bereitschaft der kommunalen Waldbesitzer gering sein, hohe Verluste aus der Bewirtschaftung ihrer Wälder hinzunehmen.

Zwischen den einzelnen Bundesländern bestehen deutliche Unterschiede hinsichtlich der Größenverteilung der kommunalen Waldflächen. Auffällig ist allgemein der hohe Anteil an kommunalen Klein- und Kleinstwaldflächen.

Größenklassen	Anzahl der Betriebe	Waldfläche insg. in 1000 ha
10 bis 50	3.371	80,8
50 bis 200	2.671	286,6
200 bis 500	1.327	418,5
500 bis 1000	594	422,2
1000 und mehr	460	914,9
Insgesamt	8.423	2.123,0

Tabelle 2: Größenklassenverteilung des Kommunalwaldes in Deutschland¹²

Die durchschnittliche Besitzgröße reicht von 1500 ha in Brandenburg bis 65 ha in Schleswig-Holstein. Für Gesamtdeutschland beträgt sie 252 ha¹³. Insgesamt verfügen 87,5% der waldbesitzenden Gemeinden über weniger als 500 ha.

Diese Kleinflächigkeit bringt zahlreiche wirtschaftliche Schwierigkeiten mit sich, vor allen bei:

⁷ Spalte 2 und 4 nach SCHAEFER 2000 S. 319

⁸ BORCHERS 2001a S. 5

⁹ BECKER/ LÜCKGE 1991 S. 68

¹⁰ Ebenda; nach BECKER/ LÜCKGE 1991 ist deshalb die Waldfläche je Einwohner eine sehr gute Kennzahl zur Bestimmung der Gewichtigkeit der finanziellen Ergebnisse aus dem Wald: Je mehr ha auf einen Einwohner entfallen, um so bedeutender ist das Ergebnis.

¹¹ STEENBOCK/ SCHAEFER 1994 S. 435

¹² Deutscher Bundestag, Agrarbericht 1999 S. 382

¹³ Institut für Forstpolitik, Skriptum 1998 S. 61

- der Beschaffung von Betriebsmitteln,
- der Durchführung von Betriebsarbeiten, wie z.B. bei Schutz- und Pflegearbeiten oder im Wegebau,
- der Vermarktung und dem Absatz von Holz, nicht zuletzt durch unrentablen und/oder zerstreuten Holzanfall und teure Holzabfuhr,
- dem Einsatz von Arbeitskräften und Maschinen in der Holzernte.

Somit bestehen nur begrenzte Möglichkeiten zu einer ökonomisch effizienten Bewirtschaftung. Der Großteil der Gemeinden sieht sich folgerichtig nicht in der Lage, für die Betriebsleitung und Beförderung eigenes Personal einzustellen. Neben Förderungen sowie staatlichen Beratungs- und Betreuungsleistungen bleibt den Kommunen die Möglichkeit zur kommunalen Zusammenarbeit, um die Auswirkung der strukturellen Nachteile abzuschwächen oder zu beheben. Diese Zusammenarbeit kann von der Beschaffung von Betriebsmitteln bis hin zur Abwicklung aller anfallenden Arbeiten im Wald reichen. Allein dadurch ist es den Kommunen möglich, auch bei geringem Flächeneigentum dieses nach eigenen Prioritäten und in eigener Verantwortung zu bewirtschaften¹⁴.

2.2. Einfluss des Umfeldes auf die finanzielle Lage der kommunalen Forstbetriebe

2.2.1. Kritische Ertragslage der Forstwirtschaft

Die Erträge aus der Forstwirtschaft wurden in den letzten Jahrzehnten immer geringer, während die Aufwendungen stetig anwuchsen: die schlechten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten damit zu einer fortgesetzten Öffnung der sogenannten „Preis-Kosten-Schere“. Die Gründe für die Ertragskrise in der deutschen Forstwirtschaft, von der man nun seit Jahren spricht, sind vielfältig¹⁵.

2.2.2. Kommunale Haushaltslage

„Seit Jahrhunderten bis zur Zeit nach dem II. Weltkrieg waren die Überschüsse aus dem eigenen Wald für viele Gemeinden die einzige wesentliche Möglichkeit zur Finanzierung von Investitionsvorhaben.“¹⁶ Nach dem II. Weltkrieg war zum Aufbau einer einheitlichen flächendeckenden Organisation die Einbindung der forstlichen Gemeindebetriebe in die Staatsverwaltung zwingende Voraussetzung und führte zu einem restriktiven Gemeindewaldrecht. Auch durch die Möglichkeit der Finanzierung aus Steuermitteln sowie durch rückgängige Überschüsse aus dem Wald ging die Bedeutung der finanziellen Erlöse aus der Forstwirtschaft in den letzten Jahrzehnten zurück. Außerdem sind die Bereiche Erholung, Wasserschutz u.a. auch auf internationaler Ebene immer gewichtiger geworden. Dies führte dazu, dass die früher überwiegend durch eigenes Personal durchgeführte Bewirtschaftung der Gemeindewälder vielerorts an den Staat abgegeben wurde, der eine günstige Bewirtschaftung angeboten hat¹⁷. In der Folge wurde die Führung des forstlichen Teilbetriebes nicht mehr als selbstverständliche kommunale Selbstverwaltungsaufgabe angesehen und das Interesse an einer Ausschöpfung der wirtschaftlichen Potentiale des eigenen Waldes nahm ab¹⁸.

In der derzeitigen angespannten wirtschaftlichen Situation der Gemeinden sind Sparzwänge in allen Bereichen der Gemeindegewirtschaft unübersehbar. Der Verweis auf Schutz- und Er-

¹⁴ Dieser Aspekt wird in Kapitel 3.6. ausführlich dargestellt. Formen einer Zusammenarbeit sind natürlich auch im Rahmen von Verbandsgemeinden möglich (§ 64 ff. GO RP).

¹⁵ Die wichtigsten Gründe sind im Anhang (12.1.) aufgelistet.

¹⁶ BECKER 1994 S. 443

¹⁷ ebenda

¹⁸ vgl. SCHAEFER 2002 S. 39

holungsfunktion reicht als Legitimation für finanzielle Defizite im Forstbetrieb für viele Kommunen¹⁹ nicht mehr aus: Zumindest eine Eigenfinanzierung sollte möglich sein. Diese Fähigkeit ist aber in vielen kommunalen Forstbetrieben trotz z.T. beachtlicher staatlicher Förderungen nicht mehr gegeben und dies in einer Zeit, in der sowohl der Wille als auch die Fähigkeit der Kommunen zu Verlusthinnahmen deutlich begrenzt ist. Die Betriebe geraten somit mehr und mehr unter einen Rechtfertigungsdruck. Die Eigenverantwortung für den Wald kehrt wieder verstärkt ins Bewusstsein der Gemeinden zurück²⁰.

2.2.3. Einflussnahmen des Staats

Fremdbestimmung durch den Staat

Die in Kapitel 2.2.2. geschilderte geschichtliche Entwicklung hatte zu einer engen Bindung der Gemeinden an die Landesforstverwaltungen geführt. Die damaligen Gründe scheinen jedoch heute größtenteils nicht mehr zu gelten. Die Frage bleibt, ob sie heute durch andere ersetzt werden²¹.

Die staatliche Einflussnahme auf die kommunale Forstwirtschaft ist groß²². Durch Gesetze²³, Zuschüsse²⁴ sowie durch Betreuung und Bewirtschaftung nicht nur des eigenen Waldbesitzes²⁵ ist die kommunale Forstwirtschaft auch heute noch ein stark regulierter Wirtschaftsbereich. Die Diskussion über die Regulierungsintensität ist groß und gewinnt immer mehr an Bedeutung. Eine Übertragung von mehr Eigenverantwortung wird z.T. auch vom Gesetzgeber als politische Zielvorgabe verfolgt - eigene Sparzwänge spielen hier sicherlich eine Rolle. Beispielsweise wird durch die neuen Landeswaldgesetze (2001) von Rheinland-Pfalz (RP) und Hessen den Kommunen deutlich mehr Handlungsfreiheit²⁶ und damit mehr Eigenverantwortung übertragen. So liegt nach SCHAEFER²⁷ dem neuen Gesetz in RP ein deutliches Deregulierungsvorhaben²⁸ zu Grunde. Der Grad der Beeinflussung der Kommunen durch die Bestimmungen der Landeswaldgesetze ist in seiner Ausprägung in den einzelnen Bundesländern aber noch immer sehr unterschiedlich²⁹. Ziel einer Deregulierung in der kommunalen Forstwirtschaft ist es, durch mehr Beweglichkeit neue Chancen bei möglichst wenig Risiken zu eröffnen. Dabei können sehr unterschiedliche Wege und verschiedene Intensitätsstufen der Deregulierung zum Erfolg führen. Eine entsprechende Maßnahme stellt die Wahl einer Alternative zur Rechtsform „Regiebetrieb“ dar, da die enge Verbindung von Staats- und Ge-

¹⁹ vgl. Kap. 2.1.

²⁰ Diese Bewusstseinsbildung und die damit verbundene Wahrnehmung der Selbstverwaltung in den kommunalen Gremien ist nach SCHAEFER (2002 S. 41) die Voraussetzung zur Wiederbelebung kommunaler Forststrukturen.

²¹ VOLZ 1998a S. 592

²² Klar ist, dass die den Waldbesitz betreffende Selbstbestimmung der Gemeinden z.T. erheblich beschränkt wird (vgl. Kap. 2.2.3). Der oft erhobene Einwand, dass manche Bestimmungen verfassungsrechtlich bedenklich oder gar verfassungswidrig sind (GIESEN 1994 S. 17-19), soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Nach DINKE-LAKER 1999 S. 165 sind gerade die Beschränkungen zum Forstpersonal eingeführt worden, um eine sachkundige Bewirtschaftung zu gewährleisten.

²³ z.B. Einschränkung des Privateigentums und der Vertragsfreiheit

²⁴ z.B. Verzerrung der Präferenzen durch Subventionen

²⁵ z.B. Behinderung und Verzerrung des Wettbewerbs durch Übernahme der Marktführerschaft

²⁶ siehe Kap. 2.4.

²⁷ SCHAEFER 2002 S. 39

²⁸ Unter Deregulierung versteht man das „Zurückdrängen des Staatshandels entweder auf eine mildere Stufe des Interventionismus oder sogar den Verzicht auf Intervention überhaupt“ (BORCHERS 2001a S. 5). Letzteres ist in naher Zukunft, vor allem aber aufgrund der forstlichen Besonderheiten als eher unwahrscheinlich anzusehen. Unter staatlichen Interventionen versteht man allgemein Eingriffe des Staates.

²⁹ vgl. Kap. 2.4.

meindewald die Kommunen in ihrer Flexibilität einschränkt³⁰. Diese enge Verbindung ist charakteristisch für Deutschland³¹.

Gesetzliche Reglementierung

Die Grundlage der Diskussion bildet Artikel 28 Abs.2 Satz 1 des Grundgesetzes: Hier wird den Gemeinden das Recht auf Selbstverwaltung gewährleistet. Dies gilt natürlich auch entsprechend für die Gemeindewaldwirtschaft.

„(2) Den Gemeinden muss das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. Auch die Gemeindeverbände haben im Rahmen ihres gesetzlichen Aufgabenbereiches nach Maßgabe der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. Die Gewährleistung der Selbstverwaltung umfasst auch die Grundlagen der finanziellen Eigenverantwortung...“³²

Nach CRONAUGE³³ sind Kommunen durch Art. 28 GG „eigenverantwortliche Träger der öffentlichen Verwaltung in ihrem Gebiet, die das Wohl der Eigentümer in freier Selbstverwaltung durch ihre von der Bürgerschaft gewählten Organe fördert.“ Diese Gewährleistung besteht aber nur „im Rahmen des Gesetzes“, d.h. der Gesetzgeber kann diese Aufgaben sowie deren Durchführung im Einzelfall näher bestimmen. Dies gilt aber nicht uneingeschränkt, da nach dem Bundesverfassungsgericht der Wesensgehalt der gemeindlichen Selbstverwaltung³⁴ nicht ausgehöhlt werden darf, was sich sowohl auf die Aufgabenhoheit wie auch ausdrücklich auf die Finanzhoheit³⁵ und die Organisationshoheit bezieht. Aus diesem Grunde kann die Gemeinde, uneingeschränkt durch ihre Gemeinwohlverpflichtung, zur Erfüllung ihrer Aufgaben selbständig über die dazu notwendige Organisationsform entscheiden³⁶, auch wenn es noch immer keine eindeutige Regelung darüber gibt, wie stark der Staat im Kommunalwald eingreifen darf.

Gesetzliche Einschränkung erfährt die Selbstbestimmungsmöglichkeit im kommunalen Forstbetrieb durch die Vorgaben in den Landeswaldgesetzen. Dort wird auch die Gemeinwohlver-

³⁰ vgl. Kap. 2.4.2.

³¹ SCHAEFER 2000 S. 320

³² Hervorhebungen durch die Verfasserin; dieser Grundsatz wird von den Bundesländern in der jeweiligen Verfassung übernommen (SCHULER 1996 S. 19). Auch in die Gemeindeordnungen ist dieses Prinzip eingeflossen, vgl. z.B. § 1 Abs. 2 sowie § 2 Abs. 1 GO RP, § 2 Abs. 1 GO BW.

³³ CRONAUGE 1995 S. 24

³⁴ Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts 79, 151 nach CRONAUGE 1995 S. 27; Selbstverwaltung ist nach CRONAUGE „die selbstverantwortliche Wahrnehmung und Erfüllung eigener Angelegenheiten durch eigene Organe im eigenen Namen und auf eigene Kosten.“ (CRONAUGE 1995 S 23)

³⁵ vgl. Art. 28 Abs. 2 Satz 3 GG; siehe CRONAUGE 1995 S. 27, 29; Danach muss eine Gemeinde auch die Möglichkeit haben, im Hinblick auf ihren Gesamthaushalt zu entscheiden, ob Defizite aufgrund bestimmter örtlicher Gegebenheiten hingenommen werden können oder nicht. Außerdem geben auch die GO vor, dass die Gemeinden ihr Vermögen und ihre Einkünfte so zu verwalten haben, dass die Gemeindefinanzen gesund bleiben (§ 10 hessische GO). Die Aufsicht soll so gehandhabt werden, dass die Entschlusskraft und die Verantwortungsfreudigkeit der Gemeinden nicht beeinträchtigt werden (§ 135 hessische GO). Defizite aus dem Forst müssen schließlich vom Gesamthaushalt der Gemeinde ausgeglichen werden, wodurch möglicherweise andere Aufgaben der Gemeinde zurückgestellt werden müssen. Dies betrifft vor allen Gemeinden mit sehr geringer Einwohnerzahl. (Beispiel Peffingen: bei nur 230 Einwohnern und einem Defizit von beispielsweise 20.000 Euro (vor Einbringen eines Teils des Waldes in eine Stiftung siehe 3.5.2.1.1.) bedeutet das, dass auf jeden Einwohner 87 Euro Defizit entfallen.)

³⁶ vgl. BVerfG, Beschluss vom 26.10. 1994, Städte- und Gemeinderat 1995, S.141 ff., zit. nach CRONAUGE 1995 S. 29

pflichtung des Gemeindewaldes für die meisten Länder explizit festgeschrieben³⁷. Diese und die daraus resultierenden starken Reglementierungen werden mit der besonderen öffentlichen Verpflichtung der Gemeinden ihren Bürgern gegenüber begründet, die in vielen Bundesländern den Pflichten des Staatswaldes unter Berücksichtigung der kommunalen Besonderheiten gleichgestellt wird³⁸. Eindeutig besteht hier die Tendenz zu einer Lockerung der gesetzlichen Reglementierung.

In welchem Umfang der Gemeinwohlverpflichtung nachgekommen wird, ist ortsabhängig und kann von der Gemeinde selbst bestimmt werden³⁹. Nach den Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts⁴⁰ besitzen die Gemeinden grundsätzlich die Regelungskompetenz, wenn es sich um örtliche Aufgaben handelt.

Zuschüsse, Beratung und Betreuung

Durch direkte Zuschüsse und indirekte Subventionen im Bereich „Beratung und Betreuung“ werden die Entscheidungen der Gemeinden beeinflusst. Die anhaltend angespannte Finanzlage der öffentlichen Hand führt jedoch auch bei den Landesforstverwaltungen zu einer Umorientierung⁴¹: Es wird angestrebt, durch ein verbessertes Rechnungswesen die Transparenz staatlichen Handelns zu erhöhen und das Wirtschaften in Zukunft danach auszurichten. Nicht kostendeckende Dienstleistungsangebote könnten damit künftig in Frage gestellt werden⁴². Es ist also zu erwarten, dass die kostengünstige Beförderung durch die Landesforstverwaltungen in absehbarer Zeit mindestens an die tatsächlichen Kosten angepasst werden muss⁴³. Das Defizit vieler Gemeinde würde sich dadurch unweigerlich erhöhen. Eine solche Tatsache kann der Auslöser für Überlegungen zahlreicher Kommunen sein, den Revierdienst eigenverantwortlich durchzuführen⁴⁴.

Als Beleg dafür, dass die Landesforstverwaltungen gewillt sind, Einsparungen im Bereich Beratung und Betreuung durchzuführen, kann das neue Landeswaldgesetz (LWaldG) von RP herangezogen werden. Zum einen geht mit dessen Einführung eine deutliche Deregulie-

³⁷ siehe Kap. 2.4.1.; zu dieser besonderen Gemeinwohlverpflichtung und deren Berechtigung gibt es unterschiedliche Sichtweisen (vgl. beispielsweise WEBER 2001, GIEßEN 1994, VON DER TANN 2001). Diese Diskussion soll hier jedoch nicht geführt werden: die Gemeinwohlorientierung wird vielmehr als gesetzliche Vorgabe hingenommen.

³⁸ vgl. Kap. 2.4.1.; viele Ländergesetze sehen im Gemeindewald die selben Zielsetzungen wie im Staatswald vor, z.B. Baden-Württemberg (BW) § 46 Landeswaldgesetz (LWaldG). Nach der Verwaltungsvorschrift des Ministeriums Ländlicher Raum (BW) über die Betriebsleitung und den Revierdienst im Körperschaftswald vom 28.10.1991 findet das Recht auf Selbstentscheidung der Kommunen in der Ausgestaltung der §§ 50 und 51 LWaldG (Bestimmung über die periodische und jährliche Betriebsleitung) Anwendung. Außerdem seien Wünsche und Anregungen der Körperschaften im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten zu beachten. Fraglich scheint, ob dies auch heute noch so gesehen werden kann, vergleicht man die Entscheidungsfreiheiten, die in anderen Bundesländern gewährt werden.

³⁹ „Die Selbstverwaltungsgarantie umfasst grundsätzlich das Ob, Wann, und Wie der Aufgabenwahrnehmung, die gemeindliche Verwaltung stehe insoweit nur unter der Rechtsaufsicht des Staates“ (WAGENER/ VOLZ 1994 S. 649; vgl. auch die dort angegebene Literaturangabe zu den Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts). An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass es noch eine Vielzahl von Urteilen gibt, die zum Thema gemeindliche Selbstbestimmung herangezogen werden könnte; eine Rezeption sämtlicher Quellen würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

⁴⁰ vgl. ebenda

⁴¹ Landesbetriebe: Hessen, Saarland und Sachsen-Anhalt; geführt wie ein Landesbetrieb: Bayern und RP („Landesforsten“)

⁴² ENCKE 2002 S. 5

⁴³ BECKER 1994 S. 443

⁴⁴ Beispiel: Aussage von STEINER, stellvertretender Direktor des Eigenbetriebs Waldeckische Domänialverwaltung. Er weist darauf hin, dass zur Zeit noch keine Gründe dafür bestehen, eigene Revierleiter einzustellen; dies könne sich jedoch ändern, würde der Landesbetrieb Hessen die Gebühren für die Beförderung erhöhen (mdl. Mitteilung). Auch in einem Artikel der FAZ vom 26.02.2000 wird darauf hingewiesen, dass in Hessen viele Kommunen kein eigenes Forstpersonal einstellen, solange der Staat für seine Dienstleistungen einen so stark subventionierten Gebührensatz berechnet.

rung für die Gemeinden und damit mehr Selbstbestimmungsfreiheiten einher⁴⁵, zum anderen werden aber auch bestimmte Dienstleistungen für kommunale Waldbesitzer in Zukunft nicht mehr erbracht⁴⁶. Es darf erwartet werden, dass auch noch in anderen Bereichen ein staatlicher Rückzug bevorsteht, da der Reformdruck weiterhin steigen wird⁴⁷. Eine frühzeitige Orientierung der Kommunen in Richtung Eigenverantwortlichkeit und Eigenständigkeit scheint also empfehlenswert zu sein.

Kritisch in diesem Zusammenhang ist allerdings die neue Holzmarktpolitik in RP zu sehen. Durch § 27 LWaldG wird eine kostenlose zentrale Vermarktung durch das Land angeboten. Dadurch erfolgt wiederum eine starke Bindung an den Staat - was auf EU-Ebene auf große Kritik stößt (s.u.). Eine Angebotsbündelung ist vor allem für kleine Betriebe im globalisierten Umfeld notwendig, doch erscheint dies in Gestalt einer kostenlosen staatlichen Dienstleistung fragwürdig. Eine eigenständige Organisation in Forstzweckverbänden, Forstbetriebsgemeinschaften oder gar die Holzvermarktung im Rahmen einer zentralen, privatrechtlich organisierten Servicegesellschaft, die von den Waldbesitzern getragen wird (wie dies von SCHAEFER 1993⁴⁸ vorgeschlagen wurde), sind unter diesen Umständen kaum realisierbar. Nur 10 % der Gemeinden in RP haben bislang die Option wahrgenommen, eine eigenständige und damit reaktionsschnelle und flexible Selbstvermarktung (im Gegensatz zu der an die organisatorischen Vorgaben des Landes gebundenen⁴⁹ zentralen Vermarktung) durchzuführen⁵⁰.

Nach Auskunft des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft⁵¹ liegt bereits eine Beschwerde (Subventionsbeschwerde) der EU-Kommission über die Politik und Handlungsweise der Landesforstverwaltungen vor, welche die „Dicke eines Telefonbuches“ umfasst. Seit zwei Jahren werden hierzu Stellungnahmen unter den Beteiligten ausgetauscht - ein Ende ist noch nicht in Sicht. Da die EU-Beschwerde sich vor allem auf den Bereich der kostenlosen Beratung und Betreuung der Landesforstverwaltung bezieht und eine Chancengleichheit zwischen staatlichen und privaten Anbietern fordert, sind in jedem Falle Änderungen zu erwarten, die auch die Kommunen treffen werden. Man kann also folgern, dass nicht nur aus finanziellen Gründen die kostenlosen bzw. verbilligten Leistungen durch die staatliche Verwaltung in Frage stehen, sondern dass auch der politische Druck von Seiten der EU⁵² seinen Teil zu einer Veränderung der bestehenden Verhältnisse beitragen wird.

Berechtigung staatlicher Interventionen

Staatliche Interventionen in das Wirtschaftsgeschehen sind immer nur dann erforderlich, wenn die Marktkräfte allein nicht zu befriedigenden Ergebnissen führen⁵³ - der Staat darf also nur subsidiär⁵⁴ eingreifen. Das Subsidiaritätsprinzip wird immer öfter auch für die Forstwirtschaft gefordert⁵⁵. Der Berechtigung des staatlichen Eingreifens im forstwirtschaftlichen Bereich kann durch Betrachtung der vier üblichen Argumentationsfelder erklärt werden⁵⁶:

⁴⁵ vgl. Kap. 2.4.

⁴⁶ Beispielsweise wird nach § 7 Abs. 2 LWaldG für Forstbetriebe unter 50 ha reduzierter Holzbodenfläche auf die Aufstellung von mittelfristigen Betriebsplänen und jährlichen Wirtschaftsplänen verzichtet. Das Land stellt hierfür kein Personal mehr zur Verfügung und übernimmt auch keine Kosten.

⁴⁷ SCHAEFER 2002 S. 40

⁴⁸ SCHAEFER 1993 S. 10

⁴⁹ z.B. AVZ- Holz

⁵⁰ SCHAEFER 2002 S. 41

⁵¹ mdl. Mitteilung von LAMMEL, Ministerialrat

⁵² Verteilung der Waldbesitzarten in der EU: 66 % Privatwald, 18 % Staatswald, 16 % Körperschaftswald (BEYSE 1995 S. 1537)

⁵³ DÖRING 1993 S. 5

⁵⁴ Subsidiarität bedeutet: die „übergeordnete gesellschaftliche Einheit (besonders der Staat) [darf] nur solche Aufgaben an sich ziehen [...], zu deren Wahrnehmung untergeordnete Einheiten (...) nicht in der Lage sind.“ DUDEN 1989 S. 1495

⁵⁵ vgl. hierzu BECKER 2000 Seite 324

⁵⁶ in Anlehnung an BORCHERS 1996 S. 80

- 1) Sozial- und Verteilungspolitik, z.B. Beratung und Betreuung von Kleinbetrieben,
- 2) Wettbewerbspolitik, z.B. die Unterstützung von forstlichen Zusammenschlüssen, um auch kleinen Betrieben eine organisierte Marktteilnahme zu ermöglichen und
- 3) Stabilitäts- und Strukturpolitik, durch Zuschüsse und Subventionen.

Dies sind drei Bereiche, bei denen es vor allem darum geht, kleine oder strukturschwache Betriebe zu unterstützen.

- 4) Meritorische Güter; Darunter versteht man heute vor allem Leistungen im Zusammenhang mit Schutz- und Erholungsfunktionen des Waldes und externe Effekte⁵⁷. Dieser Punkt spielt auch eine internationale Rolle, da es sich bei Wald um eine „Zentralressource“ handelt⁵⁸.

Außerdem ist in diesem Zusammenhang auf die spezifischen Besonderheiten eines Forstbetriebs hinzuweisen. Dazu gehört u.a.⁵⁹ insbesondere der generationsübergreifende Zeitrahmen, der zu einer „kommunikativen Entkopplung der Produktionsprozesse führt,“ die „... die Anwendung wichtiger betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente unmöglich (macht).“⁶⁰ Entsprechend erwachsene Probleme lassen sich nach BORCHERS⁶¹ nur durch eine hohe Flächen- und Vorratsausstattung auffangen.

Bei meritorischen Gütern und externen Effekten⁶², die für die Bevölkerung einen wachsenden Stellenwert einnehmen, kann also aufgrund der Besonderheiten des Forstbetriebs z.T. von Marktversagen ausgegangen werden. Eine staatliche Intervention scheint hier durchaus berechtigt. Dies betrifft aber natürlich nicht nur den Kommunalwald, sondern alle Eigentumsarten.

Die Bereiche, bei denen es vor allem um die Unterstützung kleiner oder strukturschwacher Betriebe geht, könnten theoretisch auch durch interkommunale Zusammenarbeit verbessert werden. Die praktische Umsetzung gestaltet sich allerdings noch schwierig. Staatliche Anreize und Hilfen (als Hilfen zur Selbsthilfe) sind in diesem Zusammenhang sicher sinnvoll. Ebenso scheint eine staatliche Unterstützung im kommunalen Forstbetrieb aufgrund der unentgeltlichen Gemeinwohlverpflichtung gerechtfertigt⁶³.

Betrachtet man die genannten Aspekte in der Zusammenschau, so stellt sich die Frage, ob über die Stärkung der kommunalen Eigenverantwortung nicht ein wesentlicher Teil der staatlichen Interventionen ersetzt werden können und ob die Gemeinden ihre Ziele, wie es auch gesetzlich vorgesehen ist (vgl. oben), selbst nach den örtlichen Anforderungen an ihren Betrieb setzen sollten. Dies betrifft auch den Umfang der Gemeinwohlorientierung⁶⁴.

⁵⁷ vgl. hierzu auch im Anhang 12.1.

⁵⁸ VOLZ 1995 S. 164: „Bestandteile unserer Umwelt (...), die für das Fortbestehen des menschlichen Lebens und der menschlichen Kultur von existentieller Bedeutung sind.“

⁵⁹ vgl. SPEIDEL 1984 S. 26

⁶⁰ BORCHERS 2001b S.405

⁶¹ BORCHERS 1996 S.69

⁶² Die Sozialpflichtigkeit des Eigentums ist im Grundgesetz Art. 14 verankert (sowie die Ausgleichspflicht bei Enteignungen); es stellt sich damit die Frage, wie weit diese Sozialpflichtigkeit reichen darf. Die Einengung der privaten Verfügungsrechte wird vor allem ökologisch begründet (daneben auch historisch und sozial), woraus auch bereits Verpflichtungen (Beispiel Rio-Konferenz) erwachsen sind. Staatliche Regelungen sollen vor allem den Konflikten zwischen unterschiedlichen gesellschaftlicher Gruppen entgegenwirken, die aus den unterschiedlichen Interessen am Wald entstehen. Gerade der ökologische Schutz muss gesetzlich geregelt sein, da ein wirtschaftlich handelnder Mensch stets der Gefahr ausgesetzt ist, auch von ihm anerkannte Grenzen (z.B. moralische Normen wie die Nachhaltigkeit) zu seinem (zumindest kurzfristigen finanziellen) Vorteil zu überschreiten (VOLZ 1998 S. 594a). Auseinandersetzungen beispielsweise zwischen Forstwirtschaft und Naturschutz gewinnen immer mehr an Bedeutung.

⁶³ vgl. Kap. 2.4.

⁶⁴ Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass viele Landesforstverwaltungen auch aus personalpolitischen Gründen ein Interesse daran haben, den Kommunalwald an sich zu binden (AN. FAZ 28.10.1999); vgl. hierzu

2.3. Ansätze zur Verbesserung der finanziellen Lage in kommunalen Forstbetrieben

Rationalisierungsmaßnahmen können der allgemein negativen finanziellen Entwicklung kommunaler Forstbetriebe nicht in erforderlichem Maße entgegenwirken und auch nicht endlos weitergeführt werden, ohne dass es zu Qualitätseinbußen kommt. Wenn Kommunen vor diesem Hintergrund nicht bereit sind, neue Wege⁶⁵ einzuschlagen, werden damit „ständige Zuschüsse zum Forstbetrieb oder unverhältnismäßige(n) De-Investitionen, sprich Vorratsabbau“⁶⁶ verbunden sein. Hier gibt es viele unterschiedliche Ansatzpunkte, die aus der Krise heraus helfen könnten. Im Zentrum aller dieser Wege steht dabei die Vorstellung der gesteigerten Eigenständigkeit der Kommunen. BECKER⁶⁷ hält hier nicht nur wirtschaftliche Überlegungen für notwendig, sondern auch kommunalpolitische. Er sieht folgende Konsequenzen für kommunale Forstbetriebe auf dem Weg zu mehr Eigenständigkeit:

- 1) Klare Formulierung der Wirtschaftsziele⁶⁸
- 2) „Überprüfung der vom Staatswald für die Kommunen angebotenen Leistungen nicht nur hinsichtlich der Kosten, sondern auch hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Effektivität im Hinblick auf die eigenständigen Ziele“
- 3) „Entwicklung und Erprobung neuzeitiger, maßgeschneiderter Konzepte der selbständigen kommunalen Waldbewirtschaftung“⁶⁹

Diese Aspekte werden im Folgenden inhaltlich immer wieder aufgegriffen.

Zielsetzung im kommunalen Forstbetrieb

Das Handeln der Beteiligten sollte sich an Zielen ausrichten, auf die man sich gemeinsam geeinigt hat⁷⁰ und die jeder Beteiligte auch wirklich kennt. Erst wenn die normativen Rahmenbedingungen, also Fragen nach den Leitbildern und handlungsleitenden Zielvorstellungen, durch politisches Aushandeln geklärt sind, können durch betriebswirtschaftliches Handeln Wege gefunden werden, diese Ziele möglichst effektiv und effizient zu erreichen⁷¹. Dies gilt für Sachziele und Formziele gleichermaßen.

Wichtig ist es zunächst festzustellen, welche Bedeutung der Wald für die Kommune hat, also zu bestimmen, welche „Güter“ nachgefragt werden. Sinnvoll ist hier die Erstellung eines widerspruchsfreien Zielsystems, das durch Prioritätensetzung den örtlichen Gegebenheiten

auch die Bestimmungen im neuen hessischen Forstgesetz, wonach Gemeinden (maximal) erst nach zwei Jahren aus der staatlichen Beförderung ausscheiden dürfen, wenn sie kein Personal übernehmen (§ 37 Abs. 2).

⁶⁵ Es ist in diesem Zusammenhang zu beachten, dass sich auch die Einstellung der Bevölkerung zum Wald verändert hat. Dadurch, dass nach dem zweiten Weltkrieg die allgemeine Abhängigkeit vom Wald stetig zurückgegangen ist (z.B. hat er seine Rolle als Energielieferant wegen billigerer Energieträger weitgehend verloren), ist die ökonomische Bedeutung des Waldes gesunken. Außerdem verlagert sich die reine Zuordnung zum primären Sektor immer weiter zum tertiären Sektor hin, da der Anspruch der Bevölkerung an Erholungs- und Schutzfunktionen an den Wald immer mehr steigt (vgl. BEHRNDT 1989 S. 254). Würde heute, unterstützt durch Umweltorganisationen, beispielsweise eine unabhängige aufsichtführende Organisation eingerichtet, so wäre nach VOLZ (1998b S. 602) anzunehmen, dass Regeln in Anhalt an die Maßstäbe des Naturschutzes geschaffen werden; dies liegt sicherlich nicht im Interesse der Forderung nach Selbststeuerung der Waldeigentümer. Auch eine Beratung oder Bewirtschaftung solcher Waldeigentümer, die keinerlei Interesse an ihrem Wald haben, würde durch private Anbieter nicht sichergestellt werden.

⁶⁶ BORCHERS 2001a S. 7

⁶⁷ BECKER 1994 S. 443

⁶⁸ Natürlich müssen alle Ziele der Gemeinde klar definiert werden.

⁶⁹ Hierunter fallen vor allem auch die rechtliche und organisatorische Gestaltung des Forstbetriebs.

⁷⁰ Auch im Regiebetrieb versprechen diejenigen Lösungsvorschläge den größten Erfolg, die von Eigentümer, Betriebsleitung, Revierleiter, Belegschaft sowie zweckmäßigerweise einem externen Berater gemeinsam entwickelt und abgestimmt werden.

⁷¹ vgl. OESTEN 1995

angepasst ist⁷². Ein solches System ist der Maßstab für die Zielerreichung. Diese muss stets geprüft werden, um einer Abweichung entgegensteuern zu können. Die Zielsetzung sollte dann in der Forsteinrichtung berücksichtigt und in den Wirtschaftsplänen und bei der Betriebsführung konsequent umgesetzt werden⁷³. Die Betriebsführung kann in diesem Zusammenhang durch die Wahl einer geeigneten Rechtsform optimal agieren.

In Untersuchungen von DINKELAKER (1999) wurden, in einer Befragung von repräsentativ ausgewählten kommunalen Waldbesitzern in Baden-Württemberg, Bürgermeister, Forstamtsleiter und Revierförster der Untersuchungsobjekte gebeten, die Ziele der Gemeindeforstwirtschaft anzugeben. Das Ergebnis war, dass sich Umfang und Inhalt der genannten Zielsysteme in einem sehr weiten Rahmen bewegen - von der Nennung eindeutiger und operationaler Zielsysteme bis hin zum schlichten Hinweis darauf, dass die Ziele denjenigen im Staatswald entsprechen, wie es das LWaldG Baden-Württemberg § 47 vorschreibt. Interessant in diesem Zusammenhang ist auch, dass in zahlreichen Fällen die Äußerungen der Bürgermeister, Forstamtsleiter und Revierleiter in ein und derselben Gemeinden voneinander abweichen.

Aus der genannten Untersuchung von DINKELAKER und auch bereits aus der Untersuchung von LÜCKGE (1991) geht ebenfalls hervor, dass die Beurteilungen des eigenen Gemeindeforstes sehr deutlich an die unterschiedlichen Strukturen⁷⁴ und die unterschiedlichen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen der einzelnen Bundesländer geknüpft sind⁷⁵. Die Aufstellung eines Zielsystems bedeutet, Entscheidungen für den eigenen Wald zu treffen - dazu ist für viele Gemeinden ein neues Eigentumsbewusstsein erforderlich⁷⁶.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass bereits die Entscheidung der Gemeinden, ein gewichtetes Zielsystem entsprechend den örtlichen Gegebenheiten und Erfordernissen zu erstellen, ein wichtiger Schritt in Richtung effektives Wirtschaften darstellt. Ein solches Zielsystem ist auch die Voraussetzung für einen angedachten Rechtsformenwechsel.

Beschreibung neuer Wege

Einen Ausweg aus der finanziell schlechten Lage weist in erster Linie ein effektiveres strategisches und operationales (bzw. instrumentelles) Management. Durch das strategische Management sollen langfristige Erfolgspotentiale ausfindig gemacht werden, um eine problemvorgreifende Betriebssteuerung zu ermöglichen. Dazu werden die Risiken und Chancen des zukünftig möglichen Vorgehens erkennbar gemacht und frühzeitig Erfolgspotentiale aufgezeigt, die dann mit Hilfe des operativen Managements optimal ausgeführt werden sollen und eine rechtzeitige Anpassung an die Umwelt gewährleisten. Durch das operative Management soll auf diese Weise auch eine kurzfristige Sicherung des betrieblichen Erfolgs erfolgen.

⁷² Beispiel: das kommunale Forstamt in Freiburg; vgl. BURGBACHER 2001: Waldkonvention: Zielsetzungen, Grundsätze der Waldwirtschaft und Betriebsführung im Stadtwald Freiburg; sowie Kap. 4.3.1. Waldeckische Domänenverwaltung

⁷³ Die laufende Forsteinrichtung kann auch als Hilfe für die Zielbestimmung herangezogen werden, indem man sich an den Angaben zu Flächen mit besonderen Bestimmungen (Waldfunktionenkartierung) orientiert.

⁷⁴ vgl. hierzu Kap. 2.1.

⁷⁵ vgl. hierzu Kap. 2.4.

⁷⁶ vgl. VON DER TANN 2001

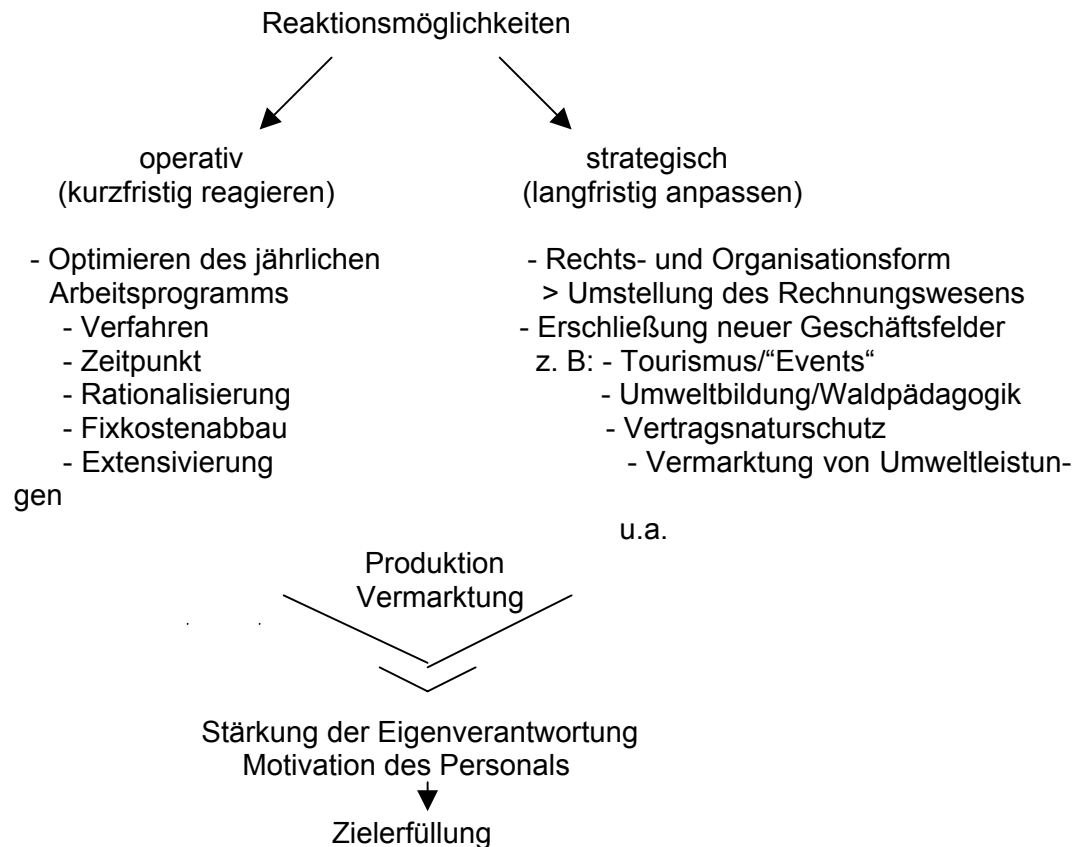


Abbildung 1: Beispiele für Reaktionsmöglichkeiten im kommunalen Forstbetrieb⁷⁷

Durch eine gut durchdachte Einführung oder den Ausbau von Aktivitäten in beiden Bereichen sollte es möglich sein, die Ertragslage in vielen kommunalen Forstbetrieben zu verbessern. „Der Spielraum zur Realisierung brachliegender Effizienzverbesserungen“ ist, nach BORCHERS, „gerade in kommunalen Forstbetrieben bei weitem nicht ausgeschöpft“⁷⁸. BORCHERS⁷⁹ erkennt in der Situation der kommunalen Forstbetriebe einen Reformstau, da im Gegensatz zu anderen Bereichen (beispielsweise den Garten- und Grünflächenbetrieben) organisatorische Alternativen kaum umgesetzt wurden.

In der vorliegenden Arbeit werden die Möglichkeiten und Folgen der veränderten Rechtsformwahl genauer betrachtet. Ziel einer darauf basierenden Strategie ist es, eine für die örtlichen forstbetrieblichen und gesellschaftspolitischen Gegebenheiten angepasste Form zu finden, die eine optimale Ausnutzung der vorhandenen Potenziale gewährleistet. Möglichkeiten, die sich durch die Bewirtschaftung des Waldes in einem anderen rechtlichen Rahmen ergeben, sollen ausgeschöpft werden. Dieser Rahmen kann es auch ermöglichen, „neue Wege“ und „Anpassungen“ effizienter durchzuführen, als es die Rechtsform Regiebetrieb gestattet⁸⁰. Es sollte auf diese Weise möglich sein, effektiver zu wirtschaften, da auch „... die Vermutung nicht ganz abwegig sein (dürfte), dass eine staatliche Behörde mit zentraler Organisation und hoheitlichem „Strickmuster“ eher zu ineffizientem Handeln neigt, als ein freizeitliches Marktsystem.“⁸¹

⁷⁷ Erläuterungen zu den einzelnen Beispielen finden sich im Anhang 12.2.

⁷⁸ BORCHERS 1999d S. 15; zu den Mitteln einer langfristigen Verbesserung der Situation der öffentlichen Haushalte zählen auch unkonventionelle Wege.

⁷⁹ ebenda

⁸⁰ z.B. Ertragssteigerung durch schnelleren, kundenorientierten Holzverkauf aufgrund verkürzter Entscheidungswege; siehe auch Kap. 3.1.2.

⁸¹ BORCHERS 2001a S. 6; diese allgemeine Annahme ist für die staatliche Forstwirtschaft nach VOLZ (1995 S. 169) nicht belegt.

Eine entsprechende Umsetzung der Möglichkeiten und die Ausnutzung der zugesicherten Eigenverantwortung hängt entscheidend von den Akteuren ab, die für die Zielerfüllung verantwortlich sind: Diese müssen gewillt sein, die Ziele so effektiv wie möglich umzusetzen.

2.4. Vergleich der gesetzlichen Regelungen der einzelnen Bundesländer für den Kommunalwald

Die allgemeinen Organisationsmöglichkeiten kommunaler Forstbetriebe und damit auch die Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Rechtsformen sind sehr stark an gesetzliche Vorgaben gebunden, die wiederum von Bundesland zu Bundesland sehr unterschiedlich ausgeprägt sind – zudem unterscheidet sich auch die Auslegung der Gesetzen z.T. erheblich. Dies deutet nach BECKER und LÜCKGE⁸² darauf hin, „dass die Gesetz- und Verordnungsgeber in den Bundesländern sich von unterschiedlichen forstpolitischen Bewertungen und Zielen leiten ließen.“ Gerade in Bundesländern mit hohem Gemeindewaldanteil waren die Gemeinden in ihrer Waldbewirtschaftung am stärksten eingeschränkt, im Gegensatz zu Bayern und den norddeutschen Ländern. Heute stellt sich die rechtliche Situation durch gesetzliche Änderungen anders dar, beispielsweise durch die Änderungen der Landeswaldgesetze von RP, Hessen 2001, vom Saarland 1999⁸³ und Nordrhein-Westfalen (NRW) 1996, die z.T. gravierenden Auswirkungen auf die Bewirtschaftungsmöglichkeiten im Gemeindewald mit sich brachten. Zu den am stärksten regulierenden Gesetzen in Bezug auf den Gemeindewald zählt ohne Zweifel immer noch das von BW.

Die vorliegende Arbeit stellt die im Rahmen der Thematik relevanten aktuellen Unterschiede zwischen den gesetzlichen Regelungen in einer gegenüberstellenden Darstellung der Gesetzestexte dar. Da in allen Bundesländern die kommunalen relevanten Rechte vor allem die Gemeindeordnung und das LWaldG betreffen⁸⁴ und hierbei die wenigen direkten Regeln in den Gemeindeordnungen einander recht ähnlich sind, konzentriert sich die Darstellung vor allem auf die unterschiedlichen Landeswaldgesetze. An dieser Stelle werden, der Übersichtlichkeit wegen, nur die wichtigsten Aspekte aufgeführt. Eine ausführliche Gegenüberstellung sowie die Gesetzesquellen sind im Anhang zu finden.

2.4.1. Vergleich der für die Eigenverantwortung relevanten Bereiche

Zielsetzung

Fast allen Landeswaldgesetzen ist gemein, dass auf die Gemeinwohlverpflichtung des Gemeindewaldes explizit hingewiesen wird⁸⁵. Eine genauere Zieldefinition ist hingegen nur in wenigen Gesetzen zu finden. In RP wird die Selbständigkeit der Kommune bei der Bestimmung ihrer Ziele und der Bewirtschaftungsintensität im Rahmen der Gesetze gewährleistet - mit Vorgabe, ein bestmögliches Verhältnis von Aufwand und Ertrag anzustreben. Ähnlich die rechtlichen Regelungen in Thüringen: hier wird den Körperschaften die Entscheidungsfreiheit über die Bewirtschaftung des Waldes im Rahmen des Gesetzes ausdrücklich als Selbstverwaltungsaufgabe gewährt. In den meisten anderen Ländern wird dem Gemeindewald die gleiche Zielsetzung wie dem Staatswald zugesprochen, wenn auch unter Berücksichtigung der besonderen Belange der Gemeinden⁸⁶. In Bayern kann den örtlichen Bedürfnissen und den Zielen der Waldfunktionspläne entsprechend eine der für den Staatswald genannten Aufgaben⁸⁷ bevorzugt erfüllt werden. In Hessen wird die Gemeinwohlorientierung für alle Waldbesitzer vorgegeben. Im Saarland, in SH und in Ns werden nur allgemeine Grundsätze

⁸² BECKER/ LÜCKGE 1991 S. 68

⁸³ Momentan läuft eine Novellierung des Gesetzes, die Ende 2002 beschlossen werden soll (mdl. Mitteilung von H. VOLZ, Referatsleiter für Forstwirtschaft am Ministerium für Umwelt im Saarland).

⁸⁴ vgl. LÜCKGE 1991 S. 15

⁸⁵ Ausnahmen: Hessen, Saarland, Schleswig-Holstein (SH) u. Niedersachsen (Ns)

⁸⁶ Beispielsweise in BW, NRW oder Brandenburg

⁸⁷ Schutz- und Erholungsfunktion, Holzerzeugung sowie Bewahrung vor Schäden.

wie „Walderhaltung“ und „pflégliche Bewirtschaftung nach der ordnungsgemáßen Forstwirtschaft“ angegeben.

Die Gemeinwohlverpflichtung⁸⁸ ist insgesamt ein Grundsatz, der wohl deutschlandweit gilt und auch bei der Rechtsformwahl angemessen zu berücksichtigen ist. Die Vorschriften über die Ausprägung dieser Berücksichtigung sind allerdings unterschiedlich. Entweder wird den Kommunen das Recht einer eigenständigen Entscheidung zugesichert bzw. es werden keinerlei Vorschriften gemacht, oder es wird eine enge Bindung an die Vorschriften des Staates vorgegeben.

Anforderungen an die Betriebsleitung

In den meisten Ländern wird von der Betriebsleitung die Befähigung zum höheren Forstdienst verlangt⁸⁹ - dies z.T. indirekt durch die Vorgabe, dass der Leiter die für den Staatsdienst vorgeschriebene Ausbildung abgeschlossen haben muss. In RP wird zusätzlich der Beamtenstatus vorgeschrieben, ähnlich wie in BW, wo die Leitung i.d.R. durch einen Beamten des Forstdienstes durchgeführt werden muss (in Einzelfällen können also auch Angestellte zugelassen werden). In den anderen Bundesländern kommen auch private Dienstleister für eine Betriebsleitung in Frage, häufig jedoch mit der Verpflichtung zu einer längerfristigen Anstellung⁹⁰. In NRW ist auch die Leitung durch Fachkräfte des gehobenen Dienstes möglich. In Ns wird fachkundiges Personal verlangt, das eine für die Zulassung in den Vorbereitungsdienst für den höheren oder gehobenen Forstdienst erforderlichen Hochschulabschluss erworben hat. Im LWaldG von SH wird nur unspezifisch von „Forstpersonal“ gesprochen, im Saarland von entsprechend „forstlich qualifiziertem Personal“, ohne dass dazu nähere Bestimmungen gemacht werden. In der Novelle des saarländischen Landeswaldgesetzes Ende 2002 wird jedoch wahrscheinlich der höhere Forstdienst für die Leitung im Kommunalwald vorgeschrieben⁹¹.

Diese Regelungen eröffnen den Gemeinden in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche Wahlmöglichkeiten, die auch bei der Rechtsformwahl besonders berücksichtigt werden müssen. Beispielsweise kann in NRW die Leitung eines Betriebes auch an eine Fachkraft des gehobenen Forstdienst übertragen werden, während in den meisten anderen Ländern dafür eine Fachkraft der höheren Besoldungsgruppe eingestellt werden muss. Die Forstbetriebe dieser Länder werden aus Kostengründen somit eher erwägen, die Betriebsleitung an ein staatliches Forstamt abzugeben und damit wieder einer Einschränkung bei der Wahl möglicher Rechtsformen unterliegen, wenn sich keine sinnvolle Gestaltungsmöglichkeit finden lässt, um dieses Problem zu umgehen⁹². Gleiches gilt für die Einschränkungen bei der Beauftragung eines Dienstleisters.

Forsttechnische Leitung/ Kosten

In BW und in Sachsen wird das Einheitsforstamt vorgeschrieben. Das bedeutet, dass das kommunale Forstamt den Charakter einer unteren Forstbehörde hat und damit Träger hoheitlicher Verpflichtungen ist. Dies bringt zum einen Zusatzkosten mit sich und hat zum anderen eine geringere Flexibilität zur Folge. In BW kann ein Aufwandsersatz nur für die Beratung, die Mitwirkung bei der Forstaufsicht und für die Ausübung des Forstschutzes im Privatwald gewährt werden. In den anderen Ländern werden die Aufgaben der unteren Forstbehörde vom zuständigen staatlichen Forstamt wahrgenommen.

Interessant sind die unterschiedlichen Formulierungen in den Landeswaldgesetzen, die forsttechnische Leitung im Gemeindewald betreffend. So obliegt in Hessen, in BW, und in

⁸⁸ VON DER TANN, Präsident des hessischen Waldbesitzerverbands, weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Formulierung „dem Allgemeinwohl im besonderen Maße dienen“ keine normative, sondern eine deklaratorische Klausel ist: „Ihre inhaltliche Aussage und Wirkung bleiben weitgehend unbestimmt.“ (VON DER TANN, 2001 S. 37)

⁸⁹ RP, BW, Bayern Brandenburg, Sachsen-Anhalt (SA), Mecklenburg-Vorpommern (MV), Thüringen, Sachsen

⁹⁰ mdl. Mitteilung von ANNEN, Referatsleiter an der Landesforstdirektion für Forstpolitik in Thüringen

⁹¹ mdl. Mitteilung von H. VOLZ (Saarland)

⁹² Ein Beispiel hierfür ist die Organisationsform des Eigenbetriebs in Blankenheim, die in Kap. 4.3.2. vorgestellt wird.

Sachsen die forsttechnische Leitung dem Land. In Hessen können Gemeindeforstbetriebe auf Antrag aus der staatlichen Betreuung ausscheiden. In BW und in Sachsen können die Körperschaften die Leitung durch Einrichtung eines körperschaftlichen Forstamts selbst ausüben. In Thüringen heißt es, dass eine Körperschaft einen Leiter anstellen kann, wenn dies „gerechtfertigt“ ist. In RP wiederum wird allgemein von der forstfachlichen Leitung im Körperschaftswald gesprochen. In den anderen Ländern wird davon ausgegangen, dass die Leitung in erster Linie bei der Kommune liegt und von dieser auf ein staatliches Forstamt übertragen werden kann.

Vergleicht man nun kommunale und staatliche Forstämter hinsichtlich der Kostenbelastung, so sind staatliche günstiger bzw. ganz kostenfrei. In Bayern, NRW, SA, und in MV wird für die Betriebsleitung ein Entgelt bzw. ein Forstbesoldungsbeitrag erhoben. In Ns und in SH werden wirtschaftliche Tätigkeiten der Landesforstverwaltung bzw. Landwirtschaftskammer nur gegen volle Kostendeckung erbracht⁹³. Im Saarland ist die forsttechnische Leitung allgemein kostenfrei. Wird nicht der Landesbetrieb beauftragt, so bekommt die Kommune die Kosten für die Beauftragung eines qualifizierten Privaten erstattet⁹⁴.

Zuschüsse für ein kommunales Forstamt werden in RP nur für den Forstamtsleiter in einer abgestuften Kostenübernahme gewährt⁹⁵. In Bayern kann ein Zuschuss für den Aufwand des Betriebsleiters gewährt werden, wenn die eigenständige Betriebsleitung von der Größe oder der Aufgabenstellung her gerechtfertigt ist⁹⁶. In Thüringen können Zuschüsse von bis zu 50 % des Aufwandes für den Betriebsleiter gewährt werden, wenn die betreffende Fläche zwischen 6.000 und 16.000 ha Wald groß ist.

Die genannten Regelungen beeinflussen die kommunalen Waldbesitzer in ihren Entscheidungen sehr. Eine indirekte Subventionierung schränkt die Selbstbestimmungsflexibilität der Gemeinden ein. Dies gilt auch für RP und Hessen, die ihre Gesetze mit der Intention geändert haben, den Kommunen die Möglichkeit zu mehr Selbstbestimmung einzuräumen. Dies ist zwar im Vergleich zu den zuvor geltenden Gesetzen eindeutig geschehen⁹⁷, aber vor allem in RP nicht über den Standard der Gesetze anderer Bundesländer hinaus.

Auch bei bestehender Wahlmöglichkeit zwischen selbständiger, staatlicher und privater Betreuung wird die Entscheidungsfreiheit der Kommunen eingeschränkt, wenn das staatliche Angebot unterhalb seiner tatsächlichen Kosten liegt.

Kommunaler Revierdienst

Die Übertragung des forstlichen Revierdienstes ist meistens auch an die Übertragung der forsttechnischen Leitung an das Land gebunden. In NRW ist dies jedoch eine „Kann-Regelung“.

Die Wahl zwischen staatlicher und kommunaler Beförderung steht überall offen, wobei die Beförderung durch staatliche Bedienstete immer gegen Entgelt bzw. Kostenbeitrag erfolgt. Unterschiedlich ist die Höhe der Beiträge sowie die Regelung der Zuschüsse bei kommunaler Beförderung, die einige Länder unter bestimmten Voraussetzungen gewähren. In RP sind die Kosten beider Alternativen gleich, da das Land den Körperschaften bei kommunalem Revierdienst 30 % der durchschnittlichen Personalausgaben je reduzierter Holzbodenfläche erstattet oder die Körperschaften bei staatlichem Revierdienst 70 % der Kosten er-

⁹³ schriftl. Mitteilung von OBERMANN, Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

⁹⁴ mdl. Mitteilung von H. VOLZ (Saarland). Momentan ist es auch möglich, dass der Bürgermeister diese Aufgabe übernimmt, dafür aber keine Kosten erstattet bekommt. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass im Saarland im Jahre 1999 eine Forstreform durchgeführt wurde, infolge welcher die hoheitlichen (Ministerium) und betrieblichen Aufgaben (Landesforstbetrieb) voneinander getrennt wurden. Es wird dementsprechend dort nicht mehr von Forstämtern, sondern von Regionalbetrieben gesprochen.

⁹⁵ auf Dauer dann 20%

⁹⁶ Als Mindestgröße wird 2.000 ha bzw. 1700 ha bei besonders deklarierten Waldflächen z.B. Nationalpark vorgeschrieben, dies gilt auch für zusammengeschlossene Waldflächen mehrerer Körperschaften.

⁹⁷ So war in Hessen die Einrichtung eines kommunalen Forstamts nach § 37 (2) Satz 2 Landesforstgesetz (LFG) nur möglich, wenn das Gebiet nach Größe, Lage und Zusammenhang die Bildung eines staatlichen Forstamts rechtfertigte (1998: ungefähr 8500 ha; vgl. BORCHERS 1998d S. 28). In RP war die Möglichkeit zur Einrichtung eines kommunalen Forstamtes nicht gegeben.

statten müssen. In Thüringen hingegen können den Körperschaften beim kommunalen Revierdienst Zuschüsse von bis zu 50 % der anfallenden Kosten gewährt werden, wenn sich die betreffenden Reviere in der Größe zwischen 800 und 1.600 ha bewegen; die Zuschüsse werden hier nach der Flächengröße gestaffelt vergeben. Die Kosten für den staatlichen Revierdienst werden von der oberen Forstbehörde im Einvernehmen mit dem Finanzminister festgelegt. Im Saarland muss die Kommune auch für die staatliche Beförderung die vollen Kosten tragen.

Insgesamt ist die Situation mit der bei der forsttechnischen Leitung vergleichbar: Die Entscheidungsfreiheit zwischen selbständiger und staatlicher Beförderung ist dann eingeschränkt, wenn das staatliche Angebot unterhalb der tatsächlich anfallenden Kosten liegt. In RP dagegen besteht durch die gleich hohen Kosten für staatlichen und kommunalen Revierdienst sowie die Bestimmung, dass staatliche Revierleiter im Gegensatz zu kommunalen sonstige Aufgaben in der Gemeinde nur in geringem Umfang⁹⁸ ausüben dürfen, ein gesetzlicher Anreiz, den Revierdienst von eigenem Personal ausführen zu lassen.

Auch die Anforderungen an die Ausbildung variieren zwischen den Bundesländern: In den meisten Ländern wird der gehobene Forstdienst vorgeschrieben, in RP und BW kann unter bestimmten Voraussetzungen auch der mittlere Forstdienst zugelassen werden. In NRW ist der gehobene oder der mittlere Dienst grundsätzlich möglich. In Bayern wird außerdem auch noch eine „vergleichbare Ausbildung“ zugelassen. In Ns gelten dieselben Bestimmungen wie für die Betriebsleitung. In SH bestehen keine Vorschriften. Im Saarland wird wieder von entsprechend „forstlich Qualifizierten“ gesprochen, ohne dass dazu nähere Bestimmungen gemacht werden⁹⁹.

