

# Unternehmensstrukturen im öffentlichen Wald

Eine Antwort auf zentrale  
Herausforderungen im Wandel?  
Erfahrungen aus Niedersachsen.

**Wald in guten Händen.**

# **(1) Einführung – Definition - Politische Ziele**

## **(2) Erfahrungen aus der NLF - Chancen & Risiken**

Untertitel:

„Politik, Verwaltung und Unternehmen zwischen wirtschafts-, umwelt- und sozialpolitischen Interessen“

## **(3) Fazit und Folgerungen**

**Wald in guten Händen.**

# Herausforderungen mit Einfluss auf die Bewirtschaftung der Wälder (auch Landeswälder)

- Staatsverschuldung und Schuldenbremse
- Nachhaltigkeit als gesellschaftliches Leitbild
- Ökologisch-soziale Marktwirtschaft
- Klimawandel
- Energiewende
- Demografie

Wald in guten Händen.



**Bund der Steuerzahler  
Deutschland e.V.**

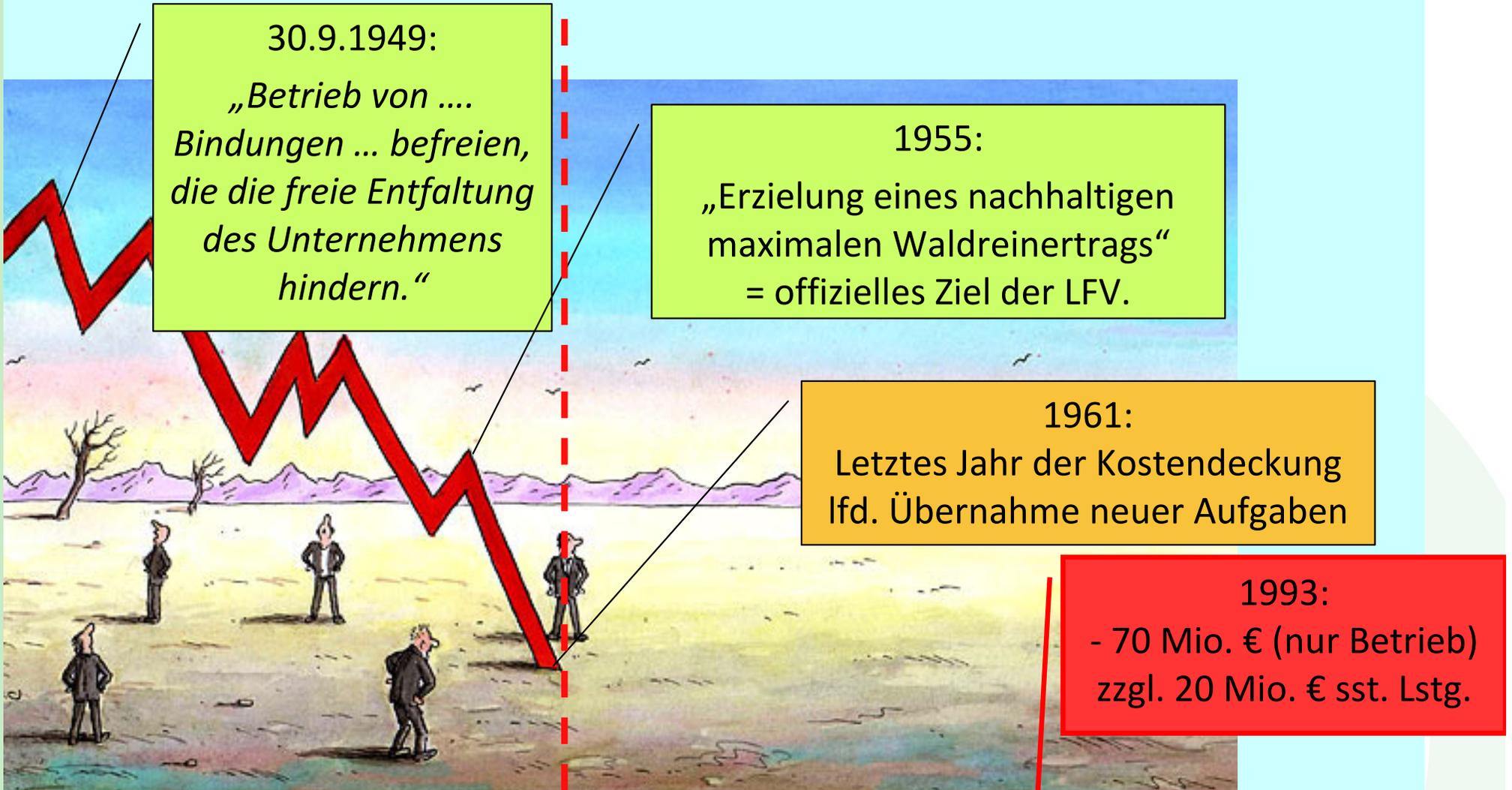
## ENTWICKLUNG DER STAATSVerschULDUNG IN DEUTSCHLAND

(IN MILLIARDEN EURO, JEWELTS ZUM 31.12.)

QUELLE: STATISTISCHES BUNDESAMT, BdSt-SCHÄTZUNG (2011),  
KREDITMARKTSCHULDEN OHNE KASSENKREDITE,  
AB 2011 MIT "BAD BANK"-SCHULDEN DER WESTLB UND DER HRE  
STAND: 21. 02. 2011



