

Festlegung von Vermögenszielen zur Erfolgsbeurteilung

WALTER SEKOT

Die Unvollständigkeit der forstlichen Buchführung durch Ausklammerung der Waldvermögenswerte reduziert die Erfolgsbeurteilung nur zu oft auf den Blick in die Betriebskasse bzw. auf den Kontostand. In Ermangelung operationaler (das heißt inhaltlich, quantitativ und zeitlich bestimmter) Vermögensziele ist auch bei Vorliegen periodischer Waldinventuren eine umfassende Erfolgsanalyse nicht möglich. Die Aufgliederung des finanziellen Erfolges auf die Komponenten Zinsgewinn (=Zuwachsabschöpfung) und Vermögensentwicklung (Auf- oder Abbau) ist ein altes, bislang aber noch nicht befriedigend gelöstes Problem der forstlichen Betriebswirtschaftslehre.

So gibt auch die Betriebsabrechnung bei herkömmlicher Handhabung kaum Auskunft über den Zusammenhang von monetärem Erfolg und Vermögensentwicklung. Lediglich die hiebssatzbezogene Kalkulation gibt einen gewissen Hinweis auf die Auswirkungen mengenmäßiger Mehr- oder Mindernutzungen. Wichtige, erfolgsbestimmende Komponenten wie die Sortenstruktur oder die Verteilung der Bringungslagen werden darüber hinaus im Regelfall aber nicht erfaßt. Es besteht somit die Gefahr, daß die Beurteilung der Wirtschaftsergebnisse auf der Stufe einer liquiditätsorientierten Überschubrechnung erfolgt, während die Veränderungen des Waldkapitals als Komponente des betrieblichen Gesamterfolges außer acht bleiben.

Waldbau: Außer Spesen nichts gewesen?

Am deutlichsten wird die Unzulänglichkeit der ausschließlich monetär orientierten Erfolgsrechnung im Bereich der biologischen Produktionsstufe. Den in der Betriebsabrechnung ausgewiesenen Waldbaukosten steht fast nie ein detaillierter Nachweis der damit erzielten Vermögenseffekte gegenüber. Beim oberflächlichen Betriebsvergleich wird somit lediglich der Mitteleinsatz verglichen. Im Gegensatz zu anderen Betriebsbereichen, wo oft — ebenso einseitig — das relative Kostenminimum positiv beurteilt wird, werden hohe Waldbaukosten in der Regel mit einer vorbildlichen, waldbaulichen Intensität gleichgesetzt. Kaum jemanden scheint es dabei zu stören, daß in diesem Fall das ökonomische Prinzip praktisch ins Gegenteil verkehrt wird. Der beste Waldbauer ist somit vermeintlich jener, der den höchsten Mitteleinsatz verbucht, während nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip die rationellste Erreichung der gesteckten Ziele anzustreben wäre. Bei der vergleichenden Er-

folgsbeurteilung waldbaulicher Aktivitäten sind somit neben dem Mitteleinsatz die spezifischen Zielsetzungen und der jeweilige Grad der Zielerreichung zu berücksichtigen. Es gilt daher, die vermögenswirksamen Effekte der waldbaulichen Aktivitäten als Nutzenkategorie zu erfassen und dem dazu erforderlichen Mitteleinsatz gegenüberzustellen.

Zieldefizit

Sowohl die erste (=Waldbau) als auch die zweite Produktionsstufe (=Holzernte) kann nur dann zutreffend beurteilt werden, wenn die jeweiligen Rückwirkungen auf die Entwicklung des Vermögens Berücksichtigung finden. Dabei darf nicht außer acht gelassen werden, daß im Waldvermögen jenes Kapital vorliegt, mit dessen Zinsen (=Zuwachs) der Forstbetrieb seine erwerbswirtschaftliche Funktion erfüllen soll.

Waldbestände als wichtigstes Erfolgspotential

Die Gesamtheit der Waldbestände stellt das wichtigste, strategische Erfolgspotential im Forstbetrieb dar. Die Schaffung und Sicherung von Erfolgspotentialen ist aber eine zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung. Gerade in der spezifischen Situation des Forstbetriebes gehört es zu den wichtigsten Entscheidungen des Eigentümers, Leitlinien für die anzustrebende Vermögensentwicklung vorzugeben und darauf aufbauend operationale Ziele zu definieren. Eine derartige Grundsatzentscheidung legt fest, ob Potential-sicherung, -aufbau oder -abbau zu betreiben ist.