In RP und BW ist die Revierleitung i.d.R. durch Beamte auszuführen. Dies räumt im Einzelfall einen gewissen Handlungsspielraum ein. Nach der Auslegung durch den Gesetzgeber in RP ist aber eine langfristige Anstellung bei der Kommune erforderlich¹⁰⁰.

Unterschiede ergeben sich auch in der Ausführung der Revierleitung: In Hessen, im Saarland und in NRW ist beispielsweise keine Revierabgrenzung mehr vorgesehen, was die Flexibilität der Mitarbeiter sehr erhöht¹⁰¹ und somit auch in Kombination mit einer alternativen Rechtsform eine Erhöhung der Motivation durch *Job-Enlargement* u.ä. ermöglichen kann.

In RP wird den Gemeinden durch das neue LWaldG gestattet, eine eigenständige Abgrenzung der Reviere vorzunehmen, wodurch wieder Rationalisierungspotentiale aufgedeckt werden.

Forsteinrichtung

In BW wird in der Verwaltungsvorschrift des Ministeriums Ländlicher Raum über die Betriebsleitung und den Revierdienst im Körperschaftswald angeführt, dass dem Selbstentscheidungsrecht insbesondere durch die Ausgestaltung der §§ 50 und 51 LWaldG über die Beschlussfassung bei der periodischen bzw. jährlichen Betriebsplanung entsprochen wird. In § 50 Abs. 2 ist vorgesehen, dass die periodische Betriebsplanung von der Forstdirektion ausgeführt wird, wenn die forsttechnische Leitung beim staatlichen Forstamt liegt. Bei einem kommunalen Forstamt besteht eine Wahlmöglichkeit zwischen der Forstdirektion, dem Betriebsleiter und einem forstlichen Sachverständigen. Hierbei ist wieder zu beachten, dass die Verrichtung durch die Forstdirektion, abgesehen von Kosten für Arbeitskräfte bei Vermessungen, Vorratsaufnahmen und Bodennutzungen, kostenlos ist (ähnliches gilt in Ns). In RP hingegen bleibt die Betriebsplanung für die Körperschaft kostenlos¹⁰² - unabhängig von der

⁹⁸ 10 % AN. 2001 GSTB RP S. 2

⁹⁹ Auch hier soll durch die Novellierung des Landeswaldgesetzes eine Änderung für den Kommunalwald erfolgen und der gehobene Dienst vorgeschrieben werden (mdl. Mitteilung von H. VOLZ (Saarland)). In Hessen bestand außerdem vor der Änderung des LFG 2001 auch nicht die Wahlmöglichkeit zwischen staatlichem und kommunalem Revierdienst.

¹⁰⁰ mdl. Mitteilung von SCHAEFER

¹⁰¹ Ein erfolgreiches Beispiel hierzu bietet die Gemeinde Blankenheim (vgl. Kap. 4.3.2.).

¹⁰² In diesem Zusammenhang muss auf die Pflicht zur Regelbesteuerung (Umsatzsteuer) bei der Beauftragung von privaten Unternehmen geachtet werden. Dies ist deshalb wichtig, da die Umsatzsteuer nicht zu den zuwendungsfähigen Kosten bei der Erstellung von Betriebsplänen durch private Anbieter zählt (AN. GSTB 08. 2001).

Entscheidung, ob die Betriebspläne weiterhin durch das Land oder (wie es das neue LWaldG ermöglicht) durch einen privaten Sachkundigen erstellt werden. In NRW ist nur noch die Möglichkeit gegeben, die Pläne durch Sachverständige aufstellen zu lassen - die Behörde hat diese Aufgaben vollständig abgegeben¹⁰³. Die Kommunen bekommen aber bis zu 80 % der tatsächlich anfallenden Kosten staatliche Fördermittel zugesprochen¹⁰⁴. Im Saarland ist eine Durchführung über die beauftragte Forstbehörde verbilligt. Bei einer eigenständigen Auftragsvergabe kann die Gewährung von Zuschüssen davon abhängig gemacht werden, ob geeignete Sachverständige beauftragt wurden und die Kommune sich verpflichtet, ihren Wald nach den für den Staatswald geltenden ökologischen Vorgaben zu bewirtschaften. In SH werden in diesem Zusammenhang keinerlei Vorschriften gemacht. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Regelungen bezüglich der durchführenden Person der periodischen Betriebsplanung in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich sind¹⁰⁵. Auch hier gilt: Die anfallenden Kosten beeinflussen die Entscheidungen der Gemeinden.

Wirtschaftsverwaltung

Die Wirtschaftsverwaltung, d.h. die Verwertung der Walderzeugnisse, die Begründung und Beendigung von Arbeitsverträgen, die Vergabe von Forstbetriebsaufgaben und die Beschaffung von Geräten und Maschinen, wird eindeutig den Gemeinden zugeschrieben. Diese haben jedoch das Recht, diese Aufgaben per Vertrag dem staatlichen Forstamt zu übertragen.

In RP kommt es auch bei der Holzvermarktung zu nicht unabhängig getroffenen Entscheidungen. Durch das neue LWaldG steht es der Gemeinde zwar offen, den Holzverkauf zentral über das Land vornehmen zu lassen oder selbständig durchzuführen, jedoch ist wiederum die staatliche Alternative kostenlos und die Option, die Vermarktung durch das Forstamt individuell verrichten zu lassen, ist nur noch für kleinere örtliche Aufträge möglich¹⁰⁶. In BW muss bei vollständiger oder teilweiser Übertragung der Wirtschaftsverwaltung das dazu erforderliche Büropersonal von einer oder auch mehreren Gemeinden gemeinschaftlich zur Verfügung gestellt werden, wenn die Personalkapazitäten des Forstamtes nicht ausreichen oder eine Kostenersatzregelung getroffen werden¹⁰⁷.

Auch bei Übernahme der oben genannten Tätigkeiten von der Landesforstverwaltung werden z.T. Beiträge erhoben, die nicht voll kostendeckend sind¹⁰⁸.

Kommunale Zusammenarbeit

Gemeinden dürfen¹⁰⁹ sowohl einer Forstbetriebsgemeinschaft¹¹⁰ angehören als auch gemäß der länderspezifischen Gesetze über kommunale Zusammenarbeit sich zu Forstbetriebsverbänden¹¹¹ oder zu Forstzweckverbänden¹¹² zusammenschließen. Natürlich sind auch Ko-

¹⁰³ JÜNEMANN ET AL. 1994 S. 1282; sowie nach mdl. Aussagen von A. BECKER, Forstamtsleiter des Forstzweckverbands von Willebadessen; nach EWERS, stellvertretender Leiter des Forstamtes in Siegen, sind auch keine Qualifikationsmerkmale mehr vorgeschrieben.

¹⁰⁴ nach einer mdl. Aussage von A. BECKER

¹⁰⁵ Auch die Dauer der Periodenvorgaben für die Planerstellung variiert, dies wird allerdings nicht genauer dargestellt, da es für das Thema dieser Arbeit nicht von Bedeutung ist.

¹⁰⁶ mdl. Mitteilung von SCHAEFER; das LWaldG sagt eigentlich, dass eine Übertragung auf ein staatliches Forstamt nur im Rahmen der Holzverwertung des Landes erfolgen kann.

¹⁰⁷ vgl. Verwaltungsvorschrift des Ministeriums Ländlicher Raum über die Betriebsleitung und den Revierdienst im Körperschaftswald sowie BLUM 1997 S. 69

¹⁰⁸ z.B. in Bayern (mdl. Mitteilung von BRINKMANN, Referent für Privat- und Körperschaftswald, Forstpolitik und Forstrecht)

¹⁰⁹ vgl. § 18 Abs. 3 Bundeswaldgesetz (BWaldG)

¹¹⁰ siehe Kap. 3.6.2.2.

¹¹¹ Nach § 21 BWaldG ff. ist ein Forstbetriebsverband (FBV) ein Zusammenschluss von Grundstückseigentümern in der Form einer Körperschaft des öffentlichen Rechts, dessen Aufgaben sich aber nicht auf die gemeinsame Durchführung einheitlicher Betriebspläne erstreckt.

¹¹² siehe Kap. 3.6.1.3.

operationsverträge zwischen einzelnen Gemeinden möglich, beispielsweise zur gemeinsamen Beschäftigung von Waldarbeitern¹¹³ oder z.B. der Gründung von Benchmarking-Kreisen¹¹⁴.

Der Hauptunterschied zwischen Forstbetriebsverbänden und Forstzweckverbänden ist die unterschiedliche gesetzliche Grundlage, weswegen die Gründung eines Forstbetriebsverbandes (FBV) auch mit höheren gesetzlichen Auflagen verbunden ist. Nach SCHAEFER¹¹⁵ können Forstzweckverbände bei Erfüllung entsprechender Voraussetzungen im Sinne des BWaldG als FBV anerkannt werden und in den Genuss der entsprechenden Fördermittel kommen, obwohl mit dem Forstzweckverband auch die Intention verbunden ist, durch die gemeinsame Erstellung eines Betriebsplanes und eines gemeinsamen Wirtschaftsplanes Kosten einzusparen¹¹⁶.

Nur im LWaldG von RP wird für Körperschaften die Bildung von Zweckverbänden angewiesen, um leistungsstarke und großräumige Einheiten zu bilden. Die Körperschaften bekommen zur Unterstützung der Bildung in den ersten drei Jahren Starthilfe. Der Hinweis zur Möglichkeit der Bildung von Zweckverbänden wird auch in Brandenburg, NRW und SH gegeben. Im Saarland wird explizit darauf hingewiesen, dass für Zusammenschlüsse gemeinsame Betriebspläne erstellt werden können.

Die Forderung, insbesondere durch Zusammenschlüsse strukturelle Nachteile auszugleichen, wird je nach Bundesland unterschiedlich deutlich erhoben und wird dementsprechend auch unterschiedlich gut gefördert. Ebenso wird in einigen Ländern explizit die Möglichkeit genannt, sich zum Zweck der Einstellung von Personal (Bayern, Thüringen, Ns die Entscheidungsfreiheiten), zur Bildung von Revieren (indirekt Saarland) oder zu Ähnlichem (Thüringen) zusammenzuschließen. Es wird auch angeboten, dass das staatliche Forstamt die Geschäftsführung übernimmt (z.B. in BW oder in Brandenburg).

2.4.2. Zusammenfassende Betrachtung

Die Regelungsdichte für den Gemeindewald variiert zwischen den einzelnen Bundesländern in einem weiten inhaltlichen Rahmen¹¹⁷. Klar ist, dass in allen Ländern die Entscheidungsfreiheiten durch indirekte Subventionen, also die Inanspruchnahme verbilligter Dienstleistungen des staatlichen Forstamtes, eingeschränkt werden. Kaum also wird eigenverantwortlich und unter Berücksichtigung der vollen Kosten agiert.

Bei der Rechtsformwahl müssen fallweise entsprechende Konstruktionen gefunden werden, die den einzelnen Landesgesetzen gerecht werden¹¹⁸, was z.T. große Einschränkungen mit sich bringt. Werden in diesem Zusammenhang bestehende „Wahlfreiheiten“ genutzt, so sind im Vergleich zum Regiebetrieb bisweilen erheblich höhere Kosten zu erwarten. Dies betrifft vor allem die Kosten für den forsttechnischen Betriebsleiter. Überlegung, ob durch eine erhöhte Flexibilität und eine verbesserte Motivation (auch nach Abzug der Mehrkosten) höherer Gewinne erzielt werden können als im Regiebetrieb, sind empfehlenswert¹¹⁹. Es sollte

¹¹³ Beispiel: Kooperationsvertrag von vier Gemeinden im Vogelsberg bei der Waldbewirtschaftung in Form einer Verwaltungsvereinbarung (AN. 2000 hes. StGZ S. 225, 266)

¹¹⁴ Beispiel: „Benchmarking-Kreis Kommunalwald Hochtaunus“ (AN. 1999 hess. WBV S. 25) oder „Benchmarking-Arbeitskreis Nordhessen“ (AN: 2001 hess. WBV S. 16)

¹¹⁵ mdl. Mitteilung von SCHAEFER

¹¹⁶ SCHAEFER 2002 S. 42

¹¹⁷ In BW ist die Regelungsdichte sehr hoch, während sie in Ns gering ausgeprägt ist. Vergleicht man die Vorschriften für den Kommunalwald mit denen des Privatwalds, so kann mit BECKER/ LÜCKGE (1991 S. 67) festgestellt werden, dass für den Gemeindewald in den meisten Ländern (Ausnahmen: Niedersachsen und Schleswig-Holstein) im erheblich größerem Umfang detaillierte Vorschriften und damit auch stärkere Reglementierungen gemacht werden. Bei einer Positionierung des Gemeindewaldes zwischen Staatswald und Privatwald wäre die Nähe zum Staatswald also größer.

¹¹⁸ Beispiele hierzu bieten die später angeführten Beispielbetriebe

¹¹⁹ positive Beispiele hierzu: Stiftungswald Laubach, Forst Ebnath AG, Arenberg Meppen GmbH

auch nicht vergessen werden, dass es keine Sicherheit dafür gibt, dass die kostenfreien oder verbilligten Leistungen des Staates auch in Zukunft noch gewährt werden¹²⁰.

Um die Wege zu mehr Eigenständigkeit überhaupt nutzen zu können, ist für viele Gemeinden eine Zusammenarbeit notwendig - hierin scheinen sich auch die Länder einig zu sein. Die sich bietenden Möglichkeiten (beispielsweise in RP: Starthilfe bei Gründung eines kommunalen Zweckverbandes) sind zu nutzen. Der Weg hin zu einer erhöhten Selbständigkeit, die wiederum zu einer größeren Wirtschaftlichkeit führen soll, scheint also für zahlreiche Kommunen in einer Kombination aus Rechts- und Organisationsform zu liegen.

2.4.3. Weitere gesetzliche Regelungen

Auf Bundesebene sind für die vorliegende Arbeit außer dem Bundeswaldgesetz solche Gesetze wichtig, die für die einzelnen Gesellschaftsformen maßgebend sind. Hierunter fallen das GmbH-Gesetz, das Aktiengesetz, das BGB¹²¹, das HGB¹²² und steuerliche Gesetze.

Auf Länderebene sind, abgesehen von den Landeswaldgesetzen und den Gemeindeordnungen, vor allem die Landesverfassungen und einzelne länderspezifische Gesetze und Verordnungen von Bedeutung, die beispielsweise Regelungen für Eigenbetriebe, Stiftungen und die kommunale Zusammenarbeit beinhalten.

Auch diese Gesetze unterscheiden sich in den einzelnen Ländern in einigen Punkten gravierend voneinander. Eine detaillierte Darstellung würde den Rahmen der vorliegenden Untersuchung sprengen: Deshalb erfolgt hier nur eine Gegenüberstellung der Verhältnisse aus einigen ausgewählten Ländern, welche nach den Standorten der Beispielbetriebe ausgewählt wurden.

3. Mögliche Rechts- bzw. Organisationsformen im kommunalen Forstbetrieb

3.1. Einführung in die Thematik

3.1.1. Absicht beim Wechsel der Rechtsform

Kommunale Forstbetriebe sind dem Kommunalrecht sowie den Bestimmungen der Landeswaldgesetze (hier speziell den entsprechenden Bestimmungen zum Körperschaftswald) unterworfen. Um durch die Wahl einer alternativen Rechtsform Veränderungen für die Bewirtschaftungsweise zu erzielen, sind theoretisch zwei Absichten denkbar: Zum einen kann die Wahl einer alternativen Rechtsform dazu dienen, auch im Rahmen der öffentlichen Gesetze effektiver zu wirtschaften, zum anderen kann durch einen Wechsel der Eigentumsart eine Befreiung von den strengen Vorschriften zum Körperschaftswald beabsichtigt werden¹²³.

3.1.2. Öffentliche Einrichtungen im Rahmen der Kommunalverwaltung

Während im forstlichen Bereich, wie in der Einleitung dargestellt, noch immer der Regiebetrieb vorherrschend ist, findet man in anderen kommunalen Aufgabenbereichen eine Vielzahl von Rechts- und Gestaltungsformen.

Diese Tatsache lässt sich vor allem damit begründen, dass zur Findung einer möglichst optimalen Organisationsform stets unterschiedliche Entscheidungsmerkmale in ihrer Zusammen-

¹²⁰ vgl. Kap. 2.2.3.

¹²¹ z.B. für Vereine oder Stiftungen

¹²² z.B. für OHG, KG oder für das allgemeine kaufmännische Rechnungswesen

¹²³ in Kap. 3.5.1. näher erläutert

führung betrachtet werden müssen. Eine Einteilung ist dabei auf verschiedene Arten möglich. Betrachtet man zunächst die öffentlichen Einrichtungen von Kommunen, so lässt sich hier zwischen unmittelbarer und mittelbarer Kommunalverwaltung unterscheiden, wohinter sich zum einen die Ämterverwaltung, zum anderen kommunale Unternehmen¹²⁴ verbergen. Die Ämterverwaltung umfasst diejenigen Organisationsformen, die unmittelbar der Gemeindeverwaltung angehören. Unter einem kommunalen Unternehmen versteht man verselbständigte Verwaltungseinheiten „von gewisser organisatorischer Festigkeit und Dauer zur Erfüllung einzelner bestimmter öffentlicher Zwecke(..).“¹²⁵ Sie sind also im gewissen Sinne organisatorisch und inhaltlich vom kommunalen Träger getrennt und stellen „wirkliche“ Rechtsformen dar, deren Darstellung in dieser Arbeit erfolgt.

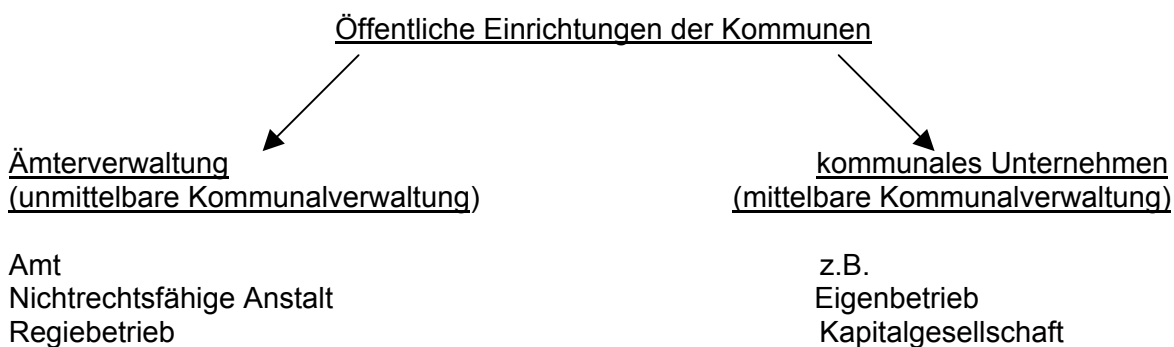


Abbildung 2: Einteilung der öffentlichen Einrichtungen von Kommunen.¹²⁶

Ämterverwaltung

Unter einem „Amt“ versteht man, eine offizielle Stellung, die mit bestimmten Pflichten verbunden ist¹²⁷. Sie dient der unmittelbaren Aufgabenerfüllung durch eine Behörde. Das Amt sowie die nichtrechtsfähige Anstalt können nicht als Rechtsform bezeichnet werden. Letztere stellt einen vom Träger der öffentlichen Verwaltung zur Erfüllung eines bestimmten Zwecks eingerichteten verselbständigten Personal- und Sachbestand dar, der den Benutzern zur Verfügung steht¹²⁸.

Der Regiebetrieb, nach CRONAUGE „als Abteilung der Kommunalverwaltung geführt“¹²⁹, wird oft unter dem Titel „Rechtsform“ geführt und wird im DUDEN¹³⁰ als „haushaltsrechtlich selbständiger Betrieb des Staates, einer Gemeinde“ bezeichnet. Aufgrund der zentralen Rolle, die der Begriff im Rahmen der vorliegenden Untersuchung spielt, und aufgrund der Notwendigkeit, den Regiebetrieb von anderen Rechtsformen abgrenzen zu können, soll dieser kurz dargestellt werden.

Eigenschaften des Regiebetriebs

Die meisten kommunalen Wälder werden in Regie durch ein staatliches Forstamt bewirtschaftet. Es handelt sich dabei um einen rechtlich und organisatorisch unselbständigen Teil

¹²⁴ Hier sind jegliche kommunale Unternehmen gemeint. An dieser Stelle sei auf die rechtliche Problematik hingewiesen, bei der es um die Frage geht, ob ein Forstbetrieb ein wirtschaftliches Unternehmen ist oder nicht.. Zur Zeit wird er als nichtwirtschaftliches Unternehmen behandelt (mdl. Mitteilung von HÖHLEIN, Büroleiter des GStB RP und Mitautor des neuen Kommentars zur Gemeindeordnung (GO) von RP). Einige Gemeindeordnungen differenzieren zwischen wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Unternehmen bei den Regelungen, die die Einrichtung von Unternehmen in Privatrechtsformen betreffen. Doch besteht in allen Ländern die entsprechende Möglichkeit dazu, wenngleich sich die Anforderungen auch etwas unterscheiden können. Als Beispiel hierfür ist im Anhang ein Auszug aus der GO von Hessen (12.3.) zu finden.

¹²⁵ CRONAUGE 1995 S. 31

¹²⁶ nach CRONAUGE 1995 S. 32 in veränderter Form

¹²⁷ DUDEN 1989 S. 100

¹²⁸ CRONAUGE 1995 S. 33

¹²⁹ a.a.O. S. 34

¹³⁰ DUDEN 1989 S. 1230

der Kommunalverwaltung: Seine Einordnung erfolgt in den gemeindlichen Haushalt - es liegt also kein abgegrenztes Betriebsvermögen vor¹³¹. Dementsprechend handelt es sich um einen Bruttobetrieb, d.h. Einnahmen und Ausgaben werden im Haushaltsplan unsaldiert ausgewiesen und im kommunalen Haushalt im haushaltsrechtlichen Gesamtdeckungsprinzip verwendet - einzelne Erlöse verbleiben nicht im Forstbetrieb. Die Haushaltsführung erfolgt nach kameralistischen Grundsätzen und das kommunale Haushaltsrecht gilt ohne Einschränkungen.

Aufgrund dieser Bestimmungen ist die Handlungsfreiheit des Regiebetriebs sehr eingeschränkt und das Betriebsgeschehen kaum transparent. Der Vorteil, durch die Einbindung in den kommunalen Gesamthaushalt eine größere Flexibilität innerhalb der Gesamtfinanzierung kommunaler Aufgaben zu erhalten, verblasst zumeist vor dem Hintergrund unbefriedigender betriebswirtschaftlicher Ergebnisse der Forstbetriebe.

Die Bildung von Netto Regiebetrieben (d.h. es erfolgt eine Saldierung von Einnahmen und Ausgaben und nur das Endergebnis fließt in den kommunalen Haushalt ein) ist kommunalrechtlich an und für sich nicht vorgesehen. Manche Gemeindeordnungen lassen hier allerdings entsprechende Möglichkeiten. Beispielsweise ist in Nordrhein-Westfalen mit § 126 GO eine Experimentierklausel eingeführt worden, durch die das Innenministerium im Einzelfall eine zeitlich begrenzte Ausnahmegenehmigung zur Umgehung von organisations- und haushaltsrechtlichen Vorschriften und entsprechenden Verordnungen erlassen kann. In § 88 Abs. 6 der bayerischen GO heißt es, dass Einrichtungen ganz oder teilweise nach den Vorschriften über die Wirtschaftsführung der Eigenbetriebe geführt werden dürfen. Der Nettobetrieb ist gerade in den staatlichen Forstverwaltungen immer häufiger vorzufinden. Insgesamt sollen dort vermehrt moderne betriebswirtschaftliche Steuerungselemente eingeführt werden. So wird beispielsweise in RP seit 2002 in allen Forstverwaltungen mit einer Nettobudgetierung gearbeitet¹³². Aber auch bei „optimierten“ Einheitsforstämtern oder einer Bewirtschaftung durch einen Landesbetrieb ist die wirtschaftliche Selbständigkeit der Kommune im betrieblichen Handeln eingeschränkt - z.B. ist kein flexibles Reagieren auf Holzpreisschwankungen möglich, da das Betriebsgeschehen von relativ konstanten Kassenergebnissen maßgeblich bestimmt wird. Auch in ungünstigen Marktsituationen wird ein vergleichsweise hoher Einschlag vorgenommen und das Holz z.T. „unter Wert“ verkauft oder Marktchancen können bei hohen Holzpreisen nicht mehr genutzt werden. Mögliche Erfolgspotentiale liegen auf diese Weise brach¹³³.

Bei der Beurteilung des Regiebetriebs müssen aber im Zusammenhang mit dem Einheitsforstamt die örtlichen Gegebenheiten betrachtet werden. Dort wo Staats-, Kommunal- und Privatwald in intensiver Gemengelage vorkommen und die Kommunen aufgrund von ausgeprägtem „Ortsteildenken“ nicht bereit sind, über einen Ringtausch zwischen Gemeinde und Staat eine Arrondierung des Waldbesitzers durchzuführen¹³⁴, stellt das Einheitsforstamt ohne Zweifel eine sinnvolle Bewirtschaftungsform dar, ist also – vor allem auch durch eine vor Ort sachkundige Beratung – als organisatorisch zweckmäßig einzuschätzen.

¹³¹ FETTIG/ SPÄTH 1997 S. 34

¹³² mdl. Mitteilung von MAUERHOF, leitender Forstdirektor von „Landesforsten“ RP

¹³³ Die Bewirtschaftung im Rahmen jeder anderen Rechtsform, bei der das Vermögen des Forstbetriebs vom restlichen Gemeindevermögen getrennt wird und die Gemeinde in ihrer Zielsetzung einen höchstmöglichen Erfolg und nicht ein konstantes Kassenergebnis anstrebt, kann sich am Prinzip des „aussetzenden Betriebs“ (Betriebsstrategie im bäuerlichen Kleinprivatwald) orientieren; Holzpreisschwankungen kann auf diese Weise konjunkturzyklisch mit einer Anpassung des Einschlages begegnet werden (vgl. BLUM 1997 S. 31 ff.). Da auch eine möglichst geringe Fixkostenbelastung wünschenswert ist, sollte die Einstellung des Personals unterhalb des durchschnittlichen Arbeitsvolumens erfolgen und in Perioden erhöhter Holzernstmaßnahmen Unternehmerleistungen hinzugekauft werden. Auf diese Weise bringt eine Flexibilitätssteigerung die Möglichkeit mit sich, die betrieblichen Ergebnisse direkt zu verbessern. Eine derartige Kundenorientierung benötigt natürlich auch ein eigenständiges und intensiviertes Marketing sowie eine flexible Organisationsstruktur und Verwaltung, wie es im Regiebetrieb kaum möglich ist.

¹³⁴ Beispiel Stadtwald Sulz (BW); vgl. UTZLER 1995 S. 1419

3.2. Vorgehen bei der Rechtsformwahl

Ob und welcher Wechsel zu einer anderen Rechts- bzw. Organisationsform erfolgt, hängt fast ausschließlich von den konkreten Rahmenbedingungen ab. Eine optimale Aufgabenerfüllung setzt eine optimale Organisation voraus. Diese soll den bestmöglichen Rahmen zum Wirtschaften bieten und so zum optimalen Erreichen der zuvor festgelegten Ziele dienen. Da diese Ziele individuell durch die örtlichen Gegebenheiten sehr unterschiedlich ausfallen, kann keine allgemeingültige „Checkliste“ vorgegeben werden. Eine Checkliste lässt sich also erst aus dem Zielkatalog einer Gemeinde entwickeln. Für jeden Punkt sollte überprüft werden, ob die in Erwägung gezogene alternative Rechtsform diese Ziele auch in der gewählten Reihenfolge erfüllen kann. Schließlich muss in der Zusammenschau der Ergebnisse ein Urteil gefällt werden.

Ein sinnvolles Vorgehen bei der Rechtsformwahl könnte sich wie folgt gestalten:

1. Zieldefinition/Erwartungsdefinition
2. Erhebung von wirtschaftlichen Kenndaten. Ausgehend von den naturalen Ausgangsbedingungen sowie den standörtlichen und strukturellen Voraussetzungen, sollten zunächst die Betriebsergebnisse der zurückliegenden Jahre interpretiert werden. Die sich daraus ergebende Beurteilung des Betriebes erfolgt anhand der Stärken und Schwächen. Vor dem Hintergrund der zukünftig zu erwartenden Entwicklung sollten Chancen und Risiken abgeschätzt und potentielle Ansätze zur Ergebnisverbesserung erarbeitet werden. Dazu gehören neben konkreten Empfehlungen zur operativen Betriebsführung vor allem die Identifizierung strategischer Erfolgspotentiale. So können noch neue Ziele für die Gemeinde ausfindig gemacht werden.
3. „Umfeldanalyse“. Beispielsweise können Daten innerhalb einer Benchmarking-Gruppe verglichen¹³⁵ oder Vergleichsdaten aus einem Testbetriebsnetz herangezogen werden, um die Position des eigenen Betriebs einschätzen zu können. Auch so können sich neue Anregungen für Ziele ergeben. Außerdem sollten die marktlichen Verhältnisse in die Überlegungen mit einbezogen werden¹³⁶.
4. Ableitung einer Checkliste aus den zusammengetragenen Informationen und deren Überprüfung in Bezug auf mögliche Rechts- und Organisationsformen. An dieser Stelle sollten auch eine Überprüfung der vom Staatswald für die Kommunen angebotenen Leistungen hinsichtlich ihrer Kosten, ihres Umfangs und ihrer Effektivität im Hinblick auf die erarbeiteten Ziele erfolgen.

Zwar ist die Aufstellung einer Checkliste eine gemeindespezifische Aufgabe, trotzdem lassen sich grundsätzlich zu beachtende Aspekte auflisten¹³⁷:

- Erreichung der örtlichen Zielvorgaben der Gemeinde für den betrachteten Bereich
- bestehende gesetzliche Vorgaben
- Sicherung der Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten durch die Kommune (zur Wahrung des öffentlichen Zwecks)
- Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten¹³⁸
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit unter Betrachtung der Komponenten Verantwortungsbereitschaft, Motivation, Entscheidungsfindung und Transparenz
- Finanzielle Folgen: Entlastungen, Kosten durch die Umstellung, Folgekosten, steuerliche Aspekte
- Personelle Folgen
- Folgen für den Gesamthaushalt der Kommune
- Berücksichtigung interkommunaler Zusammenarbeit
- Umsetzungsmöglichkeiten und tatsächlicher Effizienzgewinn, z.B. durch Erstellen einer Kosten-Nutzen-Analyse¹³⁹

¹³⁵ vgl. Kap. 2.4.1. „Kommunale Zusammenarbeit“

¹³⁶ Beispielsweise ist zu berücksichtigen, ob interessierte private Unternehmer verfügbar sind - nur wenn genug Nachfrager vorhanden sind, kann es zu einem Wettbewerb kommen, der Effektivitätsvorteile mit sich bringt.

¹³⁷ Im Folgenden wird in dieser Arbeit auf diese Aspekte eingegangen, sofern dies im Rahmen einer allgemeinen Vorstellung der einzelnen Rechtsformen möglich und notwendig ist.

¹³⁸ z.B. in personeller Hinsicht

5. Handlung: Abstimmungen, Bekanntmachungen, Ausschreibung u.a.

Die Suche nach einer geeigneten alternativen Rechtsform und deren Umsetzung ist ein längerer, schrittweise erfolgender Prozess. Einfluss auf den Prozess haben in jedem Fall die politischen Akteure, aber auch die Bürger¹⁴⁰ und, gerade im Forst, externe Stakeholder-Gruppen¹⁴¹. Inwieweit die Akteure der Gemeinde Einfluss nehmen können, hängt entscheidend von der Transparenz des betrieblichen Geschehens ab. Außerdem muss die Leistungsbereitschaft des beteiligten Personals realistisch eingeschätzt werden, denn ohne Motivation und Engagement können die besten Potentiale nicht ausgeschöpft werden.

3.3. Überblick über die allgemeinen Möglichkeiten zur Rechtsformwahl

Systematisierung

Eine Rechtsform ist eine rechtlich festgelegte Form für die Regelung von Rechtsangelegenheiten¹⁴². Damit kann auch der Regiebetrieb als eine Rechtsform angesehen werden, da mit ihm eine bestimmte Organisationsform abgegrenzt wird, für die im Forst eigene Gesetze gelten und eigene Institutionen eingerichtet werden.

Die Wahl einer Alternative zur Rechtsform „Regiebetrieb“ kann allgemein als eine Form der Privatisierung verstanden werden, die grundsätzlich unterschiedliche Ausprägungen haben kann. Der Begriff „Privatisierung“ bezeichnet nicht nur den Übergang von kommunalem Eigentum in private Hände, sondern auch die Übertragung von Aufgaben oder Leistungen oder deren Durchführung¹⁴³. Nach HAMER¹⁴⁴ zählt auch die Durchführung von öffentlichen Aufgaben in privatrechtlicher Form sowie die Verselbständigung öffentlicher Einrichtungen zur Privatisierung im weiteren Sinne¹⁴⁵. Da eine einheitlich gültige Systematik unter rechtlichen Aspekten nicht vorhanden ist, hat die Verfasserin eine eigene Einteilung in Anlehnung an die Systematiken von BORCHERS 1996, BREDE 2001, CRONAUGE 1995 und HAMER 1981 erarbeitet. Es wird dabei nach dem Grad der Verselbständigung unterschieden und damit nach dem Grad der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit. Zudem werden innerhalb dieser Systematik zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Organisationsformen differenziert, um eine möglichst genaue Einordnung zu ermöglichen.

Formelle Privatisierung

Durch eine formelle Privatisierung wird nur die Rechtsform geändert, um in einem anderen „Rahmen“ flexibler wirtschaften zu können. Die Kommune bleibt also weiterhin der verantwortliche Träger, solange Private nicht an den Unternehmen beteiligt sind. Die Eigentumsverhältnisse bleiben unberührt¹⁴⁶. Das Ausmaß der damit verbundenen Veränderungen ist natürlich bei privatrechtlichen¹⁴⁷ Formen stärker ausgeprägt, da die Kommune den betreffenden Betrieb nach privatrechtlichen Gesichtspunkten leiten muss. Die Kommune wird dadurch aber nicht von sämtlichen öffentlichen Bindungen befreit, da sie weiterhin alleinverantwortlich agiert. Es greift das sogenannte „Verwaltungsprivatrecht“¹⁴⁸. Folgende Möglichkeiten sind denkbar:

¹³⁹ vgl. hierzu BREDE 2001 S. 171 ff.

¹⁴⁰ vgl. Kap. 3.5.2.1.

¹⁴¹ Umweltvereine, Gewerkschaften u.a.

¹⁴² DUDEN 1989 S. 1224

¹⁴³ nach HAMER 1981 S. 41

¹⁴⁴ a.a.O. S. 38, vgl. auch BORCHERS 1996 und BREDE 2001

¹⁴⁵ Dies bezeichnet man als „formelle Privatisierung“. Da die öffentlichen Rechtsformen bei der Verselbständigung einer Verwaltungseinheit den Privaten nicht zur Verfügung steht, ist die Bezeichnung der Privatisierung zumindest problematisch.

¹⁴⁶ BREDE 2001 S. 39, 43

¹⁴⁷ Bei Kapitalgesellschaften in dieser Form halten die Gemeinden also alle Anteile.

¹⁴⁸ CRONAUGE 1995 S. 108; Dabei werden die Normen des Privatrechts durch Bestimmungen des öffentlichen Rechts ergänzt, überlagert und modifiziert. Beispielsweise bleiben geltende Tarifbeschlüsse weiterhin gültig.

- Öffentlich-rechtliche Formen:
 - Eigenbetrieb
 - Anstalt des öffentlichen Rechts
 - Stiftung des öffentlichen Rechts

- Privatrechtliche Formen:
 - Kapitalgesellschaften
 - Personengesellschaften
 - Vereine
 - Genossenschaften

Materielle Privatisierung

Bei einer materiellen Privatisierung zieht sich die öffentliche Hand tatsächlich aus dem Betriebsgeschehen zurück und gibt Privaten die Möglichkeit aktiv zu werden oder sich zu beteiligen. Man unterscheidet hinsichtlich der materiellen Privatisierung wie folgt¹⁴⁹:

- Funktionale Privatisierung¹⁵⁰, wobei das Eigentum an Private übergeht:
 - Verkauf
 - Stiftung des Privatrechts, der bei ihrer Einrichtung alle Rechte übertragen werden.

- Organisatorische Privatisierung, auch *Public Private Partnership* genannt. Darunter versteht man „jede Form des arbeitsteiligen Zusammenwirkens von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft zur Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe“¹⁵¹. Nach CRONAUGE unterscheidet man zwischen dem Heranziehen privaten *Know-hows* und der Mobilisierung privaten Kapitals¹⁵²:
 - Heranziehen privaten *Know-Hows* in Form von:
 - *Outsourcing*: Die Auslagerung von Aufgaben stellt für die Gemeinden eine Möglichkeit dar, einzelne Aufgabenbereiche effektiver durchführen zu lassen. Die Tendenz geht in den Gemeinden immer mehr dahin, Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, um den Fixkostenblock zu reduzieren¹⁵³:
 - Submission, z.B. durch einen Betriebsführungsvertrag
 - Konzession
 - Doppelgesellschaft: Trennung von Verfügungsrecht und Eigentum
 - Betreibergesellschaft
 - Verpachtung
 - Sonderform: Stiftung des Privatrechts nach dem Laubacher Modell
 - Verein

 - Mobilisierung von privatem Kapital¹⁵⁴

- Funktionale/ organisatorische Privatisierung: Gemischtwirtschaftliche Beteiligungsgesellschaft

¹⁴⁹ in Anlehnung an BREDE 2001, BORCHERS 1996 und CRONAUGE 1995

¹⁵⁰ Dies kann auch als *Contracting out* bezeichnet werden, worunter die endgültige Übertragung der Leistungserstellung für den Bürger auf private Unternehmungen zu verstehen ist (BREDE 2001 S. 42).

¹⁵¹ BREDE 2001 S 39

¹⁵² CRONAUGE 1995 S. 219

¹⁵³ Es handelt sich also um *Make-or-Buy*-Entscheidungen zugunsten des *Buy*. BREDE bezeichnet *Outsourcing* als Aufgabenvergabe durch Kauf-, Werk- oder Dienstvertrag, bei der anstelle eigener Ressourcen solche von Fremden benutzt werden (BREDE 2001 S. 43, 44). Dies führt zu einer Kostenverlagerung von der Verwaltung zum Dienstleister, der allerdings durch effektiveres Wirtschaften diese Aufgabe kostengünstiger erledigen sollte. Durch die Auslagerung steht der Verwaltung für andere Aufgaben dann mehr Zeit zur Verfügung und es kann unter Umständen nach einiger Zeit eine Beamtenstelle (Fixkostenbelastung) eingespart werden.

¹⁵⁴ in Anlehnung an BREDE 2001 und CRONAUGE 1995

Kommunalisierung

Weitere Formen zur Erlangung von mehr Selbständigkeit lassen sich unter dem Begriff „Kommunalisierung“¹⁵⁵, d.h. der kommunalen Verselbständigung vom Staat, zusammenfassen. Entsprechende Organisationsformen sind im Zusammenhang mit der Rechtsformwahl äußerst bedeutend, da sie vielen kleinen kommunalen Forstbetrieben durch Zusammenschlüsse die Möglichkeit bieten, strukturelle Nachteile zu verbessern bzw. die Wahl einer alternativen Rechtsform in sinnvoller Weise ermöglichen. Man unterscheidet:

- Öffentlich-rechtliche Formen: - Kommunales Forstamt
- Kommunaler Revierdienst
- Forstzweckverband
- Privatrechtliche Form: - Gemischt-öffentliche Beteiligungsgesellschaft
- Forstbetriebsgemeinschaft

Diese Organisationsformen eröffnen den Kommunen die Möglichkeit zur größeren Selbständigkeit und damit auch zur Selbstbestimmung; was für sie alleine aus Kostengründen nicht realisierbar ist.

Im Folgenden werden die einzelnen Formen in Bezug auf den kommunalen Forstbetrieb dargestellt¹⁵⁶.

3.4. Formelle Privatisierung

3.4.1. Organisationsformen des öffentlichen Rechts

3.4.1.1. Eigenbetrieb

Der Eigenbetrieb ist rechtlich abhängig, aber finanzwirtschaftlich und organisatorisch weitgehend selbständig¹⁵⁷, da er im Gemeindehaushalt als Sondervermögen erscheint und gemäß dem Nettoprinzip nur mit Gewinn oder Verlust zu Buche schlägt. Es wird keinen Haushalts-, sondern einen Wirtschaftsplan aufgestellt, er verfügt über eine selbständige Buchführung und eine getrennte Vermögensverwaltung.

Der Eigenbetrieb nimmt eine Mittelstellung zwischen der staatlichen Verwaltung durch einen Regiebetrieb und dem staatlichen Betrieb mit eigener Rechtspersönlichkeit ein. Er ist den Gemeinden vorbehalten und zur Stärkung der Selbstverwaltungstätigkeiten gedacht¹⁵⁸. Man kann den Eigenbetrieb somit als „klassische“ Organisationsform für kommunale wirtschaftliche Unternehmen bezeichnen. In einigen Bundesländern wurde erst in den letzten Jahren der Weg für den forstlichen Eigenbetrieb eröffnet¹⁵⁹. Da nun die rechtlichen Möglichkeiten bestehen und nach neuen Wegen für den kommunalen Forstbetrieb gesucht wird, werden bereits lebhafte Diskussionen über die Eignung der Rechtsform „Eigenbetrieb“ für den Forst-

¹⁵⁵ Verwendet von SCHAEFER 2000 S. 319 in der Bedeutung einer „kommunalen Verselbständigung“. SCHAEFER nimmt, im Unterschied zur Verfasserin, hier allerdings keine Zuordnung der Formen vor.

¹⁵⁶ Aufbau und Umfang der Beschreibungen sind nicht einheitlich, da bei den Rechtsformen unterschiedliche Aspekte von Bedeutung sind und einige Formen aus noch darzulegenden Gründen von vornherein nicht näher betrachtet werden müssen. Der Umfang der Darstellungen richtet sich also nach der Eignung der jeweiligen Form für den kommunalen Forstbetrieb. Der gesetzliche Bezug wird für die Bundesländer hergestellt, aus denen die Beispielbetriebe in den folgenden Kapiteln entstammen.

¹⁵⁷ SCHULER 2000 S. 303

¹⁵⁸ Entspricht dem Landesbetrieb nach § 26 der Landeshaushaltsordnungen.

¹⁵⁹ Beispielsweise wurde es in Baden-Württemberg erst mit der Änderung des Eigenbetriebsgesetzes vom 15.12.1997 möglich, dass nichtwirtschaftliche Unternehmen als Eigenbetrieb geführt werden (vgl. § 1 EigBG BW). In NRW wurde die Einrichtung eines forstlichen Eigenbetriebs aufgrund einer Kommentierung zum Landesforstgesetz, an die sich die Aufsichtsbehörde anlehnte, bis 1986 als nicht zulässig angesehen (mdl. Mitteilung von HUTH, kaufmännischer Werkleiter des forstlichen Eigenbetriebs in Blankenheim).

betrieb geführt. Die Anzahl an forstlichen Eigenbetriebe in Deutschland ist zur Zeit aber noch gering¹⁶⁰. Die Verfasserin stieß bei ihren Recherchen aber auf viele Gemeinden, die gerade Überlegungen zur Rechtsform „Eigenbetrieb“ anstellen. Aus diesen Gründen wird diese Rechtsform in Kapitel 4 mit ihren rechtlichen Hintergründen und organisatorischen Möglichkeiten auch anhand von Beispielbetrieben ausführlich dargestellt und durch die Fallstudie zum Gemeindewald Morbach, wo man sich mit dieser Fragestellung zur Zeit beschäftigt, vertieft.

3.4.1.2. Anstalt des öffentlichen Rechts

Die Anstalt des öffentlichen Rechts (AdöRs) mit eigener Rechtsfähigkeit¹⁶¹ ist nach MAYER „ein Bestand von Mitteln, [...] welche in der Hand eines Trägers öffentlicher Verwaltung einem besonderen öffentlichen Zweck dauernd zu dienen bestimmt sind“¹⁶². Eine Anstalt hat keine Mitglieder, sondern Benutzer und wird vom Anstaltenträger durch Besetzung und Kontrolle der Leitungsorgane beherrscht. Sie dient dazu, die Umsetzung bestimmter dauerhafter Verwaltungsaufgaben durch eine verselbständigte, rechtsfähige Organisationseinheit zu gewährleisten und soll nicht etwa die Selbstverwaltung ermöglichen¹⁶³. Die Rechtsform gewährleistet aber dennoch eine größere Transparenz und Flexibilität durch einen eigenen Haushalts- und Wirtschaftsplan, eigenes Personal, die eigene Befugnis über die zugewiesenen Verwaltungsentscheidungen sowie durch eigenes Vermögen. Der Anstaltsträger haftet für die Anstalt; die Rechtsaufsicht liegt weiterhin beim Land¹⁶⁴. Die AdöRs ähnelt im Übrigen dem Eigenbetrieb - der große Unterschied zwischen beiden Formen ist, dass die Anstalt eine eigene Rechtsfähigkeit innehat und daher im Vergleich mit dem Eigenbetrieb als unabhängiger und flexibler gelten darf. Dies gilt vor allem im Hinblick auf die Personalführung, da der Gesetzgeber, je nach Bedürfnis, frei in der Strukturgestaltung ist¹⁶⁵. Für Kommunen sind die Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten hinsichtlich dieser Rechtsform beschränkt, da sie nur durch Gesetz gebildet werden kann¹⁶⁶. Aus diesem Grund kann diese Rechtsform in den weiteren Betrachtungen vernachlässigt werden¹⁶⁷.

3.4.1.3. Die Stiftung als Rechtsform im Kommunalwald

Die Stiftung des privaten wie auch des öffentlichen Rechts besitzt eine eigene Rechtspersönlichkeit¹⁶⁸. Ihre Begründung richtet sich nach den eigenen landesrechtlichen Stiftungsgesetzen sowie nach §§ 80 bis 88 BGB (private Stiftungen) und den Gemeindeordnungen. Stiftungen sind zweckbestimmte Vermögen, deren Aufgabe aufgrund des Stiftungsaktes definiert ist. Sie „gehören“ nach ihrer Einrichtung niemandem mehr und entziehen sich daher mit ihrem definierten Aufgabenspektrum weitgehend dem äußeren Einfluss durch die stiftende Institution (hier die Gemeinde). Die Stiftung ist also organisatorisch selbständig¹⁶⁹ und kann durch die rechtliche Unabhängigkeit im Rahmen ihrer Zielsetzung auch größtenteils selbständig handeln.

¹⁶⁰ Von der Verfasserin konnten insgesamt nur sechs Eigenbetriebe ausfindig gemacht werden.

¹⁶¹ Nichtrechtsfähige Anstalt: siehe Kap. 3.1.2. Ämterverwaltung

¹⁶² zitiert nach HEINTZEN 2001 auf der Webseite www.fu-berlin.de

¹⁶³ ebenda

¹⁶⁴ BOTHMER/ DUHR 2001 S. 402

¹⁶⁵ ebenda

¹⁶⁶ Einziges bundesweites Beispiel auf kommunaler Ebene sind die Sparkassen (CRONAUGE 1995 S. 61).

¹⁶⁷ Auch auf Landesebene (Brandenburg) wurde gegen die Einrichtung einer öffentlichen Anstalt für die Landesforstverwaltung entschieden; hauptsächlich deshalb, weil mit deren Umsetzung die Neuschaffung eines Einrichtungsgesetzes sowie umfangreiche Gesetzesänderungen notwendig gewesen wären. Außerdem stand eine parlamentarische Mehrheit für diese Rechtsform in Frage. Es wurde mit der optimierten Gemeinschaftsverwaltung eine Form gewählt, die eine kürzere Umsetzung ermöglichte (BOTHMER/ DUHR 2001 S. 403, 404).

¹⁶⁸ Nichtrechtsfähige kommunale Stiftungen gelten als zweckgebundenes Sondervermögen der Kommunen (TWEHUES 1996 S. 59, 60). Sie kommen somit in ihren Eigenschaften (mit Ausnahme ihrer strengeren Zweckgebundenheit) dem Eigenbetrieb nahe und werden deshalb hier nicht gesondert betrachtet.

¹⁶⁹ Hier liegt auch der größte Unterschied zur Anstalt des öffentlichen Rechts, da künftige Änderungen durch unterschiedliche politische Stellungen kaum möglich sind.

Bei der Einrichtung einer kommunalen Stiftung¹⁷⁰ muss der Stiftungszweck zum Aufgabenbereich der Kommune gehören und ist damit auf den räumlichen Wirkungsbereich der Gemeinde begrenzt¹⁷¹. Der Zweck kann sowohl im Bereich der weisungsfreien als auch der weisungsgebundenen Aufgaben liegen¹⁷². Des Weiteren muss die Stiftung von der Kommune nach kommunalrechtlichen Regeln verwaltet werden¹⁷³. Hierbei ist zu beachten, dass diese Vorschrift sich nur auf die Verwaltung der Stiftung bezieht, nicht aber auf die Erfüllung der Stiftungsaufgabe¹⁷⁴. Jede Stiftung muss eine Verfassung haben, die die Bestimmungen über Name, Sitz, Zweck, Vermögen und Organe enthält¹⁷⁵.

Bei einer Stiftungsgründung auf kommunaler Ebene gibt es allgemeine Vorbehalte, die sich auf Einschränkungen des Demokratieprinzips¹⁷⁶ beziehen. Es wird kritisiert, dass bei Gründung einer Stiftung das Stiftungsvermögen für den Stiftungszweck auf längere Zeit fixiert wird und sich somit dem Einfluss künftiger politischer Änderungen und damit kurzfristiger Einflussmöglichkeit auf den Betrieb entzieht¹⁷⁷. Aber gerade die Beständigkeit der Zielsetzung einer Stiftung lässt sich eindeutig mit der Langfristigkeit und dem Nachhaltigkeitsgedanken der forstwirtschaftlichen Produktion in Übereinstimmung bringen.

Ebenfalls gut mit dem Nachhaltigkeitsgedanken der Forstwirtschaft lässt sich das Gebot verbinden, dass das Stiftungsvermögen ungeschmälert zu erhalten ist¹⁷⁸. Das Vermögen darf nur entsprechend dem Stiftungszweck verwendet werden und ist von anderem Vermögen getrennt zu halten. Dies gilt nach § 6 Abs. 3 HStG auch für die Erträge des Stiftungsvermögens. Ausnahmen von dieser Regelung betreffen die Verwaltungs- und Betriebskosten der Stiftung sowie Kosten zur Unterhaltung des Stiftungsvermögens, wie beispielsweise durch Ansammeln von Rücklagen, die ebenfalls aus den Erträgen zu bezahlen sind¹⁷⁹. Die Stiftung ist also, im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften, auf Selbstfinanzierung aus erwirtschafteten Überschüssen angewiesen. Eine Fixkostenbelastung ist deshalb zu vermeiden.

Als vorgeschriebenes Organ muss ein Vorstand gegründet werden¹⁸⁰, ihm obliegt die Verwaltung. Weitere Organe können bei Bedarf in Übereinstimmung mit dem Kommunalrecht

¹⁷⁰ auch örtliche Stiftung genannt (vgl. vierter Teil, 2. Abschnittüberschrift und § 31 Abs. 1 Satz 1 StG BW); eine Legaldefinition gibt es in Deutschland für den Begriff Stiftung nicht. Dies gilt entsprechend für eine kommunale Stiftung, die in den einzelnen Landesstiftungsgesetzen unterschiedlich definiert wird (TWEHUES 1996 S. 5, 14). Allgemein anerkannt ist, dass es sich bei einer Stiftung um eine organisatorische Einheit handelt, die einen festgelegten Zweck mit einem hierzu gewidmeten Vermögen auf Dauer verfolgt (ebenda S. 6).

¹⁷¹ § 18 Abs. 1 HStG, TWEHUES 1996 S. 25, 26

¹⁷² ebenda S. 17 ff.

¹⁷³ § 18 Abs. 2 HStG, § 31 Abs. 1 Satz 1 StG BW, vgl. §§ 116, 120 Abs. 1, 3 hessische GO, § 101 Abs. 1, 4 GO BW: Danach darf ein Gemeindevermögen „...nur dann in Stiftungsvermögen eingebracht werden, wenn der mit der Stiftung verfolgte Zweck auf andere Weise nicht erreicht werden kann.“; nach § 116 Abs. 1 hessische GO, § 96 Abs. 3 Satz 1, 2 GO BW sollen besondere Haushaltspläne aufgestellt und Sonderrechnungen geführt oder nach § 115 Abs. 4 Satz 3 hessische GO, § 96 Abs. 3 Satz 3 GO BW ein Wirtschaftsplan aufgestellt werden; ferner sind die für den Eigenbetrieb geltenden Vorschriften für Wirtschaftsführung und Rechnungswesen anzuwenden.

¹⁷⁴ vgl. hierzu ebenda S. 253

¹⁷⁵ § 4 Abs. 2 HStG, §§ 4 Abs. 2, 6 Abs. 2 StG BW

¹⁷⁶ Art. 20 Abs. 1, 2 GG

¹⁷⁷ TWEHUES 1996 S. 144, 145, 163, 164; Eine Möglichkeit zur Änderung des Stiftungszweckes kann aber durch eine entsprechende Festlegung in der Stiftungssatzung bei der Gründung (§ 4 Abs. 3 Nr. 4 i.V.m. § 9 HStG, § 6 Abs. 2 Satz 2 Nr. 4 i.V.m. § 14 Abs. 2 StG BW) eingeräumt werden. Außerdem sieht § 87 Abs. 1 BGB vor, dass die zuständige Behörde der Stiftung einen anderen Zweck geben oder sie aufheben kann, wenn die Erfüllung des Stiftungszweckes unmöglich geworden ist oder das Allgemeinwohl gefährdet ist.

¹⁷⁸ § 6 HStG Abs. 1, § 7 Abs. 2 StG BW

¹⁷⁹ TWEHUES 1996 S. 270; BORCHERS (1998d S. 40) betont, dass bei Überhieben (aus konjunkturellen oder auch aus Kalamitätsgründen) entsprechende Rücklagen gebildet werden müssen und ein Vorratsaufbau auf das ursprüngliche Niveau zu erfolgen hat. Die Verfasserin weist an dieser Stelle darauf hin, dass solche Rücklagen der Vermögenssicherung dienen und nicht mit Rückstellungen zu verwechseln sind, die ebenfalls gebildet werden können - allerdings mit dem Ziel, eine korrekte Abgrenzung von Aufwand und Erträgen zu ermöglichen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass auch Rücklagen nach § 58 Abs. 6 AO für eine Körperschaft für Steuervergünstigungen nicht ausgenommen sind.

¹⁸⁰ §§ 86 Satz 1, 26 BGB

eingerrichtet werden¹⁸¹. M6glich w6re beispielsweise die Bildung eines fachlich versierten Beirats als zus6tzlich beratendes Organ. F6r die grunds6tzlichen Angelegenheiten, die Beschluss- und die Aufsichtsfunktionen, ist der Gemeinderat zust6ndig. Der B6rgermeister, der zugleich dem Vorstand angeh6rt, 6bernimmt die Wahrnehmung der laufenden Gesch6fte sowie die gesetzliche Vertretung¹⁸².

Um sicherzustellen, dass der Stiftungszweck erf6llt wird, obliegt die Kontrolle der Einhaltung des geltenden Rechts und der Stiftungssatzung der zust6ndigen Aufsichtsbeh6rde - die Finanzkontrolle dem Rechnungspr6fungsamt¹⁸³. Vor allem wird die Erhaltung der Verm6genssubstanz 6berwacht.

Eine Stiftung unterliegt der K6rperschaftssteuer¹⁸⁴. Eine Befreiung kann nach § 5 Abs. 1 Nr. 9 bei Stiftungen erfolgen, wenn diese ausschlie6lich und unmittelbar gemeinn6tzige Zwecke verfolgen¹⁸⁵.

Zur Entstehung der Stiftung bedarf es nach § 18 Abs. 3 Satz 1 HStG des Einvernehmens der Gemeinde sowie bei privaten Stiftungen nach § 80 BGB der Genehmigung des Bundeslandes, in dem die Stiftung gegr6ndet wird¹⁸⁶. Auch zur Einrichtung einer Stiftung des 6ffentlichen Rechts ist eine staatliche Genehmigung notwendig, durch welche sie 6ffentlich-rechtliche Rechtsf6higkeit erh6lt¹⁸⁷.

Die Stiftung des 6ffentlichen Rechts wird durch einen Akt des 6ffentlichen Rechts ins Leben gerufen. Sie darf in einigen Bundesl6ndern nur durch oder aufgrund eines Gesetzes eingerichtet werden¹⁸⁸. Deshalb ist die Gr6ndung neuer 6ffentlicher Stiftungen in den entsprechenden L6ndern kaum m6glich, soweit keine nennenswerten Erm6chtigungen bestehen¹⁸⁹. In den anderen Bundesl6ndern ist die Einrichtung theoretisch m6glich, die Bindung an das Kommunalrecht aber bedeutend enger als bei einer Stiftung des Privatrechts¹⁹⁰. Durch eine 6ffentlich-rechtliche Stiftung k6nnte beispielsweise eine besondere Gemeinwohlorientierung sichergestellt werden¹⁹¹.

Die Stiftung des Privatrechts kann auch einen 6ffentlichen Zweck verfolgen, dem sie ebenso strikt nachkommen muss wie eine Stiftung des 6ffentlichen Rechts. Sie unterliegt aber nicht der Haushaltskontrolle¹⁹². Der 6bergang zur Stiftung des privaten Rechts kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Bei einer entsprechenden Einrichtung muss aber bedacht werden, dass die Stiftung nach ihrer Einrichtung nur noch sich selbst geh6rt und es sich um einen irreversiblen Schritt handelt. Durch sie wird eine neue Rechtsfigur geschaffen, f6r die auch ihr eigener Rechtskreis, in diesem Falle das Privatrecht, gilt, solange es sich nicht nur

¹⁸¹ TWEHUES 1996 S. 10, 254

¹⁸² §§ 86 Satz 1, 26 BGB

¹⁸³ vgl. TWEHUES 1996 S. 317, 318

¹⁸⁴ kleine Stiftungen erhalten einen Freibetrag; N6heres siehe BR6NNER 1999 S. 1131

¹⁸⁵ Ausf6hrung hierzu in Kap. 3.4.2.1. Ebenso gelten die anderen steuerlichen Bestimmungen f6r K6rperschaften im forstlichen Bereich, die in Kap. 3.4.2.1. aufgef6hrt sind.

¹⁸⁶ nach § 3 Abs. 1 hessische GO also die Aufsichtsbeh6rde; dies ist f6r 6rtliche Stiftungen nach § 18 Abs. 4 HStG die zust6ndige Kommunalaufsichtsbeh6rde. Die Genehmigung zur privatrechtlichen Stiftung ist ein „privatrechtsgestaltender Verwaltungsakt“ (TWEHUES 1996 S. 193).

¹⁸⁷ a.a.O. S. 207; durch einen Hoheitsakt a.a.O. S. 54

¹⁸⁸ § 17 i.V.m. § 20 Landesorganisationsgesetz (LOG) Brandenburg, § 18 i.V.m. § 21 LOG Nordrhein-Westfalen, § 18 i.V.m. § 21 LOG Saarland, § 47 Landesverwaltungsgesetz Schleswig-Holstein

¹⁸⁹ CRONAUGE 1995 S. 62

¹⁹⁰ Durch das Kommunalrecht haben die Gemeindeorgane einen gewissen Einfluss auf die Stiftung. Man kann die Stiftung des 6ffentlichen Rechts somit zwischen Eigenbetrieb und privatrechtlichen Formen einordnen. Au6erdem ist z.B. erst einmal die Kameralistik vorgesehen. Eine doppelte Buchf6hrung ist aber denkbar, wie es von der kommunalen Stiftung des 6ffentlichen Rechts Hospital Biberach evtl. auch f6r den forstlichen Bereich eingef6hrt werden soll (mdl. Mitteilung von BECK, Forstamtsleiter in Biberach an der Ri6; das kommunale Forstamt bewirtschaftet das Waldverm6gen im Auftrag der Stiftung gegen Kostenersatz).