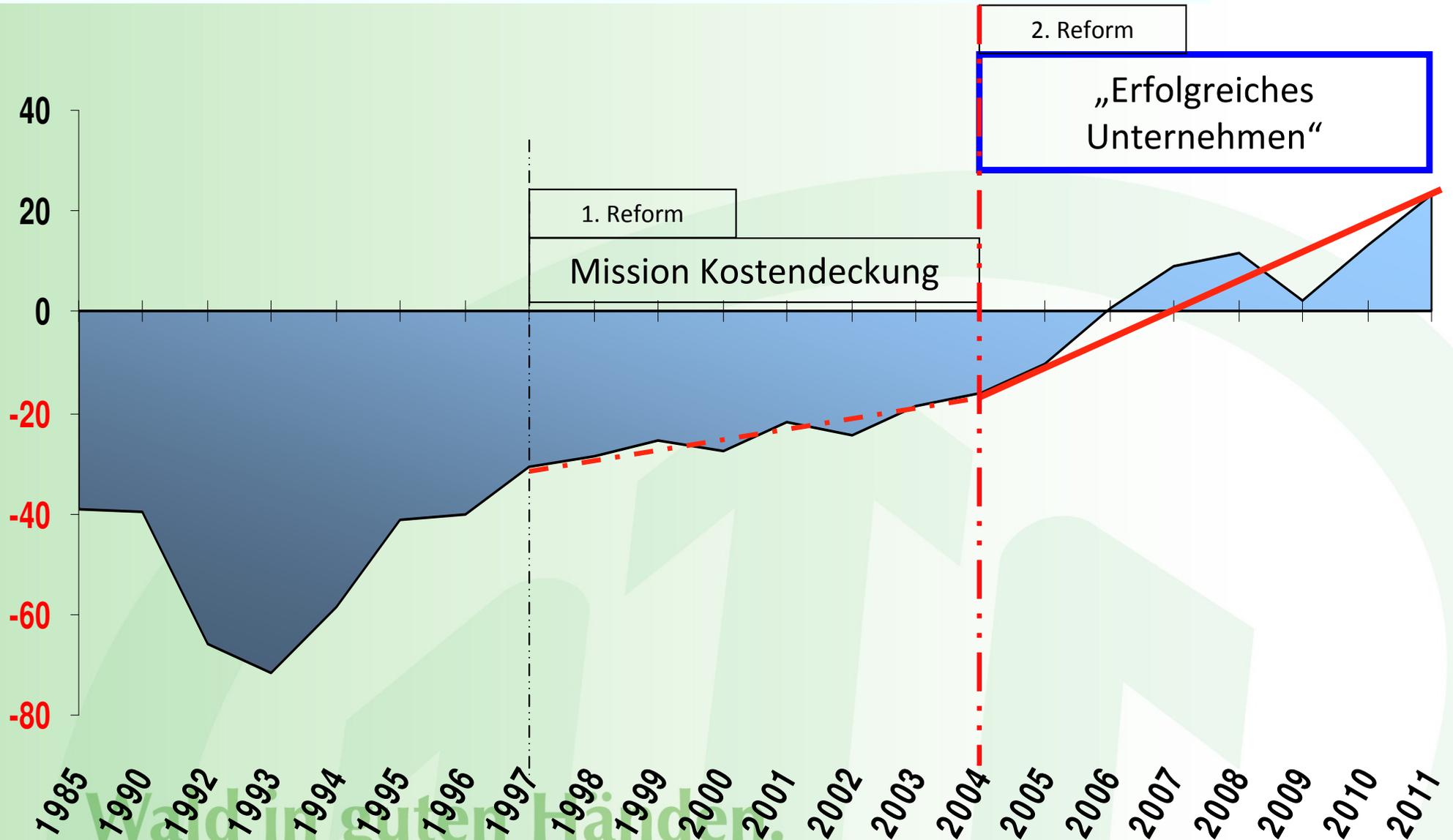
# ..... und in der Landesforstverwaltung Niedersachsen?



1946      ....      1961      ...      1993.....??

# Entwicklung LFV/ NLF – Wirtschaftsbetrieb

Niedersächsische Landesforsten



# Das „Reform-Jahrzehnt“

Deutschland: Übersicht über die Länderforstbetriebe



| Bezeichnung   | Rechtsform  | Seit/ ab    | Waldfläche Bundesland <sup>1)</sup> | Staatswald-Anteil <sup>2)</sup> | Holzeinschlag Staatswald <sup>3)</sup> |
|---|---|-------------|-------------------------------------|---------------------------------|--|
| <b>Niedersächsische Landesforsten (NLF)</b>         | Anstalt des öffentlichen Rechts                     | 01. Jan 05  | 1.162.522                           | 29,6                            | 1.719                                  |
| <b>Unternehmen Bayerische Staatsforsten (BaySF)</b> | Anstalt des öffentlichen Rechts                     | 01. Jul 05  | 2.558.461                           | 30,1                            | 5.377                                  |
| <b>Schleswig-Holsteinische Landesforsten (SHLF)</b> | Anstalt des öffentlichen Rechts                     | 01. Jan 08  | 162.466                             | 31,0                            | 206                                    |
| <b>Landesforst Mecklenburg-Vorpommern</b>           | Anstalt des öffentlichen Rechts                     | 01. Jan 06  | 534.962                             | 40,8                            | 1.051                                  |
| <b>Thüringen Forst</b>                              | Anstalt des öffentlichen Rechts                     | 01. Jan 12  | 517.903                             | 38,2                            | 1.100                                  |
| <b>ForstBW</b>                                      | Kommunalisierung der FoÄ Landesbetrieb gem. §26 LHO | 01. Jan. 09 | 1.395.400                           | 24                              | 2.490                                  |
| <b>Landesforstverwaltung Brandenburg</b>            | Landesbetrieb gem. §26 LHO                          | 01. Jan 09  | 1.071.733                           | 25                              | 1.000                                  |
| <b>Sachsenforst</b>                                 | Landesbetrieb gem. §26 LHO                          | 01. Jan 06  | 511.578                             | 37,3                            | 1.000                                  |
| <b>Landesbetrieb Wald und Holz NRW</b>              | Landesbetrieb gem. §26 LHO                          | 01. Jan 05  | 887.550                             | 14,3                            | 712                                    |
| <b>Landesforsten Rheinland-Pfalz</b>                | Landesbetrieb                                       | 01. Jan 05  | 835.558                             | 25,9                            | 1.200                                  |
| <b>Landesforstbetrieb Sachsen-Anhalt</b>            | Landesbetrieb gem. §26 LHO                          | 01. Jan 02  | 492.128                             | 27,5                            | 660                                    |
| <b>Hessen-Forst</b>                                 | Landesbetrieb gem. §26 LHO                          | 01. Jan 01  | 880.250                             | 39,0                            | 1.850                                  |
| <b>SaarForst</b>                                    | Landesbetrieb gem. §26 LHO                          | 01. Jul 99  | 98.458                              | 48,2                            | 190                                    |

\* Werte nach Statistischem Bundesamt, EUWID, div.: <sup>1)</sup> in ha, <sup>2)</sup> in %, <sup>3)</sup> in 1.000 Fm

Die Landeswälder liefern knapp 20 Mio. FM Holz

# Ziele der Forstpolitik 2004

- (1) Effiziente Verwaltungsstrukturen im Forstwesen/  
Trennung von Hoheit (ML, LKe, LWK) und Betrieb (NLF)
- (2) Nutzung kaufmännischer Freiheiten in der Rechtsform der AöR  
*„NLF ... soll wie ein gewerbliches Unternehmen.... ..agieren können“* (Minister Ehlen)
- (3) Beitrag zur Haushaltskonsolidierung des Landes
  - 4.1 Verkauf von Liegenschaften der NLF (132 Mio. € bis 2014)  
bei vollständiger Eigentumsübertragung aller Liegenschaften
  - 4.2 Kostendeckung des Forstbetriebes der NLF bis 2008 (04: - 20 Mio. €)
  - 4.3 Einfrieren der Dienstleistungen (PB 2 – 5) (25 Mio. €)

Wald in guten Händen.

# Definition

**„Öffentliche Unternehmen sind solche, auf die die öffentliche Hand aufgrund Eigentums, finanzieller Beteiligung, Satzung oder sonstiger Bestimmungen, die die Tätigkeit des Unternehmens regeln, unmittelbar einen beherrschenden Einfluss ausüben kann.“**

(\*RL 2000/52/EG der Kommission vom 26. Juli 2000)

„Die Definition reicht über den Bereich der privatrechtlich organisierten Verwaltung hinaus, weil er auch verselbstständigte Organisationseinheiten umfasst, die in öffentlich-rechtlicher Rechtsform organisiert sind.

