



## **Bericht**

der Landesregierung

### **Organisations- und Rechtsformprüfung in der Forstwirtschaft**

Drucksache 15/ 1149 und 15/ 1206

**Federführend ist das Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten**

<u>Inhalt:</u>	<u>Seite:</u>
<b>I. Vorbemerkung</b>	
<b>II. Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein</b>	
1. Organisationsstruktur der Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein	7
1.1 Privatwald	7
1.2 Kommunalwald	8
1.3 Staatswald	10
1.3.1 Bundesforsten	10
1.3.2 Landesforsten	10
2. Bewertung der Organisationsstruktur der Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein	12
<b>III. Die Landesforstverwaltung</b>	
3. Produktbereiche, Kosten-/Leistungsrechnung und Zielsystem der Landesforstverwaltung	15
3.1 Produktbereiche, Kosten-/Leistungsrechnung	15
3.2 Zielsystem	17
4. Umorganisations- und Modernisierungsprozess in der Landesforstverwaltung	18
5. Haushaltssituation der Landesforstverwaltung	20
6. Beschreibung der möglichen Rechtsformen für die Landesforstverwaltung	22
6.1 Auswahl von in die Prüfung einzubeziehenden Rechtsformen	22
6.2 Definitionen	23
6.2.1 Betrieb	23
6.2.2 Optimierter Regiebetrieb	23
6.2.3 Landesbetrieb	24
6.2.4 Stiftung des öffentlichen Rechts	24

6.2.5	Anstalt des öffentlichen Rechts	25
6.2.6	GmbH	25
6.3	Synopse zur Darstellung organisatorischer und rechtlicher Merkmale verschiedener Rechtsformen für die Landesforstverwaltung	26
7.	Bewertung der möglichen Rechtsformen	26
7.1	Bewertung der ausgewählten Rechtsformen an Hand organisatorischer und forstfachlicher Aspekte	27
7.2	Vor- und Nachteile der verschiedenen Rechtsformen	34
7.2.1	Synopse zur Darstellung von Vor- und Nachteilen verschiedener Rechtsformen für die Landesforstverwaltung	35
7.2.2	Abwägung	35
7.3	Bewertung	37
8.	Finanzielle Zukunftsentwicklung	39

#### **IV. Anlagen**

## I. Vorbemerkung

Am 5./6. Juni 2001 hat die Landesregierung über den Nachtragshaushalt 2001 und über die Eckwerte für den Haushalt 2002 beraten. Ziel der Landesregierung ist es, 2008 einen ausgeglichenen Haushalt ohne Neuverschuldung vorzulegen. Zur Haushaltskonsolidierung sind Maßnahmen in zahlreichen öffentlichen Aufgabenbereichen erforderlich. Dies betrifft auch strukturelle Veränderungen in der Verwaltung.

In diesem Zusammenhang erhielt das MUNF u. a. den Auftrag, über das Ergebnis einer Überprüfung der Möglichkeiten zur Überführung der Forstwirtschaft in alternative Organisationsformen unter Beachtung des Aspektes einer Öffnung für Dritte (z. B. Kommunen) zu berichten.

Der Prüfauftrag beinhaltete zum einen eine Überprüfung der Zuständigkeit für die einzelnen Waldbesitzarten (Staatswald, Kommunalwald, Privatwald) sowie andererseits die Prüfung von Vor- und Nachteilen verschiedener Rechtsformen unter Einschluss von Rechtsformen des Privatrechtes.

Das Prüfverfahren wurde unmittelbar nach dem Kabinettsauftrag begonnen. Es wurde gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landesforstverwaltung mit dem Ziel größtmöglicher Transparenz durchgeführt. Sonstige Beteiligte wie z. B. Kommunen sowie die beteiligten Ressorts wurden frühzeitig in die Bearbeitung eingebunden.