¹⁹¹ In einigen L6ndern hat die Stiftung des 6ffentlichen Rechts ausschlie6lich bzw. 6berwiegend 6ffentliche Aufgaben zu erf6llen (vgl. § 17 StG BW bzw. § 2 HStG).

¹⁹² TWEHUES 1996 S. 48; JANSON 1980 S.150

um einen Umgehungstatbestand¹⁹³ handelt. Für eine Kommune gäbe es nach BORCHERS¹⁹⁴ zwei Organisationsmöglichkeiten:

- Zum einen kann die Stiftung als Gesellschafterin auf die Unternehmenslenkung einwirken, indem die Stiftung mit einer Personen- oder Kapitalgesellschaft verbunden wird¹⁹⁵.
- Zum anderen kann das gesamte Stiftungsvermögen zum Unternehmen gehören und durch die Stiftung betrieben werden¹⁹⁶.

3.4.2. Organisationsformen des Privatrechts

3.4.2.1. Kapitalgesellschaft

Eine Kapitalgesellschaft ist eine eigenständig handelnde juristische Person mit eigener Rechtspersönlichkeit, die dem Privatrecht unterliegt. Durch eine klare Trennung von Haushalts- und Betriebswirtschaft ist neben der rechtlichen auch eine echte organisatorische Selbstständigkeit gegenüber der Kommune möglich, die bis zur Lösung von öffentlich-rechtlichen Bindungen reicht. Zu beachten ist allerdings, dass die Kommune durch die Wahl einer Kapitalgesellschaft in Form einer Eigengesellschaft, bei der sie alle Anteile hält, nicht von sämtlichen Bindungen befreit wird¹⁹⁷. Personalwirtschaftlich ist sie beispielsweise weiterhin an bestehende Tarifverträge als Mindeststandard gebunden. Trotzdem ist durch diese Rechtsform im Vergleich zu den Formen des öffentlichen Rechts eine erheblich straffere und effizientere Wirtschaftsführung möglich, da durch die Organe eine eindeutige Zielorientierung vorgegeben und nach kaufmännischen Grundsätzen gewirtschaftet wird. Dies gilt uneingeschränkt für das Rechnungswesen. Der Jahresabschluss und der Lagebericht sind einem Abschlussprüfer vorzulegen. Da bei den Kapitalgesellschaften die Haftung auf die Kapitaleinlage beschränkt ist, stellt diese Rechtsform im Gegensatz zu den Personengesellschaften¹⁹⁸ aus Sicht der Kommunen eine Option dar.

Der erreichbaren höheren Flexibilität steht eine höhere steuerliche Belastung gegenüber. Als juristische Person des Privatrechts wird eine Kapitalgesellschaft, auch mit hoheitlichen Funktionen, als selbständiges Rechtssubjekt besteuert. Für den kommunalen Forstbetrieb würde dies zusätzlich anfallende Körperschafts- und Kapitalertragssteuer¹⁹⁹ bedeuten. Dies wäre im Kalamitätsfall besonders ungünstig, da aufgearbeitetes Holz steuerpflichtiges Betriebsvermögen darstellt, das der Körperschaftssteuer unterliegt. Dieser Effekt kann aber durch Rückstellungen abgemildert werden. Zu beachten ist jedoch, dass nach § 51 Satz 2 AO sowie § 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG auch Kapitalgesellschaften satzungsmäßig gemeinnützige Zwecke verfolgen dürfen, was mit großen Steuervergünstigungen verbunden ist²⁰⁰. Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit ist aber mit der Voraussetzung verbunden, dass die Kapitalgesellschaft nach § 5 Abs. 1 Nr. 9 ausschließlich und unmittelbar gemeinnützig sind. „Unmittelbar“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Unternehmen selbst gemeinnützig handelt, indem es Dinge tut, die eigentlich nicht für den wirtschaftlichen Betrieb des Unternehmens

¹⁹³ Die Umwandlung soll nur erfolgen, um in einen anderen Rechtskreis zu wechseln.

¹⁹⁴ BORCHERS 1996 S. 163

¹⁹⁵ ähnlich einer kommunalen Beteiligung an einer privat-rechtlichen Unternehmensform (vgl. Kap. 3.5.1. sowie 3.5.3.)

¹⁹⁶ Da es sich hierbei um Formenwandel mit dem Charakter einer materiellen Privatisierung handelt, wird eine Erläuterung an entsprechender Stelle erfolgen (siehe Kap. 3.5.1.2.)

¹⁹⁷ Man unterscheidet bei Kommunen zwischen Eigengesellschaften und Beteiligungsgesellschaften. Im ersteren Fall ist die Kommune alleiniger Aktionär bzw. Gesellschafter, so dass sie ausschließlich die Zusammensetzung der Versammlungen bestimmt; beispielsweise kann der Gemeinderat diese Funktion übernehmen. Hier findet das „Verwaltungsprivatrecht“ (vgl. Kap. 3.3.) Anwendung. Die Beteiligungsgesellschaft ist korrekterweise unter Kapitel 3.5.2. „*Private Public Partnerships*“ oder auch unter Kapitel 3.6.2. „Kommunalisierung“ einzuordnen.

¹⁹⁸ vgl. Kap. 3.4.2.2.

¹⁹⁹ Die meisten kommunalen Unternehmen müssen auch Gewerbeertragssteuer entrichten. Dies gilt nicht für den Forstbetrieb - was im Folgenden noch erläutert wird.

²⁰⁰ Befreiung von der Körperschaftssteuer; vgl. Kap. 3.4.1.3.

notwendig wären. Unter „mittelbar“ hingegen versteht man die direkte Ausschüttung von Gewinnen an Bedürftige²⁰¹. Deshalb wurde auch einigen Gesellschaften für Entsorgungsaufgaben die Gemeinnützigkeit aberkannt²⁰². Auch der forstlichen Meppen GmbH und Nordkirchen GmbH, deren Anteile eine Stiftung hält, sind nicht als gemeinnützig anerkannt, da mittelbar erwirtschaftete Gelder in die Stiftung²⁰³ fließen.

Obwohl die Kapitalgesellschaft kraft Rechtsform als Gewerbebetrieb gilt²⁰⁴, kann aufgrund von § 9 GewStG Abs. 1 Satz 2 bei Einkünften aus Grundbesitz (wozu auch der Wald gehört) eine Befreiung von der Gewerbesteuer erfolgen.

Bei der Umsatzsteuer würde die Wahl zwischen Durchschnitts- und Regelbesteuerung entfallen und letztere zur Vorschrift werden.

Auch bei Kapitalgesellschaften sind wie beim Eigenbetrieb Querverbundlösungen - hier in Form von Holding-Gesellschaften - denkbar und bei den Kommunen auch verbreitet. Auf diese Weise können steuerliche Vorteile realisiert und ein gewisser Zugriff auf die einzelnen Kapitalgesellschaften ermöglicht werden²⁰⁵.

Wichtig bei der Wahl einer Kapitalgesellschaft ist, dass eine unternehmerische Eigendynamik des Betriebes, wie sie vor allem die AG mit sich bringt, wirklich gewollt ist – um so erwerbswirtschaftliche Ziele möglichst effektiv zu verwirklichen. An dieser Stelle soll noch einmal die Notwendigkeit einer klaren Zieldefinition hervorgehoben werden.

3.4.2.1.1. Aktiengesellschaft

Die Aktiengesellschaft (AG) wird nach dem Aktiengesetz geführt und weist ein in Aktien zerlegtes Grundkapital²⁰⁶ auf, an dem die Gesellschafter mit ihrem Teil beteiligt sind.

Zur Beurteilung der Eignung der AG für ein kommunales Unternehmen sind die Vorschriften der einzelnen Organe, des Vorstands, der Hauptversammlung und des Aufsichtsrates, ausschlaggebend:

- *Vorstand*²⁰⁷: Die wichtigsten Befugnisse des Vorstands sind Geschäftsführung und Vertretung. Der Vorstand ist durch „zwingende gesetzliche Vorschriften besonders abgesichert...“²⁰⁸. Dies bewirkt, dass die Gesellschaft sehr eigenständig gegenüber der Kommune handeln kann. Allerdings ist durch die starke Stellung des Vorstandes keine Absicherung der notwendigen kommunalen Einflussnahme gegeben, wie es beispielsweise bei der GmbH der Fall ist. Seine eigenverantwortliche Leitung²⁰⁹ kann von der Kommune weder durch Weisungen, noch von Kontrollmechanismen beeinflusst werden. Da der Vorstand gesetzlich ausschließlich dem Wohl der Gesellschaft verpflichtet ist, wird das Kommunalrecht auf Länderebene²¹⁰ von dem Aktiengesetz auf Bundesebene überlagert. Die Aufgaben des Vorstandes können auch nicht durch Satzung oder Beschluss auf andere Organe verlagert werden. Die einzige Möglichkeit der kommunalen Einflussnahme ist dadurch gegeben, dass bestimmte Arten von Geschäften nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden dürfen²¹¹. Dies setzt einen entsprechenden Beschluss des Aufsichtsrats oder einen entsprechenden Passus in der Satzung voraus. Die

²⁰¹ Zu erwähnen ist, dass es sich in diesem Zusammenhang um eine Auslegungssache handelt, da der Gesetzgeber die entsprechenden Gesetze nicht für einen derartigen Fall konzipiert hat. Um eine Steuerbefreiung zu erlangen, muss ein entsprechender Antrag an das zuständige Finanzamt gestellt werden.

²⁰² vgl. CRONAUGE 1995 S. 106 und die dort genannten Beispiele für Entscheidungen vom Bundesfinanzhof.

²⁰³ Aussagen von FRÖLICH, Geschäftsführer der Stiftung. Da die betreffenden Gesetze nicht für eine solche Anwendung konzipiert wurden, ist die Auslegungspraxis sehr variabel.

²⁰⁴ vgl. § 3 Abs. 1 Aktiengesetz i.V.m. § 6 HGB und Hinweis auf § 1 HGB

²⁰⁵ CRONAUGE 1995 S. 109 ff.; siehe Folgendes

²⁰⁶ mind. 50.000 Euro § 7 AktG

²⁰⁷ §§ 30, 76 ff. AktG

²⁰⁸ CRONAUGE 1995 S. 70

²⁰⁹ nach § 76 Abs. 1 AktG vorgeschrieben

²¹⁰ vgl. die Anweisung durch § 113 Abs. 1 GO NRW, wonach die Vertreter der Gemeinde die Interessen der Gemeinde zu verfolgen haben

²¹¹ § 111 Abs. 4 Satz 2 AktG

Auswahl des Vorstandes kann nicht direkt durch die Kommune erfolgen, sondern erfordert eine Wahl durch den Aufsichtsrat²¹².

- *Aufsichtsrat*²¹³: Seine Hauptfunktionen sind die Bestellung und Abberufung des Vorstandes²¹⁴ sowie die Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung²¹⁵. Er hat aber nicht die Befugnis, Entscheidungen in Angelegenheiten der Geschäftsführung zu treffen. Mitglieder können²¹⁶ Vertreter der Kommune sein²¹⁷. Diesen ist aber auferlegt, in erster Linie die Belange des Unternehmens zu vertreten und nicht die der Kommune. Der Aufsichtsrat wird von der Hauptversammlung gewählt.
- *Hauptversammlung*²¹⁸: Ihre wichtigsten Funktionen sind, wie bereits dargestellt, die Bestellung des Aufsichtsrats, die Verwendung des Gewinns, die Entlassung des Vorstands und des Aufsichtsrats, sowie Satzungsänderungen bei Vorliegen einer Dreiviertelmehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals²¹⁹.

Aus den Ausführungen ergibt sich, dass bei einer AG im Zweifelsfall bei Entscheidungen zwischen kommunalen Belangen und denen der Gesellschaft stets zu Gunsten der Gesellschaft entschieden wird. Die Kommune hat somit keinen dauerhaften Einfluss auf die unmittelbare Gestaltung der Unternehmenspolitik. Je nach Zielsetzung der Kommune ist also zu entscheiden, ob die AG dieser auch gerecht werden kann²²⁰. Dies scheint für kommunale Forstbetriebe aufgrund der Gemeinwohlverpflichtung fraglich, muss aber im Einzelfall entschieden werden²²¹.

3.4.2.1.2. Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) wird nach dem GmbH-Gesetz geführt und muss ein Stammkapital von mindestens 25.000 Euro²²² aufweisen. Als Organe sind die Geschäftsführung, die Gesellschafterversammlung und unter bestimmten Voraussetzungen ein Aufsichtsrat vorgeschrieben:

- *Geschäftsführung*²²³: Die Geschäftsführung vertritt die Gesellschaft und leitet das Unternehmen. Durch Beschluss oder Gesellschaftsvertrag können ihre Befugnisse weitgehend eingeschränkt werden²²⁴. Außerdem kann durch den Vertrag der Gemeinde die Bestellung der Geschäftsführung eingeräumt werden, deren Widerrufung jederzeit und ohne Angaben von Gründen möglich ist. Des Weiteren muss die Führung nicht hauptamtlich angestellt sein.
- *Gesellschafterversammlung*²²⁵: Ihre Befugnisse werden grundsätzlich durch den Gesellschaftsvertrag bestimmt. Vorgeschrieben ist nur die Zuständigkeit für Änderungen des Gesellschaftsvertrags und für die Auflösung der Gesellschaft²²⁶.
- *Fakultativer Aufsichtsrat*²²⁷: Die Einrichtung eines Aufsichtsrates wird erst ab einer Arbeitnehmerzahl von 500 vorgeschrieben²²⁸. Wird er eingerichtet, so obliegen ihm die Kontroll-

²¹² § 84 Abs. 1 AktG

²¹³ §§ 95 ff. AktG

²¹⁴ § 84 Abs. 1 AktG

²¹⁵ § 111 Abs. 1 AktG

²¹⁶ per Entsendungsrecht und unter bestimmten Voraussetzungen

²¹⁷ vgl. § 101 Abs. 2 AktG

²¹⁸ §§ 118 ff. AktG

²¹⁹ § 179 Abs. 1 AktG

²²⁰ In der Gemeindeordnung von NRW (§ 108 Abs. 3) wird beispielsweise auch die Einschränkung gemacht, dass eine Aktiengesellschaft nur dann eingerichtet werden darf, wenn der öffentliche Zweck nicht ebenso gut durch eine andere Rechtsform erfüllt werden kann.

²²¹ vgl. hierzu BORCHERS 1996 S. 161, der die kommunale Energieversorgung als geeignetes Beispiel für eine AG angibt

²²² § 5 Abs. 1 GmbH-Gesetz

²²³ § 6 GmbH-Gesetz

²²⁴ § 37 GmbH-Gesetz

²²⁵ vgl. hierzu §§ 45, 46 GmbH-Gesetz

²²⁶ vgl. hierzu §§ 53, 60 Abs.1 Nr. 2 GmbH-Gesetz

und Überwachungsfunktionen ähnlich wie bei der AG oder die Funktionen werden durch den Gesellschaftervertrag bestimmt.

Vorteile der GmbH gegenüber der AG

Der Ausgestaltung des Gesellschaftervertrags wird, im Gegensatz zur AG, im Einzelfall ein breiter Spielraum gelassen. Die zuvor angeführten Aspekte ermöglichen den Kommunen einen größeren Einfluss auf die GmbH, als es bei der AG der Fall ist.

Es ergeben sich aus kommunaler Sicht folgende Vorteile:

- Größere Einflussmöglichkeit auf die Gesellschaft. Nach § 37 GmbH-Gesetz können der Geschäftsleitung durch den Gesellschaftervertrag oder gemäß Beschluss der Gesellschafterversammlung Beschränkungen auferlegt werden²²⁹. Durch eine eigene vertragliche Bestimmung der Befugnisse der Führung ergibt sich eine höhere Flexibilität für die Kommune.
- Die Bestellung der Geschäftsführung kann den Kommunen durch den Gesellschaftervertrag eingeräumt werden. Die Führung kann dann jederzeit ohne Angaben von Gründen durch die Gesellschafter widerrufen werden²³⁰.
- Die Geschäftsführung muss nicht hauptamtlich eingestellt werden. Es käme dafür also auch ein Mitarbeiter der Kommune im Nebenamt in Frage²³¹.
- Die Einrichtung eines Aufsichtsrats wird für die meisten Forstbetriebe fakultativ sein, ansonsten lässt sich ein Bei- oder Verwaltungsrat bilden.
- Die Errichtung einer GmbH unterliegt geringerer Kontrolle und ist somit billiger.

Der Grad der Verselbständigung durch eine GmbH ist im Gegensatz zur AG weniger ausgeprägt, da eine kommunale Einflussnahme durch Gestaltung des Gesellschaftsvertrags und durch Kontrollen im höheren Maße sichergestellt ist.

Nach CRONAUGE²³² ist der GmbH eine Stellung zwischen Eigenbetrieb und AG einzuräumen, wobei sie dem Eigenbetrieb durch die Einflussnahmemöglichkeiten der Kommune näher kommt. Die aufgezählten Gründe sind wohl ausschlaggebend dafür, dass die GmbH die am häufigsten verwendete Alternative zur Rechtsform der kommunalen Verwaltung darstellt. Im kommunalen Forstbereich ist sie jedoch nicht anzutreffen. Die höheren finanziellen Belastungen durch Steuern, Prüfungen, neue Organe, Umstellung des Rechnungswesens u.a. haben viele kommunale Forstbetriebe davon abgebracht, trotz wirtschaftlicher Vorteile diese Rechtsform in Betracht zu ziehen²³³.

3.4.2.2. Personengesellschaft

Zu den Personengesellschaften zählen die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)²³⁴, die Offene Handelsgesellschaft (OHG)²³⁵ und die Kommanditgesellschaft (KG)²³⁶. Diese Gesell-

²²⁷ § 52 GmbH-Gesetz

²²⁸ § 77 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz von 1952

²²⁹ d.h. die Geschäftsführung hat, im Gegensatz zum Vorstand der AG, keinen Anspruch auf Eigenverantwortung

²³⁰ CRONAUGE 1995 S. 116

²³¹ a.a.O. S. 116, 41

²³² a.a.O. S. 121

²³³ Die meisten Privatwaldbesitzer führen ihren Forstbetrieb als Einpersonenbetrieb, manche als Personengesellschaft in Form der Gesellschaft bürgerlichen Rechts, was allerdings für den kommunalen Forstbetrieb nicht in Frage kommt (siehe Kap. 3.4.2.2.). Dies dürfte sich auch steuerlich begründen lassen, da nur land- und forstwirtschaftliche Einzelbetriebe und Personengesellschaften die Vergünstigungen des § 34 b EStG in Anspruch nehmen können. Hier gilt es, die Spekulationen BORCHERS (1996 S. 174) zu beachten, wonach dies vielleicht an der geringen Anzahl an waldbesitzenden Körperschaften privaten Rechts liegt und sich vielleicht durch ein verstärktes Interesse der öffentlichen Hand ändern ließe.

²³⁴ Die GbR nach §§ 705 ff. BGB wird auch „!BGB-Gesellschaft“ genannt.

²³⁵ OHG nach §§ 105 ff. HGB

²³⁶ Kommanditgesellschaft nach §§ ff. 161 HGB

schaften besitzen keine eigene Rechtspersönlichkeit. Die GbR und die OHG kommen für die Kommunen als Rechtsform nicht in Betracht, da Kommunen aufgrund des Haftungsrechts keine Gesellschaft mit unbeschränkter Haftung gründen dürfen²³⁷. Auch die KG scheidet aus. Zwar wäre die Kommune als Kommanditist nur mit ihrer Einlage haftbar, jedoch schreibt die BHO nach § 65 Abs. 1 Nr. 3²³⁸ vor, dass ein angemessener Einfluss auf das beteiligte privatrechtliche Unternehmen gegeben sein muss. Dies ist durch § 164 HGB aber nicht möglich²³⁹.

3.4.2.3. Verein

Der Verein ist ein freiwilliger Zusammenschluss, der dazu dient, einen gemeinsamen Zweck zu erreichen²⁴⁰.

Der rechtsfähige Verein ist eine juristische Person mit eigener Rechtspersönlichkeit und somit rechtlich und organisatorisch selbständig²⁴¹. Die Haftung ist auf das Vereinsvermögen beschränkt. Zu unterscheiden ist zwischen einem nichtwirtschaftlichen und dem wirtschaftlichen Verein, der zur Erlangung der Rechtsfähigkeit (zusätzlich zu dem Eintrag in das Vereinsregister) einer staatlichen Verleihung bedarf. Der inhaltliche Unterschied liegt bei der Zielsetzung²⁴². „Die Verleihung der Rechtsfähigkeit ist allerdings subsidiär, d.h. die Kommune muss vorrangig im Hinblick auf ein Wirtschaftsunternehmen auf die zur Verfügung stehenden Organisationsformen des Handelsrechts zurückgreifen.“²⁴³ Dies bedeutet, dass der AG oder der GmbH Vorrang zu geben ist. Bei der Betrachtung des Forstbetriebs als nichtwirtschaftliches Unternehmen kann die Organisationsform nichtwirtschaftlicher Verein gewählt werden. Um aber den Eintrag ins Vereinsregister zu erhalten, müssen umfangreiche Formvorschriften beachtet werden, was wohl der Hauptgrund für die geringe Bedeutung ist, die dieser Rechtsform innerhalb der Kommunen der alten Bundesländer zukommt²⁴⁴. Der Verein wird aus diesen Gründen nicht weiter als alternative Rechtsform betrachtet. Sollte dennoch die Gründung eines Vereins in Betracht gezogen werden (beispielsweise gemeinsam mit privaten Waldbesitzern), wäre dies aus steuer- und förderrechtlichen Gründen in der Form einer Forstbetriebsgemeinschaft unter Beachtung der damit zusammenhängenden Voraussetzungen sinnvoll²⁴⁵.

3.4.2.4. Genossenschaft

Die Genossenschaft unterliegt dem Genossenschaftsgesetz²⁴⁶ und ist durch Eintrag in das Genossenschaftsregister rechtsfähige juristische Person. Sie dient der „Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs.“²⁴⁷ Nach CRONAUGE ist es für eine Genossenschaft charakteristisch, dass sie keinen eigenen wirtschaftlichen Zweck verfolgt sowie keinen eigenen Gewinn anstrebt, sondern den sonstigen Wirtschaftsbetrieb ihrer Mitglieder als quasi Hilfsbetrieb fördert²⁴⁸. Die Eignung als Rechtsform für einen Forstbetrieb scheint also nur bedingt gegeben zu sein, kann aber im

²³⁷ nach BHO § 65 sowie LHOen § 65 und GO der jeweiligen Länder, vgl. HGO § 122 Abs.1 Nr. 2, GO RP § 87 Abs. 1 Nr. 4, GO BW § 103 Abs. 1 Nr. 4

²³⁸ ebenso die LHOen § 65 und GOen, vgl. HGO § 122 Abs.1 Nr. 3, GO RP § 87 Abs. 1 Nr. 3, GO BW § 103 Abs. 1 Nr. 3

²³⁹ §164 HGB: „Die Kommanditisten sind von der Führung der Geschäfte der Gesellschaft ausgeschlossen; sie können einer Handlung der persönlich haftenden Gesellschafter (Komplementäre) nicht widersprechen, ...“

²⁴⁰ §§ 21 ff. BGB

²⁴¹ Nichtrechtsfähige Vereine scheidern aus der Betrachtung von vornherein aus, da für sie § 54 BGB (Vorschriften für die Personengesellschaft) gilt und damit die Mitglieder uneingeschränkt haften müssten.

²⁴² §§ 21, 22 BGB

²⁴³ CRONAUGE 1995 S. 66

²⁴⁴ Im Unterschied zu den neuen Bundesländern, da die der Treuhand nachfolgenden Eigentümergesellschaften als rechtsfähige Vereine ausgestaltet worden sind (CRONAUGE 1995 S. 67).

²⁴⁵ vgl. Kap. 3.5.2.1.2. oder Kap. 3.6.2.2.

²⁴⁶ ergänzt durch §§ 336 ff. HGB

²⁴⁷ CRONAUGE 1995 S. 67

²⁴⁸ a.a.O. S. 68

Einzelfall erwogen werden²⁴⁹. Zu beachten ist, dass die Genossenschaft als juristische Person der Körperschaftssteuer unterliegt.

3.5. Materielle Privatisierung

3.5.1. Funktionale Privatisierung (Transformation in Privatwald)

An dieser Stelle soll die in Kapitel 3.1.1. getroffene Aussage erläutert werden, wonach eine Befreiung von den strengen Vorschriften des Körperschaftswaldes nur durch eine materielle Privatisierung erzielt werden kann. Zieht man das Bundeswaldgesetz heran, so versteht man unter Körperschaftswald auch Wald „im Alleineigentum der Gemeinden“²⁵⁰. Die Definition zu dieser Eigentumsart ist länderweise jedoch nicht einheitlich²⁵¹.

Eine Transformation in einen Privatwald kann theoretisch auf verschiedene Arten erfolgen:

- Verkauf
- Gründung einer Stiftung des Privatrechts mit Einbringen sämtlicher Rechte und des Eigentums.
- Gründung einer Beteiligungsgesellschaft²⁵² im Zusammenhang mit Anteilsverkäufen, z.B. durch Aktien. Geklärt werden müsste, in welchem Umfang die Anteile zu veräußern sind, um den Kommunalwaldstatus abzulegen. Bei der Definition des Gemeindewaldes in Zusammenhang mit dem Alleineigentum müsste theoretisch auch schon ein geringer Anteil ausreichend sein. Nur in RP²⁵³ wird bestimmt, dass Körperschaftswald auch Wald einer juristischen Person des Privatrechts ist, an der die Gemeinde die Anteilmehrheit besitzt. Anzunehmen ist, dass die anderen Bundesländer bei einer entsprechenden Entscheidung sich an dieser Bestimmung anlehnen würden. Außerdem ist es fraglich, ob sich für ein solches Vorhaben vor dem Hintergrund einer geringen Kapitalverzinsung interessierte Privatbesitzer finden lassen. Klar sein sollte auch, dass bei einer Transformation in einen Privatwald neben der geringeren gesetzlichen Reglementierung auch höhere Kosten entstehen²⁵⁴. Zu beachten ist weiterhin, dass eine Einbringung von Privateigentum in die Gesellschaft gegen eine Gewährung von Rechten einem Verkauf von Waldvermögen gleichkommt und deshalb ebenso kritisch zu sehen ist²⁵⁵.

3.5.1.1. Verkauf

Beim Verkauf wird das Eigentum und jegliche Kompetenz abgegeben. Er stellt den vollständigen, unbefristeten Rückzug und damit die Aufgabe der gesamten Verantwortung und des öffentlichen Einflusses dar. Die Möglichkeit zum Verkauf bietet sich den Gemeinden unter

²⁴⁹ BORCHERS 1996 S. 159

²⁵⁰ § 3 Abs. 2; in Anlehnung an die Überlegungen von BORCHERS im Gutachten von 1998d S. 30 ff.

²⁵¹ Gleichlautend ist die Definition in den LWaldGen von BW § 3 Abs. 2, Brandenburg § 3 Abs. 2, § 3 (2) Niedersachsen, Saarland § 3 Abs. 2, Sachsen § 3 Abs. 2, Sachsen-Anhalt § 3 Abs. 1 Nr. 2 und in Thüringen § 4 Nr. 2. Dagegen wird in Schleswig-Holstein § 3 Abs. 2 und in Mecklenburg-Vorpommern § 4 Abs. 2 nur von Eigentum gesprochen. Bayern definiert Gemeindewald auch im Miteigentum ausschließlich von Gemeinde u.a. Öffentlichen, nur in RP § 2 Nr. 2 wird auch bei einer Anteilmehrheit von Gemeindewald gesprochen.

²⁵² Diese wird unter Kap. 3.5.3. noch einmal kurz gesondert erläutert.

²⁵³ § 2 Nr. 2 LWaldG RP

²⁵⁴ Beispielsweise bei der Besteuerung oder beim Mitwirken des Forstamtes bei der Bewirtschaftung (vgl. § 31 Abs. 2 Satz 2 LWaldG RP) sowie für die Erstellung der Forsteinrichtung (vgl. § 7 Abs. 3 Satz 2 LWaldG RP).

²⁵⁵ vgl. Kap. 3.5.2.1.; es ist auch nicht klar, ob nach einem Anteilsverkauf der Vorgabe der Gemeinwohlorientierung im erforderlichen Maße nachgekommen werden kann.

der Voraussetzung, dass ihre Aufgabenerfüllung dadurch nicht beeinträchtigt wird²⁵⁶. Dies wird in Thüringen § 33 Abs. 2 und im Saarland § 29 Abs. 2 und 3 sogar im LWaldG geregelt, wo es heißt, dass die Veräußerung der Genehmigung der Aufsichtsbehörde bedarf, die im Einvernehmen mit der oberen bzw. unteren Forstbehörde entscheidet²⁵⁷. Die Veräußerung kann mit bestimmten Bedingungen und Auflagen verbunden sein, um die Kontinuität der bisherigen Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. In diesem Fall ergibt sich für die Gemeinde eine neue Aufgabe, da die Einhaltung der vertraglichen Pflichten ständig überwacht und, wenn notwendig, auch durchgesetzt werden muss. Diese Aufgabe muss konsequent verfolgt werden, da sich Veräußerungen nicht rückgängig machen lassen. Die TREUHAND betitelte diese Aufgabe als Vertragsmanagement²⁵⁸.

Nach STEENBOCK und SCHAEFER stellen sich vor dem Hintergrund eines defizitären Forstbetriebs tatsächlich viele Kommunen die Frage, ob es nicht wirtschaftlich sinnvoller sei, den Kommunalwald zu verschenken oder zu verkaufen. Die positiven Leistungen des Waldes blieben der Kommune erhalten, die finanziellen Lasten würden jedoch genommen²⁵⁹. Außerdem kommen beim Verkauf die Erlöse dem Gemeindehaushalt zugute²⁶⁰. Diese Überlegungen sind aber bislang eher theoretischer Natur, wie es das Beispiel Breuberg im Odenwald verdeutlicht. Hier stieß ein entsprechendes Vorhaben der Gemeinde bei der eng mit „ihrem“ Wald verbundenen Bürgerschaft auf deutlichen Widerstand und es kam zu einem Bürgerbegehren. Dieses sprach sich klar gegen den Verkauf aus, obwohl dieser mit einer erheblichen finanziellen Entlastung und Sanierung des Gemeindehaushalts verbunden gewesen wäre. Eine ähnliche Reaktion der Bürger ist bei anderen Gemeinden ebenfalls zu erwarten²⁶¹. Auch gemeinderechtliche Vorbehalte gegen die Veräußerung von gemeinwohlorientiertem Vermögen müssen geprüft werden.

Als Alternative zu einer Veräußerung des Waldeigentums wäre auch ein sukzessiver Rückzug durch Gründung einer gemischtwirtschaftlichen Beteiligungsgesellschaft denkbar, deren Anteile mit der Zeit gänzlich veräußert werden²⁶².

3.5.1.2. Stiftung des Privatrechts

Um den Kommunalwald in Privatwald zu transformieren ist es ferner möglich, den gesamten Wald mit allen Rechten in eine Stiftung des Privatrechts einzubringen. Dadurch wird, wie oben bereits erwähnt, eine neue Rechtsfigur geschaffen, für die auch ihr eigener Rechtskreis gilt. Die Gemeinwohlorientierung und jegliche Ziele der Gemeinde könnten mit dem Stiftungszweck und der Satzung festgelegt werden. Drei Varianten sind denkbar:

- a) Die Gemeinde stellt für die Bewirtschaftung des Waldes eigenes Personal an. Dies ist jedoch aufgrund von Fixkostenbelastungen problematisch.
- b) Die Gemeinde lässt die Wirtschaftsführung per Vertrag durch einen anderen Forstbetrieb oder ein forstliches Dienstleistungsunternehmen ausführen.
- c) Möglich wäre es, diese Stiftung in Form einer Doppelgesellschaft zu führen, indem das Nutzungsrecht beispielsweise an einen privaten Dienstleister oder Pächter abgegeben wird.

²⁵⁶ § 124 hessische GO, ähnlich § 92 Abs. 4 Nr. 1 BW, hier bedarf es auch noch der Genehmigung durch die Rechtsaufsichtsbehörde.

²⁵⁷ In MV wird in § 42 LWaldG bestimmt, dass die Forstbehörde am Genehmigungsverfahren zu beteiligen ist.

²⁵⁸ BREDE 2001 S. 52

²⁵⁹ STEENBOCK/ SCHAEFER 1994 S. 435; es werden auch Überlegungen angestellt, den Gemeindewald unter das Primat der „Jagdnutzung“ zu stellen.

²⁶⁰ Mögliche Käufer, die auch gute Preise bezahlen, könnten durch Meistgebot oder Ausschreibung gefunden werden - beispielsweise private Waldbesitzer, die ihre Fixkosten auslasten oder aufgrund von Kalamitätserträgen aus steuerlichen Gründen Reinvestitionen tätigen wollen (BORCHERS 1996 S. 218).

²⁶¹ mdl. Mitteilung von SPANDAU, Bürgermeister der Gemeinde Laubach; Ein anderes Beispiel ist Lübeck, wo diese Überlegungen ebenfalls aus politischen Gründen nach erheblichen Bürgerprotesten verworfen wurden (mdl. Mitteilung von DUWE, Gemeindeverwaltung Lübeck).

²⁶² BORCHERS 1996 S. 182; vgl. Kap. 3.5.3.

Durch die Einrichtung einer Stiftung des Privatrechts nach einer der genannten Varianten wird aber, wie beim Verkauf, der Wald irreversibel dem Einfluss der Gemeinde entzogen – was die erwähnten Probleme mit sich bringt²⁶³.

3.5.2. Organisatorische Privatisierung bzw. *Public Private Partnership*

3.5.2.1. Heranziehen privaten Know-hows

3.5.2.1.1. *Outsourcing*

Submission

Bei einer Submission hat die Kommune weiterhin die finanzielle Verantwortung inne, während die praktische Durchführung von Privatseite übernommen wird. Die Kontakte mit den privaten Vertragspartnern sind dabei auf Dauer ausgerichtet²⁶⁴. Der öffentliche Verband bleibt Vertragspartner und behält als Leistungsempfänger das Kontrollrecht, trägt aber auch das Ausfallrisiko. Der private Unternehmer ist somit eher als „Erfüllungsgehilfe“ zu verstehen. Im allgemeinen entspricht die Kooperation einem Dienstleistungsvertrag. Submissionen sind im Forst demzufolge in unterschiedlichen Bereichen und Ausmaßen möglich²⁶⁵. Klar ist, dass die Kommunen durch die Inanspruchnahme von Dienstleistungen Fixkosten sparen und somit sehr viel flexibler werden²⁶⁶.

An dieser Stelle soll der Betriebsführungsvertrag genauer dargestellt werden, der aber nur in solchen Bundesländern möglich ist, die für die Betriebsleitung keine Beamten vorsehen. Die vorgeschriebenen Mindestqualifikationen für die Leitung in den einzelnen Bundesländern sind zu beachten²⁶⁷.

Betriebsführungsvertrag

Durch einen Betriebsführungsvertrag holt die Kommune einen privaten Unternehmer in einen bereits errichteten Betrieb. Die Kommune bleibt also Eigentümerin und beauftragt einen Dritten mit der Führung des Betriebs gemäß ihrer Anweisungen, in ihrem Namen und auf ihre Rechnung. Der Private wird von der Kommune für seine Dienstleistung aus den Erlösen des Betriebs bezahlt. Der Vertrag kann befristet ausgestellt werden und das Dienstverhältnis kann im Falle unzureichender Arbeitsleistung zugunsten eines anderen Unternehmens beendet werden. Auch der Gefahr der Übernutzung und des Substanzeingriffes wird, bei ausreichender Kontrollmöglichkeit, damit begegnet. Durch eine exakt definierte Ausschreibung der Aufgaben bzw. des Tätigkeitsbereiches am freien Markt kann, bei genügend Interessenten, das beste Angebot nach Qualitäts- und Kostengesichtspunkten in Anspruch genommen werden²⁶⁸. Sollte kein entsprechender Dienstleister gefunden werden, besteht aus Sicht der Kommunen immer noch die Möglichkeit, einen eigenen Revierleiter mit den entsprechenden Kompetenzen zu beschäftigen oder weiterhin das staatliche Angebot wahrzunehmen²⁶⁹. Für entsprechende Aufgaben kommen spezialisierte forstliche Dienstleistungsunternehmen so-

²⁶³ vgl. Kap. 3.5.1.1.; Kontrollen müssen durchgeführt werden; bei Unzufriedenheit mit der neuen Rechtsform lässt sich der Rechtsformenwechsel kaum rückgängig machen.

²⁶⁴ BEZIRKSREGIERUNG KOBLENZ–FORSTDIREKTION 1998 Gutachten Rehns S. 38

²⁶⁵ beispielsweise der Einsatz von Unternehmen statt eigenen Waldarbeitern oder die Auslagerung des Holzverkaufs.

²⁶⁶ vgl. hierzu auch Kap. 3.1.2. Prinzip des „aussetzenden Betriebs“

²⁶⁷ vgl. Kap. 2.4.1.

²⁶⁸ vgl. Kap. 6.5. Fallstudie Laubach; durch eine Ausschreibung entstehen natürlich auch wieder Zusatzkosten sowie Folgekosten für etwaigen Kontrollaufwand.

²⁶⁹ Natürlich sollte die Kommune sich zuvor ein Bild über den Markt verschaffen, um unnötige Auseinandersetzungen und Missstimmungen zu vermeiden.

wie etablierte Forstbetriebe in Frage, die auf diese Weise ihr Personal besser auslasten können und wahrscheinlich über eine bessere Marktkennntnis verfügen²⁷⁰.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Inanspruchnahme von privaten Dienstleistern nichts an der rechtlichen Stellung des Kommunalwaldes ändert. Der Waldbesitz muss weiterhin nach den entsprechenden gesetzlichen Vorschriften bewirtschaftet werden.

Konzession

Im Falle einer Konzession wird auch die finanzwirtschaftliche Verantwortung übertragen, d.h. der private Unternehmer ist selbst Vertragspartner der Leistungsempfänger. Der Auftragnehmer hat damit weitreichende Freiheit bei der Bewirtschaftung. Trotzdem bleibt die Kommune nach der Ausgliederung für die Aufgabe der Daseinsvorsorge verantwortlich, zumindest im Zusammenhang mit Pflichtaufgaben. Deshalb muss die Kommune einen Konzessionsvertrag mit dem entsprechenden Partner zur Erfüllung der Pflichten abschließen. Oft behält sich der öffentliche Verband aufgrund seiner Leistungsverantwortung auch das Kontrollrecht vor²⁷¹. Die Gefahren und Schwierigkeiten bei dieser Vertragsform sind ähnlich denen der Verpachtung²⁷². Ein forstliches Beispiel ist der „Auf-dem-Stock-Verkauf“.

Verpachtung

Durch einen Pachtvertrag²⁷³ wird einem Dritten ein genau abgegrenztes, befristetes Nutzungsrecht, nicht jedoch das Eigentum zugestanden. Die entsprechenden Sachen des Vertrags sind unveräußerlich. Im Unterschied zur Konzession wird für den vertraglich vereinbarten Zeitraum sowohl die Durchführung als auch die Verantwortlichkeit der betreffenden Aufgabe an den Pächter abgegeben²⁷⁴.

Die Gefahr bei der Verpachtung besteht darin, dass der Pächter zu einer Übernutzung des Waldes neigen könnte, um eine möglichst hohe Rendite bis zum Ende seiner Vertragslaufzeit auch auf Kosten der Substanz und damit der nachhaltigen Ertragsbasis zu erzielen²⁷⁵ sowie Investitionskosten²⁷⁶ zu sparen. Sinnvoll wäre es deshalb, den Vertrag an bestimmte Bedingungen zu knüpfen, die exakt definiert werden müssen. Solche Verhaltens- und Kontrollvorschriften können zum einen jedoch die freien Unternehmensentscheidungen wieder einschränken und zum anderen ist eine entsprechende Kontrolle der Einhaltung der Vorschriften im Forstbetrieb sehr aufwendig. Ein Zustandsvergleich zu Beginn und am Ende des Verpachtungszeitraumes wäre notwendig, was angesichts der Bewertungsschwierigkeiten und der notwendigen Inventurkosten problematisch sein kann²⁷⁷ - zumal eventuelle Substanzeingriffe nicht mehr rückgängig zu machen sind. Auch die Pflicht zur Erfüllung der Erholungs- und Schutzfunktionen müsste, im von der Gemeinde festgelegten Umfang festgeschrieben sein. Dem Pächter muss es bei alledem natürlich trotzdem möglich sein, einen

²⁷⁰ BORCHERS 1996 S. 225; in NRW wird eine entsprechende Dienstleistung von Consulting-Unternehmen angeboten, die von der Beförderung über die Forsteinrichtung bis hin zu allen im Wald anfallenden Arbeiten für Privat- und Kommunalwaldforstbetriebe durchführen (DREESKORNFELD/BORCHERS 1995 S. 5); nach BORCHERS 1996 S. 180 sind in NRW auch Konzessionsverträge möglich.

²⁷¹ BORCHERS 1996 S. 178

²⁷² siehe Kap. 3.5.2.1.1.

²⁷³ §§ 581 ff. sowie 1030 ff. BGB

²⁷⁴ BORCHERS 1996 S. 194

²⁷⁵ Trotz § 582 BGB, durch den der Pächter verpflichtet ist, das Inventar so zu erhalten, wie es der ordnungsgemäßen Wirtschaft entspricht. Auch eine Bewirtschaftung nach den Vorschriften des Körperschaftswaldes scheint gefährdet.

²⁷⁶ Eine Lösungsvariante wäre das Eingehen langfristiger Vertragsbindung, damit der Pächter die Möglichkeit hat, aus seinen Investitionen Erträge zu realisieren. Im Forstbereich ist dies jedoch, vor allem im Falle eines Aufbaubetriebs, kaum möglich. Das Risiko, keinen geeigneten Pächter für eine langfristige Bindung zu finden, ist zudem hoch.

²⁷⁷ Nach BORCHERS 1996 S. 197 ist dies nur in homogen aufgebauten Forsten mit geringem Wertholzanteil und mit regelmäßigen Stichprobeninventuren mit vertretbarem Aufwand möglich. Für eine alternative Möglichkeit siehe Kap. 3.5.2.1.1. „Doppelgesellschaft“: Erbpachtrecht

ausreichenden Gewinn zu erzielen. Hier ist ein entsprechender Pachtzins festzulegen²⁷⁸. Die Rechtsform, in welcher der Pächter tätig wird, kann frei gewählt werden²⁷⁹.

Als Beispiel soll hier die Bürgergemeinde Kappel im Schweizer Kanton Solothurn genannt werden. Diese verpachtete ihren 200 ha großen, seit Jahren defizitären Wald, im Jahre 1998 an ein Forstunternehmen. Es wurde ein Pachtvertrag ausgearbeitet, der einen Pachtzins beinhaltet, der sich an den geschlagenen Festmetern bemisst. Außerdem wurden Schutzklauseln eingebracht, nach denen z.B. pro fm entnommenes Holz auf einer vorher festgelegten Flächengröße Jungwuchspflege- und Wegeunterhaltungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen²⁸⁰. Durch diese Regelung ließ sich aus Sicht der Gemeinde nicht nur das Defizit aus dem Wald beheben, vielmehr können schwarze Zahlen durch den Pachtzins geschrieben werden. Auch heute, im Jahre 2002, besteht diese Verpachtung weiterhin und ist auch für das Forstunternehmen rentabel²⁸¹. Der Waldzustand hat sich nach Aussage des Bürgergemeindepräsidenten von Kappel auch im Vergleich zum Nachbarforstamt verbessert. In diesem Zusammenhang ist unbedingt zu berücksichtigen, dass das beauftragte Forstunternehmen der Gemeinde durch langjährige Zusammenarbeit bekannt war, so dass ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis bestand. Der Bürgergemeindepräsident selbst sagt, dass man „nicht alles regeln kann“ und gegenseitiges Vertrauen „unabdingbar“ sei.

Eine Verpachtung scheint also für eine Kommune nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen geeignet zu sein.

Betreibermodell

Beim Betreibermodell finanziert, plant und betreibt eine private Unternehmung den Betrieb anstelle der Gemeinde. Diese Form bedeutet kurzfristig eine finanzielle Entlastung. „Die Anlagen stehen im Eigentum des Betreibers, werden aber von der Gemeinde als öffentliche Einrichtung gewidmet.“²⁸² Nach BORCHERS kann auch als Betreiber bezeichnet werden, wer einen Betrieb befristet übernimmt und betreibt²⁸³. Im Gegensatz zur Verpachtung übernimmt ein Betreiber auch die betriebliche Infrastruktur, die er abschreiben und auch modifizieren kann, ohne Eigentumsrechte erwerben zu müssen²⁸⁴. Als Gegenleistung wird eine entsprechende Zahlung vereinbart. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Infrastruktur effizient unterhalten wird, da sie für ein optimales Wirtschaften im Wald Voraussetzung ist. Anzumerken ist jedoch, dass durch die Befristung wieder ähnliche Probleme entstehen wie bei der Verpachtung²⁸⁵. Außerdem ist auch hier ein Risiko für die Umsetzung der Ziele öffentlicher Aufgaben vorhanden, auch wenn die Gemeinde verlangen kann, dass ein verbindlicher Wirtschaftsplan für den Zeitraum des Vertrags aufgestellt wird. Die Gemeinde ist des Weiteren bei Konkurs des Betreibers voll betroffen²⁸⁶. Bei der Bewirtschaftung durch einen privaten Unternehmer ist außerdem die entsprechende Steuerlast zu tragen.

Doppelgesellschaft

Die Doppelgesellschaft besteht aus zwei Gesellschaften, i.d.R. aus einer Personengesellschaft, die ihre Produktionsmittel an eine Kapitalgesellschaft (der eigentlichen Betriebsgesellschaft) verpachtet²⁸⁷. Die „klassische“ Form einer Doppelgesellschaft ist die GmbH & Co

²⁷⁸ BORCHERS 1996 S. 194

²⁷⁹ a.a.O. S. 219

²⁸⁰ TSCHANNEN, 1997 S. 564

²⁸¹ mdl. Mitteilung von WYSS, Bürgergemeindepräsident von Kappel

²⁸² CRONAUGE 1995 S. 220

²⁸³ BORCHERS 1996 S. 198; der aufstockende Bestand geht in das Vermögen des Betreiberunternehmens über.

²⁸⁴ ebenda

²⁸⁵ Lösungsmöglichkeit zur zeitlichen Befristung: siehe Kap. 3.5.2.1.1. „Doppelgesellschaft“

²⁸⁶ CRONAUGE 1995 S. 221; im kommunalen Bereich sind außerdem einige Erlasse von Kommunalaufsichten publiziert worden, welche die Vorteile eines solchen Modells z.T. wieder kompensieren, vgl. hierzu die Ausführungen von CRONAUGE 1995 S. 220, 221

²⁸⁷ SCHIERENBECK 1999 S. 32; steuerlich gilt bezüglich der Körperschaftsteuer bei einem öffentlich-rechtlichen Unternehmen ein ermäßigter Steuersatz (JANSON 1883 S. 388). Außerdem müssen bei einer Verpachtung o-

KG. Die Grundidee hinter der Doppelgesellschaft besteht vor allem in einer insgesamt geringeren Steuerbelastung; daneben spielen Haftungsaspekte eine Rolle²⁸⁸. Bei einer Doppelgesellschaft wird der Untergesellschaft (die „Betriebsgesellschaft“) die betriebliche Kompetenz eingeräumt, während die Obergesellschaft (die „Besitzergesellschaft“) nur die Aufgaben der Besitzerverwaltung wahrnimmt. Nach JANSON²⁸⁹ gehört dazu auch die infrastrukturelle Versorgung. Damit erfolgt eine Trennung von Verfügungs- und Nutzungsrecht²⁹⁰.

In einer Doppelgesellschaft können die Vorteile genutzt werden, die durch einen Verbund einer „engen eigentumsmäßigen Bindung der Vermögenswerte an den öffentlichen Eigentümer“ und „einer ungebundeneren Wirtschaftsführung durch ein selbständiges Unternehmen“ entstehen²⁹¹. Für den Forst würde dies bedeuten, dass die Untergesellschaft das forstliche Nutzungsrecht an den Waldbeständen erhält, der Grund und Boden aber der Obergesellschaft zugeordnet wird, hier also der Kommune. Es könnten damit folgende Vorteile genutzt werden:

- Öffentliche Interessen „richten sich meist auf die Erfüllung bestimmter gesellschaftlicher Ansprüche an meritorische Güter und sind mit exakt umgrenzbaren Verfügungsrechten über Eigentumspositionen verbunden.“²⁹² Dadurch, dass die Gemeinde diese Verfügungsrechte nicht abgibt, behält sie also ihren Einfluss d.h. ihre politischen Handlungsmöglichkeiten. Die Gefahr, dass aufgrund des Gewinnstrebens des privaten Unternehmens die Bodennutzungsform verändert wird, um auf diese Weise einen bessere Verzinsung des Kapitals zu erzielen, besteht nicht.
- Das Engagement privater Unternehmungen kann sich aufgrund der beschriebenen Trennung ganz auf die Bewirtschaftung konzentrieren: Da eine Veränderung der Bodennutzungsform nicht in Frage kommt, kann die Untergesellschaft nur durch ein effizientes Betriebsmanagement nachhaltige Gewinne erzielen.

Zusammenfassend ist festzustellen: Die konsequenteste Art, die erwähnte Trennung von Verfügungs- und Nutzungsrechten zu vollziehen, ist durch die Doppelgesellschaft gegeben. Aber auch durch die Verpachtung und das Betreibermodell werden die Stärken des privaten Engagements nutzbar gemacht, ohne die öffentlich geforderte Mindesteinflussnahme (in unterschiedlichem Umfang) gänzlich abzugeben.

Im kommunalen Forstbetrieb bietet sich also aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus für die Untergesellschaft eine privatrechtliche Form²⁹³ an; möglich wäre auch ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen, wenn die Gemeinde nicht nur die Besitzverwaltung übernehmen will²⁹⁴. Die Obergesellschaft muss nach JANSON Rechtsfähigkeit besitzen²⁹⁵. Beispielsweise wäre die Form einer Stiftung des öffentlichen Rechts denkbar, um auf diese Weise die dauerhafte forstwirtschaftliche Nutzung sicherzustellen. Möglich wäre auch die Form einer Kapitalgesellschaft. Diese würde aber die Vorteile durch die Trennung von Eigentum und Betriebsführung nicht mehr in vollem Umfang gewährleisten. Die Wahl kann den örtlichen Verhältnissen angepasst werden.

der Vermietung des Anlagevermögens an die Untergesellschaft Zahlungen an die Obergesellschaft erfolgen, die den Ertrag der Untergesellschaft mindern. (a.a.O. S. 390).

²⁸⁸ ebenda

²⁸⁹ JANSON 1983 S. 376

²⁹⁰ durch § 1090 ff. BGB: beschränkte persönliche Dienstbarkeit

²⁹¹ JANSON 1983 S. 378

²⁹² BORCHERS 1996 S. 193

²⁹³ Einsatz von Leistungs- und Effizienzanreizsystemen. In Frage käme auch die Stiftung des Privatrechts, „welche als Gesellschafterin des unter ihr angesiedelten Forstunternehmens fungiert und deren Gewinn absorbiert“ (BORCHERS 1996 S. 211).

²⁹⁴ Denkbar wäre in diesem Fall, dass die Gemeinde den Wert des Bestandes als Eigenkapital durch den staatlichen Anteilseigner einbringt (BORCHERS 1996 S. 201). Durch ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen, dass seine Anteile langsam veräußert, könnte auch der Gefahr begegnet werden, dass durch ein strategisches Verhalten der Untergesellschaft kurzfristig orientierte Ertragsmotive umgesetzt werden (BORCHERS 1996 S. 221).

²⁹⁵ JANSON 1983 S. 379

Nach BORCHERS²⁹⁶ sollten mindestens vier Anforderungen erfüllt sein, um ein selbständiges Forstunternehmen in dieser Rechtsform erfolgreich zu führen:

- Vorrangig erwerbswirtschaftliche Zielsetzung aus Holz- o. Nebennutzung.
- „Die (Eigen-) Kapitalgeber müssen ihren Verzinsungsanspruch an den besonderen forstwirtschaftlichen Gegebenheiten orientieren.“²⁹⁷
- Flächenumfang, Vorrat und Diversität müssen ausreichen, damit die Fixkosten auch in „extremen Nachfragetälern“ ohne Substanzeingriffe gedeckt werden können.
- Der Forstbetrieb sollte in einem Bereich liegen, wo die Ansprüche an Erholung und andere meritorische Güter gering sind.

Auf den Kommunalwald bezogen, dürften diese Anforderungen im seltensten Fall erfüllt sein. In Anbetracht des hohen Anteils an kleinflächigem Waldeigentum dürfte eine kommunale Zusammenarbeit meistens eine weitere Voraussetzung sein.

Das Nutzungsrecht wird in anderen Branchen meist durch Verpachtung verliehen, was durch die Befristung²⁹⁸ für den Forstbetrieb, aus den oben genannten Gründen, weniger sinnvoll ist. Statt dessen könnte man, in Berufung auf § 1059a BGB, den Nießbrauch unbefristet vergeben²⁹⁹ (Ein solches Vorgehen käme auch für das Betreibermodell in Frage.). Damit ließe sich das Problem der Übernutzung umgehen, da die Untergesellschaft kaum schmälern in ihr eigenes Vermögen eingreift und sich damit in Zukunft schaden wird. Der Vorteil, dass (anders als beim Verkauf) durch die Trennung von Grund und Boden keine Änderung der Bodennutzungsart in Frage kommt, bleibt erhalten. Voraussetzung nach § 1059 a BGB ist, dass der Betreiber eine juristische Person ist. Für eine solche Lösung bietet sich das Betreibermodell in der Organisationsform einer Doppelgesellschaft an.

BORCHERS³⁰⁰ empfiehlt das beschriebene Modell, wenn Schutz-, Nutz- und Erholungswald in Gemengelage vorkommen, wie dies häufig bei kommunalem Waldbesitz (vor allem bei Städten) der Fall ist. Als Besitzergesellschaft schlägt er eine Stiftung öffentlichen Rechts³⁰¹ oder den Verein³⁰² vor. Für die Betreibergesellschaft lässt er je nach Zielsetzung und Betriebsgröße die Wahl offen, gibt aber nach Möglichkeit privatrechtlichen Strukturen den Vorzug. Überschüsse fließen der Stiftung zu, die diese einsetzen kann, um bestimmte gemeinnützige Bereiche zu unterstützen. Sie kann ebenfalls einen Teil an die Betreibergesellschaft zurückfließen lassen, damit diese zur Betreuung von Schutz- und Erholungswald zur Verfügung stehen.

Als Alternative sieht BORCHERS das ungeteilte gemischtwirtschaftliche Unternehmen an, wobei hier keine Trennung der Ziele erfolgen kann und das Unternehmen im Zweifel nur als Dienstleister tätig wird, ohne Wertschöpfungspotentiale auszunutzen.

²⁹⁶ BORCHERS 1997 S. 140

²⁹⁷ ebenda; zu erwarten sind langfristige Kapitalfixierung und geringe Kapitalrendite, dafür aber extrem arbeitsextensives Wirtschaften und eine hohe Umsatzrendite (zu beachten ist, dass im Forstbereich eigentlich nicht von Rendite gesprochen werden kann, weil das Vermögen dabei nicht bewertet wird). Durch eine Bewertung des Nutzungsrechts nach der Ertragswertmethode kann der Kapitalgeber die zu erwartende Rendite einschätzen (a.a.O. S.141).

²⁹⁸ Nießbrauch nach § 1030 ff. BGB (befristet, unveräußerlich)

²⁹⁹ In der forstlichen Tradition gab es die Trennung von Verfügungs- und Nutzungsrecht bereits: Zum einen als Erbpacht (d.h. das Nutzungsrecht an Grundstücken ist veräußerlich und vererblich; heute noch in einigen Schweizer Kantonen zu finden), zum anderen als Fideikommiss (d.h. das Grundvermögen ist unveräußerlich und nur ungeteilt innerhalb einer bestimmten Familie vererblich; in Deutschland bis ins 20. Jahrhundert hinein verbreitet). Die Familie war jeweils Obereigentümer, dem jeweiligen Besitzer stand das Nutzungseigentum zu. Es galt das Verbot des Substanzeingriffes und die Verpflichtung zur nachhaltigen Bewirtschaftung (BORCHERS 1996 206 ff.).

³⁰⁰ BORCHERS 1996 S. 224

³⁰¹ Dadurch wäre größere Unabhängigkeit von der Politik gewährleistet; das Problem eines notwendigen gesonderten Rechtaktes bleibt natürlich bestehen. Möglich wäre auch die privatrechtliche Stiftung mit den entsprechend weitreichenden Konsequenzen. Siehe Kap. 3.5.1.2.

³⁰² Dieser könnte gemeinsam von der Kommune und engagierten Bürgern getragen werden.

Zu beachten ist, dass der Wald, solange das Eigentum bei der Gemeinde bleibt, immer noch Körperschaftswald bleibt und auch nach dessen Grundsätzen und besonderen Bestimmungen zu bewirtschaften ist³⁰³. Allerdings ermöglichen die drei zuletzt genannten Formen durch Einbringen privaten *Know-Hows* und Engagement ein wesentlich effektiveres Wirtschaften. Die Probleme, zum einen auf lange Zeit einen geeigneten privaten Unternehmer zu finden und zum anderen der Kontrollierbarkeit dessen Handelns, treten trotzdem auf. Aus diesem Grunde wurde über eine Weiterentwicklung der vorgestellten Modelle nachgedacht³⁰⁴. Hieraus entstand das Stiftungsmodell von Laubach, das in Kapitel 6 in einer Fallstudie genauer dargestellt wird.

Eine Abgrenzung von Zuständigkeiten ist auch auf anderer Ebene denkbar. So ist eine Trennung von rein öffentlichen Ausgaben und der wirtschaftliche Produktion möglich³⁰⁵, wie das Beispiel des Forstbetriebes der Stadt Brilon zeigt, in welchem ein eigenständiger Aufgabenbereich „Mensch und Umwelt“ vom Wirtschaftsbetrieb abgegrenzt wurde. In Walldürn wird eine Trennung der Kosten dieser Positionen in einer Kostenrechnung vorgenommen³⁰⁶. Die so geschaffene Transparenz soll zu einer erhöhten gesellschaftlichen Akzeptanz der Waldbewirtschaftung führen. Außerdem kann durch die getrennte Anwendung des ökonomischen Prinzips d.h. im Bereich der gemeinschaftlichen Aufgaben eine Kostenminimierung bei Erfüllen einer gegebenen Zielsetzung erreicht werden und im Produktionsbereich einen maximalen Gewinn mit gegebenen Mitteln erzielt werden - ein effizienteres Wirtschaften wird ermöglicht.

Der Aufwand einer solchen getrennten Ausweisung ist jedoch relativ hoch³⁰⁷. Wenn eine erhöhte gesellschaftliche Akzeptanz nicht in den Zielkatalog der Gemeinde aufgenommen wird oder nur eine geringe Priorität besitzt, sollte diese getrennte Ausweisung wohlüberlegt sein.