**So geht die Anstalt öffentlichen Rechts im Begriff des öffentlichen Unternehmens auf.,,**

(\*WOLFF, BACHOF, STOBER; 2004: Verwaltungsrecht Band 3, Verlag C.H. Beck. S. 557 ff.

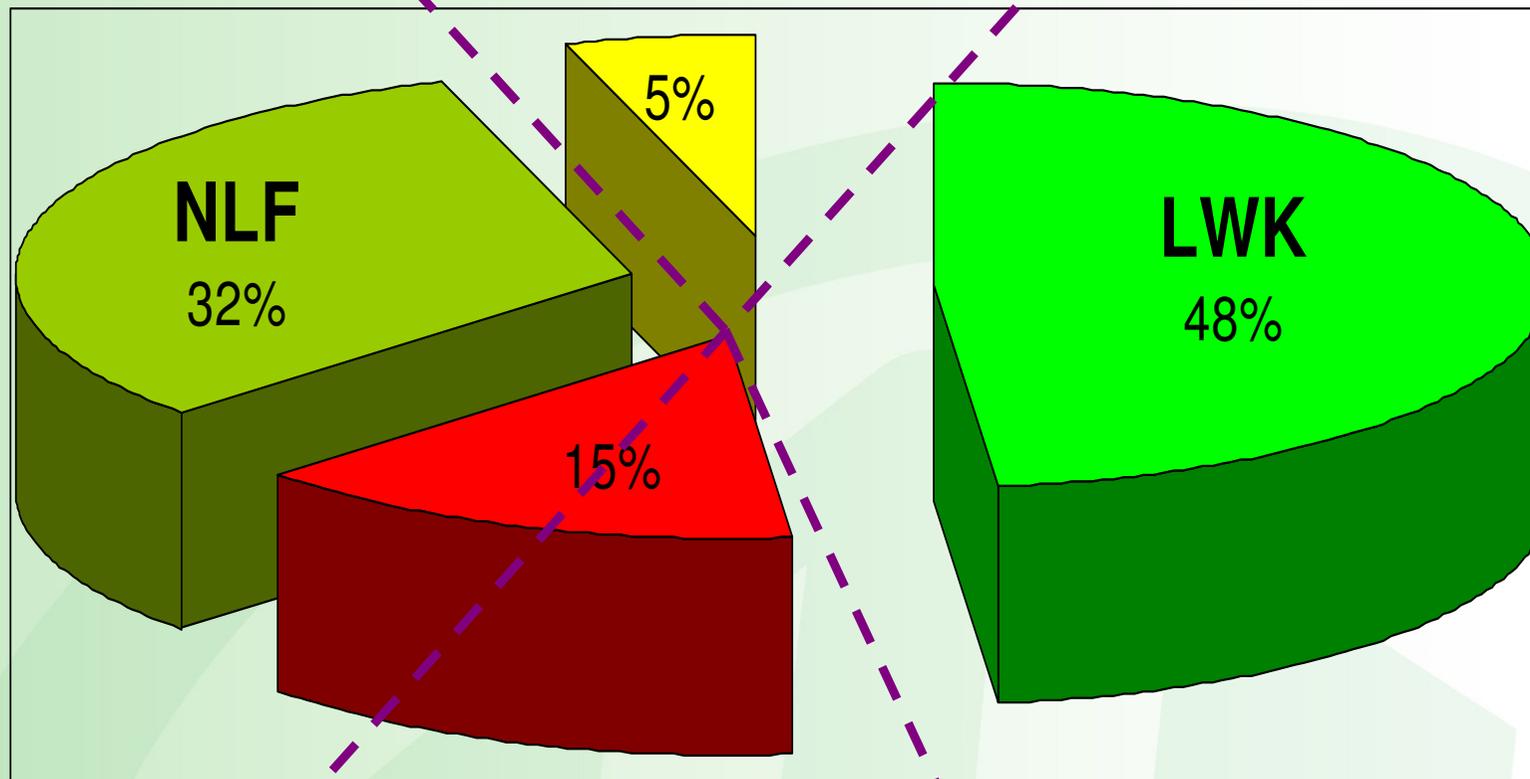
**Wald in guten Händen.**

# Unternehmensstruktur NLF



|  |  |
|--|--|
| <b>NLF-Gesetz</b>                              | Definiert Rechtsform, Sitz, Organe, Aufgaben, NLF als Grundeigentümer und Arbeitgeber (Dienstherreneigenschaft) in Rechtsnachfolge des Landes                              |
| <b>Kontrollorgan</b>                           | Der Verwaltungsrat beschließt über Satzung der AÖR, kann sich Entscheidungen von grundlegender Bedeutung vorbehalten. Regelt seine Abläufe durch GO.                       |
|  | Durch Beschluss hat der VWR sich selbst verpflichtet, die Grundsätze des GermanCooperateGovernanceCodex für große Unternehmen einzuhalten.                                 |
| <b>Operatives Organ</b>                        | Der Präsident vertritt die AÖR und ist vor dem Gesetz und dem Verwaltungsrat für das operative Geschäft verantwortlich. Vorbereitung und Ausführung der Beschlüsse des VR. |
| <b>Satzung</b>                                 | „Interne Verfassung“. VWR konkretisiert durch die Satzung den Aufbau, die internen Abläufe und die Geschäftsgrundsätze.  |
|  | In der Satzung hat sich die NLF zur Umsetzung des Regierungsprogrammes <LÖWE> verpflichtet.  |
| <b>Rechtsaufsicht:</b><br><b>Fachaufsicht:</b> | Einhaltung der Rechtmäßigkeit.<br>Informationsanspruch. Regelmäßiger fachlicher Abgleich.  |

1.085.000 ha Wald (23%) in Niedersachsen:



■ Privatwald ■ Körperschafts- und Genossenschaftswald ■ Landesforsten ■ Bundeswald

Wald in guten Händen.

# Andere Unternehmen mit Beteiligung der öffentlichen Hand/ des Landes Niedersachsen



| Unternehmen    | Rechtsform | % Land NDS | Andere Träger/ Eigentümer          |
|----------------|------------|------------|------------------------------------|
| NLF            | AöR        | 100%       | -                                  |
| NBank          | AöR        | 100%       | -                                  |
| NORD/LB        | AöR        | 56%        | Sachsen-Anhalt, Sparkassenverbände |
| Dataport       | AöR        | 17,24%     | 100% öffentlich, alle Nordländer   |
| NLG            | GmbH       | 51,9%      | Landkreise, Banken, Versicherungen |
| Deutsche Messe | AG         | 50%        | + 50% Stadt und Region Hannover    |
| Volkswagen AG  | AG         | 20,2%      | Porsche, Katar, Streubesitz        |
| Salzgitter AG  | AG         | 26,5%      | 10% eigene, Rest Streubesitz       |