### **Es ergab sich folgender Ablauf:**

**13. Juni 2001** – Einberufung einer Arbeitsgruppe unter Beteiligung aller Beschäftigtengruppen, der Berufsverbände sowie der StK und des MFE

**21. Juni 2001** – konstituierende Sitzung der Arbeitsgruppe

Darstellung der Rahmenbedingungen für den Kabinettsbeschluss und Abstimmung über das weitere Vorgehen

**18. Juli 2001** – Sitzung der Arbeitsgruppe

Expertenworkshop zu Organisations- und Rechtsformfragen

**24. August 2001** – Sitzung der Arbeitsgruppe

Auswertung der Workshopergebnisse und interne Grundsatzdiskussion über Einsparmöglichkeiten

**3. September 2001** – öffentliches Forum „Zukunftsfähige Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein“ mit 400 Teilnehmerinnen und Teilnehmern unter Beteiligung von Referenten aus anderen Bundesländern

Die Veranstaltung wurde von einer Demonstration der Mitarbeiterschaft der Landesforstverwaltung begleitet, die sich gegen eine Privatisierung, den Wegfall von Arbeitsplätzen und für eine Beibehaltung des multifunktionalen Aufgabenspektrums aussprachen.

**18. September 2001** – Kabinettsbeschluss über den Statusbericht über das laufende Prüfverfahren auf Antrag der CDU-Landtagsfraktion (Dringlichkeitsvorlage 236/2001)

**27. September 2001** – Aussprache im Schleswig-Holsteinischen Landtag über Ziele für die Forstorganisation auf der Grundlage des Statusberichtes der Landesregierung (LT-Drs. 15/1149)

Die Debatte wurde von einer Mahnwache der IG BAU vor dem Landtag begleitet. Es wurden die Beibehaltung des Regiebetriebes und einer ausreichenden Anzahl an Arbeits- und Ausbildungsplätzen gefordert.

Das Prüfverfahren hat zu zahlreichen Reaktionen in der Öffentlichkeit und verschiedenen Stellungnahmen von Verbänden geführt. Von folgenden Institutionen liegen Stellungnahmen vor:

- Zentralverband der Ingenieure des öffentlichen Dienstes in Schleswig-Holstein (ZVI)
- Bund Deutscher Forstleute
- IG BAU
- Dienstleistungsgesellschaft ver.di
- NABU, BUND, WWF, LNB, OAG
- Beirat beim LNB
- Projektgruppe Seeadlerschutz
- Bundesverband Natur- und Waldkindergärten e. V. sowie einzelne Waldkindergärten
- Initiative „Staatswald in Dithmarschen“
- Forstwissenschaftliche Arbeitsgemeinschaft
- Waldbesitzerverband

- Personalräte der Forstämter
- Einzelne Kommunen

Die wichtigsten Verbandsforderungen wurden in der Übersicht – **Anlage 1** – dargestellt.

Parallel zur Landesregierung prüft der LRH die Organisation der Forstverwaltung. Der Bericht wird voraussichtlich annähernd zeitgleich mit den Beschlüssen der Landesregierung zur künftigen Forstorganisation vorgelegt werden. Der bisher im Entwurf vorliegende Bericht empfiehlt die Gründung eines Landesbetriebes gem. § 26 LHO mit drei Regionalbetrieben und einer angekoppelten Betriebsleitung.

## II. Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein\*)

### 1. Organisationsstruktur der Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein

Schleswig-Holstein hat eine Waldfläche von rd. 155.000 ha. Das entspricht einem Waldanteil von 9,9 %. Schleswig-Holstein ist damit das waldärmste Flächenland. Deutschland hat insgesamt einen Waldanteil von 30 %.