Sonderform: Stiftung des Privatrechts nach dem Laubacher Modell

In Laubach (Hessen) wurde nach einer Rechtsform gesucht, bei der sichergestellt ist, dass der Forstbetrieb in Zukunft wirtschaftlich arbeiten muss. Deshalb wurde einer Stiftung des Privatrechts der unbefristete Nießbrauch³⁰⁸ am gesamten Forstnutzen eingeräumt, während das Eigentumsrecht weiterhin bei der Stadt liegt. Das Verfügungsrecht über Grund und Boden hält somit weiterhin die Stadt und der geforderte Mindesteinfluss ist sichergestellt³⁰⁹. Die Bewirtschaftung des Waldes wurde von der Stiftung durch Ausschreibung an einen privaten Dienstleister abgegeben; auf diese Weise wurde die Kommune von der Fixkostenbelastung befreit. Man kann in diesem Fall nicht von einer Doppelgesellschaft sprechen, da die Stiftung nicht das Verfügungsrecht innehat.

Der Laubacher Forst wird nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen bewirtschaftet. Er hat den Charakter eines Modellprojektes zugesprochen bekommen. Das „Laubacher Modell“ wird in der nachstehenden Fallstudie noch in aller Ausführlichkeit dargestellt.

Ein Beispiel aus einem anderen Bundesland zeigt, dass es unterschiedliche Auslegungen über diese rechtlich noch nicht abschließend geklärte Situation gibt. Die Gemeinde Peffingen in RP (100 ha Waldeigentum) hat 1994 ihren Wald an eine zuvor von ihr gegründeten kommunalen Stiftung privaten Rechts verpachtet. In einem Urteil des Verwaltungsgerichts Trier vom 13.10.1997 wurde entschieden, dass der Wald trotzdem Gemeindewald bleibt und die

³⁰³ vgl. Kap. 3.5.2.1.

³⁰⁴ mdl. Mitteilung von BORCHERS

³⁰⁵ mdl. Mitteilung von LOHBECK, Forstamtsleiter in Brilon

³⁰⁶ PEICHL 2000 S. 300

³⁰⁷ Schwierig in diesem Zusammenhang ist natürlich die genaue Abgrenzung der Gemeinkosten zu dem jeweiligen Bereich. Die Zurechnung der Gemeinkosten zu einzelnen Kostenträgern ist ein prinzipielles Problem der Kostenrechnung. Es ist in der Forstwirtschaft aufgrund des hohen Anteils an Gemeinkosten und der Schwierigkeit der Ableitung eines Kostenschlüssels (nach welchem z.B. Forstschutzkosten auf Stammholz bestimmter Kategorien aufgeteilt werden sollen) besonders ausgeprägt (vgl. hierzu JOSSE 1998 S. 123 sowie SPEIDEL 1984 S. 104).

³⁰⁸ vgl. Kap. 3.5.2.1.1. „Doppelgesellschaft“: Nutzbarmachen des § 1059 a BGB

³⁰⁹ anders als im Kap. 3.5.1.2. (in der dort vorgestellten Rechtsform wird der Stiftung sowohl das Nutzungsrecht, als auch das Verfügungsrecht übertragen)

entsprechenden Vorschriften anzuwenden sind³¹⁰. Gleiches gilt nach Auffassung des Ministeriums Umwelt und Forsten RP auch, wenn einer Stiftung das Nießbrauchrecht eingeräumt wird³¹¹. Dies wird in dem Schreiben vom 28.10.1999 nach einer Anfrage des GStB RP erklärt. Da in RP nach dem neuen LWaldG für die Betriebsleitung Beamte und auch für die Beförderung i.d.R. Beamte vorgeschrieben sind³¹², ist eine öffentliche Ausschreibung der Bewirtschaftung an private Anbieter nicht bzw. schlecht möglich, im Einzelfall bei der Beförderung aber durchaus denkbar.

3.5.2.1.2. Vereine

Die Zusammenarbeit zwischen kommunalen und privaten Waldbesitzern ist in einem Verein möglich, der als FBG organisiert ist³¹³.

Ein Beispiel ist die FBG KREIS WALDECK, in der die Waldeckische Domänialverwaltung³¹⁴ wesentliches Mitglied ist. Die FBG ist ein rechtsfähiger Verein mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb nach § 22 BGB und vereinseigenem Holzunternehmen, das für seine Mitglieder tätig wird.

3.5.2.2. Mobilisierung privaten Kapitals

Eine Mobilisierung von privatem Kapital für kommunale Investitionsprojekte findet z.B. durch Leasing (d.h. Finanzierung und Erstellung durch private Unternehmungen und anschließende Vermietung an die kommunale Gebietskörperschaft) oder auch durch Beteiligung eines stillen Gesellschafters statt³¹⁵. Ein derartiges Vorgehen ist für die Forstwirtschaft eher ungewöhnlich, da zum einen die Verzinsung des privaten Kapitals gering ist, so dass sich kaum ein privater Anbieter finden lässt³¹⁶. Zum anderen werden selten hohe Eingangsinvestitionen im Kommunalwald getätigt. Verfolgen die Kapitalgeber nicht primär Renditeziele, sondern beispielsweise Werbeziele oder Interessen eines Wandervereins, so sind auch Finanzzuschüsse von privaten Unternehmen in Form von „Ökosponsoring“ denkbar - allerdings eher in geringem Umfang.

3.5.3. Gemischtwirtschaftliche Beteiligungsgesellschaft³¹⁷

Im Prinzip gelten für diese Gesellschaftsform die bereits genannten Eigenschaften einer Kapitalgesellschaft. Relevant bei einer Beteiligungsgesellschaft in privatrechtlicher Form sind vor allem § 65 BHO sowie § 65 LHOen und die GO der jeweiligen Länder³¹⁸. Hier wird geregelt, unter welchen Voraussetzungen eine Gemeinde eine Beteiligung eingehen darf. Die wichtigsten Voraussetzungen gemäß dieser Gesetze sind:

- Durch den Gesellschaftervertrag oder durch die Satzung muss sichergestellt sein, dass das Unternehmen den öffentlichen Zweck erfüllt.
- Die Gemeinde hat einen, ihrer Beteiligung nach angemessenen Einfluss.
- Die Haftung der Gemeinde muss beschränkt sein.
- Bei einer Mehrheitsbeteiligung durch die Gemeinde (oder zusammen mit anderen öffentlichen Körperschaften) wird ein Wirtschaftsplan wie für die Eigenbetriebe u.ä. erstellt³¹⁹.

³¹⁰ Für die Gemeinde hieß das, dass sie trotzdem die Beförderungskosten zu tragen hatte (mdl. Mitteilung von ABS, Ortsbürgermeister).

³¹¹ AN. Blitzreport GStB 1999

³¹² vgl. Kap. 2.4.1.

³¹³ siehe Kap. 3.6.2.2.

³¹⁴ siehe Kap. 4.3.1.

³¹⁵ CRONAUGE 1995 S. 219, 227

³¹⁶ SPEIDEL 1984 S. 27

³¹⁷ auch Kooperationsmodell genannt oder als formal-rechtliche Privatisierung bezeichnet

³¹⁸ vgl. HGO § 122, GO RP § 87, GO BW §§ 103, 104

³¹⁹ Der § 65 BHO und entsprechende Beispiele für die LHO und GO von Hessen sind im Anhang (12.3.) zu finden.

Die Rechtsform der „gemischtwirtschaftlichen Beteiligungsgesellschaft“ ermöglicht aber eine schrittweise Privatisierung. Je nach Anteilsverkauf kann sie als formal-rechtliche Privatisierung betrachtet werden oder eine Transformation zum Privatwald ermöglichen³²⁰. Die Frage ist, ob die Vorteile durch die weniger strenge Reglementierung durch die Landeswaldgesetze und die tatsächliche Befreiung von den Vorschriften des öffentlichen Dienstes über die Nachteile der höheren Kostenbelastung (Körperschaftsteuer und Wegfall von Vergünstigungen des Staates gegenüber den Kommunen) überwiegen.

3.6. Kommunalisierung

3.6.1. Organisationsformen des öffentlichen Rechts

3.6.1.1. Kommunales Forstamt

Bei der Einrichtung eines körperschaftlichen bzw. kommunalen Forstamts wird der Wald in Regie durch ein eigenes Forstamt der Gemeinde bewirtschaftet, also durch eigenes Personal.

Die Einrichtung eines kommunalen Forstamtes ist mit der Tatsache verbunden, dass im Gegensatz zu der Leitung durch ein staatliches Forstamt³²¹ höhere Personalkosten entstehen und in der Umstellungsphase hohe Transaktionskosten zu erwarten sind³²². Die Einrichtung sollte also erst ab einer bestimmten Betriebsgröße vorgenommen werden, um die Fixkostenbelastung für den Leiter und die Büroangestellten tragen zu können. Es gibt kommunale Forstämter aber auch schon ab geringeren Größen, wie dies z.B. der Forstbetrieb Biberach a. d. Riß (2500 ha in Baden-Württemberg) zeigt³²³. Für kleine kommunale Forstbetriebe ist die Bildung eines Zweckverbands möglich – als Beispiel kann hier der kommunale Zweckverband Willebadessen (Nordrhein-Westfalen) dienen³²⁴. Die höheren Kosten können bei Ausschöpfung der sich bietenden Vorteile beispielsweise durch besondere Berücksichtigung kommunaler Interessen mittelfristig an Bedeutung verlieren: hier ist an eigene Vermarktungsstrategien und kurzfristigere Handlungsmöglichkeiten zu denken³²⁵.

Im Falle eines bestehenden Forstamtes ist nach SCHULER³²⁶ die Bildung eines Eigenbetriebs „ohne weiteres plausibel“. Die bestehende weitgehende Selbständigkeit ließe sich finanzwirtschaftlich und durch schnellere Entscheidungsfindung eventuell noch verbessern³²⁷. Anzumerken ist, dass es auch für ein „normales“ kommunales Forstamt unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten gibt. Das kommunale Forstamt der Stadt Warstein in Nordrhein-Westfalen (4700 ha), das z.B. von einem Beamten des gehobenen Diensts geleitet wird, „kauft“ den Großteil der nötigen Verwaltungsdienstleistungen bei der Gemeinde ein. So fallen natürlich auch Kosten an, die jedoch keinen Fixkostencharakter besitzen, wodurch erhebliche Einsparungen möglich sind.

³²⁰ vgl. Kap. 3.5.1. und vor allem die damit zusammenhängenden Probleme

³²¹ vgl. Kap. 2.4.1.

³²² in BW und Sachsen zudem Kosten für die hoheitlichen Tätigkeiten vgl. Kap. 2.4.1.

³²³ In der alten Bundesrepublik gibt es nach der Erhebung des Arbeitskreises Stadtwald 61 kommunale Forstämter, deren Durchschnittsgröße sich auf nur 1.514 ha beläuft. Dies liegt vor allem daran, dass in Niedersachsen eine größere Anzahl von Forstämtern mit Leitern des gehobenen Diensts zu finden sind - mit Flächengrößen zwischen 600 und 1.200 ha (LEVIN 2001 S. 9).

³²⁴ vgl. Kap. 3.6.1.3.

³²⁵ BLUM/ OESTEN 1997 S. 55

³²⁶ SCHULER 1998 S. 15

³²⁷ vgl. Vorhaben in LÜBECK unter 1.1.

3.6.1.2. Kommunalen Revierdienst

Auch der kommunale Revierdienst ist in allen Bundesländern eine mögliche Alternative zum staatlichen Revierdienst. Der Einsatz eines kommunalen Revierleiters sollte in jedem Fall durchdacht werden, auch wenn die direkten Kosten für einen kommunalen Forstbeamten höher sind, als bei der Bewirtschaftung durch einen staatlichen Forstbeamten (so wie es in einigen Bundesländern der Fall ist³²⁸). Der kommunale Revierdienst ermöglicht eine Selbstverwaltung und eigene Vermögensverwaltung. Die Dienstherrschaft besteht unabhängig vom staatlichen Forstamt³²⁹. Wie auch durch das kommunale Forstamt, sind eine Identifikation mit den Zielen der Kommune sowie flexiblere Reaktionen möglich. Außerdem können Engagement, Kreativität und Leistungen des Bediensteten individuell honoriert werden³³⁰. Die Beamten selbst könnten Interesse an einer kommunalen Anstellung haben, da sich dadurch bessere Beförderungschancen bieten³³¹. Nachteilig sind die eingeschränkte Versetzungsmöglichkeit des kommunalen Beamten und die kostenpflichtige Vertretungsregelung bei langfristiger Erkrankung, die sowohl die Krankenkosten als auch die Kosten für eine geeignete Vertretung umfassen³³².

Gerade in Verbindung mit dem Eigenbetrieb³³³ oder neuen Geschäftsfeldern bietet sich durch einen kommunalen Revierleiter ein hohes Maß an Flexibilität. Das Problem, dass der kommunale Revierleiter durch seine Tätigkeiten bei der Waldbewirtschaftung ausgelastet sein könnte, ließe sich durch die Verlagerung von Aufgaben auf die Waldarbeiter lösen und wäre auch sinnvoll, um so möglichen Überkapazitäten zu begegnen und eine höhere Motivation durch *Job-Enlargement* bei den Betroffenen zu erreichen.

Als Beispiel soll die Stadt Meschede in Nordrhein-Westfalen genannt werden. In Meschede erfolgt die Bewirtschaftung des 2400 ha großen Waldes durch zwei kommunale Bedienstete des gehobenen Dienstes, von denen einer die technische und einer kaufmännische Leitung des Stadforstes übernommen hat. Die Besonderheit ist, dass der Forst als eigenständiger Betrieb geführt wird, aber aufgrund der Größe kein kommunales Forstamt gegründet wurde. Alle notwendigen Aufgaben werden von den beiden Forstbeamten durchgeführt und nur in seltenen Fällen wird die Hilfe der Gemeindeverwaltung in Anspruch genommen. Der Vorteil ist, dass schneller auf Kundenwünsche reagiert werden kann und große Einsparungen durch Weglassen des Forstpersonals erzielt werden können. Die Aufgabenerweiterung und Eigenverantwortung stärken auch die Motivation der beiden Beamten³³⁴. Ab 2002 will der Betriebsleiter die Doppelte Buchführung (Doppik) einführen.

Auch für den kommunalen Revierdienst gilt, dass zur optimalen Ausnutzung der Vorteile der erlangten Selbständigkeit eine entsprechende Bereitschaft der Revierleiter vorhanden sein muss, eigenständig zu arbeiten und neue Wege zu gehen.

3.6.1.3. Forstzweckverband

Unter Zweckverbänden versteht man organisatorisch und rechtlich selbständige Körperschaften des öffentlichen Rechts³³⁵, die dazu dienen, dass Gemeinden bestimmte kommunale Aufgaben gemeinsam wahrnehmen und so strukturelle Nachteile überwinden können. Der Zweckverband kann nach CRONAUGE als „typische“ Organisationsform der kommunalen Zusammenarbeit bezeichnet werden³³⁶. Er wird nach den Bestimmungen der länderspezifischen Gesetze über kommunale Zusammenarbeit geführt, z.T. auf freiwilliger Basis (Frei-

³²⁸ vgl. Kap. 2.4.1.

³²⁹ AN. GStB RP 2001 S. 3

³³⁰ SCHAEFER 2002 S. 41

³³¹ Für RP kommt noch hinzu, dass nur der kommunale Revierleiter sonstige Aufgaben innerhalb der Kommune im Umfang über 10 % erledigen darf (vgl. Kap. 2.4.1.).

³³² AN. GStB RP 2001 S. 3

³³³ vgl. Kap. 4.

³³⁴ mdl. Mitteilung von KOTTHOFF, Leiter des Forstbetriebs in Meschede; an diesem Beispiel kann ebenfalls gezeigt werden, dass es auch möglich ist bei entsprechendem Einsatz von Bediensteten den Forstbetrieb nach den Prinzipien des Eigenbetriebs zu führen. Vgl. hierzu Kap. 4.3.2.

³³⁵ § 6 KGG Hessen, § 3 GKZ BW

³³⁶ CRONAUGE 1995 S. 123

verband) aber auch zwangsweise (Pflichtverband)³³⁷. Für den Forst stellt der Zweckverband eine Option auf freiwilliger Basis dar.

Im neuen LWaldG RP § 30 wird, wie bereits erwähnt, beispielsweise die Bildung großräumiger Forstzweckverbände angestrebt, basierend auf den Bestimmungen des Zweckverbands-gesetzes. Wenn eine gemeinsame Erstellung eines Betriebs- und eines Wirtschaftsplans wie in einem Betrieb erfolgt, führt dies zu einer erheblichen Vereinfachung des Geschäftsbetriebs im Forstamt und wird deshalb vom Land mit einer „Starthilfe“ gefördert.

Wenn der Zweckverband eine Aufgabe übernimmt, gehen auch die mit ihr zusammenhän-genden Rechte und Pflichten auf ihn über und die Gemeinde ist vollständig von ihnen be-freit³³⁸. Der Zweckverband ist also ein wirklicher Aufgabenträger und nicht nur Erfüllungsgel-hilfe. Mitglied können neben den Gemeinden auch andere juristische Personen des öffentli-chen Rechts sowie des Privatrechts sein, solange dies die Erfüllung der Verbandsaufgabe fördert und das öffentliche Wohl nicht gefährdet wird³³⁹. Als Organe werden die Verbands-versammlung und der Verbandsvorsteher bestellt³⁴⁰:

- *Verbandsversammlung*³⁴¹: Sie besteht aus den Vertretern jedes Verbandsmitgliedes. Diese werden aus der Mitte des Gemeinderats von diesem für die Dauer ihrer Amtszeit gewählt und sind an die Weisungen der entsendenden Gemeinden gebunden. Die Ver-sammlung wählt aus ihrer Mitte einen Vorsitzenden. Die Zuständigkeiten der Versamm-lung können durch die Verbandssatzung geregelt werden. Zwingend sind die Erlassung oder Änderung der Satzung, die Wahl des Vorsitzenden, die Beschlussfassung über die Haushaltssatzung und die Rechnungsgrundlegung, die Wahl und Entlassung des Ver-bandsvorstehers sowie die Auflösung des Zweckverbands.
- *Verbandsvorsteher*³⁴²: Er wird von der Hauptversammlung aus dem Kreise der Hauptver-waltungsbeamten der zum Zweckverband gehörenden Gemeinden gewählt, darf aber nicht der Verbandsversammlung angehören. Der Vorsteher führt die laufenden Ge-schäfte und die übrige Verwaltung des Verbands und vertritt ihn nach außen. Außerdem ist er Dienstvorgesetzter der Bediensteten des Zweckverbands.

Die Mitglieder beider Organe sind ehrenamtlich tätig, d.h. sie haben nur Anspruch auf Ersatz von Auslagen und entgangenem Arbeitsverdienst³⁴³.

Die Verbandssatzung kann noch weitere Organe vorsehen, so etwa vorberatende bzw. ent-scheidende Ausschüsse. Ferner kann ein beratender Beirat aus externen Sachverständigen gebildet werden³⁴⁴.

Die rechtlich notwendigen Verfahrensschritte zur Bildung eines Zweckverbands sind relativ umfassend. Dazu muss die Verbandssatzung nach der Aushandlung und Unterzeichnung durch die Verbandsmitglieder von der Aufsichtsbehörde genehmigt werden. Danach wird sie veröffentlicht und tritt mit der Bekanntmachung in Kraft³⁴⁵. Bei der Überschreitung von Län-dergrenzen muss die Rechtsbeziehung durch einen Staatsvertrag geregelt werden³⁴⁶. Erst dann kann die Wahl der Organe durchgeführt werden.

Finanziert wird der Zweckverband durch eine regelmäßig erhobene Umlage, soweit seine sonstigen Einnahmen nicht ausreichen³⁴⁷. Diese wird i.d.R. nach dem Verhältnis des Nut-zens bemessen, den die einzelnen Mitglieder durch den Zweckverband haben. Beim Forst wird meist eine Umlage mit Flächenbezug und/oder pro Einschlagsmenge festgelegt.

³³⁷ a.a.O. S. 73

³³⁸ § 8 KGG Hessen, § 4 GKZ BW

³³⁹ § 5 KGG Hessen, § 2 GKZ BW

³⁴⁰ Ausführung nach CRONAUGE S. 126 ff.; statt Verbandsvorsteher auch Verbandsvorsitzender (§ 12 GKZ BW) oder Verbandsvorstand (§ 14 KGG Hessen)

³⁴¹ § 15 KGG Hessen, § 13 GKZ BW

³⁴² § 16 KGG Hessen, § 16 GKZ BW

³⁴³ § 17 Abs. 1 KGG Hessen, §§ 13 Abs. 6, 16 Abs. 4

³⁴⁴ § 14 KGG Hessen, §§ 12 Abs. 2, 14 GKZ BW

³⁴⁵ §§ 10, 11 KGG Hessen, §§ 7, 8 GKZ BW

³⁴⁶ CRONAUGE 1995 S. 125

³⁴⁷ § 19 KGG Hessen sowie GKZ BW

Der Zweckverband ist befugt, Beamte zu ernennen sowie für sein Aufgabengebiet Satzungen zu erlassen. Außerdem kommt ihm Finanzhoheit zu³⁴⁸.

Für die Wirtschaftsführung des Zweckverbands gelten die Vorschriften über die Gemeindevirtschaft mit Ausnahme der Haushaltssatzung und länderspezifischen anderen Vorschriften³⁴⁹. Ist die Hauptaufgabe des Zweckverbands der Betrieb, so können für die Verfassung, Verwaltung, Wirtschaftsführung und Rechnungswesen die Vorschriften für den Eigenbetrieb Anwendung finden³⁵⁰.

Die steuerliche Belastung wird von der gewählten Rechtsform bestimmt.

Der Zweckverband stellt ein geeignetes Instrument zur kommunalen Zusammenarbeit dar und ist auch für Forstbetriebe eine sinnvolle Organisationsform, z.B. für ein kommunales Forstamt zur Einstellung eines kommunalen Revierleiters und auch, wie oben genannt, zur Einrichtung eines Eigenbetriebs³⁵¹. Bei der Einrichtung eines Forstamtes kann entweder das gesamte forstliche Personal beim Zweckverband angestellt sein oder, wie im nachfolgenden Beispiel erläutert, nur das Forstamtspersonal. Je nach länderspezifischem Gesetzesrahmen müssen nicht unbedingt Beamte eingestellt werden. Die Ausgestaltung und der Zweck der Gründung eines Zweckverbandes kann also je nach Zielsetzung und gesetzlichen Möglichkeiten der beteiligten Gemeinden variiert werden.

Als interessantes und bekanntes forstliches Beispiel ist der Zweckverband Willebadessen in Nordrhein-Westfalen zu nennen; er soll an dieser Stelle kurz vorgestellt werden.

Gemeindeforstamts(zweck)verband Willebadessen in Nordrhein-Westfalen³⁵²

Kenndaten	
Wirtschaftsfläche	8.000 ha
Jahreseinschlag	5,5 fm/ha
Waldausstattung	Fi 42,2 %, Ki/Lä 9,7 %, Bu 32,6 % Ei 6,3 %, Es, Ah, Kir 6,9 %, Er, Bi, Pa 2,3%
Vorrat	265 Vfm/ha (sehr differenziert zu sehen)
Zusammensetzung des Forstamts	1 Forstdirektor, 1 Büroleiter (tlw. im Revierdienst tätig), 1 Vollzeitkraft
Mitgliederanzahl	28: 12 Pfarren, 10 Städte, 3 Gemeinden, 1 Kreis, 1 Eigenbetrieb (Mülldeponie betreibend), 1 Stadtwerke GmbH
Zweckverband seit	1830
Hintergründe	Geschichtlich bedingt, durch Entscheidungsfreiheit 1816/1830 eigene kommunale Oberförsterei zu bilden.
Besonderheiten	- Per Betriebsleitungsvertrag wird eine weitere Gemeinde von 2000 ha betreut - keine abschließende Arrondierung, sondern z.T. recht zersplittert (in drei Landkreisen und zwei Regierungsbezirken liegend; ca. 250 ha in Hessen)

Tabelle 3: Kenndaten des Gemeindeforstamts Willebadessen

³⁴⁸ § 17 Abs. 2 KGG Hessen, § 17 GKZ BW

³⁴⁹ § 18 KGG Hessen sowie GKZ BW

³⁵⁰ § 20 GKZ BW; in Hessen hingegen bezieht sich die Anwendung der Vorschriften des Eigenbetriebs nach § 18 Abs. 2 Satz 1 KGG nur auf wirtschaftliche Unternehmen (auf die Wirtschafts- und Haushaltsführung). Eine entsprechende Anwendung auf nicht-wirtschaftliche Unternehmen müsste unter Beachtung des § 121 Abs. 3 HGO auch möglich sein, außerdem kann die oberste Aufsichtsbehörde nach § 18 Abs. 2 Satz 2 KGG Hessen Ausnahmen zulassen. Dies müsste jedoch rechtlich nochmals geprüft werden.

³⁵¹ Beispielsweise stehen beim hessischen „Zweckverband forstwirtschaftlicher Betrieb Kinzigtal“ Überlegungen an, den Zweckverband zukünftig als Eigenbetrieb zu führen (mdl. Mitteilung von RITTERSHAUSS Leiter des Zweckverbands).

³⁵² Solange keine anderen Quellenangaben gemacht werden, beziehen sich die Aussagen auf die mdl. Mitteilungen von A. BECKER, Forstamtsleiter des Zweckverbandes (er ist aber nicht zugleich der Vorsteher, zu dessen Aufgaben die Verwaltung der Verwaltungsangelegenheiten und die Erstellung des Haushaltsplanes gehören).

Die Aufgabe des Zweckverbands besteht in der Unterhaltung eines Gemeindeforstamtes zur forstlichen Verwaltung und Bewirtschaftung des Waldbesitzes der Verbandsmitglieder. Außer den 28 Mitgliedern, die Waldflächen unterschiedlichster Größen einbringen, lässt sich noch eine weitere Gemeinde gegen Entgelt von dem Zweckverband bewirtschaften³⁵³. Das Personal des Forstamtes finanziert der Zweckverband, die Kosten des übrigen Personals (Revierleiter und Waldarbeiter) werden von den einzelnen Kommunen getragen, bei denen dieses auch angestellt ist (bei den Revierleitern z.T. in Kooperation). Fachvorgesetzter ist allerdings der Forstamtsleiter, zu dessen Aufgaben vor allem der Holzverkauf (bis zu 75 % seiner Tätigkeiten) und die forsttechnische Leitung gehören. Die Verbandsversammlung tagt einmal jährlich, um den Wirtschaftsplan zu verabschieden und um die Verbandsumlage, die jedes Jahr anhand der tatsächlichen Kosten neu kalkuliert wird, festzulegen³⁵⁴. Die Umlage wird aus einem Flächensatz (Euro/ha) und einer leistungsabhängigen Komponente „verkauftes Holz“ (Euro/fm) gebildet.

Im konkreten Fall ist hervorzuheben, dass die Verbandsversammlung nicht (und auch nicht in Mehrheitsentscheidungen) über den Wald einzelner Mitglieder bestimmen kann. Sie kann lediglich den Haushalt des gemeinsamen Forstamtes beschließen. Der einzelne Waldbesitz jedes Mitglieds wird also als einzelner Betrieb behandelt. Die Forsteinrichtung erfolgt bisher zu verschiedenen Stichtagen, soll in Zukunft aber zu einem gemeinsamen Zeitpunkt erfolgen, damit die Auswertungen für die gesamte Forstamtsfläche einfacher erstellt werden können.

Insgesamt ergeben sich Verwaltungskosten (die Doppelbelastung des Verbandes durch die betriebliche Altersversorgung herausgerechnet), die sich auch mit denen privater Forstbetriebe vergleichen lassen³⁵⁵.

Die staatlichen Forstämter haben – wie im Privatwald – die hoheitliche Funktion über die Wäldungen der Verbandsmitglieder inne. Aufsichtsbehörde ist, wie auch in anderen Bereichen der Gemeinden, die Kreisverwaltung (allgemeinen Kommunalaufsicht) bzw. im Falle des Waldeigentümers „Landkreis“ der Regierungspräsident.

3.6.2. Organisationsformen des Privatrechts

3.6.2.1. Gemischtöffentliche Beteiligungsgesellschaften

Den Kommunen steht es natürlich frei, für ihre Zusammenarbeit eine privatrechtliche Form zu wählen. In diesem Fall spricht man von gemischtöffentlichen Beteiligungsgesellschaften oder, bei zusätzlicher Einbindung von privatem Kapital, von gemischtwirtschaftlichen Beteiligungsgesellschaften³⁵⁶. Im Forst sind solche Gesellschaften zwar denkbar, werden aber tatsächlich nicht gegründet.

3.6.2.2. Forstbetriebsgemeinschaften

Forstbetriebsgemeinschaften sind nach § 16 BWaldG privatrechtliche Zusammenschlüsse von Grundbesitzern mit dem allgemeinen Zweck, die Bewirtschaftung zu verbessern und insbesondere Nachteile geringer Flächengröße, ungünstiger Flächengestalt, der Besitzersplitterung, der Gemengelage, des unzureichenden Waldaufschlusses oder andere Strukturmängel zu überwinden³⁵⁷. Angestrebt werden also Verbesserungen von Wirtschaftsabläufen; es ist nicht beabsichtigt, eine eigentumsrechtliche Zusammenführung zu bewirken.

³⁵³ Insgesamt werden so rund 55.000 fm jährlich vom Gemeinde-Forstamt vermarktet; dies bezieht sich auf 10 Reviere, deren Anzahl aber in Zukunft auf sieben bis acht verringert werden soll.

³⁵⁴ Auf diese Weise wird sichergestellt, dass den Mitgliedern die Kosten und der Nutzen des Gemeinschaftsunternehmens immer bewusst sind (BORCHERS 1998e S. 1791).

³⁵⁵ BORCHERS 1998b S. 174

³⁵⁶ verbreitet in den neuen Bundesländern; CRONAUGE 1995 S. 76; vgl. auch 3.5.3.

³⁵⁷ Ein Beispiel für eine FBG, die acht Gemeinden umfasst, ist die FBG „Westlicher Vogelsberg“, die sich letztes Jahr zertifizieren ließ (AN. hess. WVB 30.07.2001: S. 30). Es sei darauf hingewiesen, dass eine FBG zur Strukturverbesserung gegründet wird. In Baden-Württemberg wird daher der Zusammenschluss von Waldbesitz-

Die formelle Anerkennung muss durch die zuständige Landesbehörde erfolgen. Voraussetzung ist unter anderem das Vorhandensein einer juristischen Person des Privatrechts³⁵⁸, d.h. bei der Gründung muss in zwei Schritten vorgegangen werden: Zuerst wird eine juristische Person gegründet, dann kann eine Anerkennung beantragt werden. Nur bei der Wahl des rechtsfähigen Vereins kann nach § 19 BWaldG die Behörde gleichzeitig auch den Status der juristischen Person verleihen.

Die FBG müssen nach § 17 BWaldG mindestens eine der folgenden Maßnahmen zur Aufgabe haben: Abstimmung der Betriebspläne (...), Abstimmung des Holzabsatzes (...), Ausführung der Forstkulturen (...), Bau und Unterhaltung von Wegen, Durchführung des Holzeinschlages, der Aufarbeitung und Bringung oder Beschaffung und Einsatz von Maschinen und Geräten. Der Zweck der Zusammenschlüsse kann variieren und reicht von der Bewirtschaftung über die Inanspruchnahme von Dienstleistungen bis hin zur Ausführung des Managements oder auch nur zum gemeinsamen Einsatz von Maschinen³⁵⁹. Er muss aber entsprechend in der Satzung oder im Gesellschaftsvertrag fixiert werden³⁶⁰.

Auch in einer FBG kommt es auf eine gute Betriebsleitung an, um effektiv die sich bietenden Vorteile eines Zusammenschlusses zu nutzen. So können schließlich strukturell bedingte einzelbetriebliche Nachteile ausgeglichen werden und es besteht die Möglichkeit, zum gleichberechtigten Partner der Industrie heranzuwachsen (s.u.).

Diese Regelungen sind durch das BWaldG unmittelbares Recht und bedürfen nicht der weiteren Ausformung durch die Landesgesetzgebung. In den einzelnen Ländern wird auf die Zusammenschlüsse deshalb meist nur kurz hingewiesen³⁶¹.

Kritisch zu sehen ist die Tatsache, dass viele Zusammenschlüsse nicht deshalb entstehen, um organisatorische Vorteile zu nutzen, sondern in erster Linie, um Fördergelder³⁶² zu erhalten³⁶³. Auf dem Bundeskongress für Führungskräfte forstwirtschaftlicher Zusammenschlüsse wurde die geringe, häufig gegen Null tendierende Aktivität der Zusammenschlüsse beklagt³⁶⁴. Nach NIEßLEIN ist es deshalb besonders wichtig, die wirtschaftlichen Tätigkeiten schon im Vorfeld zu bedenken und ein wirtschaftlich tragfähiges Konzept zu entwickeln. Die finanziellen Fördermöglichkeiten dürften nicht dazu führen, „Fragen der Wirtschaftlichkeit des Zusammenschlusses gering zu achten oder überhaupt nicht zu stellen.“³⁶⁵ Beispielsweise begründete die Landesregierung RP offiziell die Einführung des § 30 im neuen LWaldG über die Einrichtung von Zweckverbänden damit, dass forstbetriebliche Zusammenschlüsse als nicht geeignet angesehen werden, die strukturellen Nachteile zu beheben³⁶⁶. Nach SCHAEFER³⁶⁷ beruht diese Auffassung auf entsprechenden Erfahrungen in der Praxis.

Die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Waldbesitzerverbände (AGDW) hat vom 13. bis 15. November 2001 einen Bundeskongress durchgeführt, auf dem Wege zur Verbesserung der beschriebenen Situation diskutiert wurden. Zu den Grundanliegen zählte unter anderem, die Selbstverwaltung und die Eigenständigkeit der Zusammenschlüsse zu fördern, die Strukturen der Zusammenschlüsse an die sich veränderten Entwicklungen am Holzmarkt anzupassen sowie das Aufgabenspektrum der Zusammenschlüsse, insbesondere die Vermarktung von Nichtholzprodukten, zu erweitern³⁶⁸.

zern mit großem Waldbesitz zu FBG nicht genehmigt (mdl. Mitteilung von DINCKELAKER, Referat für Waldbau, FE, Waldschutz, Innenministerium BW)

³⁵⁸ § 18 Abs. 1 Nr. 1 BWaldG

³⁵⁹ vgl. beispielsweise LWaldG Bayern § 19 Abs. 3, Thüringen § 33 Abs. 5 u. 3 oder Niedersachsen § 2 Abs. 3 KöGeWG

³⁶⁰ § 18 Abs.1 Nr. 3 BWaldG

³⁶¹ vlg. Kap. 2.4.1.

³⁶² nach § 41 Abs. 5 Nr. 1 BWaldG

³⁶³ NIEßLEIN 1992 S. 46

³⁶⁴ DÖHRER 1998 S. 1504

³⁶⁵ NIEßLEIN 1992 S. 46

³⁶⁶ SCHAEFER 2002 S. 42

³⁶⁷ mdl. Mitteilung von SCHAEFER

³⁶⁸ ENCKE 2002 S. 5; nach dessen Angaben gibt es 2002: 4.700 forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse (1,3 Mio. Waldbesitzer).

FBG können sich ihrerseits nach § 37 BWaldG³⁶⁹ zu sog. „Forstwirtschaftliche Vereinigungen“ (FWV) zusammenschließen. Sie sind ebenfalls juristische Personen des Privatrechts und müssen unter anderem einen wesentlichen Wettbewerb auf dem Holzmarkt bestehen lassen³⁷⁰. Die FWV dürfen also nicht das Holz für ihre Mitglied-FBG verkaufen, sondern nur den Holzabsatz koordinieren³⁷¹. Als ein Beispiel kann die Forstwirtschaftliche Vereinigung Brandenburg w. V. genannt werden. Der Geschäftsführer ROSENTHAL gab als Begründung für die Bildung einer solchen Vereinigung an, die wirtschaftliche, soziale und ökologische Situation der einzelnen Waldbesitzer zu verbessern und nennt als Grundvoraussetzung dafür eine straffe Organisation und Durchführung der Aufgaben³⁷².

3.7. Situativ sinnvolle Möglichkeiten für die Rechtsformänderung eines kommunalen Forstbetriebs

Unter Einbeziehung sämtlicher oben ausgeführter Aspekte scheinen die folgenden Rechts- bzw. Organisationsformen am besten für einen kommunalen Forstbetrieb geeignet zu sein:

- Formell:
 - Eigenbetrieb
 - Stiftung des öffentlichen Rechts (in einigen Ländern)
 - Gesellschaft mit beschränkter Haftung
- Organisatorisch:
 - Submission
 - Stiftung des Privatrechts nach dem Laubacher Modell
 - Doppelgesellschaft (bei Erfüllung der genannten Voraussetzungen)
 - Verein in Form einer FBG
 - Finanziell: beispielsweise Ökosponsoring
- Kommunalisierung: - im Prinzip alle Formen unter den entsprechenden Voraussetzungen

Damit ergeben sich zusammengefasst folgende Möglichkeiten für Kommunen:

- Bewirtschaftung durch die Landesforstverwaltung
- Kommunaler Revierdienst, d.h. selbständige Beförderung unter staatlicher Betriebsoberleitung eines Forstamtes
- Eigenständiger kommunaler Forstbetrieb bzw. Forstamt
- Kommunale Zusammenarbeit
- Auslagerung bestimmter Aufgabenbereiche bzw. fallweise Vergabe von Dienstleistungen an private Unternehmungen
- Formelle oder materielle Privatisierung durch Wahl einer alternativen Rechtsform

Ob und welche dieser Formen für einen kommunalen Forstbetrieb in Frage kommen, muss fallweise eingehend geprüft werden. Generell gilt, dass auch eine der anderen Rechtsformen oder eine für einen speziellen Fall konstruierte Rechtsform denkbar und für einen bestimmten Betrieb empfehlenswert ist. Die oben genannten sind aber wohl die Rechtsformen, die für die Mehrheit der Kommunen interessant sein werden.

Aus rechtlicher Sicht sind noch viele Fragen offen. Wenn man jedoch bedenkt, dass eine Gemeinde ihren Wald (wenn sichergestellt ist, dass den örtlichen Belangen Rechnung getragen wird) theoretisch verkaufen darf, sollte auch jegliche Form der Privatisierung unter den sel-

³⁶⁹ Nach § 38 können auch einzelne Grundbesitzer durch die zuständige Behörde zugelassen werden.

³⁷⁰ § 38 Abs. 1 Nr. 1, 4 sowie § 37 Abs. 2 Nr. 2 BWaldG

³⁷¹ Diese gesetzliche Bestimmung wird angesichts der wachsenden Holzkonzerne auf der Abnehmerseite von den Betroffenen oft kritisiert (vgl. hierzu SUDA/ WARKOTSCH 2002 sowie ROSENTHAL 2002).

³⁷² mdl. Mitteilung von ROSENTHAL; dazu gehört auch der Einsatz einer umfangreichen EDV.

ben Bedingungen zulässig sein. Ihre besondere Sozialpflichtigkeit können die Betriebe trotzdem, z.B. in Betriebssatzungen, manifestieren. Nach STEENBOCK soll eine Privatisierung der Entlastung der Gemeindehaushalte dienen: „Wenn dies möglich wäre, ist das aus kommunaler Sicht erstrebenswert.“³⁷³ Stets gilt hier das Gebot der Einzelfallprüfung.

4. Eigenbetrieb

4.1. Vorstellung der wichtigsten Eigenarten

Eigenbetriebe werden als Sondervermögen ohne Rechtsfähigkeit geführt³⁷⁴. Der gesonderte Vermögensnachweis hat nur organisatorische Bedeutung; das Sondervermögen bleibt weiterhin Vermögen der Gemeinde und haftet für die Gesamtheit ihrer Schulden. Die Gläubiger des Eigenbetriebs können gegebenenfalls in das gesamte Vermögen der Gemeinde vollstrecken, was allerdings einer Zulassungsgenehmigung der Rechtsaufsichtsbehörde bedarf. Die Haftung bleibt also bei der Gemeinde³⁷⁵. Das Sondervermögen ist im Hinblick auf die öffentlichen Aufgaben des Betriebs per Gesetz ausdrücklich zu erhalten. Dieses Gebot hat auch Vorrang vor dem Ertrag³⁷⁶.

Für Eigenbetriebe ist jeweils eine spezifische Betriebssatzung maßgeblich³⁷⁷. In ihr sollten die Ziele des Eigenbetriebs definiert und die Zuständigkeiten der Organe klar abgrenzt werden. Dies bietet Gestaltungsspielräume, die es ermöglichen, die speziellen Belange der Gemeinden zu berücksichtigen.

Als Organe des Eigenbetriebs werden i.d.R. eine Werkleitung und ein Werkausschuss eingerichtet:

- *Werkleitung*³⁷⁸: Die Werkleitung leitet den Betrieb im Rahmen des Kommunalrechts und der Betriebssatzung weitgehend selbständig und eigenverantwortlich. Des Weiteren ist sie für das Rechnungswesen, die Personalführung und die Außenvertretung verantwortlich. Die Werkleitung besteht aus einer oder mehreren Personen. Bei mehreren wird dem Einzelnen ein bestimmter Geschäftsbereich zugewiesen. Im Forst bietet sich eine Werkleitung an, die aus zwei Personen zusammengesetzt ist: einem forsttechnischen (zuständig für Planung, Durchführung und Organisation) und einem kaufmännischen Werkleiter (zuständig für Holzverkauf, Entlohnung und Auftragsvergabe - entspricht im Prinzip der Wirtschaftsverwaltung)³⁷⁹. Die Werkleitung ist dem Werkausschuss gegenüber auskunftspflichtig, was die Oberaufsicht durch die Gemeindeorgane erleichtert.
- *Werkausschuss*³⁸⁰: Der Werkausschuss, ein Ausschuss des Gemeinderats, hat aus Mitgliedern zu bestehen, die für ihr Amt die erforderliche Sachkunde und Erfahrung mit sich bringen. Der Ausschuss ist, soweit dies in der Betriebssatzung delegiert ist, zur eigenen Beschlussfassung fähig³⁸¹. Die ihm zugewiesenen Aufgaben unterscheiden sich in den

³⁷³ STEENBOCK (Verbandsdirektor u. geschäftsführendes Vorstandsmitglied des GStBs in RP), 1994 S. 202

³⁷⁴ d.h. mit begrenzter eigener Prozess- und Grundbuchfähigkeit; § 86 GO RP, § 10 EigAnVO RP, §10 EigBG Hessen, § 12 EigBG BW

³⁷⁵ ZEISS 1993 S. 215

³⁷⁶ a.a.O. S. 224

³⁷⁷ § 1 Abs. 1 EigAnVO RP, § 1 Abs. 1 EigBG Hessen, § 3 Abs. 2 EigBG BW

³⁷⁸ § 4 EigAnVO RP, § 2, 4 EigBG Hessen, §§ 4, 5 EigBG BW; es werden für die Organe die Bezeichnungen aus RP verwendet, da sich die folgende Fallstudie im Hinblick auf den Eigenbetrieb auf eine Gemeinde in RP bezieht; in Hessen und BW nennt sich die Leitung Betriebsleitung.

³⁷⁹ vgl. hierzu auch die Verteilung dieser Aufgaben im LWaldG beispielsweise in BW § 47 Abs. 1 und 2 zwischen staatlichem Forstamt und der Gemeinde.

³⁸⁰ § 3 EigAnVO RP, §§ 6, 7 EigBG Hessen, §§ 7, 8 EigBG BW; in Hessen: Betriebskommission; in BW: Betriebsausschuss

³⁸¹ im Rahmen der vorab getroffenen Beschlüsse des Gemeinderats

einzelnen Bundesländern. Für alle Länder gilt, dass der Ausschuss alle Entschlüsse des Gemeinderats im Vorfeld berät³⁸². Beispielsweise sind in RP die wichtigsten Aufgaben des Werkausschusses (nach § 3 Abs. 5, 1 EigAnVO RP) die Entscheidungen über die Grundsätze für die Wirtschaftsführung, die Vermögensverwaltung und die Rechnungslegung. Außerdem trifft er Entscheidungen über die Festlegung allgemeiner Bedingungen und Regeln für Lieferungen und Leistungen sowie über Mehraufwendungen und Mehrausgaben, wie sie im Wirtschaftsplan vorgesehen sind. Ansonsten gelten die allgemeinen Bestimmungen der GO über Ausschüsse.

Zu den Aufgaben des Gemeinderats³⁸³ gehören außer den allgemeinen Aufgaben des Eigenbetriebs, die in der GO bestimmt sind, stets die Entscheidung über die Verteilung von Gewinn und Verlust³⁸⁴. Weitere Aufgaben sind in Art und Umfang wieder länderspezifisch sehr unterschiedlich geregelt. In RP gehören zu ihren wichtigsten Aufgaben die Festlegung und Änderung des Wirtschaftsplans (s.u.), die Zustimmung zur Bestellung der Werkleitung und der Abschluss von Verträgen, welche die gemeindliche Haushaltswirtschaft erheblich belasten.

Der Bürgermeister ist Dienstvorgesetzter der Bediensteten des Eigenbetriebs, kann aber nach § 6 Abs. 1 Satz 2, 3 EigAnVO RP Befugnisse seinerseits auf die Werkleitung übertragen, die nicht der Zustimmung des Gemeinderats bedürfen. Außerdem bedarf es nach § 7 EigAnVO RP bei Personalentscheidungen des Bürgermeisters der Zustimmung des Werkausschusses. In Hessen wird durch § 9 Abs. 1 und 2 EigBG eine Anhörung der Betriebskommission zur Einstellung der Beschäftigten des Eigenbetriebs vom Gemeindevorstand vorgeschrieben und ebenfalls die Möglichkeit eingeräumt, der Betriebsleitung diese Aufgabe zuzuweisen (Ausnahme: Einstellung der Betriebsleitung und der Beamten). Der Ausschuss gibt aber gemäß § 7 Abs. 3 Nr. 6 EigBG Hessen eine Stellungnahme bei der Einstellung von Beamten ab. In BW hingegen obliegen Aufgaben der Einstellung und Entlassung (ebenfalls ausgenommen: Einstellung von Betriebsleitung und der Beamten) nach § 8 Abs. 2 Nr. 1 EigBG dem Betriebsausschuss. Diese können dann per Betriebssatzung dem Bürgermeister oder der Betriebsleitung übertragen werden (Abs. 3 Nr. 2). Der Bürgermeister (bzw. der Gemeindevorstand) kann außerdem nur in bestimmten Fällen Weisungen erteilen³⁸⁵.

Durch diese Regelungen ist trotz der Bindung an die Stellenübersicht (s.u.) eine beschränkte eigene Personalwirtschaft möglich. Tarifgebundene Gemeinden unterliegen den entsprechenden Regelungen natürlich auch in der Rechtsform des Eigenbetriebs.

Die Gemeinden haben in RP nach § 9 Abs. 2 EigAnVO das Recht auf die Einrichtung der Organe „Betriebsleitung“ und „Betriebsausschuss“ zu verzichten, wenn der Gemeindevorstand nach § 85 Abs. 3 Satz 1 GO als nichtwirtschaftliches Unternehmen verwaltet wird. Mit dieser Entscheidung würden §§ 2 bis 8 EigAnVO ausgeschlossen, was den Werkausschuss und die Werkleitung sowie die ausgeführten Regelungen über den Gemeinderat und den Bürgermeister betrifft. In BW hingegen gilt für die Einrichtung einer Betriebsleitung und eines Betriebsausschusses für alle Unternehmen, Einrichtungen und Hilfsbetriebe eine „Kann-Regel“³⁸⁶. Die Aufgaben, die diesen Organen in der EigBG zugeschrieben werden, nimmt dann der Bürgermeister bzw. der Gemeinderat wahr³⁸⁷. In Hessen sind die Organe „Betriebsleitung“ und „Betriebskommission“ verpflichtend³⁸⁸. Die Einrichtung eines Eigenbetriebs für nichtwirtschaftliche Unternehmen wird in Hessen durch die GO § 121 Abs. 2 Nr. 3 zugesichert.

Der Eigenbetrieb ist dazu verpflichtet, einen gesonderten Wirtschaftsplan aufzustellen³⁸⁹. Dieser bildet eine Anlage zum Haushaltsplan. Eine Änderung ist vor allem dann unverzüglich

³⁸² § 3 Abs. 4 EigAnVO RP, § 7 Abs. 1 EigBG Hessen, § 8 Abs. 1 EigBG BW

³⁸³ vgl. hierzu § 2 EigAnVO RP, § 5 EigBG Hessen, § 9 EigBG BW

³⁸⁴ § 2 Abs. 2 Nr. 2. EigAnVO RP, § 5 Satz 2 Nr. 11 EigBG Hessen, § 9 Abs. 1 Nr. 2 EigBG BW

³⁸⁵ siehe § 6 Abs. 2 Satz 2 EigAnVO RP, § 8 EigBG Hessen, § 10 EigBG BW

³⁸⁶ im Sinne des § 102 Abs. 1 bis 3 der GO, d.h. wirtschaftliche sowie nicht wirtschaftliche Unternehmen; vgl. § 4 Abs. 1 Satz 1 sowie § 7 Abs. 1 Satz 1 EigBG BW

³⁸⁷ § 10 Abs. 1 sowie § 9 Abs. 2 Satz 1 EigBG BW

³⁸⁸ § 2 Abs. 1 sowie § 6 Abs. 1 EigBG Hessen

³⁸⁹ § 15 Abs. 1 Satz 1 EigAnVO RP, § 15 Abs. 1 Satz 1 EigBG Hessen, § 14 Abs. 1 Satz 1 EigBG BW

vorzunehmen, wenn sich eine erhebliche Verschlechterung des Jahresergebnisses abzeichnet, bei der eine Rückwirkung auf den Gemeindehaushalt zu erwarten ist. Der Wirtschaftsplan geht über den Umfang der bisher erstellten Pläne hinaus, da er folgendes enthält³⁹⁰:

- den Erfolgsplan, der periodenbereinigt alle Erträge und Aufwendungen erfasst und wie eine Gewinn- und Verlustrechnung gegliedert ist,
- den Vermögensplan, der erfolgsunabhängige Finanzaktivitäten umfasst,
- die Stellenübersicht, welche die erforderlichen Stellen des Wirtschaftsjahres angibt.

Aus einer Anlagenbuchführung wird am Ende des Wirtschaftsjahres der zu erstellende Anlagenachweis (ein Bestandteil des Anhangs des Jahresabschlusses) gebildet, der alle Veränderungen und Abschreibungen des Anlagevermögens erfasst und deren Restwerte darstellt³⁹¹.

Die Finanzplanung, die für fünf Jahre aufgestellt wird, kommt ergänzend hinzu. Grundlage für diese Planung ist das Investitionsprogramm, in dem alle für den Planungszeitraum vorgesehenen Investitionen sowie die Deckungsmittel des Vermögensplans aufzuführen sind. Eine Übersicht über die Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben, die sich auf die Finanzplanung des Gemeindehaushalts auswirken, muss enthalten sein³⁹².

Jeder Leistungsaustausch zwischen der Gemeinde und ihrem Eigenbetrieb muss verrechnet werden. Geldmittel des Eigenbetriebs, die vorübergehend nicht benötigt werden, sollen in Abstimmung mit der Kassenlage der Gemeinde angelegt werden. Solange die Mittel dem Eigenbetrieb bei Bedarf wieder zur Verfügung stehen, kann die Gemeinde die Mittel vorübergehend bewirtschaften³⁹³. In § 14 Abs. 3 BW werden zu diesem Zweck explizit die Entgelte für Abschreibungen herangezogen.

Bei Betrachtung der Anforderungen im Rechnungswesen fällt auf, dass auch hier die Anforderungen länderweise recht unterschiedlich sind. Während in RP die doppelte Buchführung vorgeschrieben wird, kann in BW sowohl die Doppik als auch eine entsprechende Verwaltungsbuchführung zum Einsatz kommen³⁹⁴. In den meisten anderen Ländern wird allerdings die Doppik vorgeschrieben³⁹⁵. Die Buchführung muss aber in jedem Fall die obligatorische Aufstellung einer Bilanz und einer Gewinn- und Verlustrechnung (Jahresabschluss inkl. Anhang) ermöglichen³⁹⁶. Ebenso ist ein Lagebericht zu erstellen. Beides ist öffentlich auszulegen³⁹⁷. Sofern die Eigenbetriebsgesetze nichts anderes angeben, finden die Vorschriften des dritten Buches des Handelsgesetzbuches Anwendung³⁹⁸.

Der Jahresabschluss muss jährlich von einem sachverständigen Abschlussprüfer geprüft werden³⁹⁹.

Die EigAnVO RP verlangt die Erstellung von Kostenrechnungen zur Ermittlung der Entgelte im Übrigen nach Bedarf. In Hessen und in BW wird verlangt, dass die für eine Kostenrechnung erforderlichen Unterlagen geführt werden, diese aber nur nach Bedarf zu erstellen ist⁴⁰⁰. Die Kostenrechnung dient der Betriebsüberwachung, erleichtert die Kontrolle der Selbstkosten und liefert Planungsunterlagen für Finanz- und Kostenpläne.

³⁹⁰ §§15-18 EigAnVO RP, §§ 15-18 EigBG Hessen, §§ 14, 15 EigBG BW

³⁹¹ § 25 Abs. 3 EigAnVO RP, § 20 Abs. 1 Satz 4 EigBG Hessen, § 6 Abs. 1 Satz 4 sowie § 10 Abs. 2 EigBVO BW

³⁹² § 19 EigAnVO RP, § 19 EigBG Hessen, § 4 EigBVO BW

³⁹³ §§ 11 Abs. 2, 12 EigAnVO RP, §§ 11 Abs. 2, 12 EigBG Hessen, §§ 13, 14 EigBVO BW

³⁹⁴ § 20 Abs. 1 EigAnVO RP, § 20 Abs. 1 Satz 1 EigBG Hessen, § 6 Abs. 1 Satz 1 EigBVO

³⁹⁵ Zeiss 1993 Rez. 123

³⁹⁶ § 20 Abs. 1 Satz 2 EigBG Hessen, § 6 Abs. 1 Satz 3 EigBVO

³⁹⁷ §§ 14 Abs.1, 22-27 EigAnVO RP, §§ 20 Abs.1 Satz 3, 22-27 EigBG Hessen, §§ 16, 17 EigBG BW sowie § 6-12; es sind auch regelmäßige Zwischenberichte der Betriebsleitung vorgesehen (§ 21 EigAnVO RP, § 21 EigBG Hessen, § 18 EigBGDVO BW).

³⁹⁸ ebenda

³⁹⁹ Dies ergibt sich aus der Anwendung des 3. Buches des HGBs; wird in Hessen in § 27 Abs.2 EigBG Hessen noch einmal explizit genannt; in BW indirekt in § 16 Abs. 4 EigBG BW.

⁴⁰⁰ § 20 Abs. 3 EigAnVO RP, § 20 Abs. 3 EigBG Hessen, § 6 Abs. 4 EigBVO BW

Unentbehrlich sind in diesem Zusammenhang i.d.R. auch die Statistik und der Betriebsvergleich in seinen unterschiedlichen Formen⁴⁰¹.

Für einen Eigenbetrieb ist ein angemessenes Stammkapital (ohne Mindestangabe) vorgesehen, das in der Betriebssatzung festzusetzen ist. In BW darf bei nichtwirtschaftlichen Unternehmen nach § 102 Abs. 3 Satz 1 Nr. 1 bis 3 GO BW von einer Festlegung des Stammkapitals abgesehen werden⁴⁰². Es bildet, zusammen mit den Rücklagen und dem Gewinn bzw. Verlust, das Eigenkapital. Dies ist wichtig, da eine steuerliche Anerkennung von Darlehen der Gemeinde an ihren Eigenbetrieb eine angemessene Ausstattung mit Eigenkapital voraussetzt⁴⁰³.

Rücklagen sind bei der Einrichtung des Eigenbetriebs nicht zwingend vorgeschrieben; aber es existieren verschiedene Vorschriften über ihre Bildung während der Unternehmensdauer⁴⁰⁴. Allgemeine Rücklagen (im Gegensatz zu zweckgebundenen) dienen der Selbstfinanzierung und ermöglichen den Ausgleich eines bis zu fünf Jahre vorgetragenen Jahresverlustes⁴⁰⁵. Dies darf aber nicht im Voraus geschehen: Der Verlust ist zuerst im Jahresabschluss offen auszuweisen.

Ein Prinzip des Eigenbetriebs ist es, dass neben angemessenen Rücklagen mindestens eine marktübliche Verzinsung des Eigenkapitals erwirtschaftet wird⁴⁰⁶. Damit wird ein Mindestmaß an Rentabilität vorgegeben.

Die steuerliche Belastung würde sich bei der Einrichtung eines Eigenbetriebs für die Gemeinde nicht verändern. Der Gemeindevwald ist auch im Eigenbetrieb ein land- und forstwirtschaftlicher Betrieb, der keine Körperschaftsteuer entrichten muss. Auch bei der Umsatzsteuer verändert sich nichts.

Als eine Form des Eigenbetriebs kommt der „Querverbund“ mehrerer Versorgungs- oder Verkehrsbetriebe z.B. mit Friedhöfen, Gärten u.ä. in Frage⁴⁰⁷. Dadurch können Synergieeffekte z.B. durch eine gemeinsame Verwaltung, eine koordinierte Aufgabenerfüllung, verbesserte Kapitalausstattung und Beschaffung genutzt werden. Auch steuerliche Vorteile durch Gewinn- und Verlustsaldierung der Betriebe sind realisierbar. Ein Beispiel im forstlichen Bereich ist hierfür die Stadt Offenburg (BW). In Blankenheim (NRW) und Wertheim (BW) wurde die Ablehnung einer solchen gemeinsamen Saldierung damit begründet, dass sich der Forstbetrieb mit anderen Teilbetrieben kaum vergleichen ließe - alleine schon aufgrund der Betriebsleitung und der unterschiedlichen Wirtschaftsjahre.

Des Weiteren wäre ein Zweckverband aus Eigenbetrieben, also ein Zusammenschluss von im Eigenbetrieb geführtem Waldbesitz mehrerer Gemeinden, denkbar und bietet für kleinere Gemeinden die Möglichkeit, selbständig zu werden⁴⁰⁸. Bei bereits bestehenden Strukturen der kommunalen Zusammenarbeit (beispielsweise einem kommunalen Forstamt) lässt sich durch die Einrichtung eines Eigenbetriebs die Selbständigkeit noch vertiefen⁴⁰⁹.

⁴⁰¹ ZEISS 1993 S. 244; außerdem sind alle Zweige des Rechnungswesens einheitlich zu leiten § 14 Abs. 2 EigAnVO RP, § 14 EigBG Hessen, § 17 EigBG BW

⁴⁰² § 10 Abs. 2 EigAnVO RP, § 10 Abs. 2 EigBG Hessen, § 12 Abs. 2 EigBG BW

⁴⁰³ Kennzahlen diesbezüglich sind vergleichbar mit denen der Unternehmen in privatrechtlicher Form (ZEISS 1993 S. 17 ff.).

⁴⁰⁴ § 11 Abs. 3, 6 EigAnVO RP, § 11 Abs. 3, 5 EigBG. Hessen, § 18 Abs. 1 Nr. 1 EigBG BW

⁴⁰⁵ wenn dieser zuvor nicht aus Gewinnen ausgeglichen werden konnte; § 11 Abs. 7 EigAnVO RP, § 11 Abs. 6 EigBG Hessen

⁴⁰⁶ § 11 Abs. 6 EigAnVO RP, § 11 Abs. 5 EigBG Hessen, § 12 Abs. 3 EigBG BW

⁴⁰⁷ § 9 Abs. 1 EigAnVO RP, § 28 EigBG Hessen, § 2 EigGB BW

⁴⁰⁸ Beispiel: Der Eigenbetrieb „Waldeckische Domänialverwaltung“ ist auch einem Zweckverband von Gemeinden entstanden. Vgl. Kap. 4.3.1.