Quelle: Beteiligungsbericht des Landes Niedersachsen

**Wald in guten Händen.**

# Europa: Übersicht über die größten europäischen Staatsforstbetriebe

| Bezeichnung  | Rechtsform                              | Waldfläche      | Holzeinschlag-Staatswald              | Mitarbeiter |
|--|---|-----------------|---------------------------------------|-------------|
|  |   | Staatswald (ha) | (FM) <sup>1)</sup>                    |             |
| Lasy Panstwowe<br>NationalForestHolding (NFH)<br>(Polen) | Staatsforstverwaltung                   | 7.236.000       | 35.000<br>(geringer Privatwaldanteil) | 26.000      |
| Office National de<br>France (ONF)<br>(Frankreich)       | Einheitsforstverwaltung                 | 6.700.000       | 14.800                                | 10.181      |
| Sveaskog Förvaltnings<br>(Schweden)                      | AB<br>(privat aktiebolag)               | 4.400.000       | 5.700                                 | 730         |
| Metsähallitus<br>(Finnland)                              | Staatsbetrieb,<br>Div. AG-Ausgründungen | 9.000.000       | 5.000                                 | 2.027       |
| Österreichische<br>Bundesforsten<br>(Österreich)         | AG                                      | 510.000         | 1.950                                 | 1.189       |
| Coillte Teoranta<br>(Irland)                             | AG                                      | 450.000         | 2.500                                 | 1.200       |

1. Holz ist eine erneuerbare und naturnah produzierbare Ressource. Die Bewirtschaftung der Wälder - auch der Landeswälder - wird bei der Bewältigung zentraler Herausforderungen (z.B. „Schuldenbremse“, „Energiewende“, „Klimawandel“, ökologisch-soziale Marktwirtschaft) an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig wird die Bedeutung der Wälder als Lebens- und Erholungsraum für Mensch, Flora, Fauna, Habitat zunehmen.
2. In Deutschland und Europa gibt es im öffentlichen Wald verschiedene forstorganisatorische Optionen. Im Unterschied zu Europa und zu anderen Branchen überwiegen offensichtlich in Deutschland im öffentlichen Bereich die Vorbehalte gegenüber privat-rechtlichen Organisationsformen.
3. Die Wahl einer Rechts- und Organisationsform orientiert sich am Zweck. Die Gründung öffentlicher Forstunternehmen ist ein Beitrag der Politik zu einer nachhaltigen Entwicklung, insbesondere in Hinblick auf die „Schuldenbremse“, ohne die vielfältigen Funktionen zu schmälern. Indem sie einen Rahmen gestaltet, der die Verwaltung auf politische und hoheitliche Aufgaben konzentriert und die Verantwortung für die Bewirtschaftung der Ressourcen einer unternehmerisch agierenden Institution überträgt, ermöglicht sie eine zweckbezogene Fokussierung. Da Niedersachsen nicht in der Tradition einer Einheitsforstverwaltung steht, war dieser Prozess hier etwas einfacher durchzuführen als in anderen Ländern.

- (1) Einführung – Definition - Politische Ziele
- (2) Erfahrungen aus der NLF - Chancen & Risiken**

Untertitel:

„Politik, Verwaltung und Unternehmen zwischen wirtschafts-, umwelt- und sozialpolitischen Interessen“

- (3) Fazit

Wald in guten Händen.



Maximalforderungen

## Ökologie

Vorrangige bis einseitige  
Orientierung an  
Arten- und Biotopschutz,  
Naturnähe, Vielfalt,

Maximalforderungen

## Soziale Entwicklung

Vorrangige bis einseitige  
Orientierung an  
Arbeitsplätzen,

*„Es muss darüber nachgedacht werden, wie die Bewirtschaftung der Landeswälder auf wirtschaftlich gesunde Füße gestellt werden kann. Nur ein auch im ökonomischen Kontext gesunder Forstbetrieb kann die sozialen und ökologischen Funktionen langfristig garantieren.“*

Beyer, Krüger, NABU, 2006

Vorrangige bis einseitige  
Orientierung an  
Holzeinschlag,  
Gewinnmaximierung,  
„Shareholder value“, ...

Aus der Sicht des Naturschutzes

z.B. die Biodiversitätsstrategie des Bundes

| <b>Wald ohne Bewirtschaftung im Eigentum der NLF</b>     |                      |
|--|----------------------|
| Naturwälder  |                      |
| Nutzungsfreie Wälder in Großschutzgebieten und Projekten |                      |
| Habitatbaumgruppen und Habitatbäume                      |                      |
| Nationalpark Harz  |                      |
| Sonderbiotope ohne Nutzung                               |                      |
| <b>Summe:</b>  | <b>ca. 30.000 ha</b> |