Das Eigentum am schleswig-holsteinischen Wald verteilt sich wie folgt:

Eigentumsart	Anteil an Waldfläche in %	Zahl der Betriebe > 1 ha
bundeseigener Wald	3,7	1
landeseigener Wald	30,0	7
Körperschaftswald	14,7	193
Privatwald	51,6	6.445
Gesamt	100,0	6.648

#### 1.1 Privatwald

Die tatsächliche Zahl der Privatwaldbesitzerinnen und Privatwaldbesitzer liegt erheblich über der statistisch ermittelten Zahl. Sie wird auf über 10.000 geschätzt. Dies ergibt eine ungünstige, zersplitterte Eigentumsstruktur mit rd. 80 % aller Betriebe bis zur Größenklasse von 5 ha. Nur wenige Privatwaldbetriebe besitzen eine eigenständige, fachlich qualifizierte Betriebsleitung. Die Nachteile der ungünstigen Betriebsstruktur werden durch die Existenz von 20 anerkannten forstwirtschaftlichen Zusammenschlüssen (wirtschaftliche Vereine bzw. Körperschaften öffentlichen Rechts) gemildert.

Die forstliche Beratung der Privatwaldbesitzerinnen und Privatwaldbesitzer erfolgt in Schleswig-Holstein, im Gegensatz zu den Einheitsforstverwaltungen nach süddeutschem Muster, gemäß § 35 Abs. 2 des Landeswaldgesetzes durch die Landwirtschaftskammer (Organigramm – **Anlage 2**). Diese führt darüber hinaus die Betreuung,

\*) Quelle: 5. Forstbericht der Landesregierung Schleswig-Holstein, Dezember 1998

Forstplanung, Waldbewertung und betriebswirtschaftliche Beratung gegen kostendeckendes Entgelt überwiegend für die mittleren und großen Forstbetriebe durch. Die Landwirtschaftskammer ist mit der Durchführung der GAK- und Landesförderprogramme gegen Kostenerstattung durch das Land beauftragt. Sie betreibt außerdem forstliche Aus- und Fortbildung für alle Waldbesitzarten.

Bei der Landwirtschaftskammer – Forstabteilung – sind gegenwärtig 30,1 AK beschäftigt. Die Beschlusslage der Landesregierung zur Umstrukturierung der Kammerfinanzen wird künftig zu einem Personalabbau führen und eine Rationalisierung bei den forstlichen Selbstverwaltungsaufgaben erzwingen.

Die Forstabteilung der Landwirtschaftskammer vollzieht ihre Aufgaben zielgerichtet und effizient. Die Waldbesitzerinnen und Waldbesitzer sehen keinen Änderungsbedarf. Das Modell der staatlichen Einheitsforstverwaltung begegnet im Übrigen aktuellen wettbewerbsrechtlichen Bedenken der EG-Kommission. Deshalb sollte die gegenwärtige Struktur der Privatwaldbetreuung beibehalten werden. Sie ist die effektivste und effizienteste Form der Aufgabenerledigung. Es ergeben sich bei diesem Organisationsmodell im Übrigen keinerlei Konflikte zwischen Beratung und Betreuung auf der einen Seite und forstbehördlicher Tätigkeit („Forstaufsicht“) auf der anderen Seite. Die Landesregierung wird nach Verabschiedung der Kammergesetznovelle durch das Mittel der Zielvereinbarungen zusätzlichen Einfluss auf den inhaltlichen Ansatz der forstlichen Beratung gewinnen.

## **1.2 Kommunalwald**

Der Kommunalwaldanteil in Schleswig-Holstein gewinnt seine Größenordnung von rd. 15 % vor allem durch die Existenz zweier Großbetriebe mit jeweils eigener Betriebsleitung.

Der Forstverwaltung des Kreises Herzogtum Lauenburg unterstehen rd. 9.000 ha Waldflächen. Die Stadtforstverwaltung Lübeck bewirtschaftet 4.600 ha. Alle übrigen kommunalen Wälder besitzen keine eigenständige Betriebsleitung und gehören überwiegend forstlichen Zusammenschlüssen an. Hierdurch wird ein ausreichender Organisations- und Bewirtschaftungsstand sichergestellt.