Finanzielle Zielvorgaben überwiegen

Wie im Zuge einer detaillierten Umfrage (SEKOT, 1989) ermittelt wurde, verfügen die meisten Forstbetriebe über weitgehend operationale Zielvorgaben im finanziellen Bereich. Die kurzfristige, erwerbswirtschaftliche Aufgabe des Betriebes ist damit in Form eines Liquiditätszieles oder eines steuerlichen Erfolgszieles quantitativ bestimmt. Dagegen fehlen weit überwiegend operationale Zielvorgaben für die anzustrebende Vermögensentwicklung. Im Regelfall begnügt man sich mit der Forderung, die „Nachhaltigkeit“ zu wahren. Neben der Unbestimmtheit des Nachhaltigkeitsbegriffes, der sich auf Zustände (Fläche, Vorrat usw.) oder Leistungen (Zuwachs, finanzieller Ertrag usw.) beziehen kann, fehlen dieser allgemeinen Forderung auch alle anderen Merkmale einer operationalen Zielvorgabe. Neben der inhaltlichen Bestimmung der Zielkategorie als qualitativer Komponente sind auch das Ausmaß (Quantität) und der Zeithorizont für die Zielerreichung festzulegen. Dabei entbin-

det auch nicht der Verweis auf die „ewige“ Nachhaltigkeit von der Verantwortung, Vermögensziele mittelfristig operational zu formulieren. Andernfalls wäre es nicht gerechtfertigt, die Vermögensentwicklung als Erfolgsmaßstab für die Wirtschaftsführung heranzuziehen.

Vermögensziele als Erfolgsmaßstab

Fehlen derartige Vermögensziele, so entsteht ein Freiraum für die Wirtschaftsführung, der durch eigene Motive und Ziele aufgefüllt werden kann. Auf jeden Fall fehlt der Wirtschaftsführung aber die eindeutige Grundsatzentscheidung des Eigentümers, wodurch sie auf eine eigenständige, gutachtliche Gewichtung der Zielkomponenten angewiesen ist. Unter Beachtung dieser vagen Nachhaltigkeitsziele ist es jedoch durchaus rational, die Betriebsführung primär liquiditätsorientiert auszurichten. Durch die Unmöglichkeit eines Soll-Ist-Vergleichs der Vermögensentwicklung richtet sich die Erfolgsbeurteilung fast ausschließlich nach den finanziellen Jahresergebnissen. Da der tatsächliche Betriebserfolg in weiten Grenzen unbekannt bleibt, besteht hier auch die Gefahr einer Fehlbeurteilung der Wirtschaftsführung.

Fehlen von Vermögenszielen ist Führungsschwäche

Soll ein Forstbetrieb als Wirtschaftsunternehmen erfolgreich geführt werden, so ist es Aufgabe des Eigentümers als Unternehmer, neben der finanziellen Vorgabe auch die anzustrebende Vermögensentwicklung zu definieren. Werden für diese zweite Erfolgskomponente keine Ziele spezifiziert, so muß dies als unternehmerische Führungsschwäche interpretiert werden. Nur zufolge der forstlichen Besonderheiten bedingt eine derartige Führungsschwäche nicht schon kurzfristig den wirtschaftlichen Zusammenbruch des Betriebes. Unter diesen Besonderheiten sind vor allem die biologisch automatisierte Regeneration (Zuwachs), die extremen Relationen von Lager (Vorrat) zu Absatz (Einschlag) sowie von Eigenkapital zu Umsatz und die Nachhaltigkeitsideologie des Forstpersonals zu nennen.