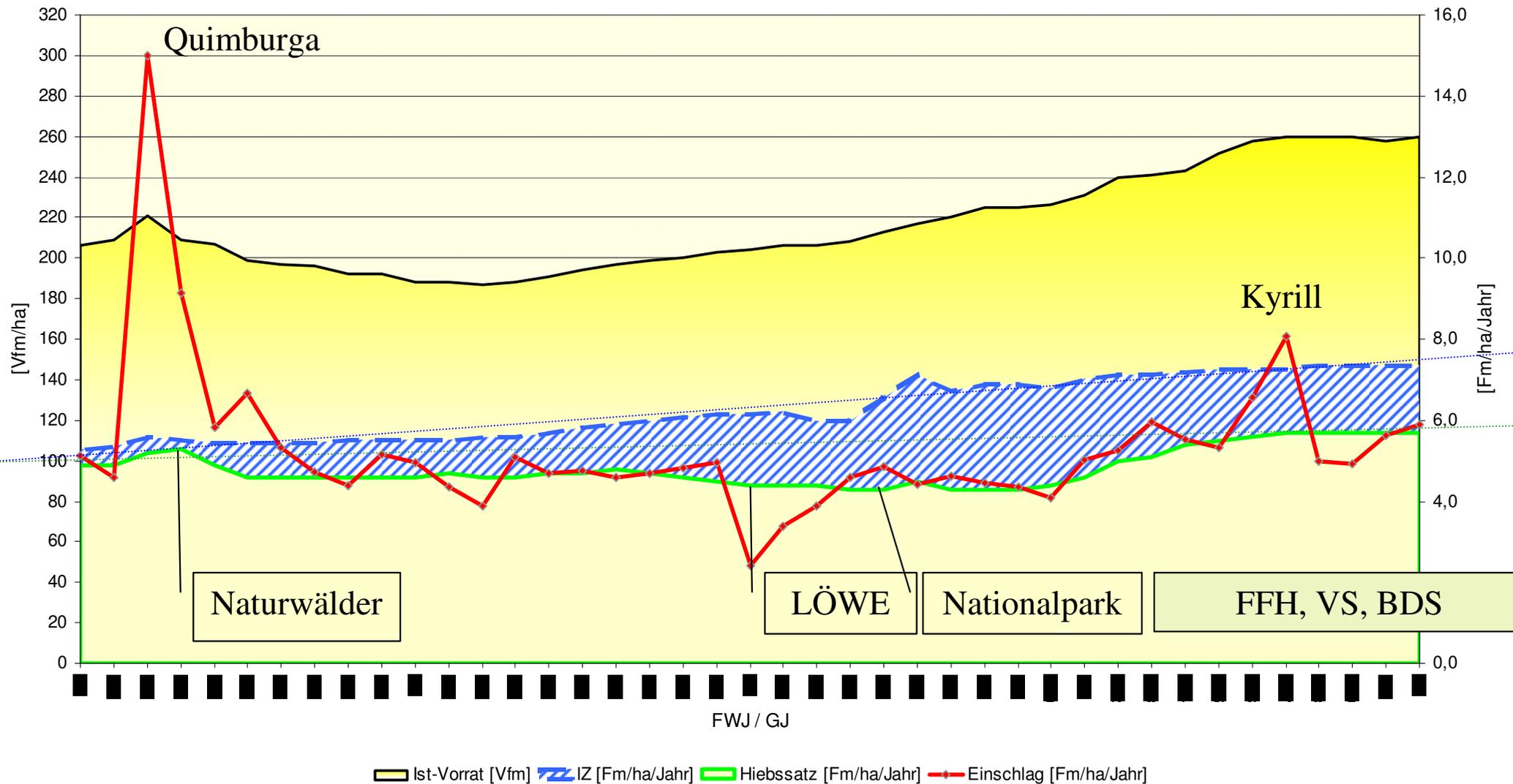
zum  
„Nulltarif“

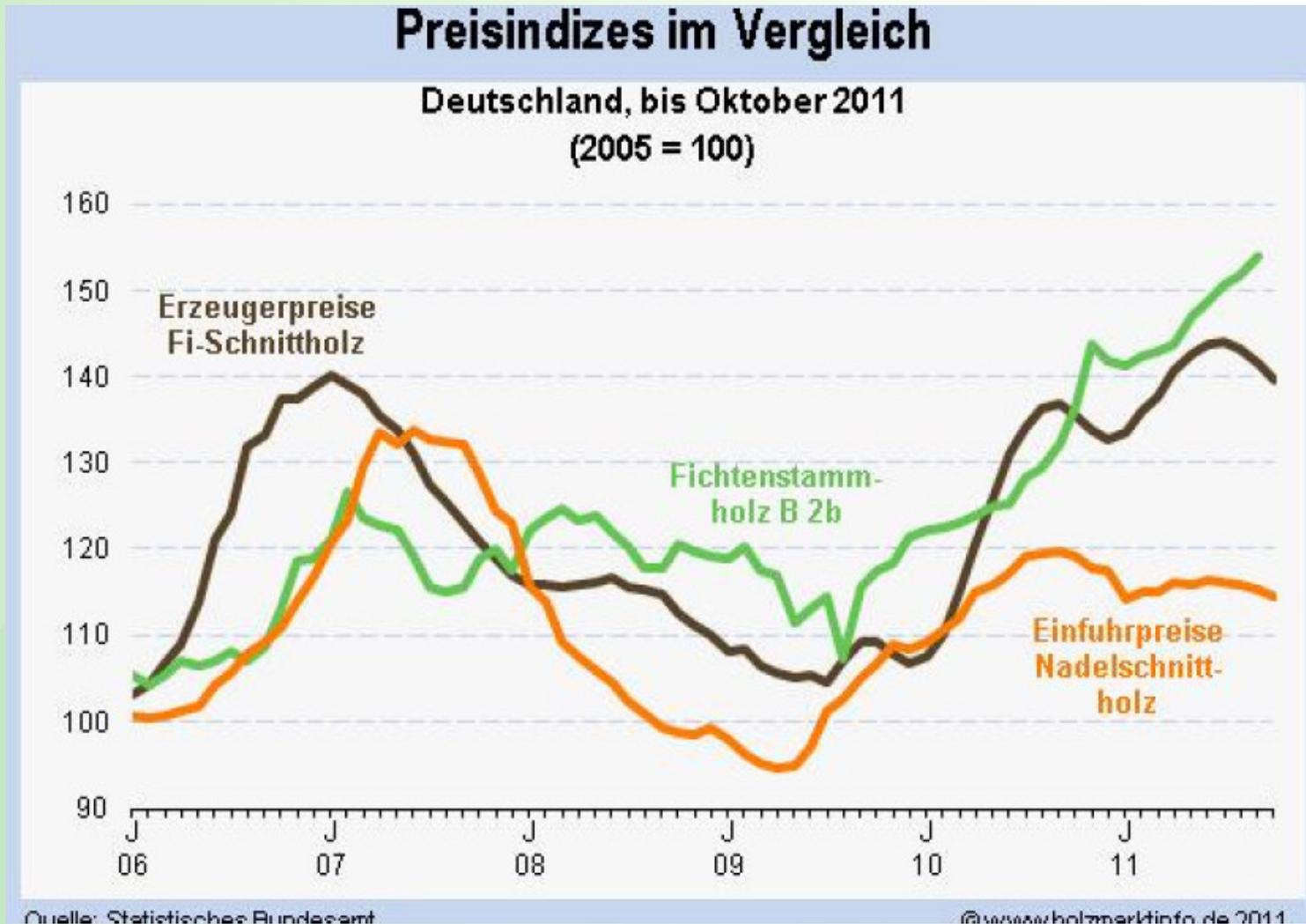
|                                  |                     |
|----------------------------------|---------------------|
| <b>Kompensationspoolflächen:</b> | <b>ca. 2.000 ha</b> |
|----------------------------------|---------------------|

als  
Dienstleistung

Wald in guten Händen.