Die beiden großen Kommunalforstverwaltungen wurden aktiv in die Organisationsprüfung einbezogen. Die Freie und Hansestadt Lübeck hat am 18. Juli 2001 an dem Expertenworkshop teilgenommen. Dort wurden die eigenen Ziele dargestellt. Eventuell ist die Gründung einer gemeinnützigen Stiftung geplant, die auf die besonderen Anforderungen des sehr stark gemeinwohlorientierten Stadtwaldes abgestimmt ist. Eine Absicht zur organisatorischen Fusion mit dem Landeswald oder zu einer Zusammenarbeit wurde eindeutig verneint.\*)

Die Kreisforsten Herzogtum Lauenburg waren anlässlich des Forums „Zukunftsfähige Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein“ am 03.09.2001 durch ihren Leiter vertreten.\*\*) Dort wurde auf die Besonderheiten bei der Bewirtschaftung der Wälder des Kreises Herzogtum Lauenburg hingewiesen:

- Notwendigkeit besonderer Bürgernähe und Transparenz vor Ort (Agenda 21-Prozess)
- Besondere Einbindung in das Geflecht der haushaltsmäßigen und politischen kommunalen Daseinsvorsorge
- Synergieeffekte mit anderen kommunalen Aufgaben (Einsatz von AK im Umweltbereich und in der Naturparkverwaltung)

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass nicht zuletzt auch aufgrund der besonderen, von den günstigen Waldstrukturbedingungen geprägten betriebswirtschaftlichen Situation der Kreisforsten, Möglichkeiten für eine über das bisherige Maß hinausgehende Zusammenarbeit mit der Landesforstverwaltung nicht gesehen wurden.

Aus den vorgenannten Gründen spielt eine potentielle Einbeziehung von Kommunen bei den Rechtsformüberlegungen für die Landesforstverwaltung (Ziff. 7) keine weitere Rolle.

\*) Dokumentation des Workshops S. 57 ff.

\*\*) Dokumentation des Forums S. 29 ff.

## 1.3 Staatswald

### 1.3.1 Bundesforsten

Die dem Bundesminister der Finanzen unterstehenden Bundesforsten dienen überwiegend militärischen Zwecken. Sie nehmen eine Sonderstellung ein und bieten keinerlei Ansatzpunkte für Organisationsüberlegungen oder Synergien.

### 1.3.2 Landesforsten

Die Landesforsten haben eine Gesamtfläche von 50.216 ha (Stand: 01.01.2001). Von der Gesamtfläche sind 45.262 ha Holzboden, 1.562 ha Nichtholzboden und 3.392 ha Nebenflächen.

Die Landesforstverwaltung ist ein Verbundbetrieb, der wirtschaftliche (fiskalische), Dienstleistungs- und Hoheitsaufgaben wahrnimmt. Dies ermöglicht Synergieeffekte und eine bürgernahe und vom Bürger geschätzte Verwaltung.\*)

Die Landesforstverwaltung ist zweistufig organisiert. Oberste Forst- und Jagdbehörde ist das MUNF (Referate V 31, V 35 und V 36). Sieben Forstämter mit zurzeit 49 Förstereien bilden die Ortsebene (Organigramm – **Anlage 3**). Die Aufgaben der unteren Forstbehörde wurden im Jahre 1987 von den damaligen Ämtern für Land- und Wasserwirtschaft auf die Forstämter übertragen. Diese Zuständigkeitsregelung hat sich bewährt. Alle Beteiligten, insbesondere Waldbesitzerverband, Landwirtschaftskammer und auch Landesrechnungshof, sehen keinen grundsätzlichen Änderungsbedarf.