⁴⁰⁹ vgl. Kap. 3.6.1.1.; in diesem Fall könnte der Werkleiter in allen Bundesländern gleichzeitig Betriebsleiter sein.

4.2. Vor- und Nachteile des Eigenbetriebs

Durch die eben vorgestellten Eigenarten der Rechtsform ergeben sich zusammenfassend folgende Vor- bzw. Nachteile:

Vorteile

- Durch die oben ausgeführte Organisation des Eigenbetriebs mit Werkleitung und Werk-ausschuss wird eine höhere Flexibilität in dreierlei Hinsicht erreicht:
 1. Wirtschaftlich, z.B. durch geringere Abhängigkeit von tagespolitischer Einflussnahme. Der Wirtschaftsplan stellt einen Planungsrahmen auf, innerhalb dessen unkompliziert und ohne großen Verwaltungsaufwand agiert werden kann. Durch die eindeutige Regelung der Ziele und Zuständigkeiten in der Betriebssatzung gewinnt der Forstbetrieb im Rahmen seiner Nettobudgetierung größere Selbständigkeit. Das betriebliche Handeln kann sich so an aktuelle wirtschaftliche Situationen anpassen, wenn auch die Holzvermarktung selbst übernommen wird. In Bezug auf die Holzpreisschwankungen bedeutet dies, dass man nicht gezwungen ist, allein um der Liquidität willen auch in schlechten Marktphasen einzuschlagen⁴¹⁰.
 2. Organisatorisch, z.B. durch eigene sachkundige Betriebsorgane und der damit verbundenen Kompetenzverlagerung sowie durch eine dezentrale Ressourcenverantwortung, durch verkürzte Entscheidungswege und beschränkte eigene Personalwirtschaft, vor allem im Zusammenhang mit dem kommunalen Revierdienst (s.u.).
 3. Finanziell, z.B. durch die Ausweisung des Waldbesitzes als Sondervermögen und damit den teilweisen Erhalt der erwirtschafteten Mittel im Forstbetrieb sowie einer eigenen Kassen- und Kreditwirtschaft und dem eigenen meist kaufmännischem Rechnungswesen. Durch die gesonderte Rechnungslegung ist ein verbesserter Nachweis über die Herkünfte der eingesetzten Finanzmittel möglich.

Durch diese Regelungen entzieht sich der Eigenbetrieb z.T. den strengen haushaltsrechtlichen Bindungen. Eine effizienzorientierte Wirtschaftsführung ist möglich.

- Gleichzeitig stellt der Einfluss der Gemeindeorgane auf die Werkleitung und den Werk-ausschuss die Gewährleistung der öffentlichen Aufgaben durch eine umfangreiche Kontrollmöglichkeit sicher, schränkt aber je nach Stärke der Einflussnahme die Flexibilität wieder ein.
- Die Pflicht zur Substanzerhaltung garantiert das Fortbestehen des Eigenbetriebs. Diese Pflicht gilt auch vor dem Ertragsstreben, was sich gut mit dem Nachhaltigkeitsgedanken verbinden lässt.
- Durch einen Gewinn- und Verlustausgleich innerhalb von fünf Jahren sowie durch die Schaffung der Rücklagen unter den Jahren wird sichergestellt, dass Überschüsse, die z.B. aufgrund von Kalamitäten oder einer günstigen Marktlage entstehen, nicht im Gemeindehaushalt verschwinden, sondern dem Betrieb für einen Verlustausgleich bzw. für zweckgebundene Investitionen im Wald erhalten bleiben. Dies ermöglicht eine realisti-

⁴¹⁰ vgl. hierzu eine Aussage von HUTH im BORCHERS-Artikel 1998 S. 1250 sowie in Kap. 3.1.2. die Ausführungen zum „aussetzenden Betrieb“

sche Darstellung des Betriebsergebnisses. Der verbleibende Gewinn kann dann an die Gemeinde ausgeschüttet werden.

- Außerdem ermöglichen Rückstellungen, die z.B. in Kalamitätsjahren für Aufforstungen und andere Folgekosten kommender Jahre gebildet werden, aber nach Höhe und Fälligkeit noch nicht sicher sind, eine korrekte Zuordnung des negativen Ergebnisses zu dem Jahr, indem der Verlust auch erwirtschaftet wurde. Die Rückstellungen werden dann über die folgenden Jahre aufgelöst, wenn die Kosten tatsächlich anfallen⁴¹¹.
- Die Mittel aus Abschreibungen des sonstigen Betriebsvermögens (nicht des Waldvermögens) bleiben dem Betrieb erhalten.
- Die Finanzplanung für notwendige Investitionen im Eigenbetrieb ist unabhängig vom Gesamthaushalt der Gemeinde. Ebenso werden entsprechende Darlehensfinanzierungen und die damit zusammenhängenden Kreditfolgekosten durch den Eigenbetrieb beglichen⁴¹².
- Der fünfjährige Finanzplan fördert außerdem die Erstellung langfristiger Bewirtschaftungskonzepte.
- Durch die kaufmännische Buchführung ist eine echte betriebswirtschaftliche Beurteilung des Unternehmenserfolgs möglich. Allerdings ist deren Wert durch das Problem der Bewertung von Waldbestände erheblich geschmälert⁴¹³.
- Die periodengerechte Abgrenzung erhöht die Transparenz des Betriebsgeschehens. Für deren Beurteilung ist das Instrument der Kosten- und Leistungsrechnung sehr zweckmäßig.
- Die jährliche Abschlussprüfung durch einen Sachverständigen kann Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen, deren Realisierung ist jedoch aufgrund der Langfristigkeit der forstlichen Bewirtschaftung schwierig.
- Die Gemeinden haben mit dem Wechsel von Regie- zu Eigenbetrieben bereits in anderen Bereichen Erfahrungen. Eine weitgehend problemlose Anpassung der Rechtsgrundlagen auf forstliche Verhältnisse ist möglich⁴¹⁴. Zudem liegen bereits positive Beispiele von einigen kommunalen forstlichen Eigenbetrieben vor. Auf diese Weise ergeben sich auch Benchmarking-Möglichkeiten.

Nachteile

- Es kommt zu einer Durchbrechung des Einheitlichkeitsgrundsatzes und damit dazu, dass die Wahrung der politischen Gesamtverantwortung erschwert wird⁴¹⁵. Allerdings ist dies ein notwendiges Erfordernis, um eine höhere Flexibilität zu erreichen – egal, welche Rechtsform gewählt wird. Der Eigenbetrieb ist hierbei noch das „geringste Übel“. Außerdem stellt sich an dieser Stelle die Frage, warum dieses Argument bei einem Eigenbetrieb Forst mehr Gewicht haben sollte als bei einem Eigenbetrieb Stadtwerke.
- Vielfach wird auch immer wieder auf die Gefahr hingewiesen, dass „das aus dem Prinzip der ökonomischen Subsidiarität bewusst oder unbewusst resultierende verstärkte Ertragsbemühen (...) auch die Gefahr der eingeschränkten Gemeinwohlorientierung in sich (birgt)“⁴¹⁶. Dem kann entgegnet werden, dass vor der Einrichtung eines Eigenbetriebs eine genaue Zielhierarchie angelegt werden muss, die dann auch eingehalten wird⁴¹⁷.
- Die Flexibilität bleibt durch den Einfluss des Gemeinderates in Angelegenheiten des Wirtschaftsplans sowie der Gewinn- oder Verlustbehandlung eingeschränkt. Außerdem bleibt der Betrieb formal ein Teil des öffentlichen Sektors und ist deshalb weitgehend an die entsprechenden Regelungen gebunden, z.B. für den öffentlichen Dienst oder das öffent-

⁴¹¹ Gerade in sturmgefährdeten Gebieten sind die beiden zuletzt genannten Punkte nicht unbedeutend.

⁴¹² SCHULER 1998 Seite 23

⁴¹³ vgl. hierzu im Folgenden den Lösungsansatz von Waldeck in Kap. 4.3.1.

⁴¹⁴ vgl. Fallstudie Morbach Kap. 5.5. und Kap. 4.3.

⁴¹⁵ vgl. hierzu SCHULER 2000 S. 305

⁴¹⁶ a.a.O. S. 304

⁴¹⁷ vgl. Kap. 2.3. sowie Kap. 3.2.

liche Vergabewesen. Dieser Nachteil ist je nach Einstellung des politischen Gremiums relativierbar. Er kann ganz entscheidend sein, wenn die Einflussnahme durch die Gemeinde sehr groß ist oder gar auf die Einrichtung der zusätzlichen Organe verzichtet wird. Er kann aber auch minimiert werden, indem die Gemeinde per Betriebssatzung ihren Einfluss auf das unbedingt notwendige Maß reduziert und der Betriebsleitung Spielräume für wirtschaftliches Handeln einräumt⁴¹⁸. Natürlich ist durch die Bindung an das öffentliche Recht weiterhin eine Einschränkung in der Flexibilität gegeben.

- Es besteht die Gefahr des „Werksegoismus“⁴¹⁹. Insgesamt betrachtet, könnte es nach SCHULER⁴²⁰ zu einer Einschränkung der Flexibilität im Gemeindehaushalt kommen und eine weiter fortschreitende Verselbständigung könnte die Vergleichbarkeit mit finanzwirtschaftlichen Kennzahlen des Gemeindehaushaltes anderer Gemeinden gefährden. Dieses Argument ist inhaltlich zwar korrekt, in Bezug auf die Selbständigkeit der Gemeinde aber nicht stichhaltig. Ein derartiger Prozess bringt immer Veränderungen mit sich und eine Vergleichbarkeit ist dann z.B. in bestimmten Punkten mit dem Privatwald möglich.
- Es kann vorkommen, dass Mittel aus Abschreibungen auf längere Zeit nicht für Reinvestitionen benötigt werden und sich so Reserven bilden (substanzerhaltender Abschreibungseffekt), während gleichzeitig im Gesamthaushalt flüssige Mittel fehlen, die im Extremfall durch Kredite ausgeglichen werden müssen⁴²¹. Diesem Nachteil kann jedoch durch einen entsprechenden Paragraphen in der Betriebssatzung begegnet werden, wie es beispielsweise in BW sogar im Eigenbetriebsgesetz durch § 14 Abs. 3 gemacht wird (s.o.). Außerdem kann dieser Aspekt durch eine geringe Ausstattung der Gemeinde mit eigenem Anlagevermögen, vor allem mit Maschinen, minimiert werden. Eine geringe Fixkostenbelastung ist ohnehin meist wünschenswert.
- Einen deutlichen Mehraufwand bringt die Umstellung des Rechnungswesens mit sich; auch eine entsprechende Schulung der Mitarbeiter wird notwendig (sollten nicht bereits vorhandene Kompetenzen genutzt werden; vgl. Kapitel 5. Fallstudie Morbach). Ein Mehraufwand ergibt sich auch, wenn neue Organe geschaffen werden sollen. Eine zusätzliche finanzielle Belastung stellt die jährliche Prüfung durch einen sachverständigen Abschlussprüfer dar (dafür können allerdings die Prüfungskosten anderer Gemeindeprüfungsämter gespart werden).
- Ein großes Problem stellt die Bewertung der Waldbestände (und auch der Waldwege) dar, die notwendig ist, um aussagefähige Daten durch die Instrumente des Rechnungswesens zu erhalten. Hierzu gibt es mittlerweile zahlreiche Lösungsansätze. An dieser Stelle sei nur das Konzept des Waldeckischen Domanium⁴²² genannt, sowie auf die Konzepte der bayerischen Forstverwaltung, der nordrhein-westfälischen Forstverwaltung und der periodischen Waldbilanzierung nach TZSCHUPKE 1988/92 hingewiesen⁴²³.
- Notwendig ist Engagement und Motivation der Betriebsleitung, um die gegebenen Möglichkeiten auch ausnutzen zu können. Dieser Aspekt sollte aber eigentlich nicht als Nachteil angesehen werden müssen. In Verbindung mit dem kommunalen Revierdienst kann auch eine entsprechende Honorierung vorgenommen werden.

⁴¹⁸ Beispiel Blankenheim vgl. Kap. 4.3.2.

⁴¹⁹ SCHULER 2000 S. 304; z.B. durch zu hohe Leistungs- oder Verrechnungsentgelte bei Verrechnungen zwischen dem Erfolgsplan des Eigenbetriebs und dem Gemeindehaushalt.

⁴²⁰ Er fasst (nach eigener Aussage) in seinem Artikel die Meinungen von Gegnern „übersteigter Eigenbetriebstendenzen“ zusammen (a.a.O. S. 305).

⁴²¹ a.a.O. S. 304

⁴²² vgl. Kap. 4.3.1.

⁴²³ Bei BORCHERS 2001c vorgestellt.

4.3. In Deutschland ausfindig gemachte Eigenbetriebe

4.3.1. Eigenbetrieb „Waldeckische Domonialverwaltung“ in Hessen⁴²⁴

Kenndaten	
Holzbodenfläche	18.500 ha
Jahreseinschlag	5,7 fm/ha
Baumarten-zusammensetzung	40%Fi, 7% Ki/Lä, 48% Bu, 5% Ei
Vorrat	300 Vfm/ha
Zusammensetzung der Betriebsleitung	- 1 Direktor (Diplom-Forstwissenschaftler) - die technische Leitung liegt bei den Forstämtern
Mitarbeiter	- 2 Beamte (Betriebsleiter höheren D, ein gehobene. D.), - 14 Angestellte (darunter der stellvertretende Direktor, Sozialwissenschaftler sowie ehem. Personalreferent und Projektleiter eines Industriebetriebs) sowie 3 Teilzeitkräfte, 2 Arbeiter (zuständig für die Liegenschaften) - 43 Waldarbeiter (davon 5 FWM, 4 Spezialmaschinenführer) - die Beförderung wird von 5 Forstämtern (28 Reviere) durchgeführt (+43 weitere Mitarbeiter)
Domonialkommission	11 politische Mitglieder (Vertreter der Gemeinden, Landrat als Vorsitzender)
Eigenbetrieb seit	1942
Hintergründe	Bis 1942 betreffende Gemeinden im Zweckverband organisiert, dann im Zuge der Bildung des Landkreises Waldeck auf Drängen der Gemeinden Eigenbetrieb gebildet.
Besonderheiten	- Die Domonialverwaltung umfasst nicht nur den Forst, sondern auch Schlösser und weitere Liegenschaften ⁴²⁵ . - Bilanzierung der Waldbestände - Die Waldeckische Domonialverwaltung ist wesentliches Mitglied der Forstbetriebsgemeinschaft Kreis Waldeck ⁴²⁶

Tabelle 4: Kenndaten des Eigenbetriebs „Waldeckische Domonialverwaltung“

Das Domonialvermögen setzt sich aus dem Waldbesitz mehrerer Gemeinden im Raum Waldeck zusammen. Die Betriebsleitung (laufende Betriebsführung) wird vom Direktor zentral ausgeführt mit der Unterstützung seines Stellvertreters und 16 weiteren Mitarbeitern (z.B. bei der Buchhaltung oder der Kassenabwicklung). Die Waldarbeiter sind beim Eigenbetrieb angestellt. Ebenso werden Maschinen und Sachmittel vom Eigenbetrieb gestellt. Die forsttechnische Leitung liegt hingegen bei fünf Forstämtern (insg. 28 Reviere). Die Domonialkommission setzt sich aus elf Vertretern der Gemeinden zusammen, die sich nicht durch besondere forstliche Fachkunde auszeichnen. Die Kommission hat vor allem zur Aufgabe, die Betriebsleitung zu überwachen und Einzelheiten des Erfolgsplans zu beschließen. Außerdem kann

⁴²⁴ Alle Informationen beziehen sich auf die schriftliche Beantwortung des Fragebogens zum Eigenbetrieb (siehe Anhang 12.5.), auf die Betriebssatzung der „Waldeckischen Domonialverwaltung“, deren Bilanz, das Betriebsporträt: ANONYMUS (2001): Das Waldeckische Domonialvermögen – ein Sondervermögen des Landkreises Waldeck-Frankenthal. Waldeckische Domonialverwaltung 10.2001 sowie auf mdl. Mitteilungen von STEINER (stellvertretender Direktor des Eigenbetriebs).

⁴²⁵ Näheres sieht BORCHERS 1999a S. 1431

⁴²⁶ siehe hierzu Kap. 3.5.2.1.2.

sie über Abweichungen, der bei 15% (Gewinnausgleich⁴²⁷) und 8% (Betriebsrücklagen) festgelegten Rücklagen, vom Gewinn beschließen⁴²⁸.

Die Zielsetzung ist eindeutig erwerbswirtschaftlich:

„Leitziel der hiesigen Waldbewirtschaftung ist es, wertvolles Holz unter Beachtung des ökonomischen Prinzips zu erzeugen und optimierend zu vermarkten, um die Volkswirtschaft möglichst nachfrageorientiert zu versorgen und Ertrag zur Erfüllung der Aufgaben des Domanialvermögens zu erwirtschaften. (...) Darüber hinaus sind Schutz- und Erholungsleistungen entsprechend den örtlich unterschiedlichen Erfordernissen bereitzustellen.“⁴²⁹

Für das Domanium gilt ein umfangreicher Zielkatalog mit Prioritätensetzung, in dem auch ökologische Ziele eine deutliche Berücksichtigung finden. Die Bewirtschaftung der Waldbestände wird nach der Aussage von STEINER zur Zufriedenheit von den Forstämtern durchgeführt⁴³⁰. Die Holzverträge werden i.d.R. von den Forstämtern geschlossen (mit Ausnahmen beispielsweise bei Großkunden oder Sonderverträgen wie 1990 bei Auflösung der sturmbedingten Nasslager), müssen jedoch von der Betriebsleitung genehmigt werden. Die Überlegung, eigene Revierleiter einzustellen, ist momentan nicht aktuell. STEINER weist in diesem Zusammenhang auf die Kostenersparnisse durch staatliche verbilligte Beförderung hin. Dies könnte sich aber, nach seiner Aussage, in Zukunft ändern, sollten die Gebühren für die staatliche Beförderung erhöht werden.

Im Rechnungswesen kommt die Doppik zum Einsatz⁴³¹. Als Besonderheit werden die Waldbestände als „aufstockender Holzvorrat“ bilanziert. Als Grundlage für die Bewertung des Holzbestandes werden die erntekostenfreien Durchschnittserlöse pro Efm m.R. verwendet⁴³². Diese werden um pauschale Risikoabschläge für neuartige Waldschäden (25 %) und Kalamitäten (25 %) gemindert, sofern diese die Anschaffungs-/ Herstellungskosten des Holzbestandes übersteigen. Um Minder- bzw. Mehreinschläge zu erfassen, wird für den Holzvorrat über den laufenden Zuwachs ein Bestandsvergleich von der FIV-Gießen („Forsteinrichtung, Information, Versuchswesen“ in Gießen) für die fünf Forstamtsbereiche im Abstand von zehn Jahren durchgeführt und vom Domanium unter Berücksichtigung von Flächenzu- und abgängen, Holzeinschlag und laufendem Zuwachs für die Bilanzierung fortgeschrieben. Seit kurzem werden Abweichungen des Einschlags vom Hiebsatz nicht mehr über Aufwands- und Ertragskonten gebucht, sondern aus betriebsinternen Gründen korrespondierend zur Aktivierung des Holzbestandes auf der Passivseite der Bilanz, ein Sonderposten zur Ausweisung der Vorratsanreicherung geführt („Rücklage Holzmindereinschlag/ Kalamitäten“ bzw. als Sonderposten „Vorratsabbau aufstockender Holzbestand“)⁴³³. Im Eigenbetrieb wird auch ein „Deckungsbeitragscontrolling“ durchgeführt.

⁴²⁷ Solange bis diese Rücklage 20 % des Stammkapitals erreicht hat.

⁴²⁸ Anmerkung: Dem Kreisausschuss obliegt insbesondere die Überwachung darüber, dass Verwaltung und Wirtschaftsführung des Eigenbetriebes mit den Planungen und Zielen der Kreisverwaltung im Einklang stehen.

Der Kreistag ist zuständig für Betriebssatzung, Finanzplanung, Gewinnvorschlag, Stellenübersicht u.a.

⁴²⁹ AN 2001 S. 11 (Betriebsporträt Waldeck)

⁴³⁰ Reinertrag in den letzten Jahren jährlich ca. eine Mio. Euro; 2001 wurden davon 650.000 Euro an die Gemeinden ausgeschüttet.

⁴³¹ Für den Forstbetrieb wird auf die Standard-Auswertungen des Landesbetriebs Hessen zurückgegriffen.

⁴³² Die erntekostenfreien Erlöse beinhalten sämtliche Einzelkosten der Fertigung und des Vertriebs.

⁴³³ Eine derartige Bilanzierung wird aus steuerlichen Gründen im Privatwald nicht vorgenommen. Durch diese Art der Bilanzierung erhöht sich jedoch die Genauigkeit, was die Aussagefähigkeit des Rechnungswesens sehr erhöht. Deshalb wäre sie für die gesamte Forstwirtschaft wünschenswert. Zu diesem Zweck müssten aber rechtliche Änderungen erfolgen, um daraus erwachsende Nachteile zu vermeiden. Vorschläge hierzu siehe BORCHERS (1999b): Möglichkeiten einer vollständigen Bilanzierung von Forstbetrieben nach Handels- und Steuerrecht. Berlin: Blackwell Wissenschafts-Verlag S.197-211.

Eine detaillierte Darstellung der Einzelposten nach Baumarten und BHD könnte im Anhang erfolgen. Dies wird in Waldeck jedoch nicht gemacht.

4.3.2. Eigenbetrieb „Forstbetrieb der Gemeinde Blankenheim“ in Nordrhein-Westfalen⁴³⁴

Kenndaten	
Wirtschaftsfläche	4200ha
Jahreseinschlag	4 fm/ha
Baumarten-zusammensetzung	45% Fi, 7% Ki, 3% Dgl/Lä, 31% Bu, 9% Ei, 5% sLH
Vorrat	139 Vfm/ha
Zusammensetzung der Betriebsleitung	- ein technischer Werkleiter, ein kaufmännischer Werkleiter (Aufgaben: Wirtschaftsplanung nach EigVO, Holzvermarktung, Jahresabschluss, Förderungsmittelverwaltung) - die technische Betriebsleitung liegt seit 01.01.2002 per Vertrag beim Forstamt
Mitarbeiter	- 3 Angestellte (kaufmännischer Werkleiter, 1 Vollzeitkraft, 1 Teilzeitkraft), - 2 Beamte (2 Revierleiter, einer davon ist gleichzeitig technischer Werkleiter), - 7 Waldarbeiter (davon 1 FWM)
Werkausschuss	13 überwiegend sachverständige Personen, davon 2 Mitarbeiter des Eigenbetriebs; beschließender Charakter
Eigenbetrieb seit	01.10.1976
Hintergründe	Bis 1976 in einem FBV organisiert. Durch das Gesetz zur kommunalen Neugliederung von Schleiden und dem Gebietsänderungsvertrag: Möglichkeit zur Einrichtung eines forstlichen Eigenbetriebs. Durch anfängliche Anerkennungsschwierigkeiten bis 1986 nur vorläufige Betriebsatzung, dann verabschiedet.
Besonderheiten	- Seit 15 Jahren keine strenge Reviereinteilung mehr. Die Revierleiter arbeiten revierübergreifend nach Absprache. - die Gemeinde ist mit 660 ha Mitglied in einer FBG. Deren Beförderung wurde dem Forstamt übertragen. - Quote der fremdvergebenen Waldarbeitstätigkeiten ungefähr 50%.

Tabelle 5: Kenndaten des Eigenbetriebs „Forstbetrieb der Gemeinde Blankenheim“

Die anfänglichen Schwierigkeiten bei der Anerkennung des forstlichen Eigenbetriebs für die Gemeinde Blankenheim ergaben sich aus einem Kommentar zum Landesforstgesetz, in der diese Möglichkeit ausgeschlossen wurde und an dem sich die Aufsichtsbehörde anschloss. Als 1986 der neue Gemeindedirektor diese Thematik noch einmal aufgriff, konnte eine Anerkennung erreicht und somit die Betriebsatzung endgültig verabschiedet werden.

Im Gegensatz zu den anderen gemeindlichen Eigenbetrieben im Bereich „Abwasser“ und „Wasser“, die im Querverbund organisiert sind, wird der Forstbetrieb separat geführt. Der forstliche Eigenbetrieb wird von einem kaufmännischen Werkleiter (der auch für den Holzverkauf zuständig ist) und einem technischen Werkleiter (seine Aufgaben sind vor allem die Koordination und Entscheidungsfindung für forsttechnische Belange) geführt – letzterer nimmt gemeinsam mit einem weiteren Forstbeamten Revieraufgaben wahr (siehe Besonderheiten). Die technische Betriebsleitung wird seit dem 01.01.2002 per Betriebsleitungsvertrag vom zuständigen Forstamt getätigt, da nach Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers kein neuer Beamter des höheren Dienstes eingestellt wurde (dadurch Kostenersparnis). Die

⁴³⁴ Alle Informationen beziehen sich auf die mündliche Beantwortung des Fragebogens zum Eigenbetrieb (siehe Anhang 12.5.) und auf weitere Aussagen von HUTH, kaufmännischer Werkleiter des Eigenbetriebs in Blankenheim.

Aufgaben des Forstamtes sind die forstliche Wirtschaftsplanerstellung, die Kontrolle des Wirtschaftsplanvollzuges und die Analyse der Wirtschaftsergebnisse.

Durch den Verzicht auf eine Einstellung eines neuen Revierleiters kann die ganze Fläche nicht mehr im notwendigen Umfang vom Personal des Eigenbetriebs bewirtschaftet werden. Deshalb entschloss man sich dazu, mit den betreffenden 660 ha einer FBG beizutreten und sich durch das Forstamt beförstern zu lassen.

Der beschließende Werkausschuss wird von 13 überwiegend sachverständigen Personen gebildet, dem auch zwei Mitglieder des Eigenbetriebs angehören.

Die Zielsetzung ist erwerbswirtschaftlich und auf einen guten Bürgerservice hin ausgerichtet. Diesen Zielen konnte bis heute erfolgreich nachgekommen werden⁴³⁵.

Eine Reviereinteilung, auf die in den letzten 15 Jahren weitestgehend verzichtet worden ist, ist durch die neue Flächenregelung wieder etwas ausgeprägter. Dies ändert aber nichts an der revierübergreifenden Arbeit der beiden Forstbeamten.

Das Rechnungswesen und die Vertragsabschlüsse basieren auf einem forstspezifischen Computersystem. Außerdem wird die Doppik eingesetzt; die Buchhaltung wird von einer Bürokräft verrichtet. Die Daten werden dann von einem Steuerberatungsbüro weiterverarbeitet. Es wird eine Festbewertung der Bestände vorgenommen, d.h. es wird eine Waldbewertung durchgeführt, die auf den FE-Zeitraum⁴³⁶ festgeschrieben wird. Abweichungen davon werden nur bei Veränderungen des Mengengerüsts (An- und Verkauf von Flächen oder bei Kalamitäten) vorgenommen.

4.3.3. Eigenbetrieb „Stadtwald Bad Pyrmont“ in Niedersachsen⁴³⁷

Kenndaten	
Wirtschaftsfläche	2100 ha
Jahreseinschlag	8,2 fm/ha
Baumarten-zusammensetzung	13%Fi, 7% LÄ/Ki, 73% Bu, 2% Ei, 5% sLH (struktureich)
Vorrat	265 Vfm
Zusammensetzung der Betriebsleitung	1 Betriebsleiter (gehobener Dienst), gleichzeitig Leiter eines ungefähr 700 ha großen Reviers
Mitarbeiter	- 2 Beamte (geh. Dienst): der Betriebsleiter, 1 Revierleiter, - 3 Angestellte, davon 1 Büroleiter (auch Revierleitertätigkeit), 1 Vollzeitkraft, 1 Teilzeitkraft, - 6 Waldarbeiter
Forstausschuss	15 Mitglieder: 8 politische Personen, 2 Dienstvertreter des Forstamtes, 1 sachkundiger Bürger, 1 Vertreter der Bezirksregierung, 3 Verwaltungsmitarbeiter; beschließender Charakter
Eigenbetrieb seit	1973
Hintergründe	Aus dem Forstzweckverband von 1921 wurde 1973 im Zuge der Kommunalreform ein Eigenbetrieb (aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen der Gemeinden heraus)

⁴³⁵ Einziges defizitäres Jahr war 1990 durch große Sturmwurfllächen. Durch Rückstellungen konnte der entstandene Verlust dem Jahr der Entstehung zugeordnet werden.

⁴³⁶ zur FE vgl. Kap. 2.4.1.

⁴³⁷ Alle Informationen beziehen sich auf die schriftliche Beantwortung des Fragebogens zum Eigenbetrieb (siehe Anhang 12.5.), auf die Betriebssatzung für den Stadtforst Bad Pyrmont, die Dienstanweisung für die Werkleitung des Stadtforstes in Bad Pyrmont sowie auf die mdl. Mitteilung von PULS (Betriebsleiter des Eigenbetriebs in Bad Pyrmont).

Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> - Ausnahmegenehmigung seit Entstehung (begründet durch die Flächengröße): Keine Verpflichtung zur Doppik und zur wirtschaftlichen Berichterstattung nach dem Handelsgesetzbuch sowie Verlagerung der externen Wirtschaftsprüfung auf das städtische Rechnungsprüfungsamt. > Folge: Kostenersparnisse - <i>Job-Enlargement</i> für alle Mitarbeiter
----------------	--

Tabelle 6: Kenndaten des Eigenbetriebs „Stadtwald Bad Pyrmont“

Der Betrieb wird von einem Forstbeamten des gehobenen Dienstes geleitet. Der 15-köpfige Forstausschuss hat beschließenden Charakter.

Die Zielsetzung des Betriebs ist erwerbswirtschaftlich ausgerichtet. Trotz historisch bedingter zusätzlicher Abgaben⁴³⁸ erwirtschaftet der Betrieb seit Jahren positive Ergebnisse. Außerdem werden jährlich 10% des Gewinns in Rückstellungen eingebracht. Der Rest geht zur weiteren Verwendung zu 50 % an die Gemeinde und zu 50 %, ebenfalls aus historischen Gründen, an das Land⁴³⁹.

Der Betriebsleiter legt besonderen Wert auf die Motivation des gesamten „Forstbetriebs-Teams“. Dies führt zu einer für den Forstbereich unorthodoxen Organisation, bei der fast alle Mitarbeiter auch Aufgaben auf der Fläche erfüllen (Vorschlag aus dem Kreise der Mitarbeiter). So kommt es zu recht kleinen Bewirtschaftungseinheiten. Ungefähr 900 ha werden durch den Revierleiter, 700 ha durch den Betriebsleiter und 500 ha durch den Büroleiter bewirtschaftet. Auch der Verwaltungsangestellte hilft, wenn nötig, auf der Fläche aus⁴⁴⁰. 1999 konnte durch dieses *Job-Enlargement* eine Beamtenstelle eingespart werden⁴⁴¹.

Mit der Forsteinrichtung ist ein privates Forstbüro beauftragt.

Bad Pyrmont stellt vor allem hinsichtlich der Ausnahmegenehmigungen (siehe Tabelle) kein typisches Beispiel für einen Eigenbetrieb dar. Jedoch lässt sich an ihm sehr gut veranschaulichen, wie gut die Kombination „Eigenbetrieb und eigenes kommunales Personal“ die Selbstständigkeit eines Kommunalbetriebs erhöhen und, die entsprechende Bereitschaft und Motivation des Personals vorausgesetzt, zu positiven Ergebnissen führen kann (beispielsweise ersichtlich an der Einsparung einer Stelle).

4.3.4. Eigenbetrieb „Technische Betriebe Offenburg“ in Baden-Württemberg⁴⁴²

Kenndaten	
Wirtschaftsfläche	2292 ha
Jahreseinschlag	5,5 fm/ha
Baumarten-zusammensetzung	7% Fi, 6% Ta, 4% Dgl, 4% Ki/Lä, 19% Ei, 6% Bu, 21% Es, 23% sBLH
Vorrat	310 Vfm/ha
Zusammensetzung der Werkleitung	- 1 Werkleiter für alle Betriebszweige - technische Betriebsleitung liegt beim Forstamt
Mitarbeiter des Betriebszweiges Forst	- 2 Angestellte: 1 Werkleiter, 1 Teilzeitkraft (Sachbearbeitung Waldwirtschaft), - 2 Beamte (geh. Dienst): Revierleiter - 5 Waldarbeiter

⁴³⁸ Gabeholzrecht, Abgaben für die Unterhaltung des Schlosses Arolsen, Fahrwegeunterhaltung auch außerhalb des Waldes liegender Straßen

⁴³⁹ Durchschnittliche Reinerträge insgesamt zwischen 50.000 und 100.000 Euro.

⁴⁴⁰ Beispielsweise bei Einweisungen und anderen Tätigkeiten, die keine forstliche Ausbildung erfordern.

⁴⁴¹ vgl. BORCHERS 1999c S. 142

⁴⁴² Alle Informationen beziehen sich auf die mündliche Beantwortung des Fragebogens zum Eigenbetrieb (siehe Anhang 12.5.) sowie auf weitere Aussagen von MACHARZENSKI (Werkleiter des gesamten Eigenbetriebs) und SIEFERT (Büroleiter des zuständigen Forstamtes).

	- Forstamt
Technischer Ausschuss	12 politische Mitglieder; beschließender Charakter
Eigenbetrieb seit	01.04.1995
Hintergründe	Optimierungsabsichten, aufgrund unbefriedigender Ergebnisse
Besonderheiten	Querverbund mit 9 weiteren Eigenbetrieben der Stadt, der Forstbetrieb ist auch in eine Erfolgsübersicht eingegliedert

Tabelle 7: Kenndaten des Eigenbetriebs „Technische Betriebe Offenburg“

Der forstliche Eigenbetrieb Offenburg wird im Querverbund mit anderen Betrieben geführt (z.B. Gebäudereinigung, Bäder, Friedhöfe, Parkhäuser). Die kaufmännische Betriebsleitung wird von einem Diplom-Betriebswirt ausgeführt, der auch die Verträge abschließt. Er ist in allen wirtschaftlichen Angelegenheiten weisungsbefugt. Die forsttechnische Leitung liegt beim Forstamt. In diesem Fall ist also eine Aufteilung in technische Leitung und Wirtschaftsverwaltung erfolgt, wie es das LWaldG BW nach § 47 Abs. 1 vorsieht. Die forstlichen Mitarbeiter sind beim Eigenbetrieb angestellt. Für die Forsteinrichtung wird weiterhin das verbilligte Angebot der Landesforstverwaltung genutzt.

Der beschließende Werkausschuss setzt sich aus zwölf rein politischen Mitgliedern zusammen.

Die Ziele werden jedes Jahr neu definiert. Oberziel für den Bereich Forst bleibt jedoch „die Erzielung von ausgeglichenen Betriebsergebnissen unter Anwendung des naturnahen Waldbaus“⁴⁴³.

Es wird die Doppik angewandt. Die Bestände werden dabei nicht bilanziert. Die Kostenrechnung wurde für alle Betriebszweige stark ausgebaut und für die Erfolgsübersicht herangezogen.

Nach Aussagen des Werkleiters MACHARZENSKI hat sich die betriebliche Situation verbessert, nicht zuletzt aufgrund der Reduktion von fünf Revieren auf zwei. Aber auch die Synergieeffekte im personellen und auch im technischen Bereich hätten sich positiv ausgewirkt. Die Ergebnisse können dies allerdings nicht belegen, da durch den Sturm Lothar erheblicher Schaden hingenommen werden musste, was nicht zuletzt zu Rückstellungen von 500.000 Euro führte. Steuerliche Probleme gibt es aufgrund der gemeinsamen Betreuung von hoheitlichen Betrieben und gewerblichen Betrieben nicht. Die steuerliche Belastung des Forstbetriebs hat sich nicht verändert.

Durch die Wahrnehmung der in § 47 Abs. 1 LWaldG BW zugesicherten Wirtschaftsverwaltung der Stadt in Form eines Eigenbetriebs ist es gelungen, diesen Teil der Aufgabenerfüllung des gemeindlichen Forstbetriebs effektiver auszuführen. Auf die sich bietenden Möglichkeiten durch eigenständige technische Betriebsleitung wurde jedoch verzichtet.

⁴⁴³ MACHARZENSKI definiert das Ziel der nächsten Jahre im Zusammenhang mit den Schäden durch den Sturm Lothar, als „Erreichen einer Schwarzen Null“, außerdem gelten die Oberziele des gesamten Betriebs.

4.3.5. „Eigenbetrieb Wald“ der Stadt Wertheim in Baden-Württemberg ⁴⁴⁴

Kenndaten	
Wirtschaftsfläche	1650,4 ha
Jahreseinschlag	ungefähr 3,6 fm/ha (Der tatsächliche Einschlag ist durch den Sturm 1996 sehr niedrig.)
Baumarten-zusammensetzung	Forle 22%, Fi 8%, Dgl. 12%, LÄ 4%, 5% Ski, 1% Abg, 21%Ei, 12%Bu, sLH 14%
Vorrat	242,9 Vfm/ha
Zusammensetzung der Betriebsleitung	- 1 Betriebsleiterin (geh. Dienst) - die forsttechnische Leitung sowie der Abschluss von Holzverträgen ist vertraglich weiterhin dem Forstamt überstellt.
Mitarbeiter	- Gemeinde: Beamtin (geh. Dienst, Betriebsleiterin) - Forstamt
Ausschuss	12 Mitglieder des Gemeinderats, gebildet von den ehemaligen Mitgliedern des beratenden Ausschusses "Landwirtschaft und Forsten", beschließender Charakter
Eigenbetrieb seit	01.01.2001
Hintergründe	seit Jahren Defizitwirtschaft sowie gute Erfahrungen mit dem Eigenbetrieb in anderen Bereichen
Besonderheiten	- Es wird auch für den Forstbetrieb eine umfangreiche Investitionsrechnung durchgeführt.

Tabelle 8: Kenndaten des „Eigenbetrieb Wald“ der Stadt Wertheim

Hintergrund für die Überlegungen zur Einrichtung eines Eigenbetriebs waren die seit Jahren erwirtschafteten Defizite des Forstbetriebs. Basierend auf den guten Erfahrungen mit der Einrichtung eines Eigenbetriebs in den Bereichen „Abwasser“, „Gebäudemanagement“ und „Krankenhaus“ bot sich nach der Änderung der gesetzlichen Grundlagen⁴⁴⁵ die Rechtsform „Eigenbetrieb“ nach Auffassung der Gemeinde auch für den Forst an. Nach Einschätzung der Gemeindeverwaltung hat sich der Rechtsformenwechsel mit einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes bezahlt gemacht.

Nach Vorlegen eines Konzepts beschloss der Gemeinderat, den Eigenbetrieb ab dem 01.01.2001 einzurichten.

Als Zielsetzung wurde nur die Verlustminimierung und die Erhaltung und Nutzung des Waldvermögens angegeben. Dies umfasst sowohl die ökonomische Nutzung, als auch das Achten auf die Erfüllung „volkswirtschaftlich wertvoller Funktionen“⁴⁴⁶.

Die Betriebsleitung wurde von einer Beamtin des gehobenen Dienstes übernommen, die zuvor schon für die Gemeinde tätig war und außerdem als Betriebsleiterin des Eigenbetriebs-

⁴⁴⁴ Alle Informationen beziehen sich auf die mündliche Beantwortung des Fragebogens zum Eigenbetrieb (siehe Anhang 12.5.) und auf weitere Aussagen von FÖRSTER (Betriebsleiterin des Eigenbetriebs) und RENK (Büroleiter des staatlichen Forstamtes in Wertheim), auf die Betriebssatzung des Eigenbetriebs, eine Vorlage für die Sitzung des Gemeinderates vom 24.07.2000 sowie vom 19.11.2001, die Bewirtschaftungspläne-Verwaltungshaushalt der Forstwirtschaftsjahre von 1993 bis 1999 sowie 2000 unvollständig und die Seiten 1, 5-8, 10, 29-36, 49-51 der Forsteinrichtung von 1993.

⁴⁴⁵ Durch die Änderung des Eigenbetriebsgesetzes in BW vom 15.12.1997 ist es nun auch möglich, dass nicht-wirtschaftliche Unternehmen als Eigenbetrieb geführt werden dürfen (vgl. § 1 EigBG). Die Voraussetzung ist, dass „Art und Umfang eine selbständige Wirtschaftsführung rechtfertigen.“ Der Forstbetrieb kann also nun als Eigenbetrieb geführt werden – unabhängig von der Antwort auf die politische Fragestellung, ob ein Forstbetrieb ein wirtschaftliches Unternehmen ist oder nicht.

⁴⁴⁶ Naturschutz und Erholungsstätte nach § 1 Betriebssatzung

bes Bauhof⁴⁴⁷ fungiert. Ihr obliegt der kaufmännische Bereich. Sie ist für die laufende Betriebsführung und Entscheidungen in allen Angelegenheiten des Betriebs verantwortlich, soweit diese nicht explizit dem Gemeinderat oder dem Betriebsausschuss obliegen. Dazu gehören beispielsweise:

- die Bewirtschaftung der im Erfolgsplan veranschlagten Aufwendungen und Erträge
- der Einsatz des Personals
- die Einstellung, Vergütung und Entlassung von Arbeitern
- die Aufnahme der im Vermögensplan vorgesehenen Kredite
- alle sonstigen Maßnahmen, die zur Aufrechterhaltung und Wirtschaftlichkeit des Betriebs notwendig sind

Als Besonderheit für forstliche Betriebe ist zu nennen, dass die Betriebsleiterin auch dort umfangreiche Investitionsrechnungen erstellt.

Die forsttechnische Betriebsleitung obliegt ebenso wie das Abschließen von Holzverkaufverträgen (ohne jegliche Einflussnahme seitens der Gemeinde) und die Forsteinrichtung weiterhin durch eine entsprechende vertragliche Vereinbarung dem Forstamt. Die Beförderung wird von staatlichen Bediensteten verrichtet, wobei drei Revierleiter zum Einsatz kommen, die aufgrund der örtlichen Lage jeweils einen Teil des Gemeindebetriebs bewirtschaften. Die Verlohnung erfolgt entsprechend hektarbezogen. Bei der Gemeinde sind zur Zeit noch vier (bald nur noch drei) Waldarbeiter angestellt. Bei Bedarf werden vom staatlichen Forstamt weitere Arbeitskräfte gegen ein entsprechendes Entgelt zur Verfügung gestellt.

Der Betriebsausschuss besteht aus den zwölf Mitgliedern des ehemaligen Gemeindeausschusses „Landwirtschaft und Forsten“, der zur Gründung des Betriebsausschusses des Eigenbetriebs „Wald“ aufgelöst wurde⁴⁴⁸. Auf diese Weise ist die Fachkunde des Ausschusses, der beschließende Funktion ausübt, sichergestellt. Zu seinen Aufgaben gehören beispielsweise der Erwerb oder die Veräußerung von wertvollen Grundstücken und der Umgang mit den damit verbundenen Rechten. Somit werden die Kompetenzen konzentriert (anders als bei einem rein beratenden Ausschuss) und dadurch Entscheidungswege verkürzt.

Als weiteres Organ wird der Gemeinderat tätig. Dieser beschließt über alle Angelegenheiten, die ihm durch die Gemeindeordnung und das Eigenbetriebsgesetz vorbehalten sind sowie über einige andere festgelegte Aufgaben, zu denen beispielsweise gehören:

- die Gewährung von Darlehen,
- die Entlastung der Betriebsleitung,
- die Verwendung des Jahresgewinns oder die Behandlung des Jahresverlusts.

Als Stammkapital wird der Wert der Grundstücke einschließlich des Waldbestandes betrachtet. Es erfolgt keine Abschreibung der Bestände, da man vom Nachhaltigkeitsprinzip ausgeht. Zum Ausgleich von Aktiva und Passiva der Bilanz wurde die Übertragung zweier Kreditmarktdarlehen an den Eigenbetrieb vorgenommen, von deren Zinslast die Stadt nur den Betrag übernimmt, der zu einem Fehlbetrag im Eigenbetrieb führt.

In der Buchhaltung kommt die doppelte Buchführung zur Anwendung. Die Betriebsleiterin ist derzeit dabei, eine Kostenstellenrechnung einzuführen. Es werden kalkulatorische Abschreibungen und Zinskosten berücksichtigt. Die Rückstellungen sollen jährlich neu festgelegt werden (momentan noch nicht möglich).

Überlegungen zur Gründung einer GmbH, wie sie für die Bäder, Stadtwerke, Wohnbau und Stadtentwicklung in Wertheim existiert, wurden nicht angestellt. Die Betriebsleiterin FÖRSTER begründete dies damit, dass der Forstbetrieb nicht mit vorrangig wirtschaftlicher Zielsetzung am Markt auftritt, sondern noch andere zentrale Funktionen zu erfüllen hat⁴⁴⁹. Die Gründung einer Stiftung des öffentlichen Rechts wurde grundsätzlich in Erwägung gezogen - aufgrund der guten Erfahrungen und des kompetenten Personals dem Eigenbetrieb jedoch der Vorrang gegeben.

⁴⁴⁷ Einen Querverbund erachtet die Leitung aufgrund der Unterschiedlichkeit als nicht zweckmäßig. Die Synergieeffekte, die durch die gemeinsame Leitung beider Betriebe entstehen, können auch so genutzt werden; z.B. im Fahrzeugbereich.

⁴⁴⁸ Aus Gründen des Wahlverfahrens (Vorlage für die Sitzung des Gemeinderates der Stadt Wertheim am 24.07.2000 S. 2.)

⁴⁴⁹ An dieser Stelle soll noch einmal auf die oben genannte „Zielsetzung“ hingewiesen werden.

Da der „Eigenbetrieb Wald“ erst seit dem 01.01.2001 geführt wird, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch keine gesicherte Aussage bezüglich einer erwartbaren Änderung der Finanzergebnisse treffen.

Mit der Einrichtung des Eigenbetriebs ging das Ziel einher, die Wirtschaftlichkeit des Forstbetriebs Wertheim zu erhöhen. Im kaufmännischen Bereich ist man dem sicherlich ein Stück näher gekommen (vgl. das Beispiel Offenburgs). Mit der Einführung eines ausführlicheren Rechnungswesens und der Abgrenzung des Vermögens vom Gemeindehaushalt sind zudem neue Rahmenbedingungen geschaffen worden, die für eine wirtschaftlichere Betriebsführung unverzichtbar sind. Allerdings wurde in Wertheim bisher darauf verzichtet, die Verträge eigenständig abzuschließen und auf die forstfachliche Bewirtschaftung Einfluss zu nehmen. Die Gespräche darüber sind aber noch nicht abgeschlossen.

4.3.6. „Eigenbetrieb Gebäude- und Anlagenverwaltung“ der Stadt Plauen in Sachsen⁴⁵⁰

Der städtische Forstbetrieb der Stadt Plauen sei an dieser Stelle nur kurz erwähnt, da seine Ausgliederung aus dem Gemeindehaushalt aus politischen Gründen erst zum 01.01.2002 vorgenommen wurde. Alle Betriebe, die nicht zum Kernbereich der Stadtverwaltung gehören, wurden ausgelagert. Der 2270 ha (drei Reviere) große Forstbetrieb⁴⁵¹ wird nun in einem Querverbund mit der „Gebäude- und Anlagenverwaltung“, dem „Straßenbauhof“ und den Bereichen „Grünflächen“ und „Friedhofsangelegenheiten“ geführt. Es gibt keine Betriebsleitung und keinen Betriebsausschuss. Das Rechnungswesen wird außerbetrieblich durchgeführt und die technische Leitung liegt weiterhin beim Forstamt.

4.4. Bewertung des Eigenbetriebs

Unter Beachtung der oben aufgeführten Aspekte ist deutlich geworden, dass durch die Rechtsform des Eigenbetriebs eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch mehr Flexibilität und Transparenz erreicht werden kann. Die Flexibilität ist aber durch das weitere Gebundensein an die Vorschriften des öffentlichen Rechts eingeschränkt. Außerdem ist ein Mehraufwand notwendig, der nicht nur auf die Umstellungszeit beschränkt bleibt.

Eine größere Flexibilität durch ein aussagekräftiges Rechnungswesen ist nicht unbedingt an einen Wechsel der Rechtsform gebunden. Eine Nettobudgetierung sowie eine Rücklagenbildung im Kalamitätsfall ist auch innerhalb der Rechtsform „Regiebetrieb“ möglich⁴⁵².

Unverkennbar vorteilhaft bei der Einrichtung eines Eigenbetriebs ist die gesonderte Ausweisung des betrieblichen Vermögens, was eine Abgrenzung des Betriebs vom Gemeindehaushalt ermöglicht. Auf diese Weise wird ein Transparenzgewinn erzielt. In diesem Zusammenhang ist auch der Gewinn- und Verlustausgleich innerhalb von fünf Jahren, die Schaffung der Rücklagen auch in anderen Situationen als bei Kalamitäten sowie die Bildung von Rückstellungen zu nennen. Ist sichergestellt, dass Überschüsse nicht im Gemeindehaushalt verschwinden, wird eine realistischere Darstellung des Betriebsergebnisses ermöglicht. Gegenargumente, wonach die realen Einnahmen auch dadurch nicht besser werden, greifen hier zu kurz und zeugen von mangelndem betriebswirtschaftlichen Denken. In dieser Hinsicht ist ein Umdenken im Forstbereich notwendig.

Ein Wechsel der Rechtsform zum Eigenbetrieb ist also nicht zwingend erforderlich, um Gemeindeforste wirtschaftlicher führen zu können, wenn ein konkretes Konzept mit den oben

⁴⁵⁰ Die Informationen beziehen sich auf Gespräche mit OTT, Vorsitzender des Waldbesitzerverbandes in Sachsen, und FISCHER, Revierleiterin für Plauen, sowie die schriftliche Beantwortung des Fragenbogens (siehe Anhang 12.5.).

⁴⁵¹ Einschlag 5,4 fm/ha; Vorrat 238,94 fm, 77 % Fi

⁴⁵² vgl. Kap. 3.1.2.; an dieser Stelle soll noch einmal an den in Kap. 3.6.1.2. genannten Stadforst von Meschede erinnert werden, der von zwei kommunalen Beamten des gehobenen Dienstes mit großem Engagement und hoher Leistungsbereitschaft wirtschaftlich geführt wird. Auch ohne den Rahmen der Rechtsform Eigenbetrieb ist es dort möglich, beispielsweise durch selbständige Holzvermarktung, kundenorientiert zu agieren. Dies dürfte aber eine Ausnahme darstellen und ohne die engagierte Arbeit der beiden Beamten kaum möglich sein.

genannten Instrumenten (vor allem Nettobudgetierung und kaufmännisches Rechnungswesen) erstellt und verfolgt wird. Allerdings wird ein solches Konzept vor allem aufgrund der Vermögensabgrenzung im Rahmen des Eigenbetriebs erleichtert und sichergestellt⁴⁵³.

Um die Vorteile des Eigenbetriebs ausnutzen zu können, sollte eine geeignete Betriebsleitung eingestellt werden; nur sie gewährleistet eine ausreichende und satzungsgemäß festgelegte Handlungsfreiheit. Gleiches gilt für die Bildung eines sachverständigen Werkausschusses. Die organisatorische Selbständigkeit ist am Vorhandensein der eigenen Organe abzulesen.

Eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch die Einführung des Eigenbetriebs ist nicht zuletzt von der Effizienz der Werkleitung, deren Motivation sowie von der konkreten Gestaltung des betrieblichen Handelns abhängig. Nur bei der Ausschöpfung der sich ergebenden Möglichkeiten ist eine optimale Umsetzung der neuen Aufgaben möglich⁴⁵⁴.

Welche Variante bei Einführung eines Eigenbetriebs angestrebt wird, muss letztendlich von der Gemeinde, dem Forstamt und den betroffenen Revierleitern diskutiert werden. Die voranstehenden Beispiele zeigen, dass die Ausgestaltungsmöglichkeiten im Eigenbetrieb sehr variabel sind und der jeweiligen Situation angepasst werden können. Auch ein schrittweises Vorgehen ist denkbar, bei dem zuerst die kaufmännische Leitung und später (über die Einstellung eines kommunalen Revierleiters) auch die forsttechnische Betriebsleitung übernommen werden kann⁴⁵⁵. In Bundesländern, in denen diese Leitung vom höheren Dienst oder einem Beamten ausgeführt werden muss, wäre aus Kostengründen eine Variante wie in Blankenheim denkbar.

Vergleicht man allerdings die Rechtsform „Eigenbetrieb“ mit anderen Rechtsformalternativen, so schneidet der Eigenbetrieb aufgrund der engen Verbindung der Organe zur Verwaltung und der öffentlichen Rechtsgrundlagen in Bezug auf die Flexibilität schlechter ab. Aus diesen Gründen wird von BORCHERS⁴⁵⁶ der Eigenbetrieb für den Kommunalwald mit eher gemeinwohlorientierter Zielsetzung als eine „sinnvolle Alternative“ zum Regiebetrieb bezeichnet. Er ist aber der Ansicht, dass bei vorrangiger erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung eine solche rein verwaltungsorganisatorische Reform unzureichend sei. In Hinblick auf die anderen Rechtsformmöglichkeiten mag diese Auffassung korrekt sein. Aber aufgrund der rechtlich vorgeschriebenen Gemeinwohlorientierung für den Gemeindewald bietet der Eigenbetrieb durch seine variable Gestaltung die Möglichkeit, eine Gemeinwohlorientierung trotz primär erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung zu gewährleisten⁴⁵⁷. Der Eigenbetrieb kann außerdem auch als erster Schritt in Richtung kommunale Selbständigkeit gesehen werden, der nicht endgültig sein muss. Auch darf die Tatsache nicht außer Acht gelassen werden, dass der Eigenbetrieb in mehreren Gemeinden (vgl. oben) mit Erfolg geführt wird.

5. Fallstudie: Morbach in Rheinland-Pfalz

Durch die Neuregelung des Waldgesetzes in Rheinland-Pfalz eröffneten sich für die Gemeinde Morbach neue Möglichkeiten, bezüglich der Führung des eigenen Forstbetriebes selbständiger zu agieren⁴⁵⁸. Dies trug auch einen Teil dazu bei, dass Morbach das Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg beauftragte, ein Gutachten im Sinne einer gesamt-

⁴⁵³ Auch darf die Tatsache nicht außer Acht gelassen werden, dass der Eigenbetrieb in mehreren Gemeinden mit Erfolg geführt wird. Die Gründe hierfür zu ermitteln, bedarf einer umfassenden, nicht zuletzt "psychologischen" Analyse. Nach Angaben des Forstbetriebes Blankenheim in Nordrhein-Westfalen (siehe BORCHERS 1998c) liegen die Gründe für den Erfolg vor allem bei der erhöhten Flexibilität der Betriebsleitung und einer damit zusammenhängenden vergrößerten Motivation.

⁴⁵⁴ Hierbei spielt auch das Ausmaß der Einflussnahme der Gemeinde über den Gemeinderat und den Bürgermeister eine entscheidende Rolle.

⁴⁵⁵ vgl. Kap. 3.4.5. Bsp. Wertheim, wo eine solche Entwicklung möglich ist.

⁴⁵⁶ BORCHERS 1996 S. 168, 169

⁴⁵⁷ Auch unter Berufung auf das Prinzip, dass im Eigenbetrieb mindestens eine marktübliche Verzinsung des Eigenkapitals erfolgen soll.

⁴⁵⁸ vgl. Kap. 2.4.

betrieblichen Orientierungshilfe bei der Suche nach zukünftigen strategischen Erfolgspotentialen des Forstbetriebes zu erstellen. Von besonderem Interesse war für die Gemeinde die Darstellung der Rechtsform „Eigenbetrieb“. Im Folgenden wird auf dieses Gutachten Bezug genommen, an dessen Erstellung die Verfasserin mitgewirkt hat⁴⁵⁹.

5.1. Grunddaten

Kenndaten	
Wirtschaftsfläche	2795,7 ha
Jahreseinschlag	Hiebsatz 5,2 EfmDo.R./ha, durchschn. tatsächlicher Hiebsatz der letzten 20 Jahre: 8,96 fm
Baumarten- zusammensetzung	53,3% Fi, 3,8% Dgl., 4,3% Ki, 17,8% Ei, 11,6% Bu, 9% sLH
Vorrat	171 Vfm/ha (Aufbaubetrieb)
Bewirtschaftung	in Regie durch das FA mit 2,5 Revierleitern (innerhalb von 3 Jahren durch Reviervergrößerung nur noch durch 2)
Ausschuss	Forst und Landwirtschaft: 11 fachkundige Mitglieder (inkl. Bürgermeister), beschließender Charakter
Hintergrund der Überlegung	Keine Erträge aus dem Forstbetrieb
Besonderheiten	Holzverkaufsvertrag mit dem Land, aber mit dem Vorbehalt, dass die Gemeinde die Verträge vor der Umsetzung zur Kenntnis nimmt und ein Mitwirkungsrecht hat.

Tabelle 9: Kenndaten des Regiebetriebs von Morbach

Der Gemeindewald Morbach im Hunsrück umfasst 2795,7 ha bzw. 2717,1 ha Holzbodenfläche. Der Vorrat liegt bei 171 fm. Die Zuwachsleistungen sind auf dem insgesamt nährstoffarmen aber gut wasserversorgten Standorten eher durchschnittlich⁴⁶⁰.

Die Baumarten setzen sich zusammen aus:

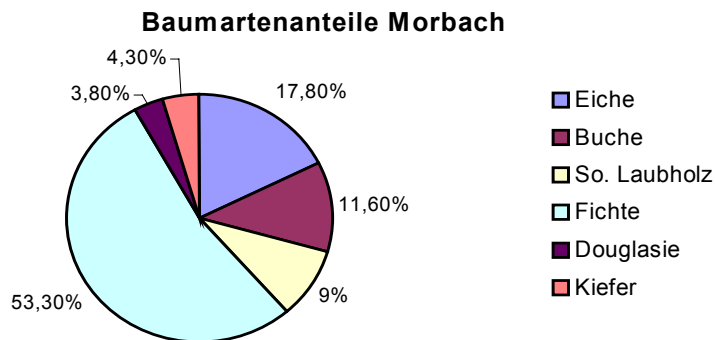


Abbildung 2.: Überblick über die Baumartenanteile in Morbach

Das Durchschnittsalter der Fichten liegt bei 43 Jahren (74 % des Fichtenanteils ist unter 60 Jahren), die Eichen haben ein Durchschnittsalter von 91 Jahren und die Buchen von 67 Jahren. Es handelt sich also um einen typischen Aufbaubetrieb.

⁴⁵⁹ Die in Kap. 3.2. vorgestellte Vorgehensweise bei der Rechtsformwahl konnte bei der Fallstudie Morbach nicht angewendet werden, da dies im engen Rahmen einer Diplomarbeit zu viel Zeit in Anspruch genommen hätte. Allein die optimale Zielfindung der Gemeinde ist ein längerer politischer Prozess. Es sollen hier vielmehr die Möglichkeiten aufgezeigt werden, die sich durch die Einrichtung eines Eigenbetriebs speziell für die Gemeinde Morbach ergeben.

⁴⁶⁰ z.T. labile Standorte vor allem für Fichtenbestockung. Die Steilhänge auf 25 % der Holzbodenfläche sind nicht mit dem Schlepper befahrbar.

Morbach hat keine eindeutige wirtschaftliche Zielsetzung formuliert. Im Sinne einer Zielvorstellung lässt sich allein die Aussage "Holzproduktion unter Anwendung des naturnahen Waldbaues" interpretieren.

5.2. Ausgangssituation

Die natürlichen Ausgangsbedingungen bezogen auf Boden, Baumartenzusammensetzung, Zugänglichkeit und Zuwachsleistungen schränken den Forstbetrieb in seinen Handlungsspielräumen stark ein.