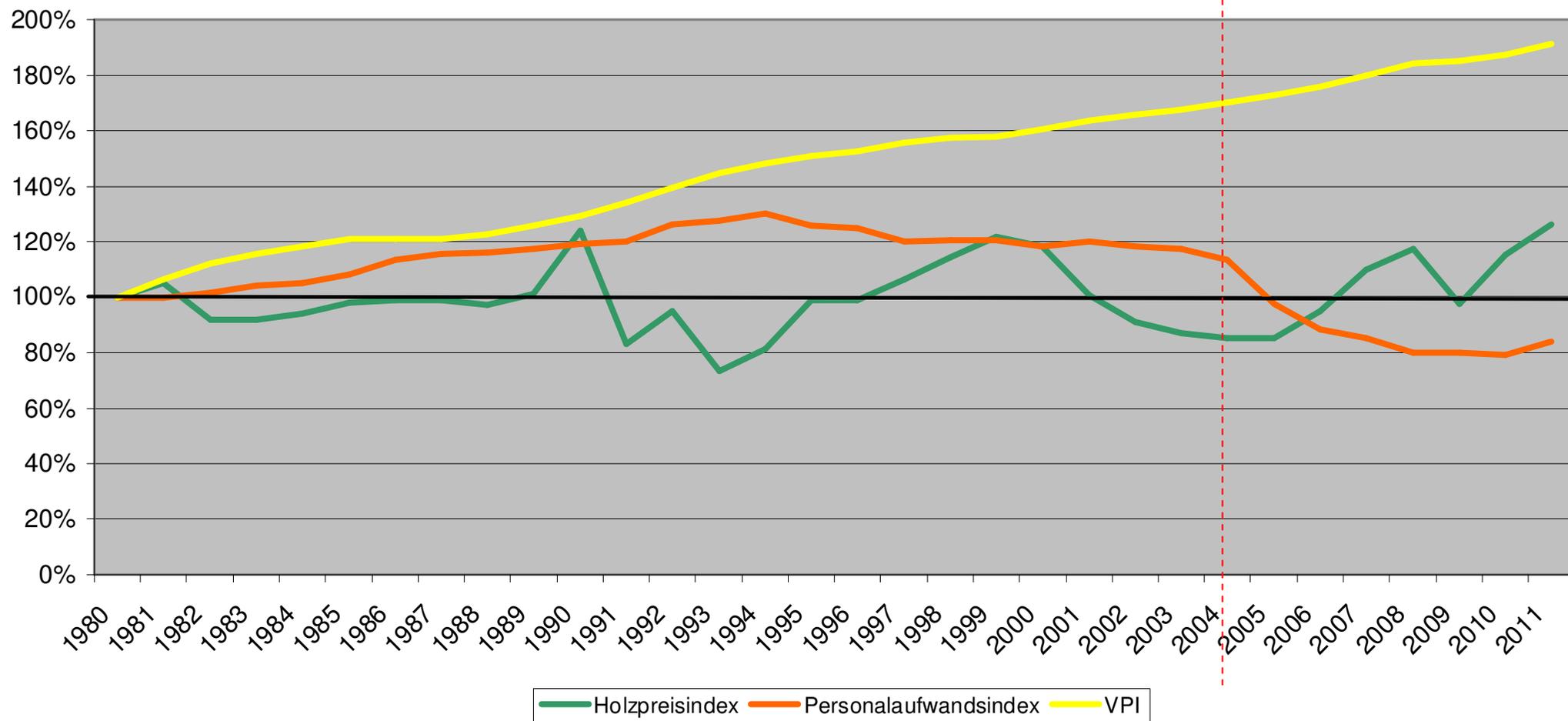
## Entwicklung von Vorrat, Zuwachs, Hiebssatz, Einschlag - NLF (FWJ1971 - GJ2011)





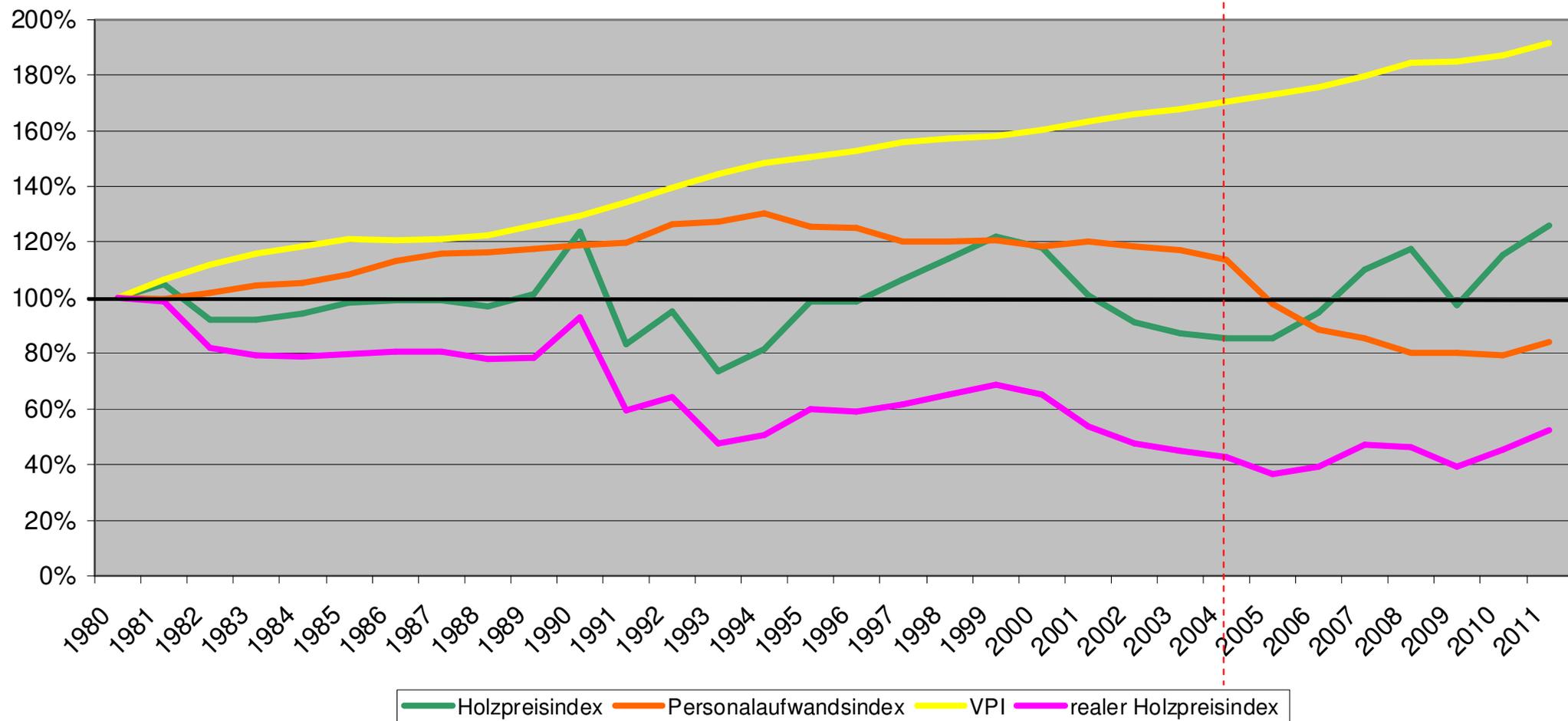
Wald in guten Händen.