Die Bewirtschaftung der Landesforsten erfolgt nicht ausschließlich nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien, sondern unter der Prämisse einer multifunktionalen Aufgabewahrnehmung (§ 1 Abs. 1 LWaldG). Es handelt sich um Liegenschaften des Landes, auf denen ökologische Belange besonders zu berücksichtigen und gemäß § 3a LNatschG die Ziele und Grundsätze des Naturschutzes in vorbildlicher Weise zu verwirklichen sind. Das Zielsystem der Landesforstverwaltung ist hierauf abgestimmt.

\*) siehe Kundenbefragung im Zuge des Modellprojektes „Umsetzung des Leitbildes im Forstamt Schleswig“

Der Landeswald erfüllt eine Reihe von Gemeinwohlaufgaben, die schwerpunktmäßig hier erfüllt werden:

- Bereitstellung von 3.495 ha ausgewiesenen Erholungswäldern (8 % der Waldfläche) sowie 7.192 ha sonstigen Erholungswäldern (16 % der Waldfläche)
- Ausweisung von 2.027 ha Naturwäldern (5 % der Waldfläche) sowie 1.355 ha geplanten Naturwäldern (3 % der Waldfläche) mit dem vorrangigen Ziel des Naturschutzes (Nutzungsverzichte)
- Anmeldung von 8.600 ha NATURA 2000-Flächen (19 % der Waldfläche, z.T. überlagert mit Naturwäldern)
- Verfolgung strenger Maßstäbe bei der Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten, FSC-Zertifizierung
- Waldbauliche Selbstbindung durch Richtlinien für die naturnahe Waldbewirtschaftung gemäß Kabinettsbeschluss 03/1999
- Durchführung von Ausbildung in allen Beschäftigtengruppen über den eigenen Bedarf hinaus
- Umfangreiches Leistungsangebot in der Waldpädagogik, zwei Jugendwaldheime, Waldjugendarbeit, Waldkindergärten
- Durchführung forstlicher Forschung (in Zusammenarbeit mit Niedersachsen)
- Holzmarktpolitische Rücksichtnahmen auf den staatlich subventionierten Privat- und Körperschaftswald insbesondere nach Kalamitäten

Die Erfüllung der Gemeinwohlaufgaben beeinflusst im hohen Maße den Zuschussbedarf durch Mehraufwendungen oder Mindererlöse, deren Quantifizierung teilweise schwierig ist. Ein direkter Vergleich mit Betriebsergebnissen privater oder kommunaler Waldbesitzerinnen und Waldbesitzer ist aus diesem Grunde nicht möglich.

Eine organisatorische Besonderheit ist der am 01.01.1999 gegründete Landesbetrieb ErlebnisWald Trappenkamp. Der Landesbetrieb ist weiterhin Bestandteil der Landesforstverwaltung. Der jährliche Zuschussbedarf von rd. 1,1 Mio DM ist im Haushaltskapitel 1309 (Forstämter) veranschlagt. Die Bewirtschaftung wird im Rahmen der Betriebsanweisung und des jährlichen Wirtschaftsplanes weitgehend selbstständig durchgeführt. Die Steuerung erfolgt outputorientiert. Die bisherigen Erfahrungen seit der Ver selbstständigung sind überwiegend positiv. \*)