Operationale Vermögensziele festlegen

Die in der Literatur dokumentierten Ansätze für eine monetäre Vermögensrechnung in Ergänzung zur konventionellen Erfolgsrechnung sind zufolge grundsätzlicher Bewertungsschwierigkeiten kaum praktisch umsetzbar. Die kurzfristige Entwicklung des Vermögenswertes eines Forstbetriebes wird von externen Faktoren, wie der Änderungen von Geldwert, Holzpreis und den Preisen für die Pro-

ktionsfaktoren wesentlich stärker be-
flußt als von den waldvermögensrele-
vanten Aktivitäten. Für Führungs- und
Kontrollzwecke ist es daher nicht vertret-
bar, Vermögensziele in monetären Grö-
ßen anzugeben. Eine Zielsetzung ist
zudem nur dann als Führungsinstrument
eignet, wenn die enthaltenen Vorga-
ben durch eigene Aktivitäten auch er-
reichbar erscheinen.

naturale Teilziele definieren

Wählt demnach die monetäre Vorga-
be eines bestimmten Waldwertes als
Vermögensziel aus, so ist zu klären, wie
die operationale Zieldefinition zu formu-
lieren ist. Geht man von einem der
"Nachhaltigkeit" verpflichteten Betrieb
erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung
aus, so impliziert dies die Vorgabe eines
wirtschaftlichen Überlebenszieles ohne
zeitlichen Horizont. Voraussetzung für
das wirtschaftliche Überleben ist das
kontinuierliche Vorhandensein von Er-
gospotentialen. Das Erfolgspotential
des Holzproduktionsbetriebes ist aber
quantitativ und qualitativ zu charakte-
risierende Waldbestand. Das forstbe-
wehliche Vermögensziel ist daher in
den natürlichen Teilziele für den Waldbe-
stand zu definieren. Generell wird dabei
eine Minimierung des Produktionsrisi-
kos,
eine möglichst hohe Flexibilität (Holz-
arten, Sorten usw.) sowie
ein hohes Leistungsniveau anzustre-
ben sein.

Über hinaus sind für die Forstunter-
nehmung natürlich auch die Erfolgspo-
tentiale im Bereich der Nebenbetriebe
wie im Dienstleistungssektor zu be-
rücksichtigen.

Teilziele betriebspezifisch konkretisieren

Die natürlichen Teilziele sind betriebs-
spezifisch zu konkretisieren. Dabei ist je-
des Teilziel inhaltlich (qualitativ), quanti-
tativ und im Hinblick auf seinen zeitlichen
Horizont zu bestimmen. Auf diese Art
z. B. Pflegeziele oder Obergrenzen für
neue Schäl- oder Rückeschäden zu
multiplizieren. Dabei muß sichergestellt
sein, daß jede Zielkategorie durch ent-
sprechende Erhebungsmethoden mit
reichender Genauigkeit erfaßbar und
überprüfbar ist. Durch die — von Kata-
strophenfällen, die eine Zielrevision er-
forderlich machen, abgesehen — lang-
fristige Entwicklung der Erfolgspotentiale
des Wald ist in der Regel auch eine mehr-
jährige Kontrollperiode vorgezeichnet.
Wenn die natürlichen Teilziele entspre-
chend konkretisiert wurden, kann die
Kontrollrichtung als Instrument für die
Kontrolle der Zielerreichung erfolgreich
eingesetzt werden (vgl. auch das Kon-
zept der integralen Planung, SCHMID-
HAAS, 1984). Bedeutend ist vor allem,
daß der Unternehmer durch Klarlegung
seiner Vermögensziele die Leitlinien für
die Operativstellung definiert.

Zielvereinbarung vermeidet Zielkonflikte

Durch den expliziten Ausweis der vermö-
gensrelevanten, naturalen Ziele werden
Zielkonflikte offengelegt, die andernfalls
unweigerlich zu einer nachteiligen Ver-
mögensentwicklung führen. So wird z. B.
der Zusammenhang zwischen dem natu-
ralen Ziel einer Schäl- oder Rückeschaden-
begrenzung, den jagdlichen Zielen und den fi-
nanziellen Zielen (vertretbare Schutzko-
sten) evident. Es ist Aufgabe der Wirt-
schaftsführung, diese sachlichen Zusam-
menhänge aufzuzeigen. Es sollte aber im
Interesse des Eigentümers sein, selbst
eine realistische und realisierbare Ab-
stimmung der Zielvorgaben entspre-
chend seiner Zielhierarchie vorzuneh-
men.