### Entwicklung Verbraucherpreisindex, nominaler Holzpreis und Personalaufwand Index Basisjahr 1980



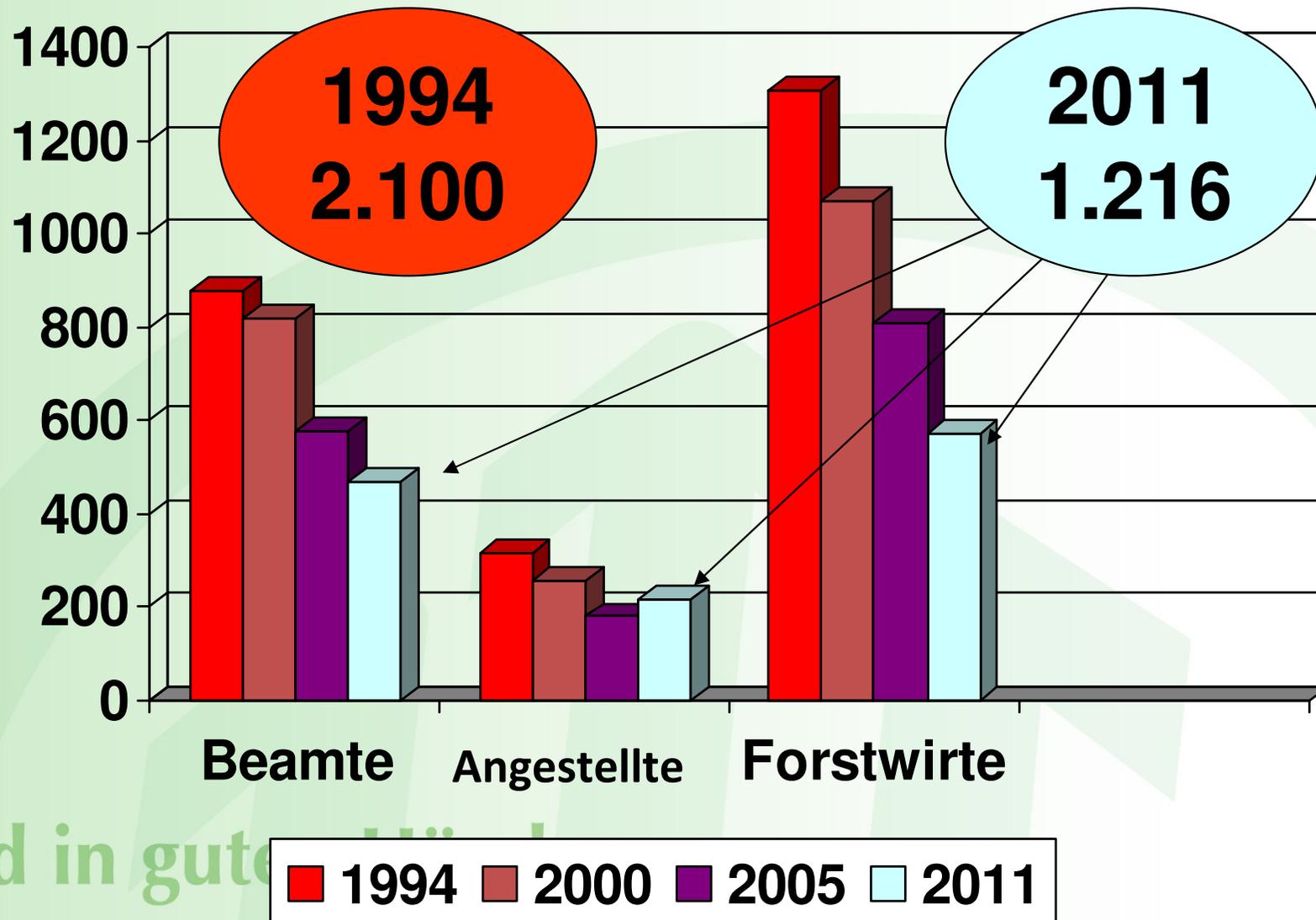
Wald in guten Händen.

### Entwicklung Verbraucherpreisindex, nominaler und realer Holzpreis sowie Personalaufwand Index Basisjahr 1980

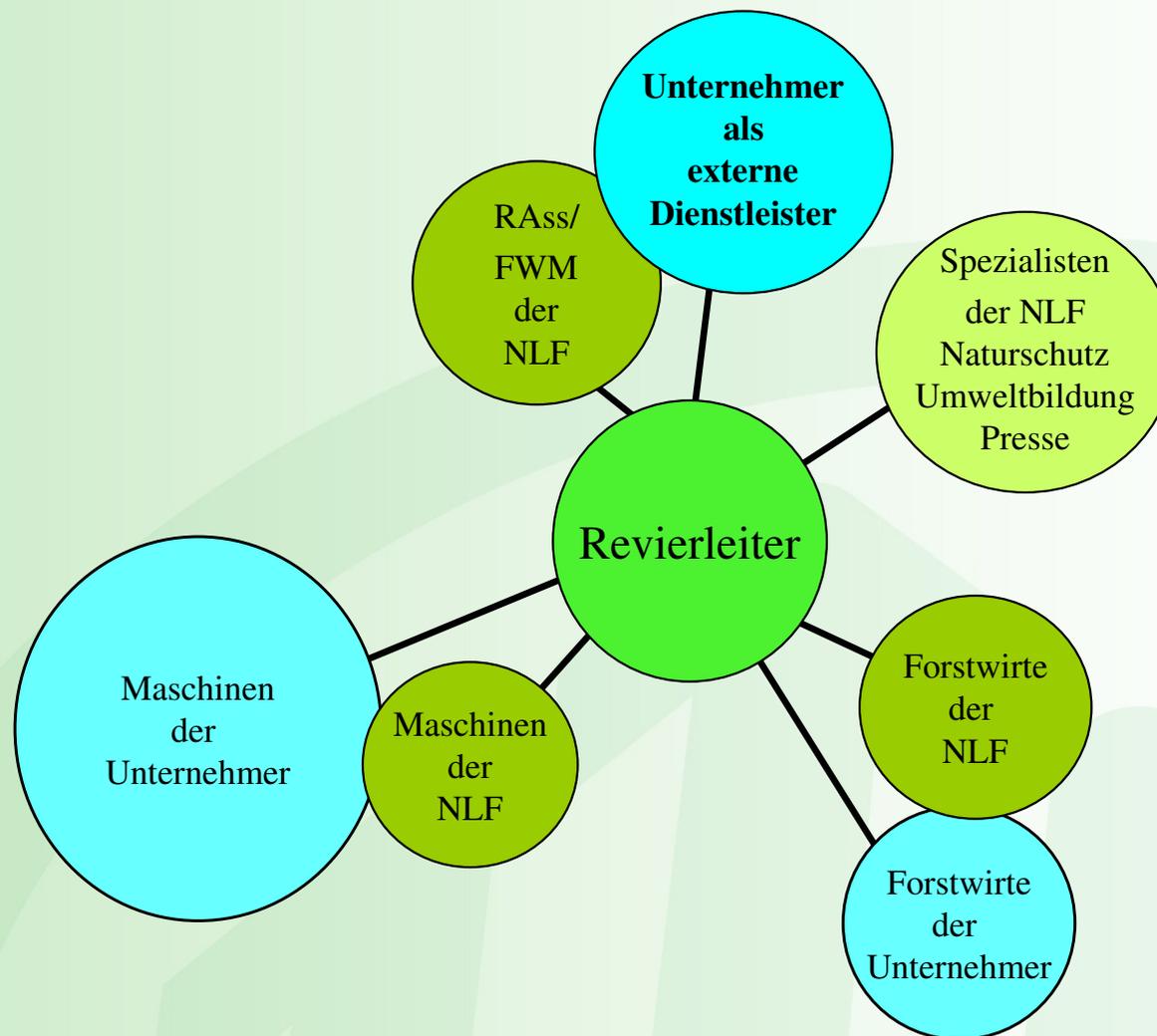


Wald in guten Händen.