Der Betrieb wird in Regie geführt, unter staatlicher Betriebsleitung und Beförderung. Die zur Zeit bewirtschafteten 2,5 Reviere sollen in den nächsten drei Jahren auf zwei Reviere zusammengelegt werden. Es werden sechs eigene Waldarbeiter beschäftigt, die alle unter 40 Jahren sind. Für Vornutzung und Schwachholz werden verstärkt Unternehmer herangezogen⁴⁶¹.

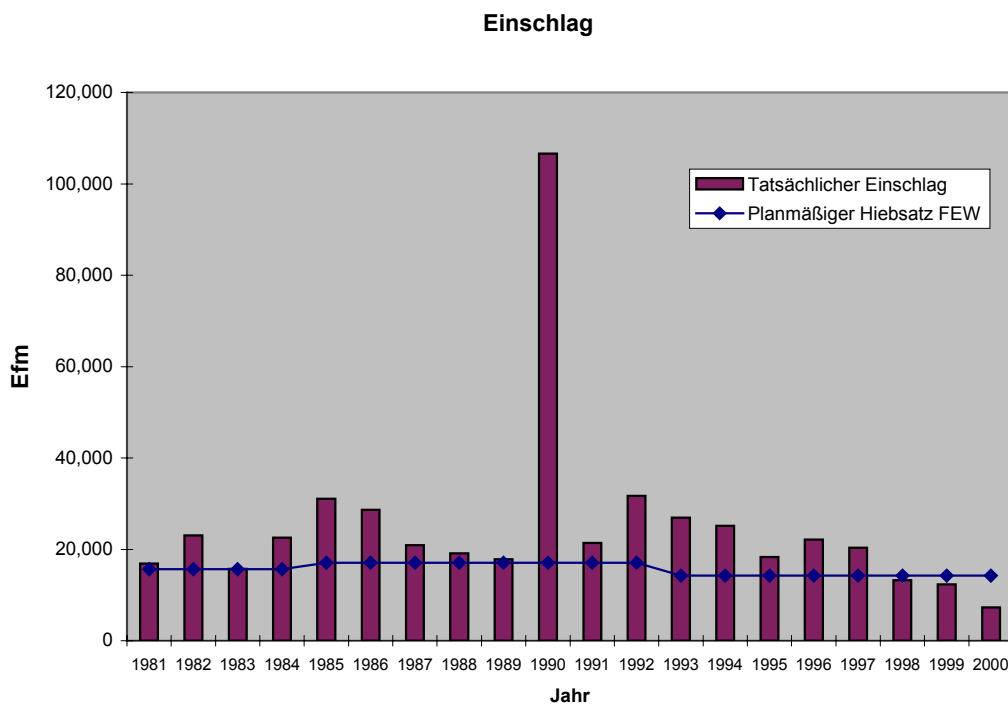
Die Holzvermarktung wurde bisher durch das Forstamt Morbach getätigt und das Rohholz wurde überwiegend an ortsansässige Säger geliefert. Der dabei erzielte Preis hat sich nach 1990 in allen Sortimenten um teilweise über 50 % verringert. Seit 2002 ist die Holzvermarktung per Holzverkaufsvertrag an das Land übertragen worden. Hierbei wurde ein Vertrag abweichend vom Mustervertrag verwendet, welcher der Gemeinde ein Mitwirkungsrecht einräumt. Eine Anerkennung durch das Land ist noch nicht erfolgt.

Die Sturmereignisse 1990 haben den Gemeindewald besonders hart getroffen: vor allem waren hohe Vorratsverluste in älteren, wertvollen Fichtenbeständen zu beklagen und zudem traten Folgekalamitäten auf. Bei der seit 1990 erfolgten Umorientierung zum „naturnahen Waldbau“ werden höhere Anteile von Laubholz angestrebt, um eine größere Betriebsstabilität zu erzielen.

Der **Hiebssatz** wurde von der Forsteinrichtung 1993 auf 5,2 EfmD o.R. festgelegt. Er wurde bis 1997 kontinuierlich überzogen. Auch in den Jahren zuvor ist fast immer erheblich mehr eingeschlagen worden, als der Hiebssatz vorgab.

⁴⁶¹ Für die vergangenen Jahre lag der Unternehmeranteil (Harvester und Rücker) durchschnittlich zwischen 40 und 50 % (Schätzwert des Forstamts Morbach). Für 2002 ist ein Planansatz von 74 % aufgestellt worden (aufgrund der im großem Umfang durchzuführenden Jungbestandspflegemaßnahmen).

Abbildung 3: Entwicklung des tatsächlichen Einschlages im Vergleich zum planmäßigen Hiebsatz im



Zeitraum 1981 bis 2000

Jahr	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Abweichung	8%	47%	0%	44%	82%	68%	22%	12%	4%	524%	25%	86%	89%	77%	28%	55%	43%	-7%	-13%	-49%

Tabelle 10: Prozentuale Abweichung des tatsächlichen Einschlages vom planmäßigen Hiebsatz im Zeitraum 1981-2000

Im Forstamt werden die hohen Einschläge damit begründet, dass der Zuwachs von der Forsteinrichtung unterschätzt wurde. Unterstellt man, dass die Werte der Forsteinrichtung zutreffend sind, müsste man schlussfolgern, dass in den vergangenen zwanzig Jahren keine Vorräte aufgebaut werden konnten.

Das **Kassenergebnis** im Zeitraum 1980 bis 2000 ist geprägt durch sturmbedingt große Schwankungen in den Jahren 1990 bis 1995. Seit Mitte der 90er Jahre ist ein abnehmender Trend zu verzeichnen.

Entwicklung des Kassenergebnisses

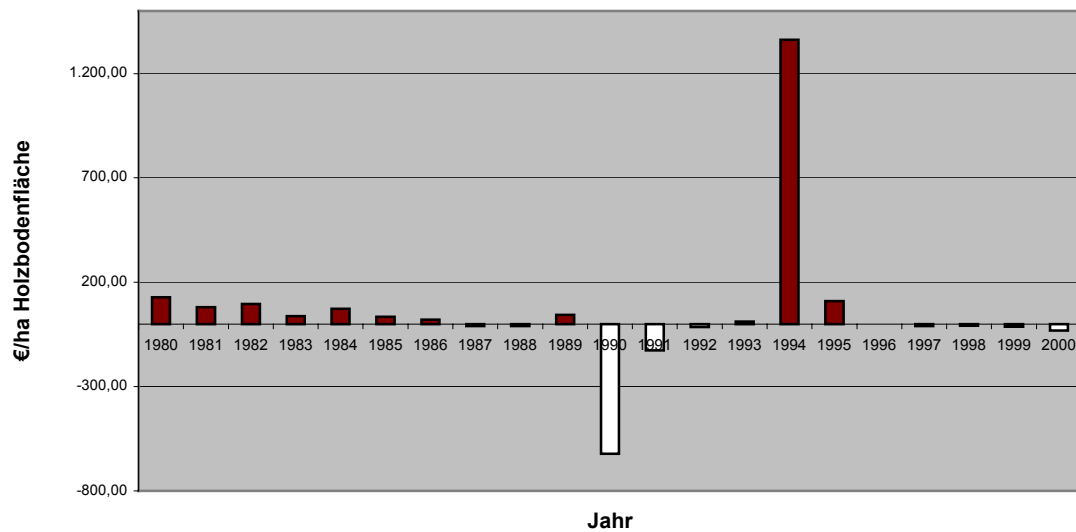


Abbildung 4.: Kassenergebnis im Zeitraum 1980 bis 2000

Akkumuliert man die Einnahmen, so ergibt sich ein Kassenüberschuss von rund 2,3 Mio. Euro. Diese Zahl ist nicht aussagefähig für die Beurteilung der Ertragsstärke des Forstbetriebs, da die Ein- und Auszahlungen nur Geldströme sind, die keine Veränderung im Vermögensstand des Eigentümers berücksichtigen. Die Liquidation von stehendem Holz (in diesem Falle kalamitätsbedingt) erhöht über die Einzahlungen den Kassenbestand, reduziert jedoch gleichzeitig aufgrund des Verlustes von Holzvorratsvermögen und damit von Produktivvermögen den Vermögensstand. Dies ist in der voranstehenden Abbildung durch den Verkauf des Holzes aus dem Nasslager für das Jahr 1994 ersichtlich. Das Betriebsergebnis wird somit verfälscht dargestellt.

Aus diesem Grunde wird der **Reinertrag** errechnet, bei dem Aufwendungen und Erträge nach Perioden geordnet einander gegenübergestellt werden. An dieser Stelle soll der einschlagsbezogene Reinertrag herangezogen werden, da der Einschlag, wie oben dargestellt, meist deutlich vom Hiebssatz abweicht.

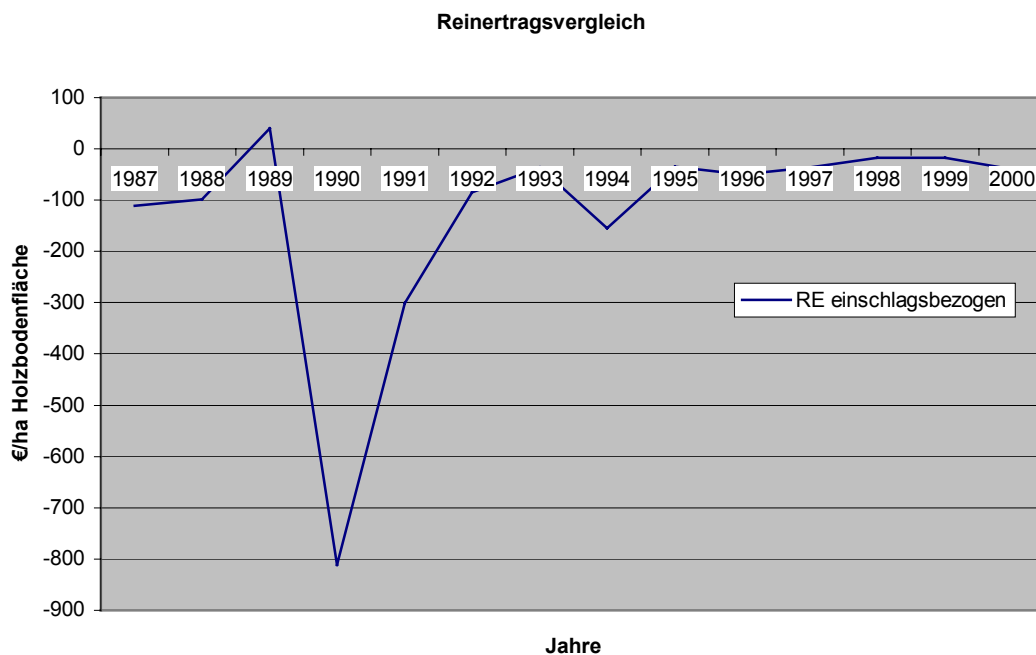


Abbildung 5: Entwicklung des einschlagsbezogenen Reinertrages im Zeitraum der Jahre 1987 bis 2000

Die Darstellung zeigt, dass nur im Jahr 1989 ein positiver einschlagsbezogener Ertrag verbucht werden konnte.

Dieser ausgewiesene Reinertrag enthält noch die staatlichen Zuschüsse und Prämien. Diese sind jedoch keine erwirtschafteten Erträge und sie können auch nicht stetig und abgesichert⁴⁶² bezogen werden. Die folgende Tabelle zeigt die Zuwendungen der einzelnen Jahre, die sich auf 5 bis 40 Prozent der Bruttoerträge belaufen und ohne die sich die wirtschaftliche Lage des Forstbetriebes noch um einiges schlechter darstellen würde.

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Zuwendungen Bund und Land	43	38	2,5	147	163	63	0	159	28	28	18	8	5	7
Zuweisungen Landespflege	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Zuweisungen ABM	58	52	2	22	11	7	1	0	6,6	18	7	0	0	0
Zuwendungen Wegebau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	2	1	0,5	0,5
Gesamtertrag Zuwendungen	101	90	4,5	169	174	70	1	159	34,6	47,5	27	9	5,5	9,5

Tabelle 11: Übersicht Zuwendungen in €/haH

Betrachtet man die **Kostenstruktur**⁴⁶³ im Zeitablauf, so wird ersichtlich, dass aufgrund erfolgreicher Rationalisierungsmaßnahmen die Gesamtkosten stetig gesunken sind. Dies gilt besonders für die Kostenstellen „Bestandesbegründungen“ und „Pflege“ sowie „Wege und Wasserbauten“.

Die Jagd ist größtenteils an ortsfremde Jäger verpachtet, die durchschnittlichen Einnahmen liegen bei 12 Euro/ha. Zu bemerken ist, dass die Einnahmen aus der erhobenen Wildschadenspauschale in den letzten Jahren die Ausgaben für Gatterbau und Schälschutz nicht de-

⁴⁶² Sicherlich wird der Staat auch bei weiteren Katastrophen Förderungen gewähren; die Höhe evtl. Hilfsleistungen ist jedoch nicht festgeschrieben und in Anbetracht der zunehmend kritischen Lage des Staatshaushaltes dürfen Bedenken angemeldet werden. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch die unterschiedliche Höhe der Zuschüsse in den einzelnen Bundesländern.

⁴⁶³ siehe Anhang 12.4.

cken konnten. Außerdem muss in den kommenden Jahren durch die Sturmwurfflächen mit einer Erhöhung der Wildschäden gerechnet werden.

5.3. Folgerung

Die weitere betriebliche Entwicklung wird bestimmt von der geringen Ausstattung mit wertvollen Beständen und den dezimierten Vorräten. Das Kassenergebnis ist Folge eines zwangsweisen Vermögensabbaus zu Lasten des gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgs. Seit 1998 zeichnet sich eine leichte Entspannung ab, vor allem bedingt durch das Herunterfahren des Einschlags. Trotz der Rationalisierungsmaßnahmen konnten die Ertragseinbrüche aufgrund der unbefriedigenden Holzpreise nicht in vollem Umfang abgefangen werden. Infolgedessen erscheint für den wahrscheinlichen Fall einer unveränderten Holzmarktlage und normaler Kostenentwicklung absehbar, dass der Forstbetrieb der Gemeinde Morbach bei unveränderter Betriebsstruktur in näherer Zukunft mit weiteren Verlusten zu rechnen hat. Eine strategische Neuausrichtung zur Verbesserung oder Stabilisierung der zukünftigen Betriebsergebnisse scheint zur langfristigen Betriebssicherung notwendig zu sein.

Zu diesem Zweck ist es für die Gemeinde Morbach eine zwingende Voraussetzung, die Ziele ihres Forstbetriebes eindeutig zu definieren⁴⁶⁴. Das bisherige Ziel der Gemeinde, "Holzproduktion unter Anwendung des naturnahen Waldbaues", ist also als Teilziel zu verstehen und zu konkretisieren. Zur Verbesserung der betrieblichen Lage können unterschiedliche Strategiefelder betrachtet werden. Möglichkeiten für Morbach ergeben sich unter Beachtung der genannten Aspekte:

- Eine Verbesserung des Rechnungswesens ist erforderlich.
- Im Bereich Produktion: vor allem durch eine Modifikation des Jagdsystems und durch Nutzen der Option⁴⁶⁵, die nächste Forsteinrichtung (2003) durch einen privaten Sachkundigen ausführen zu lassen, der die Belange und die definierten Ziele der Gemeinde in vollem Umfang berücksichtigen kann⁴⁶⁶. Waldbaulich ist der „gesetzte“ Kurs fortzuführen.
- Im Bereich Vermarktung⁴⁶⁷ sollte die Option der Mitbestimmung unbedingt genutzt werden, wenn sich Möglichkeiten ergeben, schnell und flexibel am Markt reagieren zu können und so preisliche Vorteile zu erlangen.
- Im Bereich neuer Geschäftsfelder würde sich die Vermarktung von Tourismusangeboten aufgrund der schon bestehenden günstigen Infrastruktur anbieten. Als weitere Felder kämen Umweltbildung, die Vermarktung von Umweltleistungen sowie der Vertragsnaturschutz in Betracht.
- Als weiteres Strategiefeld ist die Wahl alternativer Rechts- und Organisationsformen zu nennen; das Thema wird im Folgenden ausführlich dargestellt.

5.4. Rechtsformwahl

Unter Berücksichtigung der in Kapitel 3.7. genannten Formen lassen sich folgende Aussagen treffen:

- Die Bildung einer Eigengesellschaft wird momentan aus steuerlich bedingten Kostengründen verworfen.
- Als Form der organisatorischen Privatisierung sollte die Submissionslösung in jedem Fall für entsprechend in Frage kommende Bereiche in Betracht gezogen und geprüft werden.

⁴⁶⁴ vgl. Kap. 2.3.

⁴⁶⁵ vgl. § 7 Abs. 1 LWaldG RP

⁴⁶⁶ Diese Empfehlung ergibt sich aus der Unzufriedenheit mit der letzten Forsteinrichtung, deren Hiebsatz vom Forstamt als zu gering betrachtet wird.

⁴⁶⁷ Auch die Zertifizierung sollte weiterhin als eine Option angestrebt werden.

- Die Voraussetzungen zur Bildung einer Doppelgesellschaft sind nicht vorhanden⁴⁶⁸.
- Die Stiftung des Privatrechts nach dem Laubacher Modell wäre eine denkbare Möglichkeit, die Rechtslage dazu ist aber noch nicht eindeutig geklärt⁴⁶⁹. Zu bedenken ist, dass in RP die Betriebsleitung von einem Beamten und die Beförderung i.d.R. von Beamten, zumindest aber im Angestelltenverhältnis, zu bewirtschaften ist. Eine Dienstleistungsanspruchnahme, wie in Laubach, ist also nicht möglich und die mit einer Festeinstellung einhergehende Fixkostenbelastung der Stiftung ungünstig.
- Die Stiftung öffentlichen Rechts wäre durchaus eine Alternative, jedoch werden dadurch zukünftige Rechtsformänderungen beispielsweise aus politischen Gründen ausgeschlossen und auch die gegenwärtige Einflussnahmemöglichkeit der Gemeinde eingeschränkt.
- Der Wille der Gemeinde, sich mit anderen zusammenzuschließen, scheint eher gering ausgeprägt⁴⁷⁰.
- Ein kommunales Forstamt wird aufgrund der Größe des Morbacher Forstbetriebs und der mit der Einstellung des Personals einhergehenden höheren Kostenbelastung⁴⁷¹ nicht näher in Betracht gezogen.
- Der kommunale Revierdienst wurde bereits von der Gemeinde diskutiert und abgelehnt. Bei den Überlegungen zu einem Rechtsformwechsel sollte der kommunale Revierdienst jedoch nicht gleich von vornherein abgelehnt werden. Dies gilt vor dem Hintergrund der Überlegungen zum Eigenbetrieb vor allem dann, wenn das Ziel ausreichender Flexibilität angestrebt wird⁴⁷². Nur für einen kommunalen Forstbeamten ist es nach dem neuen LWaldG RP möglich, mit einem Anteil von mehr als 10 Prozent seiner Arbeitszeit in neuen Geschäftsfeldern wie Touristik, Regiejagdbetrieb und ähnlichem sowie anderen gemeindlichen Aufgabenfeldern tätig zu werden⁴⁷³. Da es möglicherweise für die Gemeinde noch nicht ausgeschöpfte Potentiale in diesen anderen Geschäftsfeldern gibt, ist auch aus diesem Grunde der kommunale Revierdienst⁴⁷⁴ überlegenswert. Für das Problem der Auslastung der Revierbeamten sind Lösungen denkbar⁴⁷⁵, die vor allem im Hinblick auf die bevorstehende Revierneugestaltung in Morbach zu diskutieren wären.
- Der Eigenbetrieb scheint am ehesten dazu geeignet zu sein, den Interessen der Gemeinde nahe zu kommen, da aufgrund der guten Beziehungen zum Forstamt und der Zufriedenheit mit dessen Arbeit eine völlige Abkopplung nicht gewünscht ist. Auch aufgrund des Interesses der Gemeinde an der Rechtsform Eigenbetrieb wird diese Möglichkeit genauer betrachtet.

5.5. Organisationsmöglichkeiten für einen Eigenbetrieb in Morbach

Die allgemeinen Vor- und Nachteile des Eigenbetriebs sollen an dieser Stelle nicht noch einmal wiederholt werden, sondern in Anbetracht einer sehr allgemeinen Zielsetzung, die aber auch für Morbach zutreffend zu sein scheint, die Eignung des Eigenbetriebs diskutiert werden⁴⁷⁶:

⁴⁶⁸ Vor allem in Bezug auf einen ausreichend hohen Vorrat und Diversität. Vgl. Kap. 3.5.2.1.

⁴⁶⁹ vgl. Kap. 3.5.2.1.1.

⁴⁷⁰ nach Aussagen von STAUDT, Kämmerer der Gemeinde Morbach

⁴⁷¹ vgl. Kap. 2.4. und Anhang 12.7.

⁴⁷² vgl. Kap. 4.4.

⁴⁷³ vgl. Kap. 2.4. sowie Kap. 3.6.1.2.

⁴⁷⁴ Bei einem momentanen Wechsel Morbachs zu einem kommunalen Revierdienst würde, einen entsprechenden Antrag der Gemeinde vorausgesetzt, die Zustimmung des Forstamtes und der betroffenen Revierleiter erforderlich sein.

⁴⁷⁵ siehe Kap. 3.6.1.2.

⁴⁷⁶ Diese, von den Gutachtern vorgeschlagene Annahme beruht auf Gesprächen mit STAUDT. Natürlich kann eine so pauschale Aussage zur Entscheidungsfindung der Gemeinde nicht ausreichend sein. Eine Zielbestimmung hat also innerhalb der Gemeinde sorgfältig zu erfolgen.

Erhöhung der Transparenz des betrieblichen Geschehens und Steigerung der Flexibilität durch mehr Eigenständigkeit unter Wahrung aller öffentlicher Aufgaben, um so die wirtschaftliche Situation der Gemeinde auf Dauer zu verbessern

Transparenz

Die Beschaffung des erforderlichen Datenmaterials zur Analyse des Betriebs gestaltete sich nicht einfach und es lagen keine aufbereiteten Werte vor. Dies deutet auf ein wenig aussagefähiges Rechnungswesen hin, das zudem wenig transparent ist.

Mehr Transparenz kann auch durch das Planungs- und Steuerungssystem 2000 (PS 2000) der Landesforstverwaltung erreicht werden, das viele Funktionen eines umfangreichen Rechnungswesens sicherstellt und bald durch eine Kosten- und Leistungsrechnung ergänzt wird. Durch dieses System sollte es zukünftig möglich sein, auch über das Forstamt eine umfangreiche Rechnungslegung zu erhalten. Das PS 2000 ist schließlich auch für die Nutzung durch alle kommunalen Forstbetriebe konzipiert worden und es arbeitet betriebsspezifisch. Dadurch lassen sich fast alle Daten einem Betrieb zuordnen. Es wird jedoch noch einige Zeit dauern, bis eine reibungslose Anwendung des Systems am Forstamt möglich ist. Die Qualität einer Doppik wird außerdem nicht erreicht, da nicht mit dem Wertepaar Erträge/Aufwendungen gearbeitet wird, sondern nur Einnahmen/Ausgaben und Erlöse/Kosten berücksichtigt werden und damit keine Bilanzierung möglich ist⁴⁷⁷.

Im Rahmen des Eigenbetriebs wäre also eine höhere Transparenz zu erwarten. Für die notwendige Modifikation des Rechnungswesens stehen der Gemeinde bei Einrichtung eines Eigenbetriebs mehrere Möglichkeiten zur Verfügung:

- Morbach könnte sich eine forstspezifische EDV anschaffen, die auch entsprechende Schnittstellen zu anderen Systemen bietet, um eine Bilanz zu erstellen. Controlling sowie eine Kosten- und Leistungsrechnung werden in entsprechenden EDV-Systemen meist ebenfalls angeboten.
- Eine Alternative wäre, die EDV der anderen eigenen Eigenbetriebe zu nutzen und die dort angewandte und vom Prüfungsamt anerkannte Nachkalkulation⁴⁷⁸ entsprechend für den Forstbetrieb zu modifizieren. Deren Aussagekraft ist jedoch beschränkt.
- Möglich wäre auch, in Absprache mit dem Forstamt Daten weiterhin über das PS 2000 bereitstellen zu lassen und dann entsprechend aufzubereiten⁴⁷⁹. Hier müsste eine Ergänzung der neutralen Aufwendungen und Erträge (da diese nicht Erlöse oder Kosten sind) durch die Gemeinde bzw. Werkleitung vorgenommen werden, um eine Bilanzierung zu ermöglichen. Das Problem der Datenübergabe ist in jedem Fall zu klären.

Eine entsprechende Umstellung der momentanen Verwaltungsbuchführung in Morbach auf die Doppik erfolgt am sinnvollsten zum Ende des Wirtschaftsjahres. Aus der bisherigen Buchführung sollte unter Einsatz notwendiger Bewertungen und Erweiterungen eine Eröffnungsbilanz erstellt werden⁴⁸⁰. Eine neue Erfassung des Inventars ist sinnvoll, um korrekte Abschreibungen zu ermöglichen.

Morbach sollte aufgrund der Betriebsgröße jährlich eine Kostenrechnung erstellen. Sinnvoll wäre es, wenn eine Auswertung auch punktuell bzw. auftragsweise möglich wäre.

Die Vorteile der gesonderten Ausweisung des betrieblichen Vermögens, der Gewinn- und Verlustausgleich innerhalb von fünf Jahren, der Schaffung von Rücklagen auch in anderen Situationen als bei Kalamitäten sowie die Bildung von Rückstellungen durch die Einführung des Eigenbetriebs scheinen gerade in der Gemeindeverwaltung begrüßt zu werden⁴⁸¹, da sie eine realistischere Darstellung des Betriebsergebnisses ermöglichen.

⁴⁷⁷ Nach den Informationen von TEMME, Mitarbeiter beim Ministerium für Umwelt und Forsten RP, Abt. Forsten sowie unter Berücksichtigung der Internetseite www.wald-rlp.de/news/forsten.htm

⁴⁷⁸ mdl. Mitteilung von GAUER, Buchhalter der Gemeindewerke in Morbach

⁴⁷⁹ mdl. Mitteilung von TEMME

⁴⁸⁰ siehe hierzu Kap. 4.2.: Hinweis auf die Bewertungsproblematik von Forstvermögen

⁴⁸¹ nach mdl. Mitteilung von STAUDT

Flexibilität

Die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch größere Flexibilität wird mit die Rechtsform „Eigenbetrieb“ schon aufgrund der erhöhten Transparenz durch das vorgeschriebene erweiterte Rechnungswesen ermöglicht. Die Flexibilität ist aber durch das weitere Gebundensein an die Vorschriften des öffentlichen Rechts und das Ausmaß der Einflussnahmen durch die Gemeinde eingeschränkt. Außerdem ist ein Mehraufwand (s.o.) notwendig, der nicht nur auf die Umstellungszeit beschränkt bleibt.

Für Morbach wäre beispielsweise eine Leitung denkbar, die sich aus einem technischen Werkleiter (Koordination und Entscheidungsfindung für forsttechnische Belange; z.B. durch einen der Revierleiter) und einem kaufmännischen Werkleiter zusammensetzt. Da die Betriebsleitung per Gesetz durch Beamte des höheren Dienstes auszuführen ist, kann die Betriebsleitung, wie in Blankenheim⁴⁸², weiterhin beim Forstamt verbleiben. Für die kaufmännische Leitung käme eine Person aus der Gemeindeverwaltung in Frage⁴⁸³. Sollten schlechte Erfahrungen mit dem Holzverkauf durch das Land gemacht werden und sollte dieser dann doch von der Gemeinde selbst wahrgenommen werden⁴⁸⁴, ist diese Variante gut zu durchdenken.

Soll nur ein Werkleiter eingesetzt werden, der beide Funktionen (kaufmännisch und technisch) innehat, so muss ein kommunaler Revierförster als Werkleitung beschäftigt werden, damit alle sonstigen Aufgaben unter Beachtung des § 9 Abs. 4 LWaldG erfüllt werden können. Diese Variante erscheint für Morbach weniger empfehlenswert, da beispielsweise eine Entlastung des Werkleiters durch die Waldarbeiter wohl eher nicht in Frage kommt: Nach Aussagen des Forstamts Morbach sind die Waldarbeiterkapazitäten aufgrund des hohen Bedarfs an Jungbestandspflegemaßnahmen ausgelastet.

Soll es trotzdem nur einen technischen Werkleiter geben, könnte man ihm andere Personen zur Seite stellen, die das Rechnungswesen und die sonstigen Aufgaben übernehmen können – dann wäre eine kommunale Anstellung nicht unbedingt erforderlich. Beispielsweise könnte die in den anderen Eigenbetrieben für das Rechnungswesen zuständige Person diese Aufgaben auch für den forstlichen Eigenbetrieb übernehmen - natürlich nach entsprechender Einweisung in die forstliche Problematik. Entsprechend könnten auch andere Dienstleistungen bei der Gemeinde „eingekauft“ werden.

Soll es nur einen kaufmännischen Werkleiter geben (vgl. Wertheim, Offenburg oder Waldeck), ließen sich wohl nur die Vorteile der Transparenz nutzen – in puncto Flexibilität sind Verbesserungen dann nur eingeschränkt möglich. In diesem Falle könnte wie in Waldeck eine weiterhin enge Zusammenarbeit mit dem Forstamt beibehalten werden und der Forst unter der Federführung des staatlichen Forstamtes bewirtschaftet werden. Die Funktionen der kaufmännischen Werksleitung werden in den oben dargestellten Beispielbetriebe in drei unterschiedlich abgestuften Formen definiert:

- Offenburg: kaufmännische Werksleitung und Verträge
- Waldeck: kaufmännische Werksleitung und Bewilligung der Verträge, die durch die Forstämter abgeschlossen werden (z.T. in besonderen Fällen auch eigenständige Abschlüsse)
- Wertheim: nur kaufmännische Werksleitung

Bei der momentan gewählten Vermarktungsstrategie würde sich für Morbach wohl die Waldeckische Variante am ehesten anbieten⁴⁸⁵.

Wahrung aller öffentlichen Aufgaben

Über die Festlegung der Ziele und der Zielhierarchie sowie durch den Einfluss und die Kontrolle der Gemeinde dürfte dieser Punkt im Eigenbetrieb relativ problemlos zu erfüllen sein.

⁴⁸² vgl. Kap. 4.3.2.

⁴⁸³ vgl. Kap. 4.3.5. Bsp. Wertheim

⁴⁸⁴ Die Möglichkeit dazu ist durchaus gegeben, da gute örtliche Absatzstrukturen vorhanden sind.

⁴⁸⁵ Es erscheint in Hinblick auf die Zielsetzung nicht empfehlenswert zu sein, auf die Möglichkeit der Einrichtung einer Werksleitung zu verzichten.

Es sollte aber darauf geachtet werden, dass die Einflussnahme nicht zu stark ist, um auch die aus mehr Flexibilität erwachsenden Vorteile nutzen zu können.

5.6. Ausblick

Welche Variante bei Einführung eines Eigenbetriebs angestrebt wird, muss letztlich von der Gemeinde, dem Forstamt und den betroffenen Revierleitern diskutiert werden. Klar ist, dass eine eigenständige Werksleitung mit umfangreichen Befugnissen das größte Maß an Flexibilität bietet. Natürlich muss eine solche Werksleitung unbedingt motiviert sein, ihre neue Aufgabe mit Erfolg umzusetzen, da nur so eine Ausschöpfung der sich ergebenden Möglichkeiten gewährleistet wird. Sollte es der Gemeinde in erster Linie um die Erhöhung der Transparenz gehen - das Augenmerk also eher auf den Vorteilen der Vermögensabgrenzung und des Rechnungswesens liegen – würde sich auch aus personellen Gründen die einfachste Variante anbieten: Die kaufmännische Leitung könnte einem Gemeinderatmitglied übertragen werden, der vom Leiter des Rechnungswesens der anderen Eigenbetriebe unterstützt wird. Die technische Leitung und Beförderung würde weiterhin durch das Forstamt ausgeführt - eine weitere Zusammenarbeit mit diesem wäre gewährleistet.

Die Führung des Eigenbetriebs durch die Gemeindeverwaltung mit der fachlichen Unterstützung des Forstamts nach dem Beispiel Waldeck (Kontrolle der Holzverträge durch die Gemeinde) ist damit, wie es scheint, die sinnvollste Alternative - sinnvoll ist es auf jeden Fall, sich am Beispiel anderer Eigenbetriebe zu orientieren, um sich fremde Erfahrungen und fremdes Know-how durch Benchmarking zu Nutze machen zu können. Die Gefahr, dass der Aufwand den Nutzen übersteigt, erscheint bei der Wahl der eben vorgestellten Variante eher gering zu sein. Dies müsste jedoch noch genauer geprüft werden - vor einer endgültigen Entscheidung sollte ein abschließendes Spezialgutachten erfolgen.

6. Fallstudie: Stiftungswald Laubach in Hessen⁴⁸⁶

6.1. Grunddaten

Die Stadt Laubach hat einen Waldbesitz von 1.994 ha Betriebs- bzw. 1.881 ha Holzbodenfläche. Der Flächenvorrat beträgt 272,6 Efm/ha (im Jahr 2000). Die Wuchsbedingungen sind durch größtenteils subatlantisches Klima und gut wasserversorgte Böden optimal. Die Walderschließung ist ebenfalls sehr gut.

Die Baumartenzusammensetzung gestaltet sich wie folgt:

⁴⁸⁶ Die folgenden Daten stammen, wenn nicht gesondert gekennzeichnet, aus den mdl. Mitteilungen von SPAN-DAU (Bürgermeister von Laubach) oder von BUSCH (stellvertretender Betriebsleiter des Dienstleistungsunternehmens) sowie aus den vom Dienstleistungsunternehmen zur Verfügung gestellten betrieblichen Kennziffern.

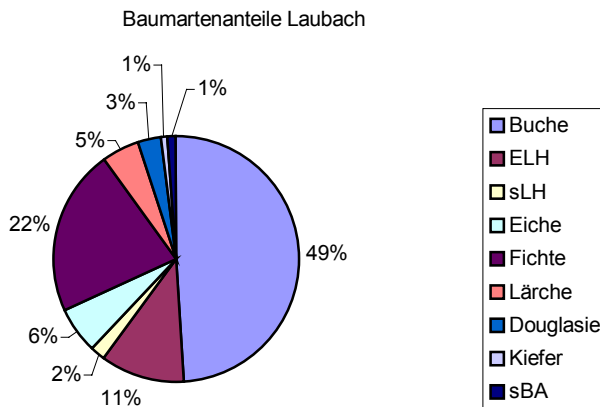


Abbildung 6: Überblick über die flächenbezogenen Baumartenanteile in Laubach

Die Buchenflächen Laubachs (49% der Gesamtfläche) sind allgemein von guter Bonität und verfügen über eine ausgeglichene Altersstruktur. Die Fichtenbestände (22% der Fläche) befinden sich überwiegend in der heranwachsenden Phase, da den Kalamitätsereignissen in den Jahren 1984 und 1990 fast alle Flächen oberhalb der Altersklasse IV. zum Opfer gefallen ist. Allerdings können in Laubach aufgrund moderner Erntetechnologie und guter Standorte auch schon in den jungen Altersklassen Erträge erwirtschaftet werden.

Die Stadt Laubach gibt der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung des Forstbetriebs den Vorrang. Dies ist auch mit den Angaben im Forsteinrichtungswerk von 1993 gut zu vereinbaren⁴⁸⁷.

Die Bewirtschaftung erfolgte bis zum 30.09.1999 durch das Forstamt. Seither ist ein Dienstleistungsunternehmen beauftragt.

6.2. Ausgangssituation

Vor allem im Hinblick auf die guten Buchenbestände kann von einer positiven naturalen Situation ausgegangen werden, die eine permanente Nutzung zulässt.

Trotzdem wurden seit 1987 Defizite erwirtschaftet, die zwischen 1993 und 1997 im Mittel 170 TDM betragen. Auch die sonstigen Erträge waren gering, vor allem die Jagdpachteinnahmen lagen weit unter dem in der Region sonst üblichen Niveau.

Trotz der vorrangig wirtschaftlichen Zielsetzung und der guten naturalen Ausgangslage wurde die wirtschaftliche Lage des Forstbetriebs als unbefriedigend beurteilt⁴⁸⁸. Auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten beauftragte die Stadt 1998 das Büro für Managementconsulting Dr. J. Borchers, eine gutachterliche Stellungnahme zur wirtschaftlichen Situation zu erarbeiten, Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen und damit zusammenhängend die Möglichkeit einer sinnvollen alternativen Rechtsform zum Regiebetrieb zu erörtern.

Bei den Recherchen zu den Betriebsdaten der vergangenen Jahre stellte sich heraus, dass weder ein aussagefähiges Rechnungswesen bei der Stadtverwaltung noch beim Forstamt für den Forstbetrieb Laubach geführt wurde, das eine Betriebsanalyse zugelassen hätte. Der Gutachter bereitete zu diesem Zweck die Daten von 1993 bis 1997 aus dem erhältlichen Datenmaterial selbständig auf.

Gründe für die unbefriedigenden Verhältnisse

Um die Gründe für diese unbefriedigende Situation im städtischen Forstbetrieb zu ermitteln, wurde ein Vergleich mit Privatbetrieben ähnlicher Größe, Vorrat und Zuwachs der Region für den Zeitraum von 1993 bis 1997 durchgeführt. Dabei stellte sich folgendes heraus:

⁴⁸⁷ vgl. BORCHERS 1998d S. 7

⁴⁸⁸ auch unter Beachtung der Sturmkosten

Die **Erlöse** Laubachs lagen stets unterhalb denen der Vergleichsbetriebe (im Mittel ungefähr um 20%), was nicht durch einen hohen Anteil an Selbstwerbern erklärt werden kann, der im Vergleichszeitraum nur bei 3% lag⁴⁸⁹. Auch die Erklärung, dass primär minderwertiges Holz geerntet wurde um eine Wertsteigerung der Vorräte zu erzielen, ist eher unwahrscheinlich⁴⁹⁰. Fakt ist, dass die Verkaufserlöse von Stammholz und Industrieholz (mit Ausnahme des Eichenholzes; Anteil in Laubach aber nur 6 %) stets unterhalb der Erlöse der Privatbetriebe lagen⁴⁹¹.

Der **Aufwand** besteht zum einen aus dem Verwaltungsaufwand, der sich aus den an das Land zu entrichtenden Beförsterungsgebühren und Aufwendungen der Gemeinde zusammensetzt, zum anderen besteht der Aufwand aus dem Betriebsaufwand, d.h. den Arbeitslöhnen und Lohnnebenkosten für Waldarbeiter sowie den Kosten für zugekaufte Fremdleistungen und Material.

Der Verwaltungsaufwand ist gering, da die Beförsterung durch das Forstamt vom Staat subventioniert wird und daher sehr viel günstiger ist, als dies eine Betriebsführung durch einen privaten Dienstleister wäre.

Beim Betriebsaufwand entfallen fast zwei Drittel auf die Personalaufwendungen. Betrachtet man dazu die Tatsache, dass 1993 noch 12,2 und 1997 noch 8 Vollzeitbeschäftigte Waldarbeiter bei einer Wirtschaftsfläche von 1.994 ha beschäftigt wurden, so wird deutlich, dass in diesem Zeitraum zu viel eigenes Personal vorhanden war. Die Leistungen in der Holzernte in dem altholzreichen Laubholzbetrieb waren gering. Für städtische Arbeiten wurden 17 % der Arbeitszeit aufgewendet.

Bei der Betrachtung der **Kostenstruktur**⁴⁹² zeigt sich, dass der Forstbetrieb Laubach bei den Hauptposten „Holzernte“, „Verjüngung/Kultur“, „Waldpflege“, „Forstschutz“ und „Wege und Brücken“ immer über den Vergleichsbetrieben lag und, hier mit Ausnahme der Waldpflege, ebenfalls über den Durchschnittswerten des Testbetriebsnetzes der BML-Statistik⁴⁹³. Dabei war auffällig, dass bei der Kostenstelle „Waldpflege“ stets die geringsten Kosten zu verbuchen waren, obwohl im Forsteinrichtungswerk 1993 auf einen Pflegerückstand hingewiesen wurde (s.o.). Daneben fiel der Posten „Verjüngung/Kultur“ immer sehr hoch aus, was neben den Sturmfolgen vor allem an unrentablen Pflanzgärten lag. Die Forstschutzkosten mit einem hohen Teil an Verbisschutzkosten standen in keinem Verhältnis zu den Jagdeinnahmen. Das Kostenniveau für den Rückedienst lag rund 30 % über den marktüblichen Verhältnissen⁴⁹⁴.

6.3. Folgerungen

Da für eine Betriebsanalyse keine ausreichend aufbereiteten Daten vorhanden waren, ist es weitgehend fragwürdig, nach welchen Kriterien die Steuerung des Betriebes erfolgte. Diese Tatsache sowie die oben genannten Mängel führte der Gutachter auf ein unzureichendes Betriebsmanagement zurück⁴⁹⁵.

Empfehlenswerte Verbesserungen durch ein neues Management, das effizient nach den Zielen der Stadt wirtschaften kann, wären⁴⁹⁶:

- die Einführung eines effizienten Controllingsystems,
- die Ausnutzung der marktüblichen Preise sowohl beim Verkauf als auch beim Einkauf,
- die Reduktion der Waldarbeiterkapazitäten über eine Ausnutzung der natürlichen Fluktuation (keine Neueinstellung beim Ausscheiden alter Arbeitskräfte). Solange noch Ü-

⁴⁸⁹ BORCHERS 1998d S. 17

⁴⁹⁰ Dafür liegen keine Daten vor (vgl. BORCHERS 1998d S. 17).

⁴⁹¹ vgl. BORCHERS 1998d S. 20, 23

⁴⁹² Vom Gutachter erarbeitet.

⁴⁹³ a.a.O. S. 24

⁴⁹⁴ a.a.O. S. 23, 24

⁴⁹⁵ a.a.O. S. 25

⁴⁹⁶ in Anlehnung an BORCHERS 1998d S. 26

berkapazitäten bestehen, sollten diese zum einen verstärkt in der Waldpflege eingesetzt werden, um so eine Wertsteigerung der Bestände zu bewirken und zum anderen Arbeitskräfte in größerem Umfang als bisher im städtischen Bereichen sinnvoll eingesetzt werden. Auf diese Weise können die Kosten verringert und eine Produktivitätssteigerung herbeigeführt werden,

- die Schließung der Pflanzgärten und die konsequente Ausschöpfung der Möglichkeiten zur Naturverjüngung,
- eine Veränderung des Jagdpachtssystem sollte diskutiert werden, da dieses nicht mit der vorrangig erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung übereinstimmt.

Es musste also eine Rechtsform gefunden werden, welche die Freiheiten zum Einsatz privatwirtschaftlicher Steuerungselemente gewährleistet und so den Zielen der Gemeinde besser gerecht wird. Nach der Beurteilung des Gutachters müsste vor dem Hintergrund der günstigen natürlichen Ausstattung des Laubacher Forstbetriebs ein dauerhafter Reinertrag in Höhe von mindestens 100 DM/ha zu erreichen sein⁴⁹⁷.

6.4. Rechtsformwahl

Der Gemeindewald unterlag zu dem Zeitpunkt der Rechtsformwahlüberlegungen noch den strikten Regeln des alten hessischen Forstgesetzes und der damit zusammenhängenden staatlichen Zwangsbewirtschaftung. Durch die Änderung dieses Gesetzes vom 22.12.2000 (mit Wirkung zum 01.01.2001) fiel diese weg und auch weitere Restriktionen für die Gemeinden wurden weitestgehend gelockert⁴⁹⁸. Noch im Jahre 1997 hätte aufgrund der damals bestehenden Rechtslage die Rechtsform des Eigenbetriebs nicht wesentlich zur Verbesserung der Situation des Laubacher Forstbetriebs geführt, weil dies nichts an der Zwangsbewirtschaftung durch das Forstamt geändert hätte. Dies gilt entsprechend für jede weitere Form der formellen Privatisierung. Auch eine Rechtsform, die auf der einfachen Trennung von Waldeigentum und Bewirtschaftungsrecht basiert, hielt der Gutachter zu diesem Zeitpunkt für nicht zielführend, da die Regeln für den Körperschaftswald nicht an die Bewirtschaftung, sondern an das Eigentum gebunden sind. Der Gutachter suchte stattdessen nach einer Möglichkeit, für den gemeindeeigenen Wald den Status des Privatwaldes erreichen zu können⁴⁹⁹.

Ein Verkauf wurde nach den Aussagen von Bürgermeister SPANDAU nicht als tatsächliche Alternative angesehen⁵⁰⁰, da bei einem solchen Vorschlag sofort mit einem Bürgerbegehren gerechnet werden musste. Deshalb wurde auch ein Anteilsverkauf ausgeschlossen.

Unter diesen Gesichtspunkten wurde die Rechtsform der „Stiftung“ näher in Betracht gezogen (da durch sie das Vermögen rechtlich verselbständigt wird; es ist dabei einzig dem Stiftungszweck unterworfen)⁵⁰¹. Da die Stiftung des öffentlichen Rechts nach § 3 BWaldG und § 4 Abs. 1 Nr. 2 HFG als Körperschaftswald angesehen wird, kam nur die Stiftung des Privatrechts in Frage. Der Gutachter argumentierte im Sinne der Rechtmäßigkeit einer solchen Einrichtung damit, dass es einer Kommune in Hessen auch (unter Beachtung der Vorschrif-

⁴⁹⁷ BORCHERS 1998d S. 27

⁴⁹⁸ Die wichtigsten Änderungen: Aufhebung von den §§: 30 Erhaltung des Gemeindevermögens, 31 Verfügung über Nutzung, 32 Abschluss von Verträgen, 35 Mehreinschlag, 36 Sonderfällungen, **38 Revierförstereien**, **39 Forsttechnischer Betrieb**, 42 Ausbildung der Anwärter für den gehobenen Dienst sowie die Änderungen von den §§: **33 Periodische Planung**, **34 Wirtschaftspläne**, **37 heute: Fachliche Betreuung (früher Forsttechnische Leitung)**, 40 heute: Auswahl der staatlichen Revierleitungen (früher: Auswahl der staatlichen Revierleiter), 43 Kostenbeiträge, 44 Benutzung der Forstdienstgehöfte). Die fettgedruckten §§ werden im Anhang (12.6.) kurz erläutert, da sie von der Verfasserin als sehr bedeutende Änderungen im Zusammenhang mit der Thematik der Arbeit beurteilt werden.

⁴⁹⁹ vgl. hierzu Kap. 3.1.1. sowie Kap. 3.5.1.

⁵⁰⁰ vgl. Verkaufsvorhaben der Gemeinde BREUBERG unter 3.5.1.1.

⁵⁰¹ vgl. hierzu Kap. 3.4.1.3. sowie Kap. 3.5.2.1.1.

ten aus §§ 10, 109 HGO) möglich ist, ihr Waldeigentum an Dritte zu veräußern⁵⁰². Aus diesem Grunde „darf sie (die Gemeinde) auch nicht daran gehindert sein, dieses (das Waldeigentum) in eine Stiftung privaten Rechts einzubringen, deren Zweck in der Erfüllung gemeindlicher Aufgaben liegt“⁵⁰³. Die unter § 120 der hessischen GO an eine örtliche Stiftung gestellten Anforderungen müssen natürlich erfüllt sein. Danach darf ein Gemeindevermögen „...nur dann in Stiftungsvermögen eingebracht werden, wenn der mit der Stiftung verfolgte Zweck auf andere Weise nicht erreicht werden kann.“⁵⁰⁴ Dieser Tatbestand konnte im Falle Laubachs als erfüllt angesehen werden, da nur eine Veränderung des Eigentümerstatus darauf hoffen ließ, die wirtschaftlichen Potentiale des Gemeindewaldes im effizientem Maße ausschöpfen zu können.

Die Stadt entschied sich schließlich tatsächlich für einen Rechtsformenwechsel zur Stiftung des Privatrechts, der die forstlichen Nutzungsrechte eingeräumt wurden; Leitung und Betrieb sind an einen privaten Dienstleister vergeben⁵⁰⁵.

An dieser Stelle sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es der Stadt nicht darum ging, das Forstgesetz zu umgehen⁵⁰⁶; vielmehr sollte eine Rechtsform gefunden werden, die für die Zukunft ein wirtschaftliches Arbeiten sicherstellt. Aufgrund der dargestellten Situation war dies aber nur durch einen Ausstieg aus der staatlichen Zwangsbewirtschaftung und nur in Form einer Stiftung des Privatrechts möglich. Neben den genannten Vorteilen gab es noch weitere Gründe, die zur Entscheidung eines Rechtsformenwechsels führten⁵⁰⁷.

6.5. Umsetzungsphase

Nach umfangreichen Beratungen im Magistrat, im Kreis der Fraktionsvorsitzenden, dem Haupt- und Finanzausschuss und unter den Stadtverordneten wurde eine Satzung ausgearbeitet und im April 1999 der Beschluss zur Gründung einer Stiftung gefasst. Diese wurde im Mai desselben Jahres vom Regierungspräsidium genehmigt. Bereits ab dem 01.10.1999 wurde dann die Beförderung mit einem privaten Dienstleister durchgeführt. Dies zog umfangreiche Diskussionen nach sich, da noch immer die zwangsweise Bewirtschaftung durch das Forstamt gesetzlich vorgeschrieben war. Die Argumentation seitens der Kommune, dass der kommunale Waldbesitz als Stiftung des privaten Rechts de facto den Status eines Privatwaldes besitzt, wurde nicht anerkannt. Das Forstamt und das Regierungspräsidium Gießen argumentierte damit, dass „der kommunale Forst letztendlich im Eigentum der Stadt bleibe und damit weiterhin den Bestimmungen des Forstgesetzes unterliege“⁵⁰⁸. Die Gemeinde zeigte sich aber dennoch entschlossen, sich trotz Androhung von disziplinarischen Maßnahmen gegen den Bürgermeister (als direkten Verantwortlichen) aus den oben ausgeführten Gründen von der staatlichen Bewirtschaftung zu lösen und einen privaten Dienstleister einzustellen. Man berief sich dabei auf das Vorhaben der Landesregierung, Ende 2000 ein neues Waldgesetz zu beschließen, welches den Kommunen die Wahlfreiheit über die Art der Beförderung einräumen sollte⁵⁰⁹. Mit der Unterstützung der Öffentlichkeit, des hessischen Städte- und Gemeindebundes und des Ministerpräsidenten gelang es schließlich, dass das Ausscheiden aus der staatlichen Beförderung im November 1999 vom Forstministerium als Modellprojekt anerkannt wurde. Dieser Kompromiss beinhaltete jedoch, dass die Stadt für das Jahr 2000 das gesetzliche Beförderungsentgelt letztmalig entrichten musste, obwohl die staatliche Beförderung de facto nicht mehr stattfand.

⁵⁰² Die Verfasserin verweist in diesem Zusammenhang vor allem auf § 124 zur Veräußerung von wirtschaftlichen Unternehmen, welcher auch für nichtwirtschaftliche Unternehmen gilt (vgl. Kap. 3.5.1.1.).

⁵⁰³ BORCHERS 1998d S. 35

⁵⁰⁴ § 120 Abs. 3 hessische GO; unter „Zweck“ wird hier der Grund für die Einrichtung der Stiftung verstanden.

⁵⁰⁵ vgl. Kap. 3.5.2.1.1.

⁵⁰⁶ Die Gründung einer Stiftung und das Übertragen von Nutzungsrechten ist ein irreversibler Akt; gesetzliche Bestimmungen können sich ändern (was in diesem Fall auch absehbar war).

⁵⁰⁷ vgl. Kap. 3.4.1.3. sowie die folgenden Erläuterungen

⁵⁰⁸ BOCK FAZ 18.05.1999

⁵⁰⁹ AN. FAZ 28.10.1999

Bis zur Beauftragung des privaten Dienstleisters wurde der Betrieb weiterhin durch den Staat bewirtschaftet.

6.6. Organisation der kommunalen Stiftung des privaten Rechts in Laubach

Der Stiftung „Stiftungswald Laubach“ wurde ein unbefristeter Nießbrauch⁵¹⁰ am gesamten Forstnutzen, also auch der Jagdverpachtung, eingeräumt. Das Verfügungsrecht an Grund und Boden (sowie alle sonstigen Rechte) hat sich die Stadt vorbehalten, um ihren politischen Spielraum zu erhalten. Bewirtschaftet wird der Stiftungswald durch einen privaten Dienstleister („Managementprivatisierung“)⁵¹¹, der im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung nach sorgfältiger Auswahl bestimmt und zum 01.10.1999 beschäftigt wurde (Bezahlung per ha bzw. eine Pauschale auf Grundlage der ha). Der Vertrag zwischen Kommune und Dienstleister ist auf drei Jahre befristet und verlängert sich nach Ablauf dieser Zeit automatisch um jeweils ein Jahr. Man entschied sich somit gegen die Einstellung eigenen Personals, das wieder für eine Fixkostenbelastung gesorgt hätte, was bei der Einrichtung einer Stiftung grundsätzlich vermieden werden sollte⁵¹². Auf diese Weise werden sämtliche Sach-, Personal- und Verwaltungsleistungen von der Stiftung zugekauft - die stadteigenen Waldarbeiter sind demzufolge bei der Stadt beschäftigt und werden gegen Entgelt an die Stiftung „entliehen“⁵¹³.

Die Verantwortung und Geschäftsführung über den Stiftungswald trägt der Vorstand, der sich aus dem Bürgermeister, dem Kämmerer und einem Stadtrat zusammensetzt. Dem Vorstand steht ein aus fünf ehrenamtlichen und zum größten Teil forstfachlich versierten Personen bestehendes Kuratorium zur Seite. Es dient der Beratung des Vorstandes und der Kontrolle des beauftragten Bewirtschafters. Beide Organe unterliegen einer Geschäftsordnung.

Die erwirtschafteten Überschüsse werden zum einen für die in der Stiftungsverfassung genannten gemeinnützige Zwecke verwendet, so z.B. die Jugendfürsorge oder die Landschaftspflege. Zum anderen dienen sie im Forst der Erstellung von unmittelbaren Leistungen, die nicht für den eigentlichen Wirtschaftsbetrieb notwendig wären (beispielsweise die Anlage eines Waldlehrpfades u.ä.); durch die dadurch sichergestellte Gemeinnützigkeit wird der Stiftung von der Finanzverwaltung Steuerfreiheit zugebilligt. Es werden somit sowohl gemeinwohlorientierte Bewirtschaftungsziele als auch die gemeinnützige Gewinnverwendung fixiert.

Die Bewirtschaftung erfolgt nach Maßgabe eines Dreijahresplans, über dessen Ausführung den Stiftungsgremien quartalsweise mittels standardisierter Ergebnisbögen Bericht erstattet wird. Durch den Dienstleister ist ein modernes Controlling eingeführt worden, das auch die Doppik beinhaltet. Die Bestände werden bilanziert. Als Steuerungsinstrument werden eine differenzierte Kostenrechnung und Monatsberichte in Soll/Ist-Form getrennt nach Hauptkostenstellen eingesetzt.

Um eine genaue Kontrolle der Vermögenserhaltung durchführen zu können, wurde im Jahre 2000 eine quantitative und qualitative Stichprobeninventur (Kosten 60.000 DM) von einem privaten Forstbüro zur genauen Ermittlung des Holzvorrats durchgeführt⁵¹⁴. Durch diese relativ genaue Kontrollmöglichkeit soll auch den Vorwürfen begegnet werden, dass die Nachhaltigkeit der Bewirtschaftung durch den Einsatz eines privaten Dienstleisters nicht die o-

⁵¹⁰ Nießbrauch nach § 1059 a BGB, vgl. 3.5.2.1.1.

⁵¹¹ ursprünglich eine GmbH, mittlerweile eine GmbH & Co KG; eingesetzt wird das Personal eines großen Privatforstbetriebes.

⁵¹² Die Einstellung eines eigenen Betriebsleiters (höherer Dienst) wäre bei einer Fläche von rund 2000 ha wohl weniger effektiv gewesen. Die Überlegung, durch den Zusammenschluss mit einem benachbarten Privatwald mit der Größe von rund 3000 ha ein kleines Forstamt einrichten zu können, wurde auch schon im Vorfeld der Stiftungsüberlegungen getätigt, aber aufgrund derselben Schwierigkeiten mit der Rechtslage wieder verworfen. Außerdem ist die Stiftung die sicherere Lösung, um einen wirtschaftlichen Betrieb zu gewährleisten.

⁵¹³ Bei Bedarf auch beim Bauhof o.ä. eingesetzt.

⁵¹⁴ Die Methoden der klassischen Forsteinrichtung waren hierfür nicht genau genug.

berste Priorität besitzt⁵¹⁵. Diese Stichprobeninventur darf nun auch als Grundlage der mittelfristigen Betriebsplanung herangezogen werden. Auf ihr aufbauend wird der allgemeine Teil der Forsteinrichtung mit Bestandsbeschreibung, Kartenmaterial u.a. erstellt. Die Stichprobeninventur wird bei Bedarf, mindestens jedoch alle 10 Jahre durchgeführt. Die Stiftungsaufsicht liegt beim Regierungspräsidium (Dezernat für Hoheitsangelegenheiten) - ebenso wie die forsthoheitliche Aufsicht.

6.7. Aktuelle Situation

Kenndaten	
Wirtschaftsfläche	1994 ha
Jahreseinschlag	6,9 fm/ha ⁵¹⁶
Baumarten-Zusammensetzung	49 % Bu, 11 % ELH, 6 % Ei, 2% sLH, 22 % Fi, 5 % Lä, 3 % Dgl., 1% Ki, sBA 1%
Vorrat	272,6 Efm/ha
Eingesetzte Personen im Stiftungswald	durch das Dienstleistungsunternehmen: 1 Revierleiter (dauerhaft), 1 FWM (bei Arbeitsspitzen), 6 Mitarbeiter im Büro (inkl. Leitung; insges. für 12.000 ha tätig) 3 Waldarbeiter
Stiftungsorgane	Vorstand: Bürgermeister, Kämmerer, ein Stadtrat Kuratorium: 5 ehrenamtliche Mitglieder: 3 forstfachliche, 1 Unternehmer, 1 Politiker
Stiftung seit	26.04.1999, seit 01.10.1999 per Dienstleistungsvertrag bewirtschaftet
Hintergründe	seit Jahren Defizitwirtschaft, Unzufriedenheit mit der Bewirtschaftung durch das Forstamt
Besonderheiten	einmalig in Deutschland

Tabelle 12: Kenndaten zum Stiftungswald Laubach

In der Rechtsform der Stiftung des Privatrechts und durch die Beauftragung eines forstlichen Dienstleisters ist es möglich, ein eigenständiges erfolgsorientiertes Betriebsmanagement für den städtischen Forstbetrieb Laubach einzuführen und somit die Empfehlungen für ein verbessertes Management umzusetzen:

- Ein effizientes Controllingssystem mit Kostenrechnung und kaufmännischer Buchführung wurde eingeführt. Auch die Gemeinde wird wesentlich umfangreicher über die Vorgänge im Wald informiert.
- Die marktüblichen Preise werden ausgenutzt, vor allem durch Erzielung deutlich höherer Preise bei Buchenstammholz (diese Hauptbaumart wird nun z.T. über Submissionen veräußert).
- Die städtischen Waldarbeiterkapazitäten wurden auf drei reduziert; die Waldarbeiter werden nur bei Bedarf angefordert. So müssen nur die Kosten getragen werden, die dem notwendigen Einsatz entsprechen. Insgesamt konnte die Produktivität der Waldarbeiter fast auf das Doppelte gesteigert werden. Ihr Anteil der Arbeit an der Holzernte betrug 2001 nur noch 39% (Unternehmer 29 %, Selbstwerber 32 %) ⁵¹⁷.
- Es wird eine günstige Ausgangsposition für die Naturverjüngung angestrebt. Die Pflanzgärten werden langsam geräumt.