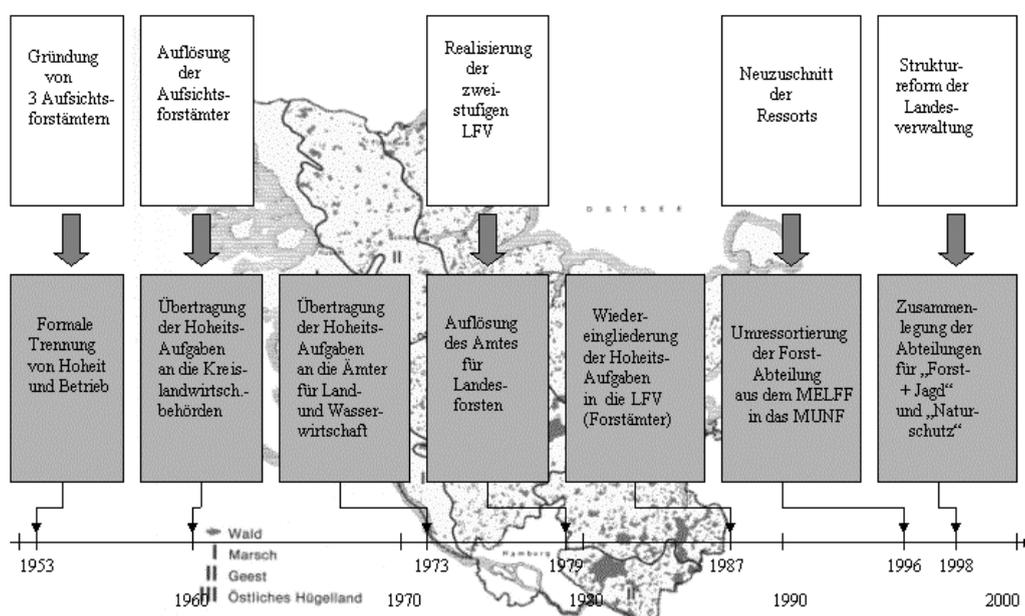
\*) Dokumentation des Workshops am 18.07.2001, S. 63 ff.

## 2. Bewertung der Organisationsstruktur der Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein

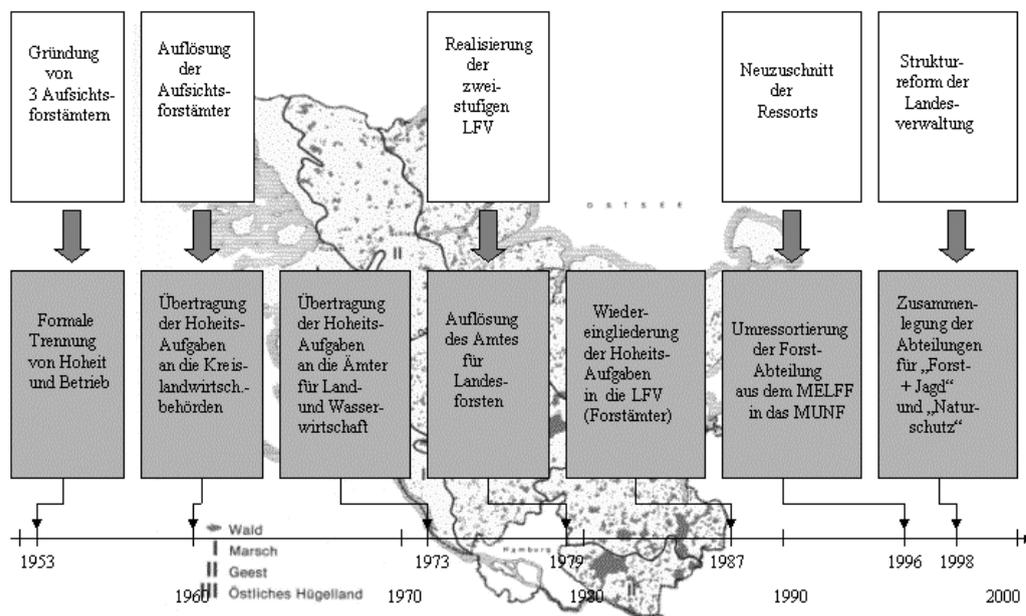
Die Organisationsstruktur der Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein hat nach dem Kriege verschiedene Stationen durchlaufen. Einige wesentliche Stationen sind in Abbildung 1 dargestellt. \*)

**Abbildung 1:**

### Wesentliche Stationen der Schleswig-Holsteinischen Landesforstverwaltung seit 1953



## Wesentliche Stationen der Schleswig-Holsteinischen Landesforstverwaltung seit 1953



Die Organisationsstruktur der Forstwirtschaft in den anderen Bundesländern spiegelt die teilweise andersartig verlaufene historische Entwicklung wider. Die Beratung und Betreuung des Privat- und Körperschaftswaldes erfolgt lediglich in den Ländern Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Schleswig-Holstein durch die Landwirtschaftskammern. Alle übrigen Bundesländer besitzen eine Einheitsforstverwaltung.