# Die Sicht der Mitarbeiter

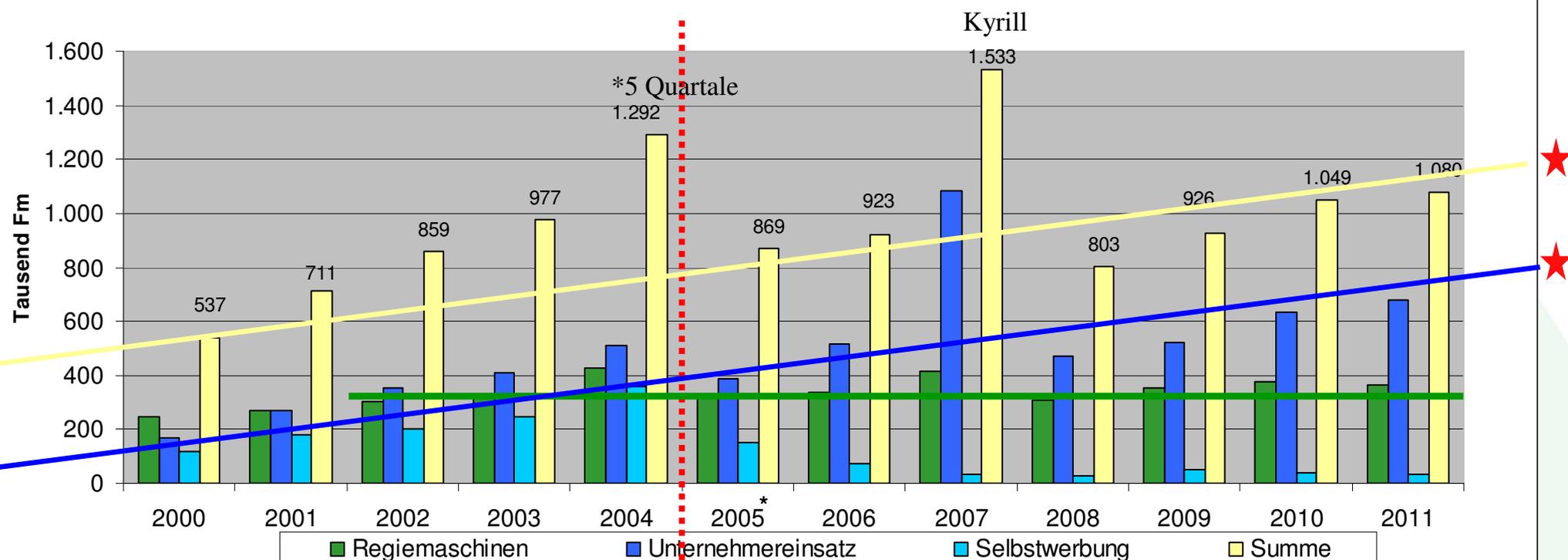


# Arbeitsorganisation auf der Revierebene



Wald in guten Händen.

### Hochmechanisierte Holzernte (frischer Einschlag GJ 2000 - 2011)



\* Das GJ 2004 enthält bedingt durch die Umstellung vom FWJ auf das GJ 5 Quartale

erstellt von:  
M. Brandau - SG Controlling

Wald in guten Händen.

4. **Will** eine Verwaltung zum Unternehmen werden und diese Transformation mit eigener Dynamik und Philosophie umsetzen, sucht und findet es Chancen und die richtigen Lösungen.
  
5. Die Dynamik trifft aber auf Interessen der Politik und der Verwaltung, der Mitarbeiter, der Kunden, der Öffentlichkeit (Stakeholder). Neben den Chancen tauchen auch Risiken und vormals unrelevante Erschwernisse auf, die sich zum Teil auch aus der öffentlichen Rechtsform ergeben. Vermutlich liegt hierin aber sogar ein Maßstab für eine erfolgreiche Entwicklung.

(1) Einführung – Definition - Politische Ziele

(2) Erfahrungen aus der NLF - Chancen & Risiken

Untertitel:

„Politik, Verwaltung und Unternehmen zwischen wirtschafts-, umwelt- und sozialpolitischen Interessen“

**(3) Fazit und Folgerungen**

Wald in guten Händen.

- 
6. Unternehmensstrukturen bedeuten noch keine unternehmerische Ausrichtung. Diese entsteht auch nicht beliebig auf politischen Knopfdruck. Sie kann einzig und allein im Unternehmen entstehen.
  7. Kurzfristig wechselnde politische „Ansagen“ bilden dafür kein festes Fundament. Ein regelmäßiger Organisations- oder Strategiewechsel, etwa in Legislaturintervallen, zählt deshalb zu den großen Risiken für öffentliche Forstverwaltungen, Betriebe und Unternehmen, weil sie Orientierung und Grundwerte und damit auch Motivation kosten. Über den Erfolg entscheiden am Ende aber immer noch die Mitarbeiter mit ihren Ideen und ihrem Engagement.
- 

- 
8. Öffentlich-rechtlich organisierte Unternehmen bieten einen Weg der Stabilisierung, wenn sie mit der nötigen politischen Distanz ausgestattet werden. Indem die politischen Vertreter im Kontrollorgan die Unternehmensergebnisse mitverantworten, werden ihnen die operativen Konsequenzen ihres politischen Handelns deutlich. Dieses Prinzip hat sich auch in anderen Unternehmen bewährt, an denen die öffentliche Hand beteiligt ist. Rechtsform und Organstruktur der AöR bieten mehr Schutz vor politischer Einflussnahme auf das operative Geschäft, können jedoch das Risiko von grundsätzlichen Richtungswechseln nicht gänzlich reduzieren.
  9. Privat-rechtlich organisierte öffentliche Unternehmen bieten mehr Chancen und mehr Stabilität. Vor dem Hintergrund ihrer Etablierung in Europa und der zentralen Herausforderungen sollten solche Organisationsformen auch in der deutschen Diskussion um organisatorische Entwicklungen stärker in Erwägung gezogen werden.

# Niedersächsische Landesforsten AöR

2005:  
Übertragung staatlicher  
Aufgaben (z.B.  
Waldpädagogik usw.)

2005:  
Betreuung der  
öffentl.-rechtl. FGen. gemäß  
privatrechtl. Verträgen  
(nichtgewerblich)

2007:



**NLF**  
Services GmbH

2010:

*EnergieZukunftHI GmbH*  
*Beteiligung (25%)*

2008:



Stiftung  
**Zukunft Wald**  
Umwelt-Bildung-Naturschutz

**Maximalforderungen**

## **Ökologie**

Vorrangige bis einseitige  
Orientierung an  
Arten- und Biotopschutz,  
Naturnähe, Vielfalt,  
Seltenheit, FFH-LRT, ....

**Maximalforderungen**

## **Soziale Entwicklung**

Vorrangige bis einseitige  
Orientierung an  
Arbeitsplätzen,  
Arbeitseinkommen,  
Erholungswert...

# **LÖWE**

Langfristige ökologische  
Waldentwicklung  
13 Grundsätze

**Maximalforderungen**

## **Ökonomie**

Vorrangige bis einseitige  
Orientierung an  
Holzeinschlag,  
Gewinnmaximierung,  
„Shareholder value“, ...