⁵¹⁵ vgl. Vorwürfe des Personalrats des Forstamts z.B. im Giessener Anzeiger 10.11.2000 (AN.); an dieser Stelle sei auch noch einmal darauf hingewiesen, dass allein durch die Rechtsform „Stiftung“ das Vermögen ungeschmälert zu erhalten ist. Dadurch ist das Waldeigentum langfristig gesichert. Außerdem wird der Jahresabschluss letztendlich auch noch von einem vereidigten Wirtschaftsprüfer überprüft.

⁵¹⁶ Ein erhöhter Einschlag wurde aufgrund der hohen Jungbestandspflegerückstände im Jahre 2001 genehmigt.

⁵¹⁷ Vergleichsdaten zum Vorjahr: 68 % städtische Waldarbeiter, 27 % Unternehmer, 4 % Selbstwerber

- Vom Dienstleister wurde ein neues Jagdsystem eingeführt; durch die Einrichtung von Eigenjagdbezirken für rund 400 ha Sturmwurffläche, die besonders von Verbiss betroffen waren, soll die Wilddichte wesentlich gesenkt werden.

Die Ertragsseite konnte so im Vergleich zum Mittel aus dem Zeitraum 1993 bis 1997 gesteigert werden. Durch das institutionalisierte Kostenmanagement und die damit verbundene Ausschaltung der Fixkostenbelastung sowie durch die Reduktion der Anzahl der vollbeschäftigten Waldarbeiter konnte die Aufwandsseite maßgeblich gesenkt werden. Dies gilt trotz der im Vergleich zum Staat doppelt so teuren Bewirtschaftung durch den privaten Dienstleister. Im Jahr 2000 wurde ein Gewinn von rund 233.000 DM erzielt - daneben mussten von der Stadt noch die rund 112.000 DM Beförsterungskosten an das Forstamt gezahlt werden. Im Jahr 2001 beläuft sich der Gewinn auf 207.000 DM.

Betrachtet man die Kostenstruktur, so zeigt sich auch hier eine Veränderung. Der Kostenanteil für die Waldpflege ist gestiegen, während alle anderen Kostenstellen geringer ausgefallen sind. Die Kosten für den Forstschutz werden sich aufgrund des neuen Jagdsystems voraussichtlich in den kommenden Jahren noch weiter reduzieren.

Ob das Prinzip der Nachhaltigkeit eingehalten wird, zeigt sich endgültig erst bei der nächsten Inventur. Aber die höheren Aufwendungen für die Waldpflege sowie ein Vornutzungsanteil von 74 % (im Jahr 2000) bzw. 78 % (2001) scheinen die entsprechenden Versicherungen des Dienstleisters über die Sicherung der Nachhaltigkeit der Bewirtschaftung zu bestätigen.

Der Dienstleister bewirtschaftet den Stiftungswald wie einen Privatwald. Hier wurde im Rahmen des Modellprojekts eine Sonderregelung getroffen, aufgrund derer die Bewirtschaftung nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen erfolgen darf⁵¹⁸.

Das neue hessische LFG schreibt in § 37 Abs. 2 Satz 2 eine höchstens zweijährige Übergangszeit vor, wenn eine Kommune aus der staatlichen Betreuung ausscheidet. Für Laubach wurde die kritische Zeit vor der Einführung des neuen LFGes als diese „Wartezeit“ anerkannt.

Insgesamt betrachtet kann im Fall Laubach bis zum jetzigen Zeitpunkt unzweifelhaft gesagt werden, dass durch die Wahl der alternativen Rechtsform „Stiftung des Privatrechts“ der Forstbetrieb effizienter wirtschaften kann. Positiv ist nicht zuletzt auch die Stärkung der Verbundenheit der Bürger mit ihrem Wald zu sehen, ausgelöst durch die Diskussionen über die Einrichtung der Stiftung sowie die Erhöhung der Akzeptanz der Waldbewirtschaftung⁵¹⁹.

Die vom Gutachter vorgeschlagene Stiftung des Privatrechts für die Gemeinde Laubach ist als eine Antwort auf die ganz spezielle örtliche Situation zu verstehen. Diese Rechtsform steht natürlich auch für andere Forstbetriebe offen, aber erst nach einer genauen Prüfung der jeweiligen Lage kann entschieden werden, ob die Stiftung nach dem Laubacher Modell ebenfalls eine Option darstellt⁵²⁰. Das Interesse am „Forstmodell Laubach“ ist groß⁵²¹. Im Oktober 2000 fand bereits ein Fachseminar zur Privatisierung kommunaler Forstbetriebe in Laubach statt, an dem 56 Vertreter kommunaler Spitzenverbände, Bürgermeister und Forstexperten teilnahmen. Vor allem in Hessen stieg das Interesse in letzter Zeit durch die Änderung des Forstgesetzes 2001 beträchtlich an⁵²².

⁵¹⁸ Eine genaue Zuordnung zum Privat- oder Körperschaftswald ist noch nicht erfolgt.

⁵¹⁹ BORCHERS/ SPANDAU 2001 S. 400

⁵²⁰ vgl. Kap. 3.2.

⁵²¹ Beispielsweise hat Laubach im 5. Speyerer Qualitätswettbewerbs für innovative Weiterentwicklung öffentlicher Verwaltung durch eine Urkunde eine besondere Anerkennung auf dem Themenfeld „Public-Private-Partnership“ erhalten; in der Jury saßen Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. (AN. Heimatzeitung 10.02.2001)

⁵²² SPANDAU berichtet beispielsweise von einem angekündigten Besuch von 20 Stadtverordneten und Stadträten einer mittelhessischen Stadt, die sich über die Vorgänge in Laubach informieren wollten.

7. Diskussion

Ziel dieser Arbeit war es, mögliche Rechtsformen für kommunale Forstbetriebe darzustellen und ihre Eignung zur Verbesserung der Ertragslage durch Effizienzsteigerung zu diskutieren. Dies erfolgte unter Berücksichtigung der allgemeinen Deregulierungsdiskussion, bei der es um verbesserte Selbstbestimmungsmöglichkeiten für Kommunen auch im forstlichen Bereich geht. Um selbst Entscheidungen treffen zu können, müssen auch Handlungsspielräume vorhanden sein. Diese werden auch weiterhin (wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung) durch gesetzliche Regelungen und die enge Gebundenheit an den Staat eingeschränkt. Dies gilt vor allem für die Gestaltungsmöglichkeiten und die Flexibilität.

Für den kommunalen Forstbetrieb gilt in den meisten Bundesländern die Pflicht zur Gemeinwohlorientierung, auch wenn deutlich geworden ist, dass das Ausmaß dieser Verpflichtung von den örtlichen Gegebenheiten und der Zielsetzung der Gemeinde abhängig ist. Der Regiebetrieb bietet selten die Möglichkeit, den speziellen Anforderungen der Gemeinden an ihre Forstbetriebe optimal gerecht zu werden. Bei der Wahl einer alternativen Rechtsform zum Regiebetrieb sind, in unterschiedlicher Ausprägung, zwei gegenläufige Konsequenzen zu erwarten:

1. Eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung durch:
 - a) **Transparenz:** Durch eine Abgrenzung des Vermögens und die Verbesserung des Haushalts- und Rechnungswesens sind Handlungen klarer nachvollziehbar und bringen dadurch eine verbesserte Steuerungsmöglichkeit des betrieblichen Geschehens mit sich.
 - b) **Flexibilität und Autonomie:** Unternehmerische Freiheiten werden durch die herkömmliche Verwaltung nicht gewährleistet. Durch die Einführung neuer Strukturen kann der Betrieb nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten gestaltet werden, am effektivsten nach kaufmännischen Prinzipien. Ein effizientes Management und ein motiviertes Betriebsteam ist nur über Anreiz- oder Sanktionssysteme zu gewährleisten (möglich durch eine leistungsorientierte Vergütung). Eine Entlastung des Haushaltes durch verbesserte Gewinnmöglichkeiten - beispielsweise durch kürzere Entscheidungswege und marktangepassteres Handeln - ist auch im Sinne der Gemeindeordnungen.
2. **Verlust politischer Steuerungsmöglichkeiten.** CRONAUGE⁵²³ definiert den Übergang von der Ämterverwaltung zum kommunalen Unternehmen als Funktionswandel vom herkömmlichen „Verwalten“ zu zukunftsorientiertem „Wirtschaften“, wozu mehr Handlungsspielraum erforderlich ist. Mit einem vergrößerten wirtschaftlichen Handlungsspielraum sind zugleich geringere Steuerungs- und Eingriffsmöglichkeiten sowie weniger Kontrolle⁵²⁴ verbunden. Die Gemeinde kann sich diese Funktionen je nach Rechtsformwahl und Besetzung der entsprechenden Organe in einem gewissen Umfang erhalten; die Tatsache, dass die Gemeinde mit zunehmender Flexibilität und Eigenständigkeit des ausgelagerten Betriebsteiles mehr und mehr Lenkungsbefugnisse abgeben muss, bleibt jedoch bestehen. Dies ist in gewissem Umfang durchaus beabsichtigt, da gerade durch ein unabhängigeres Handeln der größte Gewinn an

⁵²³ CRONAUGE 1995 S. 57

⁵²⁴ Hier ist die politische Kontrolle gemeint, da Unternehmen in Privatrechtsform einer Vielfalt von Kontrollen unterliegen (Abschlussprüfung, Prüfung der Wahrung des öffentlichen Interesses (nach § 53 Haushaltsgrundsatzgesetz (HGrG)), Betätigungsprüfung durch die Rechnungsprüfungsämter der Kommunen, Prüfung von Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit (§ 44 HGrG), parlamentarische Kontrolle, evt. Aufsichtsrat (vgl. AN. 1998 S. 90, 91).

Flexibilität einher geht. Die Wahrung der kommunalen Belange muss aber gewährleistet bleiben - im Forst sind dies in erster Linie Schutz- und Erholungsfunktionen. Nicht zu unterschätzen ist aber auch die Tatsache, dass diese Funktionen nicht ohne liquide Mittel zu erhalten sind und somit eine wirtschaftliche Orientierung der kommunalen Forstbetriebe mindestens zur Eigenfinanzierung dienen sollte.

Je nach Zielsetzung muss somit abgewogen werden, welchem Aspekt in welchem Maße Priorität eingeräumt werden soll. Die Bandbreite der sich anbietenden Rechtsformen⁵²⁵ ermöglicht es, für die unterschiedlichen Zielsetzungen unterschiedliche Rechtsformen zu wählen, die der jeweiligen Situation angepasst sind oder angepasst werden können. Es kann also letztendlich keine allgemeine Empfehlung für eine bestimmte Rechtsform gegeben werden, da, wie bereits erwähnt, die Zielsetzungen von den örtlichen Gegebenheiten abhängig sind.

Um eine Empfehlung für einen bestimmten Betrieb auszusprechen, ist zuerst eine Untersuchung der Situation durch eine betriebswirtschaftliche Analyse notwendig. Anhand einer Checkliste kann dann geprüft werden, welche Rechtsform die größten Vorteile für die Gemeinde mit sich bringt.

Alternative Lösungen haben nur dann eine Chance, erfolgreich zu sein, wenn die sich bietenden Möglichkeiten auch wahrgenommen werden. Es muss also eine genaue Einschätzung der Stimmigkeit der Rahmenbedingungen erfolgen: „Neue Wege in die Selbständigkeit müssen im Bewusstsein gegangen werden, dass es bei der Reform um die Erlangung eines professionellen und ganzheitlichen Forstmanagements geht, das auch die Ertragsseite einschließt.“⁵²⁶

In Kapitel 3.7. wurden Rechtsformen vorgestellt, die sich am ehesten für kommunale Forstbetriebe eignen. Möglich sind natürlich auch andere Formen, die sich zudem unter Umständen für spezielle Fälle modifizieren lassen, wie es die Fallstudien zeigen. Die vorliegende Arbeit vertritt somit nicht den Anspruch auf Vollständigkeit: weitere Untersuchungen hierzu sind erforderlich.

Auch aus rechtlicher Sicht bleiben noch viele Fragen offen. Als sicher kann gelten, dass die Gemeinden das Recht besitzen, die Rechtsform für ihren Forstbetrieb unter bestimmten Auflagen zu wählen – dazu muss etwa sichergestellt werden, dass den örtlichen Belangen Rechnung getragen wird. Jedoch ergeben sich Probleme in Bezug auf die Anwendbarkeit des geltenden Rechts auf den konkreten Forstbetrieb. Dies wird an der Fallstudie Laubach deutlich, wo beispielsweise die Frage nach der Gemeinnützigkeit diskutiert wurde. Oft ist es Auslegungssache, wie entschieden wird. Entsprechende Untersuchungen sind also auch für andere gesetzliche Regelungen unbedingt notwendig, wenn die Anwendung alternativer Rechtsformen im forstlichen Bereich geprüft werden soll.

Bei der Suche nach einer geeigneten Rechtsform für einen kommunalen Forstbetrieb gilt wohl immer das Leitziel, möglichst effektiv zu wirtschaften, ohne die öffentlichen Aufgaben zu vernachlässigen. Ein effektives Wirtschaften ist vor allem dann zu erwarten, wenn privates Engagement eingesetzt werden kann. Durch Formen von *Public-Private-Partnership* kann eine unmittelbare Verbindung von kommunalen Interessen und privatem Engagement, Know-how und Finanzierungspotential ermöglicht werden. Mehrkosten, die sich aus steuerlichen Gründen ergeben, sollten nicht allein im Vordergrund stehen, da Änderungen der entsprechenden Bestimmungen grundsätzlich nicht auszuschließen sind.

Bei der Darstellung des Eigenbetriebs hat sich herausgestellt, dass er durchaus in bestimmten Situationen auch für den kommunalen Forstbetrieb geeignet ist. Die Beispielbetriebe und die Fallstudie Morbach zeigen, dass seine Strukturen sehr variabel sind und an die jeweiligen Bedingungen angepasst werden können. Er führt zumindest zu einem kostenbewussteren Verhalten, steht aber bei einer Skalierung nach Ausprägung der Ertragsorientierung an unterster Stelle. Durch die momentane gesetzliche Lage kann dem Eigenbetrieb aber trotzdem zunächst Vorrang gewährt werden; in jedem Fall stellt er eine sinnvolle Übergangslösung für spätere Privatisierungen dar - weil es „aus politischen Gründen oftmals opportun ist,

⁵²⁵ An dieser Stelle sei auch noch einmal auf die Systematisierungsproblematik hingewiesen.

⁵²⁶ BORCHERS 1999 S. 17

zunächst eine organisatorische Verselbständigung auf dem sicheren Grund des öffentlichen Rechts zu wagen, bevor bei guten Erfahrungen auch der Schritt zur echten Privatisierung, etwa durch Gründung einer Kapitalgesellschaft unter nachfolgender Beteiligung privaten Kapitals gegangen wird.⁵²⁷

Deutlich geworden ist, dass die Formen der Kommunalisierung zum einen z.T. die eigenständige Rechtsformwahl kleiner Gemeinden erst ermöglichen, zum anderen durch Umwandlung vorhandener Strukturen diese erleichtern. Dies verdeutlicht sich vor allem im Hinblick auf den Eigenbetrieb, durch den die kommunale Eigenständigkeit in einem großen Umfange sichergestellt werden kann.

Die Kritik an der staatlichen Regulierung scheint insofern berechtigt zu sein, als den Kommunen in den einzelnen Ländern ein sehr unterschiedlicher Rahmen zur Selbstverwaltung bzw. unterschiedlich Wahlmöglichkeiten gelassen werden. Die Gesetze und Verordnungen von einzelnen länderspezifisch geregelten Rechtsformen wurden einander angenähert. Jedoch sind die Bestimmungen innerhalb der Landeswaldgesetze noch sehr unterschiedlich – und dies trotz einiger Änderungen und Neuregelungen, die den Kommunen neue Wahlmöglichkeiten bieten sollen, um die Eigenverantwortung zu stärken. Durch personelle und organisatorische Bestimmungen sind die Möglichkeiten der Ausgestaltung der Rechtsformen unterschiedlich stark reglementiert. Dies hat notwendigerweise unterschiedliche Entscheidungen zur Folge.

Der allgemeine Sinn und Zweck einer Regulierung des kommunalen Forstbetriebs soll aufgrund der besonderen Bedingungen in der Forstwirtschaft und der Priorität der Gemeinwohlorientierung der Kommunen nicht in Frage gestellt werden. Dies gilt entsprechend für eine unterschiedliche Ausprägung der Reglementierung zwischen privaten und kommunalen Waldbesitzern. Es stellt sich vielmehr die Frage nach dem berechtigten Ausmaß der Regulierung, das in den einzelnen Bundesländern sehr variiert⁵²⁸. In diesem Zusammenhang wäre beispielsweise ein Vergleich zwischen der Qualität der Ausführung der kommunalen Aufgaben durch die Forstbetriebe in den verschiedenen Ländern notwendig.

Das momentane staatliche Einwirken beeinflusst die Entscheidungsfreiheit der Gemeinden in den meisten Ländern deutlich. Aus dem geringen Vorhandensein alternativer Rechtsformen kann daher nicht geschlossen werden, dass von Seiten der Kommunen kein Interesse besteht.

Vergegenwärtigt man sich die Fülle an mittlerweile existierenden Gutachten und Diskussionen in den unterschiedlichsten Gemeinden, so scheint sich die allgemeine Misstimmung doch zunehmend bemerkbar zu machen. Es soll in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, dass auch die kleinflächigen Gemeinden im Rahmen der Kommunalisierung die Möglichkeit haben, sich im Rahmen von kommunaler Zusammenarbeit eigene Prioritäten zu setzen und eigene Verantwortung zu übernehmen. Es ist erstaunlich, dass von dieser Möglichkeit trotz einer oft defizitären Lage nicht schon mehr Gebrauch gemacht wurde⁵²⁹, wohingegen dies in anderen Bereichen der kommunalen Zusammenarbeit sehr weit verbreitet ist, z.B. bei den Ver- und Entsorgungsbetrieben.

Bei den Gesprächen mit einigen Gemeinden wurde aber deutlich, dass auch bei vorhandenem Willen zur Veränderung oft aufgrund traditioneller Bindungen und politischer Einflussnahme der staatlichen Forstverwaltung eine Umsetzung nicht ganz einfach ist⁵³⁰.

⁵²⁷ BORCHERS 1996 S. 155; auch die Stiftung ist eine Rechtsform, die durch einen Eigenbetrieb „vorbereitet“ werden könnte. Nach JANSON ist auch die Doppelgesellschaft meist nur ein Zwischenziel öffentlicher Unternehmen auf dem Wege zur Privatisierung (JANSON, 1984 S. 210).

⁵²⁸ An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass beispielsweise in den meisten Forstbetrieben der Großstädte der Erholungsfunktion ein deutlicher Vorrang eingeräumt wird und auch entsprechende Ausgaben in diesem Bereich getätigt werden. (Beispiele: Berlin (BORCHERS 1998a S. 3), Düsseldorf (AN. 1998 S.1266)); außerdem sei in diesem Zusammenhang hervorgehoben, dass die meisten Ansprüche der Bevölkerung eben lage- und nicht eigentümerabhängig sind.

⁵²⁹ Hier sind nicht die Zusammenschlüsse in FBG gemeint, um Fördermittel zu erhalten.

⁵³⁰ Dies ist keine allgemein gültige Aussage, da sie nicht empirisch gestützt ist. Tatsache ist aber, dass eine solche Situation bei Gemeinden mit unterschiedlicher ha-Zahl pro Kopf geschildert wurde und viele dieser Gemeinden nicht mit Namen genannt werden wollten. Ein bekanntes Beispiel ist der Hannoversche Klosterfond, dessen Präsident 1995 die bestehende Rechtsform für den Forstbetrieb von einer Stiftung des öffentlichen

Auch muss darauf hingewiesen werden, dass die Wandlungsprozesse innerhalb der Landesforstverwaltungen Auswirkungen auf ihre Beratungsleistung und das Dienstleistungsangebot für die Waldbesitzer hat - und weiterhin haben wird. Als Grund hierfür werden vor allem wettbewerbsrechtliche Bedenken geäußert. Es liegt schließlich bereits eine entsprechende Beschwerde der EU-Kommission vor. Der Einfluss der EU und entsprechende Regelungen werden immer mehr an Bedeutung zunehmen⁵³¹. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die staatlichen Hilfen in Zukunft immer geringer ausfallen werden. Auch auf dem Bundeskongress des AGDW vom 13. bis 15.11.2001 wurde in diesem Zusammenhang die Förderung der Selbstverwaltung und Eigenzuständigkeit forstlicher Zusammenschlüsse als Grundanliegen der Forstbetriebe formuliert.

An dieser Stelle sei nachdrücklich darauf hingewiesen, dass Privatisierung kein „Allheilmittel“ ist, sondern lediglich eine zu überprüfende Möglichkeit darstellt, um Änderungen in unbefriedigenden ökonomischen Situationen herbeizuführen. Die Zweckmäßigkeit des Einheitsforstamts bei intensiver Gemengelage oder zur Berücksichtigung der Waldflächen, deren Besitzer kein Interesse an ihrem Wald haben, wird hier nicht angezweifelt. Viele Gemeinden sind schließlich mit der Bewirtschaftung durch das staatliche Forstamt zufrieden⁵³². Diese Arbeit wirft vielmehr die Frage auf, ob den Gemeinden nicht überall entsprechende Wahlmöglichkeiten eingeräumt werden sollten, unter Beibehaltung notwendiger Mindeststandards und der Gemeinwohlorientierung einen evtl. sinnvollen Rechtsformenwechsel durchzuführen.

Klar ist, dass jede Reform als Bruch mit Traditionen begriffen werden muss. Am gewachsenen guten Verhältnis zum Forstamt und den Förstern muss sich dadurch aber nichts ändern. Vielmehr sollten neue Wahlmöglichkeiten und Freiheitsgrade als Chance aufgefasst werden, um z.B. neue Geschäftsfelder zu erschließen und daraus neue Motivation zu schöpfen, um positive Betriebsergebnisse zu erzielen. Es soll kein Zwang für die Gemeinden sein, unabhängiger von Staat zu werden, sondern zuallererst die Möglichkeit propagiert werden, dass sich eine Kommune (beispielsweise nach einer Betriebsanalyse) in der Frage der Rechtsformenwahl eigenverantwortlich entscheidet. Generell sollte dabei berücksichtigt werden, dass auch die Möglichkeit besteht, nur Teilbereiche des Betriebes den staatlichen Einflussnahmen zu entziehen. Strukturen kann man auch „wachsen“ lassen, um personelle Probleme zu umgehen.

Die beiden eingangs (Kapitel 1.1.) gestellten Fragen können also wie folgt beantwortet werden:

- Eine Verbesserung der erwerbswirtschaftlichen Situation durch die Wahl einer Alternative zur Rechtsform „Regiebetrieb“ kann in bestimmten Situationen durchaus erzielt werden. Die Rechtsform gibt nur einen Rahmen für die wirtschaftliche Betätigung vor. Das Ausmaß der entsprechenden Gestaltungsmöglichkeiten ist in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich.
- Die hier erarbeiteten Ergebnisse können als Orientierungshilfe für kommunale Forstbetriebe herangezogen werden. Sie erheben aber in keinem Fall den Anspruch darauf, im Sinne einer abschließenden Empfehlung verstanden zu werden. Gerade durch die große Bandbreite der hier behandelten Thematik und der verwendeten Untersuchungsmethoden sind vertiefende Untersuchungen und Erhebungen zu den einzelnen Bereichen empfehlenswert. Auch darf nicht vergessen werden, dass es sich nicht um eine Untersuchung von abgeschlossenen Prozessen handelt, sondern um eine Momentdarstellung eines dynamischen Prozesses. Gerade in Anbetracht der Entwicklungen in der EU ist in

Rechts in eine Doppelgesellschaft mit einer privatrechtlichen Untergesellschaft ändern wollte und damit auf heftigen Widerstand gestoßen ist (CAMPENHAUSEN 1995 S. 1422). Die Klosterforsten werden nunmehr seit 1998 in Form eines Landesbetriebs bewirtschaftet (MERKER/ SCHAEFER ,G. 2001 S. 396). Die Autoren begründeten diese Entwicklung damit, „dass die Zeit für einen solch großen Schritt weg von dem öffentlichen Modell noch nicht reif war.“ Aber auch die Reorganisation in Form des Landesbetriebs hat sich bis jetzt als erfolgreich erwiesen, wie dies die ansehnlichen Gewinne unter Beweis stellen (mdl. Mitteilung von SCHONLAU, Büroleiter des Forstamtes Westerhof).

⁵³¹ Auch das Schlagwort „Globalisierung“ ist in diesem Zusammenhang zu nennen.

⁵³² vgl. hierzu beispielsweise WEBER 2001 S. 882 oder AN. 26.02.2000 FAZ

Zukunft wieder mit Veränderungen zu rechnen, die gerade den rechtlichen Rahmen betreffen.

8. Zusammenfassung

Das Umfeld kommunaler Forstbetriebe ist gekennzeichnet durch die Ertragskrise der Forstwirtschaft, die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte, die Strukturkrise durch Kleinflächigkeit und eine Fremdbestimmung durch die Landesforstverwaltungen. Die Akzeptanz von Defiziten aus den gemeindlichen Forstbetrieben ist gering. Um die wirtschaftliche Situation der kommunalen Forstbetriebe zu verbessern, ist es notwendig, potentielle Ansatzpunkte zur Ergebnisverbesserung frühzeitig zu identifizieren und ihre Chancen und Risiken zu prüfen. Ein mögliches Strategiefeld ist die Wahl einer alternativen Rechts- bzw. Organisationsform, wodurch sich auch neue Möglichkeiten für andere Strategiefelder (Informationssystem, Produktion, Vermarktung und Neue Geschäftsfelder) eröffnen können. Ziel ist hier die Stärkung der Eigenverantwortung, wie dies zur Zeit im Kontext der Deregulierungsdiskussion gefordert wird.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die Wahl von Alternativen zur Rechts- bzw. Organisationsform des „Regiebetriebs“ die Möglichkeit bietet, die erwerbswirtschaftliche Lage kommunaler Forstbetriebe zu verbessern. Untersucht wurden sowohl die rechtlich-theoretischen, als auch die praktischen Möglichkeiten unter Berücksichtigung bereits vorhandene Erfahrungen.

Die vorhandenen Möglichkeiten sind stets an den rechtlichen Rahmen gebunden, der aufgrund des föderalen Systems in Deutschland für die einzelnen Bundesländer verschieden ist. Da die rechtlichen Vorgaben aber in erheblichem Maße die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Rechts- bzw. Organisationsformen (auch in finanzieller Hinsicht) bestimmen, werden in dieser Arbeit die für das Thema wichtigsten Unterschiede zwischen den Landeswaldgesetzen mitsamt ihren Folgen dargestellt.

In Kapitel 3 wird auf die Vorgehensweise bei der Rechtsformwahl eingegangen und die Alternativen unter Berücksichtigung der kommunalen Eigenheiten werden vorgestellt. Die Bandbreite reicht dabei vom öffentlichen Sondervermögen bis zur funktionalen Privatisierung. Im Bereich der Organisationsformen werden die möglichen Formen der Kommunalisierung vorgestellt, darunter auch Formen der kommunalen Zusammenarbeit, die z.T. erst eine Rechtsformwahl ermöglichen. Zuletzt werden die Formen zusammengetragen, die am geeignetsten für kommunale Forstbetriebe zu sein scheinen.

Unbedingte Voraussetzung für Überlegungen zur Rechtsformwahl ist die Erarbeitung eines Zielkataloges mit klarer hierarchischer Ordnung. Nach Erhebung der Ausgangssituation muss bei der Wahl einer anderen Rechtsform im Vorfeld anhand einer Checkliste Klarheit darüber geschaffen werden, inwieweit durch die strukturellen und rechtlichen Veränderungen letztendlich ein verbessertes Wirtschaftsergebnis herbeigeführt werden kann. Bei den Überlegungen müssen vor allem die länderspezifischen gesetzlichen Rahmenbedingungen beachtet werden: durch eventuelle Beschränkungen der Ausgestaltungsmöglichkeiten könnte die Effizienz wieder in Frage gestellt werden, wenn keine Organisationsmöglichkeit gefunden werden kann, um den entsprechenden Nachteilen wieder zu begegnen.

Jegliche alternative Form zum Regiebetrieb bringt eine Erhöhung der wirtschaftlichen Flexibilität mit sich, aber auch einen Verlust an politischer Steuerungsmöglichkeit - ob dies gewollt und sinnvoll ist, ist eine andere Frage. Eine Entscheidung zu einer einfachen Vermögensver selbständigung z.B. durch einen Eigenbetrieb bringt nur geringe Flexibilitätsgewinne mit sich, entsprechend kann aber ein höherer gemeindlicher Einfluss gewahrt werden. In jedem Fall ist eine Erhöhung der Transparenz gegeben. Die formelle Privatisierung hin zu einer Organisationsform des Privatrechts bringt eine Straffung der Betriebsstruktur mit sich und damit auch bedeutend mehr Flexibilität. Jedoch wirkt die höhere steuerliche Belastung meist abschreckend. Allerdings sollte hier nicht aus dem Auge gelassen werden, dass Kapitalgesellschaften in anderen Bereichen der Kommunen immer beliebter werden. Betrachtet man die Formen der materiellen Privatisierung, so bieten sich Submissionslösungen an, um be-

stimmte Arbeiten auszulagern. Die Inanspruchnahme von Dienstleistungen im Bereich Betriebsführung bietet sich nur in bestimmten Bundesländern an.

Rechtsformen, die auf einer Trennung von Verfügungs- und Nutzungsrecht basieren, können unter bestimmten Voraussetzungen eine sinnvolle Möglichkeit darstellen. Um den notwendigen Steuerungseinfluss der Gemeinde zu erhalten sowie eine effiziente Bewirtschaftung in Verbindung mit privatem *Know-how* und Engagement sicherzustellen, wurde die Stiftung des Privatrechts durch das „Laubacher Modell“ neu ausgestaltet. Die entsprechenden Umstände und die organisatorische Ausgestaltung werden in Kapitel 6 („Fallstudie: Stiftungswald Laubach in Hessen“) genauer dargestellt. Formen der funktionalen Privatisierung kommen für den kommunalen Forstbetrieb eher nicht in Frage, da bei entsprechenden Vorhaben mit einem Bürgerbegehren zu rechnen ist und/oder keine ausreichende Einflussnahmemöglichkeit der Gemeinde gegeben ist. Auch eine Mobilisierung privaten Kapitals ist im Forstbereich eher unwahrscheinlich, da die Verzinsung des Kapitals mit durchschnittlich einem Prozent sehr gering ist. Wenn der Kapitalgeber nicht primär Renditeziele verfolgt sondern beispielsweise Werbeziele, ist z.B. das „Ökosponsoring“ denkbar, wobei der Finanzauffluss aber eher einen kleineren Umfang haben dürfte.

Um eine Privatisierung überhaupt erst möglich zu machen, ist für die meisten Gemeinden auch eine „Kommunalisierung“ notwendig. Erst durch kommunale Zusammenarbeit können viele Gemeinden einen Forstbetrieb bilden, für den eine Privatisierung rentabel ist. Auf diese Weise eröffnen sich zudem auch Rationalisierungspotentiale. Um die Möglichkeiten zu nutzen, die die unterschiedlichen Rechtsformen mit sich bringen, ist meist eine Herauslösung aus der staatlichen Beförderung notwendig.

Unter Beachtung der momentanen gesetzlichen Lage und der daraus eindeutig vorgegebenen kommunalen Gemeinwohlverpflichtung durch die Landeswaldgesetze in den meisten Ländern scheint der Eigenbetrieb eine durchaus sinnvolle Alternative für kommunale Forstbetriebe darzustellen. Aus diesem Grunde wird in Kapitel 4 der Eigenbetrieb als die „klassische“ Form kommunaler Unternehmen genauer vorgestellt und auf mögliche Organisationsformen für unterschiedliche Ausgangssituationen durch eine kurze Darstellung der in Deutschland ausfindig gemachten Eigenbetriebe genauer eingegangen. Fragen der praktischen Anwendung der aufgezeigten Möglichkeiten werden anhand der Fallstudie Morbach (Kapitel 5) erörtert.

Um die Möglichkeiten des Eigenbetriebes voll nutzen zu können, sollte nicht auf die Einrichtung einer Werkleitung (auch nicht der technischen Werkleitung) und eines Werkausschusses verzichtet werden - dies würde die mögliche Flexibilitätssteigerung wieder stark einschränken. Eine entsprechende Entscheidung ist aber von der jeweiligen Zielsetzung der Gemeinde abhängig.

Der Eigenbetrieb bietet auch eine gute Möglichkeit, eine schrittweise Privatisierung einzuleiten. Beispielsweise kann so in einem ersten Schritt das betreffende Vermögen zunächst rechtlich verselbständigt werden; durch Gründung einer Kapitalgesellschaft lassen sich sodann die Kapitalanteile schrittweise an Private überführen.

In der Zusammenschau von Literaturanalyse, Expertenbefragung, Untersuchungen in den Beispielbetriebe und einer Betrachtung des wirtschaftlichen Umfeldes ergibt sich, dass stetige Rationalisierungsmaßnahmen allein nicht ausreichend sind, eine durchgreifende und nachhaltige Verbesserung der Ertragslage der kommunalen Forstbetriebe zu erreichen. Das Strategiefeld der Rechtsformwahl bietet in bestimmten Situationen Möglichkeiten, ein ganzheitliches Betriebsmanagement einzusetzen.

Eine Reform hin zu einer dezentralen Gestaltung der Betriebsorganisation über eine örtliche Zielbestimmung und Organisationsanpassung ist ein längerer Prozess, der schrittweise erfolgen muss. In dieser Zeit kann es auf regionaler sowie auf EU-Ebene Veränderungen der rechtlichen Lage geben, die auch neue Möglichkeiten mit sich bringen werden. Es ist also stets notwendig, für weitere Reformschritte offen zu sein. Die jeweils optimale Strategie hängt von den genannten rechtlichen Rahmenbedingungen, den örtlichen Gegebenheiten, dem verfügbaren Personal und den Präferenzen der Waldeigentümer ab.

9. Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abg	Abies grandis
Abs.	Absatz
AFZ	Allgemeine Forstzeitschrift
AG	Aktiengesellschaft
AGDW	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Waldbesitzerverbände
AktG	Aktiengesetz
Allg. Forst- u. J.-Ztg.	Allgemeine Forst- und Jagd-Zeitung
AN.	Anonymus
AO	Abgabenordnung
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
AVZ	Allgemeine Verkaufs- und Zahlungsbedingungen
bes.	besonders
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BHO	Bundshaushaltsordnung
Bu	Buche
BVerfG	Bundesverfassungsgesetz
BW	Baden-Württemberg
BWaldG	Bundeswaldgesetz
bzw.	beziehungsweise
Dgl	Douglasie
durchschn.	durchschnittlich
Ei	Eiche
EigAnVO	Eigenbetriebs -und Anstaltenverordnung
EigBG	Eigenbetriebsgesetz
EigBGes	Eigenbetriebsgesetz
EigBVO	Eigenbetriebsverordnung
Efm	Erntefestmeter
ELH	Edellaubholz
entspr.	entsprechend
Es	Esche
ESTG	Einkommenssteuergesetz
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
FA	Forstamt
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FB	Forstbehörde
FBG	Forstbetriebsgemeinschaft
FBV	Forstbetriebsverband
FD	Forstdienst
Fi	Fichte
forstl.	forstlich
forstfachl.	forstfachlich
FIS	Forstinformationssystem
fm	Festmeter
ft.	forsttechnisch
FVerwKG	Forstverwaltungs-Kostenbeitragsgesetz
FWM	Forstwirtschaftsmeister

GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
geh.	gehobener
GewStG	Gewerbsteuergesetz
GKZ	Gesetz über kommunale Zusammenarbeit
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GO	Gemeindeordnung
GStB	Gemeinde- und Städtebund
GG	Grundgesetz
ha	Hektar
HFG	Hessisches Forstgesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
HGO	Hessische Gemeindeordnung
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
hess.	hessische
HStG	hessisches Stiftungsgesetz
HZbl.	Holz-Zentralblatt
i.d.R.	in der Regel
insb.	insbesondere
insg.	insgesamt
i.V.m	in Verbindung mit
KG	Kommanditgesellschaft
KGG	Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit
Ki	Kiefer
komm.	Kommunal
körperschaftl.	körperschaftlich
KStG	Körperschaftssteuergesetz
KWaldV/KWaldVO	Körperschaftswaldverordnung
Lä	Lärche
LFV	Landesforstverwaltung
LHO	Landeshaushaltsordnung
LOG	Landesorganisationsgesetz
LWaldG	Landeswaldgesetz
LWGDVO	Landesverordnung zur Durchführung des Landeswaldgesetzes
mdl.	mündliche
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
MV	Mecklenburg-Vorpommern
NRW	Nordrhein-Westfalen
Ns	Niedersachsen
o.	oder
o.ä.	oder ähnlichem
OHG	offene Handelsgesellschaft
ökol.	ökologisch
PPP	Public Private Partnership
PS 2000	Planungs- und Steuerungssystem 2000
RD	Revierdienst
RP	Rheinland-Pfalz
S.	Seite
SA	Sachsen-Anhalt
sBLH	sonstige Bundlaubhölzer
schriftl.	schriftliche
SH	Schleswig-Holstein
staatl.	staatlich
sLH	sonstiges Laubholz

s.o.	siehe oben
StG	Stiftungsgesetz
StGZ	Städte- und Gemeinde-Zeitung
s.u.	siehe unten
techn.	technisch
u.	und
u.ä.	und ähnlichem
Vfm	Volumenfestmeter
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
VOB	Verdingungsordnung für Bauleistungen
VOL	Verdingungsordnung für Leistungen
vorges.	vorgesehen
WBV	Waldbesitzerverband
wirts.	wirtschaftlich
z.B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
zw.	zwischen

10. Darstellungsverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung der Waldanteile in den Bundesländern	8
Tabelle 2: Größenklassenverteilung des Kommunalwaldes in Deutschland	9
Tabelle 3: Kenndaten des Gemeindeforstamts Willebadessen	66
Tabelle 4: Kenndaten des Eigenbetriebs „Waldeckische Domonialverwaltung“	82
Tabelle 5: Kenndaten des Eigenbetriebs „Forstbetrieb der Gemeinde Blankenheim“	84
Tabelle 6: Kenndaten des Eigenbetriebs „Stadtwald Bad Pyrmont“	86
Tabelle 7: Kenndaten des Eigenbetriebs „Technische Betriebe Offenburg“	87
Tabelle 8: Kenndaten des „Eigenbetrieb Wald“ der Stadt Wertheim	89
Tabelle 9: Kenndaten des Regiebetriebs von Morbach	94
Tabelle 10: Prozentuale Abweichung des tatsächlichen Einschlages vom planmäßigen Hiebsatz im Zeitraum 1981-2000	96
Tabelle 11: Übersicht Zuwendungen in €/ha	98
Tabelle 12: Kenndaten zum Stiftungswald Laubach	113
Abbildung 1: Beispiele für Reaktionsmöglichkeiten im kommunalen Forstbetrieb	20
Abbildung 2: Überblick über die Baumartenanteile in Morbach	95
Abbildung 3: Entwicklung des tatsächlichen Einschlages im Vergleich zum planmäßigen Hiebsatz im Zeitraum 1981 bis 2000	96
Abbildung 4: Kassenergebnis im Zeitraum 1980 bis 2000	97
Abbildung 5: Entwicklung des einschlagbezogenen Reinertrages im Zeitraum der Jahre 1987 bis 2000	98
Abbildung 6: Überblick über die Baumartenanteile in Laubach	106

11. Literaturverzeichnis

ABETZ, K. (1926): Gedanken über die Organisation der badischen Staatsforstverwaltung, insbesondere über eine Umwandlung derselben in ein privatwirtschaftlich organisiertes Unternehmen. AFJZ S. 325-333

BECKER, M./ LÜCKGE, F.-J. (1991): Gemeinden als Waldeigentümer – forstliche Aspekte. FORSTARCHIV (62. Jahrgang) S. 67-70

BECKER, G. (1994): Standort und Zukunft des Kommunalwaldes – Einführungsreferat zur Podiumsdiskussion anlässlich des 1. Bundeskommunalwaldkongresses 1994 in Bonn. Forst und Holz 49 (16): 443

BECKER, A. (2000): Gemeindeforstamt Willebadessen. Gemeinde und Stadt. 11/2000. S 322-324

BEHRNDT, M. (1989): Einflüsse des Holzmarktes auf die Ertragslage der Forstwirtschaft der Bundesrepublik. Göttingen 1989

BEYSE, R. (1995): Bedeutung des Privateigentums in der Forstwirtschaft. HZbl. (99) S. 1537-1538

Bewirtschaftungspläne - Verwaltungshaushalt des Forstes der Stadt Wertheim der Forstwirtschaftsjahre von 1993 bis 1999 sowie 2000 unvollständig

BEZIRKSREGIERUNG KOBLENZ –FORSTDIREKTION-(1998): Gutachten für den Stadtwald Rhens; Betriebswirtschaftliche Analyse, Darstellung alternativer Rechtsformen, mögliche Auswirkungen einer Privatisierung, Koblenz

BLUM, A./ OESTEN, G. (1997): Kommunale Forstwirtschaft Bräunlingen, Donaueschingen und Hüfingen, Konzept für die Betriebsführung 1998 bis 2005, Gutachten Institut für Forstökonomie, Freiburg

BOCK (1999): Mit einer Stiftung das Forstgesetz umgehen. FAZ 18.05 1999

BORCHERS, J. (1996): Privatisierung staatlicher Forstbetriebe: Eine ökonomische Analyse zur Deregulierung im Bereich der Forstwirtschaft. J. D. Sauerländer's Verlag Frankfurt / M

BORCHERS, J. (1997): Transformation von Forstbetrieben in selbständige Unternehmen. Allg. Forst- u. J.-Ztg., 169.Jg. 8, S. 137- 144

BORCHERS, J. (1998a): Auch der Stadtwald kann sich lohnen. Blick durch die Wirtschaft 62/3 S.3

BORCHERS, J. (1998b): Den Kommunalwald in Eigenregie bewirtschaften – auch in Hessen eine Alternative? Hessische Städte- und Gemeinde-Zeitung 5/98:S. 170-175.

BORCHERS, J. (1998c): Die ehrlichste Form der kommunalen Waldbewirtschaftung: Ein Porträt des Eigenbetriebs der Gemeinde Blankenheim/Eifel. HZbl., Stuttgart 88/7 S.1250

BORCHERS, J. Büro für Managementconsulting (1998d): Gutachterliche Stellungnahme: Möglichkeiten der Rechtsformwahl für den Forstbetrieb der Stadt Laubach. Unveröffentlicht

BORCHERS, J. (1998e): Konsequenz kommunaler Selbstverwaltung: Ein Porträt des Forstzweckverbandes Willebadessen. HZbl. Nr. 123, S. 1791

BORCHERS, J. (1998f): Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft BDF AKTUELL 5/98S. 6-9

BORCHERS, J. (1999a): Der älteste deutsche Forst-Eigenbetrieb: Ein Porträt des Waldeckischen Domanialvermögens. HZbl. 109/9 S.1431

BORCHERS, J. (1999b): Möglichkeiten einer vollständigen Bilanzierung von Forstbetrieben nach Handels- und Steuerrecht. Berlin: Blackwell Wissenschafts-Verlag S.197-211

BORCHERS, J. (1999c): Selbständigkeit macht erfolgreich: Ein Porträt des Eigenbetriebs „Stadtforst Bad Pyrmont“. HZbl. 10/1 S. 142

BORCHERS, J. (1999d): Verwaltungsreform im Kommunalwald: Ansätze für die Optimierung kommunaler Forstbetriebe. VOP 3/99: S. 14-17

BORCHERS, J.(2001a): Deregulierung – eine Perspektive in der kommunalen Forstwirtschaft? Im Vortragsheft zum 6. Briloner Waldsymposium (21.06.2001): Kommunalwald auf neuen Wegen? - der Spagat zwischen Traditionen, Gesellschaft und leeren Kassen-. S. 5-8

BORCHERS, J. (2001 b): Privatisierung staatlicher Forstbetriebe. Forst und Holz 13/7 S.404-408

BORCHERS, J. (2001c): Überlegungen zur Einbindung des aufstockenden Holzes in den Jahresabschluss von Forstbetrieben vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels internationaler Bilanzierungskonventionen. IUFRO-Tagungsband (Hrsg. JÖBST, H.: Waldvermögensbewertung – Forstliche Erfolgsrechnung, Schriften aus dem Institut für Sozioökonomik der Forst- und Holzwirtschaft. Eigenverlag Wien) S.37-42

BORCHERS, J./ SPAUDAU, C. (2001): Gründung und Management der Stadtwaldstiftung Laubach. Forst und Holz 13/7 S. 398-400

BOTHMER, K. H. v./ DUHR, M. (2001): Eine Anstalt öffentlichen Rechts - Kein Weg für die Forstverwaltung des Landes Brandenburg. Forst und Holz 13/7 S.400-404

BREDE, H. (2001): Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. München; Wien: Oldenbourg

BRÖNNER, H. (1999): Die Besteuerung der Gesellschaften. 17. Auflage, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart

BURGBACHER, H. (2001): Waldkonvention: Zielsetzungen, Grundsätze der Waldwirtschaft und Betriebsführung im Stadtwald Freiburg, Forstamt Freiburg

CAMPENHAUSEN, A. v. (1995): Die Forsten des Allgemeinen Hannoverschen Klosterfonds sollen in privatrechtliche Bewirtschaftung überführt werden. HZbl. Nr. 86 S. 1422-1424

CRONAUGE, U. (1995): Kommunale Unternehmen: Eigenbetriebe – Kapitalgesellschaften – Zweckverbände. 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin

Deutscher Bundestag (1999): Agrarbericht 1999. Eigenverlag, Bonn

- DINKELACKER, F. F. (1999): Der Gemeindewald in der Kommunalpolitik: Eine Untersuchung am Beispiel des kommunalen Waldbesitzes in Baden-Württemberg. Dissertation, Albert-Ludwigs-Universität
- DÖHRER, K. (1998): Forstbetriebsgemeinschaften oder Aktiengesellschaften? HZbl. Nr. 108 S. 1497, 1503, 1504
- DÖRING, T. (1993): Subsidiaritätsprinzip und EG-Regionalpolitik. Bonn: Selbstverlag der Gesellschaft für Regionale Strukturentwicklung
- DREESKORNFELD, H./ BORCHERS, B. (1995): Forstliches Consulting in NRW – ein Berufsfeld im Entstehen. BDF AKTUELL 5/95 S. 5-6
- DUDEN (1989): Deutsches Universal Wörterbuch A-Z. 2. Auflage, Dudenverlag: Mannheim/Wein/Zürich
- ENCKE, B.-G. (2002): Die Zukunft der forstwirtschaftlichen Zusammenschlüsse liegt in der Dienstleistung. AFZ 1/2002 S. 4- 5
- FETTIG, W./ SPÄTH, L (1997): Privatisierung kommunaler Aufgaben. 1. Aufl., Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden
- Forsteinrichtung der Stadt Wertheim von 1993 von 1993 die Seiten 1, 5-8, 10, 29-36, 49-51
- GIESEN, T. (1994): Das Gemeinschaftsforstamt auf dem juristischen Prüfstand. HZbl Nr. 2/3 S. 17-19
- HAMER, E. (1981): Privatisierung als Rationalisierungschance. Hannover: Philler Verlag, Minden
- HASEL, K. (1964): Einige forstpolitische Probleme des Körperschaftswaldes in der Bundesrepublik. Forst und Holz 19 (2) S. 22-27
- HEINTZEN (2001): GK Öffentliches Recht III (SS 2001) - Skript zur Vorlesung/Fachbereich Jura www.fu-berlin.de
- Institut für Forstpolitik (1998): Forstpolitik 1. Skriptum zum Kernblock des Sommersemesters 1998. 70
- JANSON, B (1980): Rechtsformen öffentlicher Unternehmen in der Europäischen Gemeinschaft. 1.Auflage, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden
- JANSON, B (1983) Die Spaltung öffentlicher Unternehmen in Besitzverwaltungs- und Betriebsgesellschaft. Zeitschrift für öffentliche Wirtschaft und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 6, Heft 4 S. 376 ff.
- JANSON, B. (1984): Möglichkeiten und Grenzen der Doppelgesellschaft für öffentliche Unternehmen. Zeitschrift für öffentliche Wirtschaft und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 7, Heft 2 S. 190 ff.
- JOSSE, G. (1998): Basiswissen Kostenrechnung: Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger, Kostenmanagement. München: Verlag C.H. Beck
- JÜNEMANN, D./ DORFF, R./ ASCHE; N. (1994): Aufbau und Ziele der Forstplanung und Standortkartierung in NRW. AFZ 23/1994 S. 1282- 1283

LANDSBERG, G. (2001): Zur forstpolitischen und wirtschaftlichen Situation des Kommunalwaldes. Im Vortragsheft zum Briloner Waldsymposium (21.06.2001): Kommunalwald auf neuen Wegen?: Der Spagat zwischen Traditionen, Gesellschaft und leeren Kassen. S. 3-4

LEVIN, M. (2001): Kommunale Zusammenarbeit in der Waldbewirtschaftung – ein Lösungsansatz zur Kosteneinsparung? Im Vortragsheft zum Briloner Waldsymposium (21.06.2001): Kommunalwald auf neuen Wegen? - der Spagat zwischen Traditionen, Gesellschaft und leeren Kassen-. S. 9-10

LINCKE, G./ SPRICH, H./ FLAIG, H./ MOHR, H. (1997): Nachhaltige Land- und Forstwirtschaft. Voraussetzungen, Möglichkeiten, Maßnahmen. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg

LÜCKGE, F.-J. (1991): Gemeinde als Waldeigentümer

MANTAU, U./ MERTENS, B./ WELCKER, B./ MALZBURG, B. (2001): Beiträge zur Vermarktung der Umwelt- und Erholungsleistungen des Waldes. AFZ Sonderheft

MERKER, K./ SCHAEFER, G. (2001): Der Klosterkammerforstbetrieb der Klosterkammer Hannover. Forst und Holz 56 S. 396-398

NIEßLEIN, E. (1992): Privatwaldbewirtschaftung und Zusammenschlusswesen in den neuen Bundesländern. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 5300 Bonn

OESTEN, G. (1995): Zur forstökonomischen Diskussion über das Leitbild einer nachhaltigen Forstwirtschaft. Forst und Holz 50 (6): 171-175

PEICHL, B. (2000): Forstlicher Verbundbetrieb in der kommunalen Haushaltssystematik. AFZ 6/2000, S.300-302

ROSENTHAL, E. (2002): Aufgaben von FBGs und FWV. AFZ 1/2002 S. 11

SCHAEFER, S. (1993): Vorstellung zur zukünftigen Forstorganisation in Rheinland-Pfalz. Beilage 5/93 zu Heft 3/93 Gemeinde und Stadt

SCHAEFER, S. (2000): Kommunale Forstwirtschaft vor neuen Herausforderungen. Gemeinde und Stadt Nov. S.318-320

SCHAEFER, S. (2002): Kommunale Forstwirtschaft im globalen Umfeld. Gemeinde und Stadt 2/2002 S.38-42

SCHIERENBECK, H. (1999): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 14. Aufl. Oldenbourg Verlag München; Wien

SCHULER, K.-H. (1996): Die Verwaltung des Gemeindewaldes: Recht-Management-Rechnungswesen-Controlling im Kommunalen Forstbetrieb. Schriftenreihe der Fachhochschule Rottenburg am Neckar

SCHULER, K.-H. (1998): Die Führung des Gemeindewaldes in der Form des kommunalen Eigenbetriebs? Gemeindeverfassungsrechtliche und gemeindewirtschaftliche Aspekte. Schriftenreihe der Fachhochschule Rottenburg Nr. 09

SCHULER, K.-H. (2000): Aspekte zur Rechtsform des Eigenbetriebs für den Gemeindewald. AFZ 6 S.303-305

SPEIDEL, G. (1984): Forstliche Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. Hamburg/ Berlin: Verlag Paul Parey

STEENBOCK, R. (1994): Zwischenbericht zum Stand der Privatisierung. Gemeinde und Stadt 8/94 S. 202-205

STEENBOCK, R./ SCHÄFER, S. (1994): Zur Lage und zu den Perspektiven der kommunalen Forstwirtschaft. Forst und Holz 49 (16) S. 435-436

SUDA, M./ WARKOTSCH, W. (2002): Mit den forstwirtschaftlichen Zusammenschlüssen ins 21. Jh. AFZ 1/2002 S. 6-9

TSCHANNEN, W. (1997): Wald verpachtet, Defizit weg. AFZ 52 (10): S. 564

TWEHUES, M. (1996): Rechtsfragen kommunaler Stiftungen. Deutscher Gemeindeverlag, Verlag W. Kohlhammer, Köln

UTZLER, N. (1995): Kommunalwaldbewirtschaftung im Einheitsforstamt. AFZ 26/1995 S. 1419-1420

VOLZ, K.-R. (1995): Zur ordnungspolitischen Diskussion über die nachhaltige Nutzung der Zentralressource Wald. Forst und Holz 50 (6): 163-170

VOLZ, K.-R. (1998a): Deregulierung aus forstlicher Sicht. HZbl. (37) S.592, 594

VOLZ, K.-R. (1998b): Deregulierung aus forstlicher Sicht. HZbl. (38) S. 597, 602

VON DER TANN, M. (2001): Neues Eigentumsbewußtsein erforderlich. Hessischer Waldbesitzerverband 21.12.2001 S. 38-39

Vorlage für die Sitzung des Gemeinderates der Stadt Wertheim am 24.07.2000 (6 S.) sowie am 19.11.2001 (2 S.)

WAGNER, S./ VOLZ, K.-R. (1994): Die Gemeinwohlbindung des Kommunalwaldes rechtfertigt Einschränkungen der Selbstverwaltung. HZbl. (38/39) S. 649, 654

WEBER, N. (2001): Die Rolle des öffentlichen Waldes in der modernen Gesellschaft. Forst und Holz 18 S. 579-583

ZEISS, F. (1993): Das Recht der gemeindlichen Eigenbetriebe. 4. neu bearbeitete Auflage durch BOLSENKÖTTER, H. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer.

Anonyme Literatur

ANONYMUS (1998): Kommunalwälder im Konfliktfeld der Ansprüche. HZbl. 124 (89/90): S. 1266

ANONYMUS (1998): Öffentliche Unternehmen und ihre Kontrolle in Zeiten der „Modernisierung“ des Staates. Zeitschrift für öffentliche Wirtschaft und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 21, Heft 1 S. 87 ff.

ANONYMUS (1999): Betriebsvergleich im Kommunalwald. Hessischer Waldbesitzerverband 01.10.1999: S. 25

ANONYMUS (1999): Eine Gemeinde soll mit ihrem Wald nicht Gewinn machen dürfen; Forstmodell Laubach FAZ 28.10.1999

ANONYMUS (1999): Neues Landeswaldgesetz; Gemeindewaldstiftung/ Gemeindewald; Kosten des Revierdienstes GStB Blitzreport 12/1999

ANONYMUS (2000): Enge Zusammenarbeit von Gemeinden im Vogelsberg bei der Waldbewirtschaftung. Hessische Städte- und Gemeinde- Zeitung Nr. 6/2000 S. 225 -226

ANONYMUS (2000): „Laubacher Stadtwaldstiftung hat 110.000 Mark Verlust gemacht“. Giesener Anzeiger 10.11.2000

ANONYMUS (2000): Private Arbeiter ersetzen Förster. FAZ 26.02.2000

ANONYMUS (2001): Anerkennung für Privatisierung des Laubacher Stadtwaldes. Heimatzeitung 10.02.2001

ANONYMUS (2001): Benchmarking Arbeitskreis Nordhessen gegründet. Hessischer Waldbesitzerverband 07.05.2001: S. 16

ANONYMUS (2001): Das Waldeckische Domanialvermögen – ein Sondervermögen des Landkreises Waldeck-Frankental. Waldeckische Domanialverwaltung 10. 2001 13 S.