An die Stelle einer einseitig liquiditäts-
orientierten Zielvorgabe sollte demnach
die Zielvereinbarung zwischen Eigentü-
mer und Wirtschaftsführung in bezug auf
beide Erfolgskomponenten treten. Durch
Einbringen ihres Fachwissens kann die
Wirtschaftsführung dazu beitragen, kom-
petitive oder konträre Ziele praxisgerecht
abzustimmen. Die Bemühungen sollten
dazu führen, das für den Betrieb gültige
Zielsystem umfassend offenzulegen. Nur
bei Klarheit über das Zielsystem kann
die Wirtschaftsführung am Grad der Ziel-
erreichung umfassend beurteilt werden.
Das Konzept der Zielvereinbarung garanti-
ert nicht nur, daß die Teilziele unter den
absehbaren Rahmenbedingungen auch
erreichbar sind, sondern ist auch ein
wichtiges Führungsinstrument zur Moti-
vation der Wirtschaftsführung. Die jährli-
chen, finanziellen Vorgaben sind jeweils
auf ihre Vereinbarkeit mit den mittelfristi-
gen Vermögenszielen hin zu prüfen. Das
hohe Ertragspotential des Forstbetriebes
ermöglicht selbstverständlich finanzielle
Vorgriffe, es ist jedoch sicherzustellen,
daß mittelfristig die Harmonie von finan-
ziellen Zielen und Vermögenszielen ge-
wahrt bleibt.

Literatur

- SCHMID-HAAS, P.: Integrale Planung im
Forstbetrieb. Berichte der eidgenössi-
schen Anstalt für das forstliche Ver-
suchswesen Nr. 266, 1984.
SEKOT, W.: Motive als Determinanten
des Einschlagsverhaltens. Schriften-
reihe des Instituts für forstliche Be-
triebswirtschaft und Forstwirtschafts-
politik. Band 7, Wien, 1989.

ODK.: 654: 672.1/2

2483

Anschrift des Verfassers: Dipl.-Ing. Dr.
Walter SEKOT, Institut für forstliche Be-
triebswirtschaft und Forstwirtschafts-
politik der Universität für Bodenkultur, Gre-
gor-Mendel-Straße 33, A-1180 Wien.

Tropfnässe? Regen? Reif? Schnee?

Tempex bringt eine neue Wetterschutz-Kleidung mit atmungsaktiver Nässesperre

Sie schützt zuverlässig vor nassem Gras, be-
reiftem Unterholz, Tropf-
nässe, Regen oder
Schnee. Unsere Wetter-
schutzkleidung wurde
speziell für die Wald-
arbeit und den Forst-
dienst entwickelt. Der
Stoff ist nässe- und
winddicht. Er klimati-
siert auch bei starker körperlicher Beanspru-
chung — ohne jeden Sauna-Effekt.



Optimaler Gesundheitsschutz. Wir ver-
wenden für Tempex-Wetterschutzkleidung ex-
trem beanspruchbare Nylon-Gewebe mit hy-
drophiler Sympatex-Nässesperre. Die Sperre
läßt die

- Körperfeuchtigkeit von innen nach außen,
- aber keine Nässe von außen nach innen.

Außerdem schützt sie gegen den Wind. Da-
durch wird die Auskühlung auf wirksame Weise
verhindert.

Das Tempex-Programm. Sie bekommen
Tempex-Wetterschutzkleidung in speziellen
Auslegungen für Waldarbeiter und den Revier-
dienst. Außerdem bieten wir eine atmungsak-
tive Schädlingsbekämpfer-Ausrüstung an. Zu
allen Ausrüstungen sind wärmende Stepp-
Unterziehanzüge erhältlich. Tempex-Wetter-
schutzkleidung wurde von der Waldarbeits-
schule Itzelberg eingehend erprobt.

Verlangen Sie unseren Prospekt! Bitte
schicken Sie den untenstehenden Kupon oder
rufen Sie einfach an!

TEMPEX®

Der Schutzkleidungs-Spezialist
Postfach 130, A-4400 Steyr (Austria)
Telefon 07252-63832 Telex 75311129 tpx a
Bitte senden Sie mir den Prospekt „Tempex-
Wetterschutzkleidung für Waldarbeiter und
den Revierdienst“. Gratis!

Namen

Straße/Plz/Ort

Telefon

928-74 ÖF