ANONYMUS (2001): FBG Westlicher Vogelberg erhält PEFC-Zertifikat. Hessischer Waldbesitzerverband 30.07.2001: S. 30

ANONYMUS (2001): Landeswaldgesetz; Forstzweckverbände/ Landeswaldgesetz; Erstellung der Betriebspläne durch private Sachkundige; Umsatzsteuer. GStB Blitzreport 8/2001

ANONYMUS (2001): Neues Landeswaldgesetz – Umsetzungsfragen. Anlage zur Einladung zum Forst- und Umweltausschuss am 23.04.2001 des GStB Rh-Pf S.1-3

Rechtsnormen und amtliche Publikationen

Abgabenordnung (Stand: 26.06.2001)

Aktiengesetz (Stand: 27.04.2001)

Betriebssatzung für den „Eigenbetrieb Wald“ der Stadt Wertheim (Stand: 24.07.2000)

Betriebssatzung für die „Stadtforst Bad Pyrmont“; Eigenbetrieb (Stand: 08.07.1999)

Betriebssatzung für die „Waldeckische Domanialverwaltung“; Eigenbetrieb (Stand: 22.08.2000)

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten: Bundeswaldgesetz (Stand: 03.1999)

Bundeshaushaltsordnung (Stand: 22.12.1997)

Bürgerliches Gesetzbuch (Stand: 01.07.2000)

Dienstanweisung für die Werksleitung des Stadtforstes in Bad Pyrmont (Stand: 08.07.1999)

Eigenbetriebsgesetz Baden-Württemberg (Stand 19.17.1999)

Eigenbetriebsgesetz Hessen (Stand: 19.12.2000)

Eigenbetriebs- und Anstaltsverordnung RP (Stand: 05.10.1999)

Eigenbetriebsdurchführungsverordnung zum Eigenbetriebsgesetz Baden-Württemberg (Stand: 23.09.1983)

Einkommenssteuergesetz (Stand: 26.02.2001)
Eigenbetriebsverordnung Baden-Württemberg (Stand: 07.12.1992)

Fünfte Durchführungsverordnung zum Thüringer Landeswaldgesetz (Stand: 06.03.1998)

Gemeindeordnung von Baden-Württemberg (Stand: 01.07.1998)

Gemeindeordnung von Bayern (Stand: 24.04.2001)

Gemeindeordnung von Hessen (Stand: 01.01.2002)

Gemeindeordnung von Nordrhein-Westfalen (Stand: 28.03.2000)

Gemeindeordnung von Rheinland-Pfalz (Stand: 02.04.1998)

Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesetz (Stand: 13.07.2001)

Gesetz über den Forstverwaltungskostenbeitrag der Gemeinden und sonstigen Körperschaften des öffentlichen Rechts (Forstverwaltungs-Kostenbeitrags-Gesetz) von Baden-Württemberg (Stand: 25.01.1994)

Gesetz über den Körperschafts- und Genossenschaftswald von Niedersachsen (Stand: 13.12.1996)

Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit (KGG) Hessen (Stand: 24.06 1978, seither keine Änderungen)

Gesetz über kommunale Zusammenarbeit (GKZ) Baden-Württemberg (Stand: 16.07.1998)

Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Stand: Juni 1998. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn

Handelsgesetzbuch (Stand: 01.03.2001)

Körperschaftswaldverordnung von Bayern (Stand: 26.03.1999)

Landesforstgesetz von Hessen (Stand: 22.12.2000)

Landesforstgesetz von Nordrhein-Westfalen (Stand: 09.05.2000)

Landeshaushaltsordnung von Rheinland-Pfalz (Stand: 01.11.2000), von Hessen (Stand: 15.02.1999)

Landesorganisationsgesetz von Brandenburg (Stand 18.12.2001)

Landesorganisationsgesetz von Nordrhein-Westfalen (Stand: 15.06.1962)

Landesorganisationsgesetz vom Saarland (Stand: 23.05.2001)

Landesverordnung zur Durchführung des Landeswaldgesetzes Rheinland-Pfalz (Stand: 01.01.2001)

Landesverwaltungsgesetz von Schleswig-Holstein (Stand: 02.06.1992)

Landeswaldgesetz von Baden-Württemberg (Stand: 17.06.1997)

Landeswaldgesetz von Bayern (Stand: 27.12.1997)

Landeswaldgesetz von Brandenburg (Stand: 05.11.1997)

Landeswaldgesetz von Mecklenburg-Vorpommern (Stand: 23.02.1999)

Landeswaldgesetz Niedersachsen (Niedersächsisches Gesetz über den Wald und die Landschaftsordnung) (Stand: 21. 03.2002)

Landeswaldgesetz Rheinland-Pfalz (Stand:01.01.2001)

Landeswaldgesetz des Saarlandes (Stand: 03.02.1999)

Landeswaldgesetz von Sachsen (Stand: 21.06.1999)

Landeswaldgesetz von Sachsen-Anhalt (Stand:13.04.1994)

Landeswaldgesetz von Land Schleswig-Holstein (Stand: 24.10.1996)

Landeswaldgesetz von Thüringen (Stand: 25.08.1999)

Verwaltungsvorschrift des Ministeriums Ländlicher Raum über die Betriebsleitung und den Revierdienst im Körperschaftswald (Stand: 28.10.1991)

Verordnung des Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Umwelt über die Grundsätze für die Betriebsplanung und ihren Vollzug im Körperschaftswald (Erste Körperschaftswaldverordnung – 1.KWaldVO) von Baden-Württemberg (Stand: 01.12.1977)

VERORDNUNG ÜBER DIE BEWIRTSCHAFTUNG UND BEAUFSICHTIGUNG DES KÖRPERSCHAFTSWALDES

12. Anhang

12.1. Gründe für die Ertragskrise in der Forstwirtschaft

- Die Öffnung der Kosten-Preisschere ist charakteristisch für den Sektor der Urproduktion und zeigt sich beispielsweise durch den geringen Anstieg der Bruttowertschöpfung des Urproduktionsbereiches zwischen 1960 und 1984 um rund 190%, während sie bei allen anderen Wirtschaftsbereichen um rd. 550% anstieg⁵³³.
- Der Betriebsertrag in fast allen Forstbetrieben besteht zum größten Teil aus dem Holzertrag. Nebennutzung, Pachten und andere Geschäftsfelder spielen meist nur eine untergeordnete Rolle. Daher hat sich die wirtschaftliche Situation für viele Forstbetriebe durch die Sturmkatastrophen insbesondere 1990 und auch 1996 sowie deren Folgekalamitäten verschlechtert. Durch das plötzliche Überangebot an Holz sanken die Holzpreise stark und die Flexibilität vieler Forstbetriebe wurde eingeschränkt. So kam es, bei ohnehin seit 1984 sinkenden Holzerträgen⁵³⁴, zu einer Verschärfung der Lage. Schon 1989 wurde, auch ohne Einfluss von Kalamitäten von einem grundsätzlich zu niedrigen Preisniveau gesprochen⁵³⁵, das von ständigen Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr auffangen werden kann. Die Auswirkungen werden z.T. durch staatliche Subventionen abgemildert.
Außerdem unterschreitet in Deutschland weiterhin die Einschlagsmenge den Zuwachs. Dies bedeutet im Zusammenhang mit dem Überangebot an Rohholz, dass auch bei Anstieg der Nachfrage kaum eine Erhöhung auf die Holzpreise zu verzeichnen sein wird⁵³⁶.
- Der zunehmenden Globalisierung und Liberalisierung des Welthandels, also auch der Holzmärkte, folgt eine Verschärfung des internationalen Wettbewerbs und ein erhöhter Importdruck. Die vermehrte Konkurrenz am Markt, vor allem durch osteuropäische Länder, deren Produktionskosten weiter unter denen in Deutschland liegen, ist ein weiterer Grund für die schlechte Ertragslage.
- Auch der Markt für Industrieholz ist schlecht, was nicht zuletzt durch die Abfallgesetzgebung, die Verpackungsverordnung und das Altpapierrecycling bedingt ist⁵³⁷.
- Die „... Konzentration auf der Abnehmerseite setzt sich ununterbrochen fort und hat sich in den letzten vier Jahren nochmals deutlich beschleunigt.“⁵³⁸
- Der Betriebsaufwand, wie auch die Verwaltungskosten, sind ständig angestiegen. In diesem Zusammenhang sind vor allem die Kostenarten, Löhne und Gehälter, zu nennen⁵³⁹.
- Der Mehraufwand für Schutz und Erholung hat sich erhöht, ohne dies mit Leistungsentgelten im Sinne bereitgestellter Dienstleistungen vergütet zu bekommen⁵⁴⁰. Positive externe Effekte⁵⁴¹ haben ebenfalls keinen Marktpreis.
- Es wurden noch immer keine Ausgleichsregelungen auf Bundesebene für Immissionsschäden an Waldbeständen und Waldboden geschaffen, obwohl der Bundesge-

⁵³³ BEHRNDT 1989 S. 260

⁵³⁴ BLUM 1997 S.8

⁵³⁵ vgl. BEHRNDT 1989 S. 253

⁵³⁶ ENCKE 2002 S. 5

⁵³⁷ STEENBOCK/ SCHAEFER 1994 S. 435

⁵³⁸ ENCKE 2002 S. 5

⁵³⁹ Die Lohnkosten einschließlich Lohnnebenkosten stiegen von 1955 bis 1994 um 2600% (STEENBOCK/SCHÄFER 1994 S. 435)

⁵⁴⁰ LANDSBERG 2001 S. 3; für das Jahr 1989 wurden der Mehraufwand und Minderertrag nach einer Studie der Universität München für den Körperschaftswald mit 63 DM beziffert (siehe auch STEENBOCK/SCHÄFER 1994 S. 435).

⁵⁴¹ Nach LINCKH ET AL. (1997 S. 14 f.) nicht erfassbare und bewertbare gegenseitige Einwirkungen von Wirtschaftssubjekten, die nicht über den Markt entlohnt werden (beispielsweise CO₂-Speicher).

richtshof diese als „dem Grunde nach für entschädigungswürdig und entschädigungsbedürftig“ betitelte⁵⁴².

⁵⁴² STEENBOCK/ SCHAEFER 1994 S. 435

12.2. Erläuterungen zu den Reaktionsmöglichkeiten

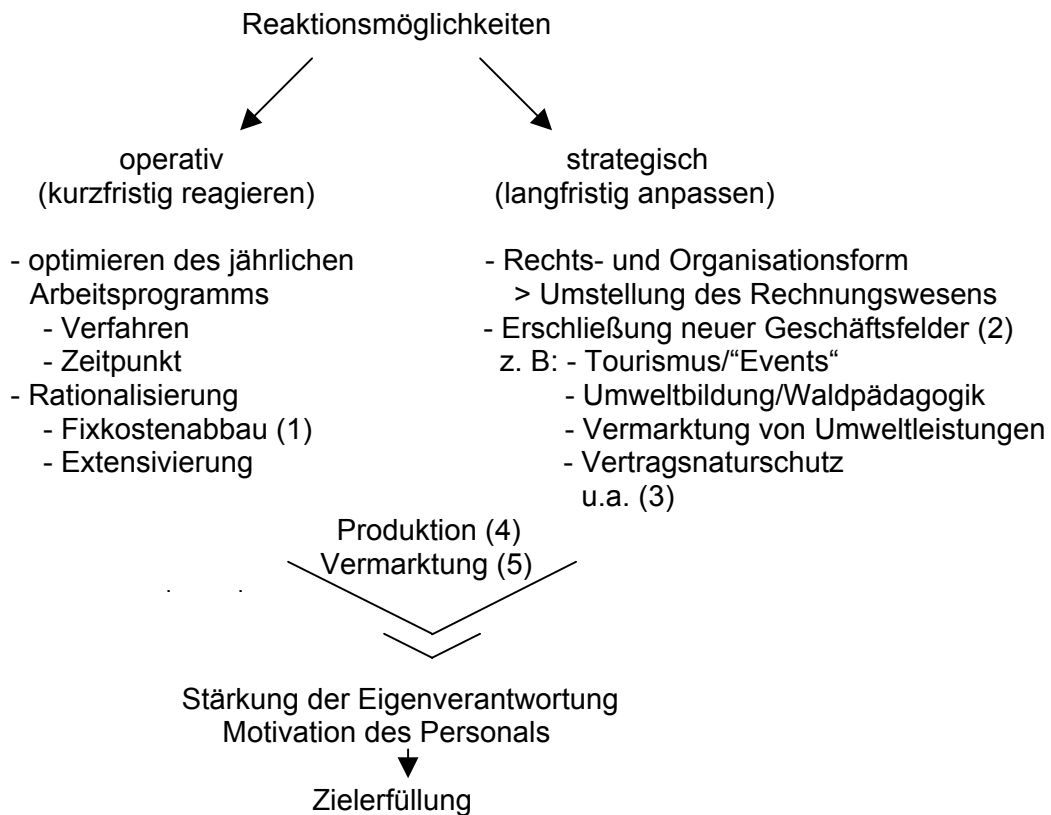


Abbildung 1: Beispiele für Reaktionsmöglichkeiten im kommunalen Forstbetrieb

(1) Abbau der Fixkosten durch Auslagerung bestimmter Aufgaben an Private. In privaten Forstunternehmen ist es schon üblich abgrenzbare Arbeiten wie Verlohnung, Verbuchung und Bilanzierung an spezialisierte Dienstleister zu vergeben⁵⁴³. In Kommunen nimmt der Anteil von Unternehmereinsatz in der Holzernte immer mehr zu⁵⁴⁴.

(2) Die Erschließung neuer Geschäftsfelder wird in Zukunft immer bedeutsamer für Forstbetriebe werden, um die Betriebsergebnisse unabhängig vom Holzmarkt verbessern zu können. Diese Geschäftsfelder sollen die Hauptnutzung Holz ergänzen und je nach Erfolg ausgebaut werden. Klar ist, dass neue Produkte gut durchdacht, potentielle Abnehmer gefunden, für entsprechende Werbung gesorgt und die notwendige Finanzierung geklärt werden muss. Eine umfassende Übersicht bietet das AFZ- Sonderheft von MANATAU ET AL. 2001.

- Unter „Events“ fällt z.B. das Selbstschlagen von Weihnachtsbäumen mit Lagerfeuer und Glühwein. Diese Veranstaltungen sind beispielsweise in Berlin ein großer Erfolg.
- Umweltbildung und Waldpädagogik: Zusätzliche Einnahmen in unterschiedlichen Zielgruppen sowie Imagepflege.
- Vermarktung von Umweltsleistungen: Durch Gewinnung von Sponsoren ließen sich sowohl Produkte (z.B. Baumdenkmäler, Erholungseinrichtungen) als auch Aktionen (z.B. Baumpflanzaktionen) finanzieren. Die Vermarktung kann selbstständig durchgeführt oder von Umweltagenturen übernommen werden. Umweltagenturen erstellen aus potenziellen Umweltsleistungen verschiedener Waldbesitzer attraktive Sponsoren- oder Spendenmöglichkeiten zusammen und bereiten sie presse- und öffentlichkeitswirksam auf. Als Spender bzw. Sponsoren kämen mittelständische Unternehmen aus

⁵⁴³ BORCHERS 1998f S. 7

⁵⁴⁴ Beispielsweise nach Aussagen aus Morbach, Brilon und Meschede

der Region in Betracht, die durch einen solchen Beitrag Imagepflege betreiben können.

- Vertragsnaturschutz: Bestimmte ertragschwache aber ökologisch oder kulturell wertvolle Flächen können eventuell aus der klassischen Holznutzung herausgenommen werden und als vertragliche Naturschutzflächen genutzt werden. Die anfallenden Pflegemaßnahmen können bei entsprechender Bezahlung von den Forstbetrieben durchgeführt werden.

(3) z.B. Vermarktung von Gelände und technischem *Know-How* an die Bundeswehr, wie es das Forstamt Lahnstein in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung, die für Kontakte zu industriellen Firmen sorgt, macht⁵⁴⁵.

(4) Produktion: Hierunter fallen außer dem Waldbau natürlich auch das Jagdsystem und die Forsteinrichtung. In diesen Bereichen ist die Nutzung von privatem Engagement möglich.

(5) Vermarktung: Entscheidung zwischen eigenständiger Vermarktung oder Vermarktung über das Forstamt (in RP zentral über das Land). In diesem Zusammenhang ist auch die Zertifizierung als eher langfristige Komponente zu nennen.

Die beiden letzten Punkte können sowohl dem strategischen, als auch dem operativen Bereich zugeordnet werden, weil sie langfristig festgelegt aber kurzfristig ausgestaltet werden können.

⁵⁴⁵ siehe MANTAU ET AL. 2001

12.3. Bundes-, Haushalts-, und Gemeindeordnung von Hessen

Bundshaushaltsordnung vom 19. August 1969 in der Fassung vom 22.12.1997:

§ 65

Beteiligung an privatrechtlichen Unternehmen

(1) Der Bund soll sich, außer in den Fällen des Absatzes 5, an der Gründung eines Unternehmens in einer Rechtsform des privaten Rechts oder an einem bestehenden Unternehmen in einer solchen Rechtsform nur beteiligen, wenn

1. ein wichtiges Interesse des Bundes vorliegt und sich der vom Bund angestrebte Zweck nicht besser und wirtschaftlicher auf andere Weise erreichen lässt,
2. die Einzahlungsverpflichtung des Bundes auf einen bestimmten Betrag begrenzt ist,
3. der Bund einen angemessenen Einfluß, insbesondere im Aufsichtsrat oder in einem entsprechenden Überwachungsorgan erhält,
4. gewährleistet ist, daß der Jahresabschluß und der Lagebericht, soweit nicht weitergehende gesetzliche Vorschriften gelten oder andere gesetzliche Vorschriften entgegenstehen, in entsprechender Anwendung der Vorschriften des Dritten Buchs des Handelsgesetzbuchs für große Kapitalgesellschaften aufgestellt und geprüft werden.

(2) Das zuständige Bundesministerium hat die Einwilligung des Bundesministeriums der Finanzen einzuholen und das für das Bundesvermögen zuständige Bundesministerium zu beteiligen, bevor der Bund Anteile an einem Unternehmen erwirbt, seine Beteiligung erhöht oder sie ganz oder z.T. veräußert. Entsprechendes gilt bei einer Änderung des Nennkapitals oder des Gegenstandes des Unternehmens oder bei einer Änderung des Einflusses des Bundes. Das Bundesministerium der Finanzen ist an den Verhandlungen zu beteiligen.

(3) Das zuständige Bundesministerium soll darauf hinwirken, daß ein Unternehmen, an dem der Bund unmittelbar oder mittelbar mit Mehrheit beteiligt ist, nur mit seiner Zustimmung eine Beteiligung von mehr als dem vierten Teil der Anteile eines anderen Unternehmens erwirbt, eine solche Beteiligung erhöht oder sie ganz oder z.T. veräußert. Es hat vor Erteilung seiner Zustimmung die Einwilligung des Bundesministeriums der Finanzen einzuholen und das für das Bundesvermögen zuständige Bundesministerium zu beteiligen. Die Grundsätze des Absatzes 1 Nr. 3 und 4 sowie des Absatzes 2 Satz 2 gelten entsprechend.

(4) Das Bundesministerium der Finanzen und das für das Bundesvermögen zuständige Bundesministerium können auf die Ausübung der Befugnisse nach den Absätzen 2 und 3 verzichten.

(5) An einer Erwerbs- oder Wirtschaftsgenossenschaft soll sich der Bund nur beteiligen, wenn die Haftpflicht der Genossen für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft dieser gegenüber im voraus auf eine bestimmte Summe beschränkt ist. Die Beteiligung des Bundes an einer Genossenschaft bedarf der Einwilligung des Bundesministeriums der Finanzen.

(6) Das zuständige Bundesministerium soll darauf hinwirken, daß die auf Veranlassung des Bundes gewählten oder entsandten Mitglieder der Aufsichtsorgane der Unternehmen bei ihrer Tätigkeit auch die besonderen Interessen des Bundes berücksichtigen.

(7) Haben Anteile an Unternehmen besondere Bedeutung und ist deren Veräußerung im Haushaltsplan nicht vorgesehen, so dürfen sie nur mit Einwilligung des Bundestages und des Bundesrates veräußert werden, soweit nicht aus zwingenden Gründen eine Ausnahme ge-

boten ist. Ist die Zustimmung nicht eingeholt worden, so sind der Bundestag und der Bundesrat alsbald von der Veräußerung zu unterrichten.

Landeshaushaltsordnung von Hessen vom 1. Januar 1971 in der Fassung vom 15. Februar 1999:

§ 65

Beteiligung an privatrechtlichen Unternehmen

(1) Das Land soll sich, außer in den Fällen des Abs. 5, an der Gründung eines Unternehmens in einer Rechtsform des privaten Rechts oder an einem bestehenden Unternehmen in einer solchen Rechtsform nur beteiligen, wenn

1. ein wichtiges Interesse des Landes vorliegt und sich der vom Land angestrebte Zweck nicht besser und wirtschaftlicher auf andere Weise erreichen lässt,
2. die Einzahlungsverpflichtung des Landes auf einen bestimmten Betrag begrenzt ist,
3. das Land einen angemessenen Einfluß, insbesondere im Aufsichtsrat oder in einem entsprechenden Überwachungsorgan, erhält,
4. gewährleistet ist, daß der Jahresabschluß und der Lagebericht, soweit nicht weitergehende gesetzliche Vorschriften gelten oder andere gesetzliche Vorschriften entgegenstehen, in entsprechender Anwendung der Vorschriften des Dritten Buchs des Handelsgesetzbuchs für große Kapitalgesellschaften aufgestellt und geprüft werden.

(2) Bevor das Land Anteile an einem Unternehmen erwirbt, seine Beteiligung erhöht oder sie ganz oder z.T. veräußert, ist die Einwilligung des Ministers der Finanzen einzuholen. Entsprechendes gilt bei einer Änderung des Nennkapitals oder des Gegenstandes des Unternehmens oder bei einer Änderung des Einflusses des Landes. Der Minister der Finanzen ist an den Verhandlungen zu beteiligen.

(3) Der Minister der Finanzen soll darauf hinwirken, daß ein Unternehmen, an dem das Land unmittelbar oder mittelbar maßgebend beteiligt ist, nur mit seiner Einwilligung eine Beteiligung von mehr als dem vierten Teil der Anteile eines anderen Unternehmens erwirbt, eine solche Beteiligung erhöht oder sie ganz oder z.T. veräußert. Die Grundsätze des Abs. 1 Nr. 3 und 4 sowie des Abs. 2 Satz 2 gelten entsprechend.

(4) Der Minister der Finanzen kann auf die Ausübung der Befugnisse nach den Abs. 2 und 3 verzichten.

(5) An einer Erwerbs- oder Wirtschaftsgenossenschaft soll sich das Land nur beteiligen, wenn die Haftpflicht der Genossen für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft dieser gegenüber im voraus auf eine bestimmte Summe beschränkt ist. Die Beteiligung des Landes an einer Genossenschaft bedarf der Einwilligung des Ministers der Finanzen.

(6) Die auf Veranlassung des Landes gewählten oder entsandten Mitglieder der Aufsichtsorgane der Unternehmen haben bei ihrer Tätigkeit auch die besonderen Interessen des Landes zu berücksichtigen. Der Minister der Finanzen hat darauf hinzuwirken.

(7) Haben Anteile an Unternehmen besondere Bedeutung und ist deren Veräußerung im Haushaltsplan nicht vorgesehen, so dürfen sie nur mit Einwilligung des Landtags veräußert

werden, soweit nicht aus zwingenden Gründen eine Ausnahme geboten ist. Ist die Einwilligung nicht eingeholt worden, so ist der Landtag alsbald von der Veräußerung zu unterrichten.

Gemeindeordnung von Hessen vom 25. Februar 1952 in der Fassung vom 1. April 1993:

§ 122

Beteiligung an Gesellschaften

(1) Eine Gemeinde darf eine Gesellschaft, die auf den Betrieb eines wirtschaftlichen Unternehmens gerichtet ist, nur gründen oder sich daran beteiligen, wenn

1. die Voraussetzungen des § 121 Abs. 1 vorliegen,
2. die Haftung und die Einzahlungsverpflichtung der Gemeinde auf einen ihrer Leistungsfähigkeit angemessenen Betrag begrenzt ist,
3. die Gemeinde einen angemessenen Einfluß, insbesondere im Aufsichtsrat oder in einem entsprechenden Überwachungsorgan, erhält,
4. gewährleistet ist, daß der Jahresabschluß und der Lagebericht, soweit nicht weitergehende gesetzliche Vorschriften gelten oder andere gesetzliche Vorschriften entgegenstehen, entsprechend den für große Kapitalgesellschaften geltenden Vorschriften des Dritten Buches des Handelsgesetzbuches aufgestellt und geprüft werden.

Die Aufsichtsbehörde kann von den Vorschriften der Nr. 2 bis 4 in besonderen Fällen Ausnahmen zulassen.

(2) Abs. 1 gilt mit Ausnahme der Vorschriften der Nr. 1 auch für die Gründung einer Gesellschaft, die nicht auf den Betrieb eines wirtschaftlichen Unternehmens gerichtet ist, und für die Beteiligung an einer solchen Gesellschaft. Darüber hinaus ist die Gründung einer solchen Gesellschaft oder die Beteiligung einer solchen Gesellschaft nur zulässig, wenn ein wichtiges Interesse der Gemeinde an der Gründung oder Beteiligung vorliegt.

(3) Gehören einer Gemeinde mehr als 50 vom Hundert der Anteile an einer Gesellschaft, so hat sie darauf hinzuwirken, daß

1. in sinngemäßer Anwendung der für die Eigenbetriebe geltenden Vorschriften
 - a) für jedes Wirtschaftsjahr ein Wirtschaftsplan aufgestellt wird,
 - b) der Wirtschaftsführung eine fünfjährige Finanzplanung zugrunde gelegt und der Gemeinde zur Kenntnis gebracht wird,
2. nach den Wirtschaftsgrundsätzen (§ 127a) verfahren wird, wenn die Gesellschaft ein wirtschaftliches Unternehmen betreibt.

(4) Abs. 1 und 2 gelten entsprechend, wenn eine Gesellschaft, an der Gemeinden oder Gemeindeverbände mit insgesamt mehr als 50 vom Hundert beteiligt sind, sich an einer anderen Gesellschaft beteiligen will.

(5) Die Gemeinde kann einen Geschäftsanteil an einer eingetragenen Kreditgenossenschaft

erwerben, wenn eine Nachschußpflicht ausgeschlossen oder die Haftsumme auf einen bestimmten Betrag beschränkt ist.

12.4. Kostenstellenübersicht von Morbach (in TDM)

Bezeichnung der Kostenstelle	1987	1988	1989	1990*	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM
01 Holzernte	534	470	491	5.007	992	616	455	495	486	677	532	403	509	326
02 Ernten von Forst- nebenerzeugnissen	4	4	6	5	4	5	3	2	2	1	0	1	0	1
03 Bestandsbegrün- dungen u. Pflege	251	299	122	475	748	551	126	671	31	166	53	31	13	18
05 Bestandspflege	90	98	89	97	84	88	0	94	37	36	53	14	19	14
06 Forstschutz	145	121	56	152	116	94	103	202	59	43	53	43	34	13
07 Wege und Was- ser- bauten	81	78	95	1.010	291	27	18	32	46	55	102	56	29	10
08 Maßnahmen im Sonstigen Wald	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
09 Betriebsgebäude/ Schutzwagen	10	7	6	15	12	6	9	15	18	14	24	15	13	9
10 Immissionen, Bodenschutz	0	0	0	0	0	0	0	178	74	33	28	29	35	51
11 Landespflege, Erholungseinrich- tung	48	61	51	36	47	41	41	30	33	37	29	23	34	24
14 Insgemein. Ma- schinen	19	13	12	319	24	25	38	41	104	246	101	54	69	154
15 Aus- und Fortbil- dung	12	9	11	8	21	28	27	17	0	1	1	11	8	2
16 Lohnnebenkosten	444	438	379	532	432	402	319	316	360	353	320	269	191	227
Gesamtkosten	1.637	1.598	1.318	7.654	2.772	1.880	1.139	2.093	1.249	1.662	1.296	947	953	849
davon: Löhne	881	931	819	1.234	923	893	729	737	732	831	632	518	402	518
Unternehmer	509	413	379	5.263	1.284	654	282	921	411	642	546	354	476	271
Sachkosten	247	254	120	1.157	565	334	128	435	106	189	117	74	75	60

* Stark beeinflusst durch Stürme.

12.5. Allgemeiner Fragebogen zu den Eigenbetrieben

Sehr geehrte(-r) Frau (Herr),

anbei übersende ich Ihnen wie telefonisch abgesprochen die Fragen zum Eigenbetrieb. Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an und tragen Sie Erläuterung und weitere Ausführungen auf den Linien ein. Falls der Platz nicht ausreicht, bitte ich Sie, ein neues Blatt hinzuzufügen. Sollten sich Unklarheiten ergeben, können wir diese in einem späteren Telefonat klären.

Allgemeine Kenndaten des Betriebs:

Wirtschaftsfläche: _____

Jahreseinschlag: _____

Baumartenzusammensetzung:

—

—

Vorrat: _____

Fragen zum Eigenbetrieb:

1) Wird der Eigenbetrieb im Querverbund mit anderen Betrieben geführt? Ja Nein

Wenn ja, ist der Forstbetrieb in eine Erfolgsübersicht eingegliedert? Ja Nein

2) Seit wann wird der Forstbetrieb als Eigenbetrieb geführt?

—

3) Welche Hintergründe haben zu der Entscheidung einen Eigenbetrieb einzurichten geführt?

4) Wie ist Ihre Werkleitung zusammengesetzt?

5) Inwieweit ist das Forstamt noch an dem Betrieb beteiligt (z.B. technische u./o. kaufmännische Betriebsleitung)?

6) Welche weiteren Mitarbeiter sind beim Eigenbetrieb beschäftigt?

7) Wie ist der Werkausschuss zusammengesetzt (bitte auch die Sachkundigkeit der Mitglieder angeben)?

Beschließender Charakter	Ja	Nein
Beratender Charakter	Ja	Nein

8) Haben sie Ziele definiert? Ja Nein
Wenn ja, welche?

9) Wenden Sie die doppelte Buchführung an? Ja Nein

10) Führen sie eine Kosten- und Leistungsrechnung durch? Ja Nein
Wenn ja, in welchem Umfang?

11) Werden die Waldbestände bilanziert? Ja Nein

12) Werden Investitionsrechnungen durchgeführt,
die über die fünfjährige Finanzplanung hinausgehen? Ja Nein

13) Wer führt die Forsteinrichtung durch?

14) Haben sich die Einnahmen Ja Nein
bzw. der Reinertrag seit Einführung des Eigenbetriebs verbessert? Ja Nein
Wenn ja, inwiefern?

Wenn ja, welches sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?

15) Haben Sie weitere Anmerkungen in Bezug auf Ihren Eigenbetrieb?

Ich bedanke mich für Ihre Mithilfe.

12.6. Die wichtigsten Änderungen des Hessisches Forstgesetzes zum 01.01.2001 in Bezug auf den Kommunalwald

	alt	neu
Änderungen		
§ 33	<p>Periodisierte Planung:</p> <p>(1) Die Betriebspläne oder -gutachten werden von der Forsteinrichtungsanstalt im Einvernehmen mit dem Forstamt aufgestellt und sind der Gemeinde zur Beschlussfassung vorzulegen.</p> <p>(2) Der Betriebsplan bedarf der Genehmigung der oberen Forstbehörde.</p> <p>(3)...</p> <p>Wirtschaftspläne:</p> <p>(1) Die Wirtschaftspläne (§ 19) sind vom Forstamt aufzustellen und mit einem Voranschlag der Einnahmen und Ausgaben der Gemeinde zur Beschlussfassung vorzulegen. Bei Aufstellung der Pläne ist auf die Leistungsfähigkeit, Bedürfnisse und Wünsche der Gemeinde Rücksicht zu nehmen, soweit es mit den Zielen dieses Gesetzes und einer pfleglichen sowie wirtschaftlichen Vermögensverwaltung vereinbar ist. Abweichungen von den Vorstellungen der Gemeinde sind zu begründen.</p> <p>(2) Auf Antrag der Gemeinde hat das Forstamt in einer zu diesem Zweck anzuberaumenden Sitzung der Gemeindevertretung, erforderlichenfalls an Ort und Stelle, die Wirtschaftspläne zu erläutern.</p>	<p>Periodisierte Planung:</p> <p>(1) Die Betriebspläne oder -gutachten sind der Gemeinde zur Beschlussfassung vorzulegen und zu erläutern.</p> <p>(2) Die obere Forstbehörde überwacht die Einhaltung der Betriebspläne und -gutachten, soweit die Kommunalwaldungen nicht durch die Hessischen Forstämter betreut werden.</p> <p>(3) aufgehoben</p> <p>Wirtschaftspläne:</p> <p>Auf der Grundlage von periodischen Plänen sind jährliche Wirtschaftspläne zu erstellen. Die obere Forstbehörde kann anordnen, dass die Pläne nach § 19 Abs. 7 aufgestellt werden.</p> <p>[§ 19 Abs. 7: Im Rahmen der periodischen Planung sind Wirtschaftspläne für ein oder zwei Jahre auszustellen. Der Jahresanschlag soll so bemessen sein, dass vorausgesehene Mehr- oder Mindereinschläge möglichst im Planungszeitraum, wenigstens über fünf Jahre, ausgeglichen werden.]</p>
§ 34		

<p>§ 37</p>	<p>Forsttechnische Leitung:</p> <p>(1) Die forsttechnische Leitung im Gemeindewald obliegt dem Leiter des zuständigen staatlichen Forstamts.</p> <p>(2) Hat die Gemeinde einen eigenen Forstamtsleiter angestellt, so tritt dieser an die Stelle des staatlichen Forstamtsleiters. Eine Gemeinde darf einen eigenen Forstamtsleiter nur anstellen, wenn ihr Waldbesitz nach Größe, Lage und Zusammenhang die Bildung eines staatlichen Forstamts rechtfertigen würde. Ob diese Voraussetzung vorliegt, entscheidet im Zweifel die oberste Forstbehörde im Benehmen mit dem Minister des Innern.</p> <p>(3) Als Leiter eines Gemeindeforstamts darf nur eine forstliche Fachkraft eingestellt werden, welche die für den Leiter eines staatlichen Forstamts vorgeschriebene Ausbildung nachweist.</p> <p>(4)...</p>	<p>Fachliche Betreuung:</p> <p>(1) Die forsttechnische Leitung und der forsttechnische Betrieb im Gemeindewald obliegen dem Landesbetrieb Hessen-Forst nach § 4a. Sie wird von den Forstämtern (forsttechnische Leitung) durch die Forstamtsleitungen und in den Revierförstereien (forsttechnischer Betrieb) durch die Revierleitungen durchgeführt.</p> <p>(2) Gemeindeforstbetriebe können auf Antrag aus der staatlichen Betreuung ausscheiden. Das Ausscheiden aus der staatlichen Betreuung erfolgt nach einer Übergangszeit von höchstens zwei Jahren nach Antragstellung zum Ende eines Kalenderjahres. Die Übergangszeit kann sich verkürzen oder ganz entfallen, wenn die waldbesitzenden Gemeinden bestimmte Anforderungen auch in Hinblick auf die Übernahme staatlichen Forstpersonals erfüllen, die von der für das Forstwesen zuständigen Ministerin oder den dafür zuständigen Minister durch Rechtsverordnung im Einzelnen festgelegt werden. Ausgeschiedene Forstbetriebe sollen nach Maßgabe dieser Rechtsverordnung auf entsprechenden Antrag wieder in die staatliche Betreuung aufgenommen werden.</p> <p>(3)...</p>
-------------	---	---

<p>§ 43</p>	<p>Kostenbeiträge:</p> <p>(1) Das Land trägt die Verwaltungskosten einschließlich der Kosten für Aufstellung und Erneuerung von Betriebsplänen und -gutachten nach § 19, die bei den Forstbehörden durch die Aufsicht und Überwachung in den Gemeindewaldungen entstehen.</p> <p>(2) ...</p> <p>(3) Die Kostenbeiträge werden aus den tatsächlich entstandenen persönlichen und sächlichen Verwaltungsausgaben mit Ausnahme der Versorgungslasten ermittelt. Die oberste Forstbehörde regelt im Einvernehmen mit dem Minister für Finanzen und dem Minister des Innern durch Rechtsverordnung die Berechnung und Einziehung der Kostenbeiträge. Bei Zahlungsverzug oder Stundung haben die Gemeinden die üblichen Zinsen zu zahlen.</p> <p>(4)...</p>	<p>Kostenbeiträge:</p> <p>(1) Das Land trägt im Gemeindewald, soweit in diesem der forsttechnische Betrieb durch Bedienstete des Landes ausgeübt wird, die Kosten für die forsttechnische Leitung.</p> <p>(2)...</p> <p>(3) Die Kostenbeiträge werden aus den durchschnittlichen, persönlichen und sachlichen Aufwendungen mit Ausnahme der Versorgungslasten für alle staatlichen Revierförstereien in einem Hektarsatz ausgedrückt. Die erforderliche Intensität der Bewirtschaftung ist dabei fallweise zu berücksichtigen. Die anfallenden Kosten für die Forsteinrichtung durch den Landesbetrieb sind in Ansatz zu bringen. Der Kostenbeitrag wird um den Anteil gemindert, der auf den Hoheits- und Dienstleistungsbereich entfällt. Die Kostensätze werden von dem für Forsten zuständigen Ministerium im Benehmen mit dem Ministerium der Finanzen und dem Ministerium des Innern und für Sport nach Anhörung des Landesforstausschusses festgelegt und im Staatsanzeiger für das Land Hessen veröffentlicht.</p> <p>(4) Die Kostenbeiträge werden nach Rechnungsstellung bis zum 1. Juli eines jeden Jahres fällig. Bei Zahlungsverzug oder Stundung haben die Gemeinden Zinsen zu zahlen.</p> <p>(5)...</p>
-------------	--	---

Aufgehoben	alt
<p>§ 38</p>	<p>Revierförstereien:</p> <p>(1) Der forsttechnische Betrieb im Gemeindewald wird in Revierförstereien ausgeübt. Die Revierförstereien werden von der obersten Forstbehörde in Anlehnung an die bestehende Einteilung gebildet.</p> <p>(2) Im Falle des § 37 Abs. 2 bildet die Gemeinde eigene Revierförstereien.</p> <p>(3)...</p>
<p>§ 39</p>	<p>Forsttechnischer Betrieb:</p> <p>(1) Der forsttechnische Betrieb wird durch staatliche Revierleiter ausgeübt.</p> <p>(2) Abs. 1 gilt nicht für Gemeinden, die einen eigenen Forstamtsleiter nach § 37 Abs. 2 angestellt haben.</p> <p>(3)...</p>

12.7. Vergleich der Landeswaldgesetze⁵⁴⁶ der einzelnen Bundesländer zu kommunalrechtlichen Regelungen

	Zielsetzung
Rheinland-Pfalz	§ 26 (1): DER KÖRPERSCHAFTSWALD IST DEM GEMEINWOHL VERPFLICHTET, (2): DER GEMEINDEWALD HAT DEN INTERESSEN DER GEMEINDE U. ÖFFENTLICHEN BEVÖLKERUNG ZU DIENEN, (3): SELBSTÄNDIGE ZIELSETZUNG IM RAHMEN DES GESETZES
Baden-Württemberg	§ 46: es gilt § 45 (1) Zielsetzung im Staatswald [§ 45 (1): soll dem Allgemeinwohl in bes. Maße dienen]
Hessen	§ 5 (1): der Waldbesitzer hat seinen Wald zum Wohle der Allgemeinheit nachhaltig zu bewirtschaften und so Nutz-, Schutz- und Erholungswirkungen zu erhalten
Saarland	§ 29 (1): der Gemeindegewald ist zu erhalten und zu pflegen
Thüringen	§§ 33 (1): die Entscheidungen über die Bewirtschaftung liegt im Rahmen des Gesetzes als Selbstverwaltungsaufgabe bei den Körperschaften
Schleswig-Holstein	§ 8 (2): die Waldbesitzer sind verpflichtet ihren Wald nachhaltig zu bewirtschaften
Niedersachsen	§ 11 (1) waldbesitzende Personen haben ihren Wald ordnungsgemäß insb. nachhaltig zu bewirtschaften
Nordrhein-Westfalen	§ 32: es gilt § 31 (1), (2) Bewirtschaftungsgrundsätze für den Staatswald [§ 31(2): die Wohlfahrtswirkung des Waldes ist zu sichern u. in bes. Maße die Erholung d. Bevölkerung zu ermöglichen]
Bayern	Art. 19 (1): es sind die Grundsätze von Art. 18 (1) u. (2) Satz 1 zum Staatswald zu beachten, [Art. 18 (1): dient dem Allgemeinwohl in bes. Maße, (2) Satz 1: entspr. d. Örtlichkeiten kann eine der in (1) für Staatswald genannten Aufgaben bevorzugt erfüllt werden]
Mecklenburg-Vorpommern	§ 6 (2): der Körperschaftswald soll wie der Staatswald bewirtschaftet werden [§ 6 (1) Nr. 1: hat dem Gemeinwohl im bes. Maße zu dienen]
Sachsen	§ 46 (1): die Bewirtschaftung für d. Körperschaftswald soll sich an der Zielsetzung des Staatswaldes ausrichten [§ 45 (1): soll dem Allgemeinwohl im bes. Maße dienen]
Brandenburg	§ 31: Zielsetzung wie im Staatswald [§ 30 (1): soll dem Allgemeinwohl in bes. Maße dienen]
Sachsen-Anhalt	§ 23 (1) Satz 1: es gilt § 22 (1) Staatswald [§ 22 (1): dient dem Allgemeinwohl in bes. Maße]

⁵⁴⁶ z.T. wörtlich zitierte Angaben

	Qualifikation der Betriebsleitung
Rheinland-Pfalz	§ 32 (3): LEITER EINES FAS IST EIN BEAMTER DES HÖHEREN FD (§ 8 (2) SATZ 1 NR. 1: HÖHERER FD)
Baden-Württemberg	§ 21 Abs. 2 Satz 1: i.d.R. Beamte, Satz 2: höhere FD
Hessen	§ 20 (1): durch forstl. Fachkräfte, mit für den Staatsdienst vorgeschriebenen Ausbildung
Saarland	§ 37 (2): nimmt die Gemeinde diese Aufgabe selbst wahr, so ist auf entsprechend forstlich qualifiziertes Personal zu achten
Thüringen	§ 39 (1): qualifiziertes Personal, (2) Satz 3: Befähigung für den höheren FD
Schleswig-Holstein	§ 8 (7) Satz 1: im Staatswald hat die Verwaltung und Bewirtschaftung durch eigenes Forstpersonal zu erfolgen, Satz 2: bei hinreichender Größe gilt dies auch für den Körperschaftswald
Niedersachsen	§ 15 (1), (3): fachkundige Bewirtschaftung durch fachkundige Personen, die einen für die Zulassung in den Vorbereitungsdienst für den höheren o. geh. FD erforderlichen Hochschulabschluss erworben haben
Nordrhein-Westfalen	§ 35 (1) Satz 1: Fachkräfte: höherer o. geh. FD
Bayern	Art. 19 (3) Satz 3: fachkundig Person; die die Große Forstl. Staatsprüfung bestanden o. sich als Beamter des geh. FD für den Aufstieg in den höheren FD qualifiziert hat
Mecklenburg-Vorpommern	§ 41 (2) Satz 4: vgl. Ausbildung eines staatl. Leiters für den höheren FD
Sachsen	§ 23 (1): höherer FD
Brandenburg	§ 32 (3): für den Staatsdienst vorgeschriebene Ausbildung
Sachsen-Anhalt	§ 23 (2) Satz 1: Bedienstete, mit für den Staatsdienst vorgeschriebenen Ausbildung

forsttechnische Leitung/ Kosten	
Rheinland-Pfalz	§ 27 (1) SATZ 1: FORSTFACHL. LEITUNG WIRD IM KÖRPERSCHAFTSWALD VOM FA AUSGEÜBT, § 32 (4): BEI WECHSEL IN DEN KOMMUNALEN DIENST, GEWÄHRT DAS LAND EINEN ABGESTUFTEN KOSTENZUSCHUSS FÜR DEN FA-LEITER
Baden-Württemberg	§ 47 (1): ft. Leitung wird durch das Land ausgeübt, § 1 (1) Satz 1 FVerwKG: kostenlos, § 47 (3): kann von der Körperschaft selbst ausgeübt werden, § 62 Nr. 3: körperschaftl. FA ist untere FB mit den Aufgaben nach § 65, Aufwandsersatz nach § 53 (1) Nr. 3: nur für Aufgaben nach § 49 möglich [für Beratung und Betreuung, die Mitwirkung bei der Forstaufsicht und die Ausübung des Forstschutzes im Privatwald]
Hessen	§ 37 (1): ft. Leitung u. Betrieb obliegen dem Land, § 43 (1): kostenlos, wenn der Betrieb auch durch das Land ausgeführt wird, § 37 (2) Satz 1: können auf Antrag ausscheiden, Satz 2: 2 Jahre Übergangszeit, Satz 3: Zeit kann sich verkürzen o. entfallen, wenn staatl. Forstpersonal übernommen wird
Saarland	§ 33 (1): auf Antrag der Gemeinde leitet u. überwacht die FB o. eine von dieser beauftragten Stelle die ft. Bewirtschaftung, § 37 (1): das Land trägt die Kosten, die ihm für die forstliche Betriebsführung entstehen
Thüringen	§ 33 (3) Satz 2: Körperschaften können einen fachkundigen Leiter anstellen, wenn Größe, Lage und Zusammenhalt die Bildung eines FA rechtfertigen, Satz 5: es kann ein Zuschuss von bis zu 50 % für den Leiter gewährt werden, wenn nach § 6 (1) VO 5: die Fläche zw. 6.000 u. 16.000 ha groß ist, § 33 (3) Satz 3: auch gemeinsame Anstellung eines ft. Leiters ist möglich, § 33 (4): wird kein Körperschaftsforstamt gebildet, übt das Land die ft. Leitung aus, § 28 (3) Satz 1: kostenfrei
Schleswig-Holstein	§ 35 (2) Satz 3 i.V.m. (1): Betreuung durch die Landwirtschaftskammer gegen Entgelt für über die Beratung hinausgehende betriebstechnische Hilfeleistung
Niedersachsen	§ 16 (1): fachkundige Bewirtschaftung durch eigenes Personal o. durch privatrechtlichen Vertrag mit der LFV, der Landwirtschaftskammer, einer anderen kommunalen Körperschaft o. einem privaten Unternehmen o. Einzelperson gegen ein jährliches Entgelt, (4): das jährliche Entgelt richtet sich nach allgemeinen Sätzen, die die LFV u. die Landwirtschaftskammer unter Berücksichtigung des Aufwandes sowie der wirts. Leistungsfähigkeit u. Förderungsfähigkeit für die von ihnen betreuten Wälder festlegen
Nordrhein-Westfalen	§ 35 (1) Satz 2: techn. Betriebsleitung kann an FB übertragen, § 11 (3) Satz 2 i.V.m. (2) Satz 1: gegen Entgelt
Bayern	Art. 19 (3) Satz 2: Körperschaften können forstfachl. Leitung an die untere FB gegen Entgelt übertragen, (4): ist die Anstellung eines Betriebsleiters gerechtfertigt, kann der Körperschaft ein Zuschuss für den Aufwand gewährt werden, § 19 (1) KWaldV: Zuschuss ab 2.000 ha bzw. 1.700 ha, (3): auch gemeinsam
Mecklenburg-Vorpommern	§ 41 (1) Satz 2 : Körperschaften können zur eigenen Bewirtschaftung Forstverwaltungen bilden, § 44 (3) Satz 1: der Waldbesitzer kann fallweise oder ständig seinen Wald durch die untere FB betreuen lassen, Satz 2: gegen Entgelt für über d. Beratung hinausgehende betriebstechnische Hilfeleistung § 41 (1): Waldbesitzer können d. Bewirtschaftung durch eigene Forstfachkräfte durchführen lassen, (2) Satz 1: dies bedarf der Ge-

	nehmung durch d. Landwirtschaftsminister
Sachsen	§ 47 (1): ft. Leitung im Körperschaftswald wird durch das Land ausgeübt, § 47 (5): unentgeltlich, (2): Körperschaften können ft. Leitung selbst ausüben, (4) auch gemeinsam, § 35 Nr. 3: körperschaftl. FA ist untere FB
Brandenburg	§ 32 (1) die Bewirtschaftung obliegt dem Vertreter des Besitzes, (2): wird über kein eigenes FA verfügt, wird die ft. Leitung an die untere FB gegeben
Sachsen-Anhalt	§ 23 (2) Satz 2: Körperschaften können die Betriebsleitung an die FB übertragen § 23 (3) Betreuung gegen Entgelt
	Revierdienst (Qualifikation, gebunden, Kosten, Revierabgrenzung)
Rheinland-Pfalz	§ 28 (1) Satz 1: > 50 % reduzierte HBF: Wahl zw. staatl. und komm. RD, Satz 2: bei Unterlastung muss komm. RD verrichtet werden, Satz 3: bei staatl. RD können die Körperschaften unter den Vorschlägen des Forstamtes auswählen, § 9 (3): staatl. RD: sonstige Aufgaben nur in geringem Umfang (10 %), § 9 (4): i.d.R. Beamte, § 8 (2) Satz 1 Nr. 2 : geh. FD § 28 (2): staatl. RD gegen Kostenbeitrag (§ 8, § 9 LWGDVO: 70 % für staatl. RD erstatten; 30 % für komm. RD vom Land erstattet) § 9 (1) Satz 1: Reviere vorgesehen, (2): Selbstabgrenzung § 48 (2): Übertragung an den Staat ist an ft. Leitung gebunden § 21 (2) Satz 1: i.d.R. Beamte, Satz 3: geh. FD, Satz 4: bei geringer Größe o. einfachen Verhältnissen auch mittlerer FD
Baden-Württemberg	§ 1 (2) FVerwKG: staatl. RD gegen Kostenbeitrag § 48 (1) Satz 1: Reviere vorgesehen
Hessen	§ 20 (1): durch forstl. Fachkräfte, für den Staatsdienst vorgeschriebene Ausbildung, § 40: staatl. RD: bei > 50 % Fläche hat die Gemeinde das Recht zur Auswahl unter den Bewerbern § 43 (2), (3): staatl. RD gegen Kostenbeitrag
Saarland	§ 33 (2): Gemeinde ist verpflichtet auf die entsprechende forstfachi. Qualifizierung zu achten, wenn eigenes Personal oder ein Dritter beauftragt wird § 37 (2): die Aufwendungen des Landes für den Betriebsdienst sind von der Gemeinde zu erstatten
Thüringen	§ 33 (5) Satz 3: die Wahl des staatl. RD ist an die ft. Leitung gebunden § 39 (2) Satz 4: geh. FD § 33 (6): staatl. RD bei > 50 % Körperschaftswaldanteil: Auswahl zw. 3 Bewerber, § 28 (3) Satz 2: gegen Kostenbeitrag von unterer FB (siehe hierzu (4) u. (5)) § 33 (5) Satz 4: bei komm. RD Zuschuss bis 50 % möglich, wenn nach § 6 (2) VO 5: die Fläche zw. 800 u. 1.600 ha groß ist (bemessen nach § 7 VO 5)

Schleswig-Holstein	§ 35 (2) Satz 3 i. V. m. (1): Betreuung durch die Landwirtschaftskammer entgeltlich (betriebstechnische Hilfeleistung)
Niedersachsen	siehe: Qualifikation der Betriebsleitung u. forsttechnische Leitung
Nordrhein-Westfalen	§ 35 (1) Satz 3: die Übernahme der Beförderung kann an ft. Leitung gebunden, § 35 (1) Satz 1: Fachkräfte: höhere o. geh. FD, Satz 4: FB kann mittlerer FD zulassen, § 11 (3) Satz 2: staatl. RD gegen Entgelt
Bayern	Art. 19 (5) Satz 2: Übertragung an den Saat ist an ft. Leitung gebunden, § 19 KWaldV (3) auch gemeinsam, Art. 19 (5) Satz 1: i.d.R. geeignetes Fachpersonal: geh. o. mittlerer FD. o. vgl. Ausbildung Satz 2: gegen Entgelt, § 19 (2) KWaldV: es kann ein Zuschuss gewährt werden, wenn die Reviergröße mind. 400 bzw. 300 ha beträgt
Mecklenburg-Vorpommern	§ 41 (3) SATZ 3: NICHT-STAATL. FORSTREVIER UNTERSTEHT DER FORSTAUF SICHT DER UNTEREN FB, SONSTERN ES KEINEM KÖRPERSCHAFTL. FA ANGEHÖRT, ENTGELT PFLICHTIG (3) SATZ 5: GEH. FD, § 44 (3) SATZ 1: DER WALDBESITZER KANN FALLWEISE ODER STÄNDIG SEINEN WALD DURCH DIE UNTERE FB BETREUEN LASSEN, SATZ 2: GEGEN ENTGELT, BEI ÜBER DIE BERATUNG HINAUSGEHENDE BETRIEBSTECHNISCHER HILFELEISTUNG § 41 (1) SATZ 2: KÖRPERSCHAFTEN KÖNNEN ZUR EIGENEN BEWIRTSCHAFTUNG FORSTREVIERE BILDEN, (3) SATZ 1: BILDUNG UND ABGRENZUNG ERFOLGT IM EINVERNEHMEN MIT DER OBEREN FB
Sachsen	§ 47 (3) Satz 3: Übertragung an den Staat ist an ft. Leitung gebunden § 23 (1) Satz 2: i.d.R. geh. FD § 47 (5) Satz 2: staatl. RD gegen Kostenbeitrag § 47 (3) Satz 2: Reviere vorgesehen
Brandenburg	§ 32 (4) Satz 1: Beamte, Satz 2: geh. FD
Sachsen-Anhalt	§ 23 (2) Satz 2: Übertragung an den Staat ist an ft. Betriebsleitung gebunden § 23 (2) Satz 1: Bedienstete, mit für den Staatsdienst vorgeschriebene Ausbildung § 23 (3): staatl. RD gegen Entgelt

Forsteinrichtung	
Rheinland-Pfalz	§ 7 (3) Satz 1: durch das Land o. private Sachkundige, Satz 2: durch das Land kostenfrei, Satz 3: durch Sachkundige für Körperschaften kostenfrei, § 8 (2) Satz 1: höherer FD
Baden-Württemberg	§ 50 (2) Satz 1: von Forstdirektion, wenn Leitung beim staatl. FA, Satz 2: komm. FA: von Betriebsleiter o. forstl. Sachverständigen, § 21 (2) Satz 2: höhere FD o. Forstdirektion § 50 (2) Satz 3: die Körperschaft hat die Arbeitskräfte für Vermessung u.ä. zu bezahlen § 4 (1) 1. KWaldVO: alle 10 Jahre
Hessen	§ 19 (1) Satz 1: vom Land aufgestellt, Satz 2: wenn nicht vom Land bewirtschaftet, kann die Aufstellung durch vereidigte Sachverständige erfolgen, § 43 (3) Satz 3: die anfallenden Kosten für die Forsteinrichtung durch den Landesbetrieb sind in Ansatz zu bringen
Saarland	§ 30 (2): auf Antrag der Gemeinde lässt die FB sie erstellen, § 37 (1) Satz 1: das Land trägt die Kosten, Satz 2: die Gemeinde trägt die Arbeitslöhne u. Sachkosten mit Ausnahmen der Vergütung des vom Land beauftragten Sachverständigen § 30 (3): durch von der Kommune beauftragte Sachverständige, die nach § 13 (4) von der obersten FB anerkannt sind, die Durchführung wird von der unteren FB überwacht, nach § 37 (1) Satz 3 gilt § 40 (1) Satz 2: das Land trägt einen Teil der Kosten, (2): deren Gewährung u. Höhe kann davon abhängig gemacht werden, dass dazu Geeignete beauftragt werden u. sich d. Waldbesitzer verpflichtet, d. Wald nach d. für d. Staatswald geltenden ökol. Vorgaben zu bewirtschaften § 13 (3) Satz 3: für forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse können gemeinsame Betriebspläne erstellt werden § 33 (8) Satz 1: kostenfrei von der Landesanstalt durchgeführt, Satz 4: Körperschaft stellt nur Hilfspersonal für Waldaufnahme, Satz 3: Landesanstalt kann diese Aufgabe freiberuflich tätigen Sachverständigen übertragen: höherer FD
Thüringen	§ 35 (2) Satz 3 i.V.m. (1): Betreuung durch die Landwirtschaftskammer entgeltlich (betriebstechnische Hilfeleistung), insb. Anfertigen von Betriebsgutachten
Schleswig-Holstein	§ 16 (2) Satz 3 : bei Übertragung der Betreuung (siehe Betriebsleitung) hat die Körperschaft geeignete Arbeitskräfte, Transportmittel und Geräte zu stellen
Niedersachsen	§ 33 (1): Betriebspläne sind zu erstellen, (2): nach Erstellung der FB vorzulegen
Nordrhein-Westfalen	Art. 19 (2) Satz 3: von Freiberuflichen im Auftrag der FB oder von dieser selbst, Satz 4: die Körperschaft entrichtet 50 % der dem Staat entstehenden Kosten, Satz 5: sie stellt das erforderliche Hilfspersonal für die Waldaufnahme, § 5 (1) KWaldV: die Aufstellung ist Staatsaufgabe, im Regelfall durch freiberufliche Qualifizierte
Bayern	§ 37 (5) Satz 2: Beauftragung des Landesamtes ist gebührenpflichtig, Satz 3: kann auch private Gutachter beauftragen
Mecklenburg-Vorpommern	

Sachsen	§ 48 (1): von der höheren Forstaufsicht aufzustellen § 23 (1): höhere FD, § 22 (2) Satz 2: für Vermessungen u. Vorratsaufnahmen erforderliche Arbeitskräfte zu stellen
Brandenburg	§ 32 (5): es sind Betriebspläne bzw. -gutachten zu erstellen
Sachsen-Anhalt	§ 5 (1): es müssen Betriebspläne bzw. -gutachten aufgestellt werden, (2): diese bedürfen der Bestätigung durch die Körperschaft

	Wirtschaftsverwaltung (Verwertung der Walderzeugnisse, Begründung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen, Vergabe von Forstbetriebsaufgaben, Beschaffung von Geräten und Materialien)
Rheinland-Pfalz	§ 27 (2) Satz 1: liegt bei der Körperschaft, Satz 2: FA berät, soweit sie die Aufgabe selbst wahrnimmt, (3) Satz 1: Holzvermarktung kann auch dem Land übertragen werden, die Übertragung auf ein staatliches Forstamt kann nur im Rahmen der Holzverwertung des Landes erfolgen, Satz 2: übrige Wirtschaftsverwaltung kann ebenfalls übertragen werden
Baden-Württemberg	§ 47 (1) Satz 4: obliegt der Körperschaft, (2): alle Aufgaben können auf das FA übertragen werden
Saarland	§ 32 Satz 1: obliegt der Gemeinde, Satz 2: einzelne Aufgaben können der FB übertragen werden
Thüringen	§ 33 (3) Satz 1, (4) Satz 4: obliegt der Körperschaft, (4) Satz 5: ist vollständig übertragbar
Niedersachsen	16 § (3) Satz 3: die Holzverwertung nach (2) Satz 4 Nr. 1 kann zusätzlich übertragen werden
Bayern	Art. 19 (3) Satz 1: obliegt der Körperschaft
Sachsen	§ 47 (1) Satz 4: obliegt der Körperschaft, Satz 5: FB kann die Aufgaben übernehmen

Anmerkung: In den anderen Bundesländern werden keine Angaben dazu gemacht.

	Zusammenschlüsse
Rheinland-Pfalz	§ 26 (3) Satz 2: strukturelle Nachteile durch Zusammenschlüsse ausgleichen, § 31: FA fördert forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse § 30: die Körperschaften sollen ihren Forstbetrieb zu großräumigen Forstzweckverbänden zusammenschließen
Baden-Württemberg	§ 61 (1): FB unterstützt, (2): Zusammenschlüsse sollen vorrangig berücksichtigt werden, z.T. können Förderungen von ihrer Bildung abhängig gemacht werden, (4): staatl. FA kann Geschäftsführung übernehmen
Hessen	§ 51 (1) Satz 1: wenn nicht zu selbständige, ordnungsgemäßer Forstwirtschaft geeignet, sollen die Waldbesitzer sich zu Forstbetriebsvereinigungen zusammenschließen
Saarland	§ 42 (1) Satz 1: bei ungünstigen Verhältnissen haben die FB auf Zusammenschlüsse hinzuwirken, Satz 2: solche Forstbetriebe können sich auch benachbarten Revieren anschließen, § 13 (3) Satz 3: für forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse können gemeinsame Betriebspläne erstellt werden

Thüringen	§ 33 (5) Satz 2 Nr. 2: Körperschaften können sich für RD zu Forstverbänden zusammenschließen, die eigenes Forstpersonal anstellen (auch zur Einstellung von Waldarbeitern und zum Maschineneinsatz), § 38 (5): Bildung von Zusammenschlüssen ist von FB zu fördern, (6): bei öffentl. Förderungs- u. Planungsmitteln sollen sie vorrangig berücksichtigt werden, (8): untere FB kann auf Antrag Geschäftsführung übernehmen (kostenfrei), § 27 (3) Nr. 4: Zuschüsse für Zusammenschlüsse zur Verbesserung der Bewirtschaftungsstruktur
Schleswig-Holstein	§ 36: FINANZHILFE FÜR FORSTWIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENSCHLÜSSE, § 48: LFV U. DIE KOMMUNALE FORSTVERWALTUNG UNTERSTÜTZEN GEMEINDEN..., ZWECKVERBÄNDE..., BEIM NATURSCHUTZ, IN DER LANDESPFLEGE U. ANLAGE VON ERHOLUNGSEINRICHTUNGEN
Niedersachsen	§ 16 (1) Nr. 3 Satz 2: Betreuung durch fachkundiges Personal auch durch Bedienstete von forstwirtschaftlichen Zusammenschlüssen, in denen die Körperschaft Mitglied ist
Nordrhein-Westfalen	§ 13 (1): FB haben darauf zu achten, dass Waldbesitzer, insb. derer, deren Fläche eine Bewirtschaftung nach neuzeitigen forstwirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht geeignet sind, Zusammenschlüsse bilden, (2): diese sollen bei Förderungs- und Planungsmaßnahmen bes. berücksichtigt werden, (3): FB können Betriebsleitungs- und Beförsterungsverträge mit ihnen abschließen, (4): dazu zählen auch Zweckverbände, die einen gemeinsamen Betriebsplan haben
Bayern	KWaldV § 19 (3): auch bei Zusammenschlüssen, unter den entsprechenden Voraussetzungen, BL und RL bezuschusst, Art. 40: forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse
Mecklenburg-Vorpommern	§ 46 (2): FB unterstützen die Bildung von Zusammenschlüssen, sie sollen bei öffentlichen Fördermaßnahmen berücksichtigt werden
Sachsen	§ 23 (2): forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse ohne forstl. Fachkräfte werden durch die FB beraten und betreut
Brandenburg	§ 34 (1): als kommunale Zusammenschlüsse gelten auch kommunale Zweckverbände (Bewirtschaftung nach einem gemeinsamen Betriebsplan), (3): FB haben ihre Bildung zu unterstützen (4): sie sollen bei öffentl. Förderungs- und Planungsmaßnahmen bes. berücksichtigt werden (5): untere FB kann auf Antrag deren Geschäftsführung übernehmen
Sachsen-Anhalt	§ 25: zuständige Behörde ist die obere FB
Besonderheit in Baden-Württemberg	§ 63: Körperschaftsdirektion, § 64 (2): Zuständigkeit

ISSN 1431-8261