\*) Darstellung nach N. WEBER, Forum „Zukunftsfähige Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein“ am 03.09.2001

In größeren Bundesländern sind die Forstverwaltungen in der Regel dreistufig gegliedert. Lediglich Berlin, Brandenburg, Hamburg, Saarland und Schleswig-Holstein haben einen zweistufigen Aufbau.

Die Größen der Organisationseinheiten schwanken in einem erheblichen Rahmen. Die Größen werden durch das unterschiedliche Aufgabenspektrum und die unterschiedliche Personalausstattung in der Leitungsebene beeinflusst. Mit der erreichten Durchschnittsgröße für die Forstämter von 7126 ha und der angestrebten Durchschnittsgröße für die Förstereien von 1.200 ha liegt Schleswig-Holstein in einem vergleichbaren Rahmen. Der geringe Waldanteil und die damit verbundene Besitzersplitterung wirken der Bildung sehr großer Organisationseinheiten entgegen.

Im landeseigenen Wald ist als Rechtsform der Regiebetrieb die Regel. Saarland, seit 01.01.1999, und Hessen, seit 01.01.2001, haben bisher die Gründung von Landesbetrieben gemäß § 26 LHO vollzogen. Im Körperschaftswald und im Privatwald existieren einige wenige Beispiele anderer Rechtsformen. Sie nehmen jedoch Sonderstellungen ein und sind nicht vollständig übertragbar. Bisher ist bundesweit im Bereich der Forstwirtschaft kein Rechtsformwechsel wissenschaftlich begleitet und dokumentiert worden. Zuverlässige Aussagen über Effektivitäts- und Effizienzgewinne sind deshalb nicht möglich.

In Abbildung 2 werden Rechtsformen von Forstbetrieben in Deutschland beispielhaft dargestellt.

Abbildung 2:\*)

## Rechtsformen von Forstbetrieben in Deutschland (Beispiele)

	Regie- be- trieb (*)	Landes- be- trieb	Stiftung ö. R.	An- stalt ö. R.	Eigen- be- trieb	Zweck- ver- band	Stiftung p. R.	GmbH	AG
Baden-Württemberg	X								
Bayern	X								
Brandenburg	X								
Hessen		X							
Mecklenburg-Vorpomm.	X								
Niedersachsen	X								
Nordrhein-Westfalen	X								
Rheinland-Pfalz	X								
Saarland		X							
Sachsen	X								
Sachsen-Anhalt	X	X**)							
Schleswig-Holstein	X								
Thüringen	X								
Klosterkammer Hannov.								X***)	
Blankenheim/Ahr									
Willebadessen									
Stadt Laubach									
Arenbergische Ges.								X	
Forst Ebnath AG									X

\*) z.T. nettobudgetiert    \*\*) in Entwicklung    \*\*\*) Bewirtschaftung des Klosterkammer-Forstbetriebes

Staatswald   
  Körperschaftswald   
  Privatwald

\*) Darstellung nach N. WEBER, Forum „Zukunftsfähige Forstwirtschaft in Schleswig-Holstein“ am 03.09.2001

Anmerkung: Die Bewirtschaftung der Wälder der Klosterkammer Hannover erfolgt nicht durch eine GmbH, sondern durch einen Landesbetrieb

### III. Die Landesforstverwaltung

Die Landesforstverwaltung steht naturgemäß im Zentrum des Prüfauftrages der Landesregierung vom 5./6. Juni 2001.

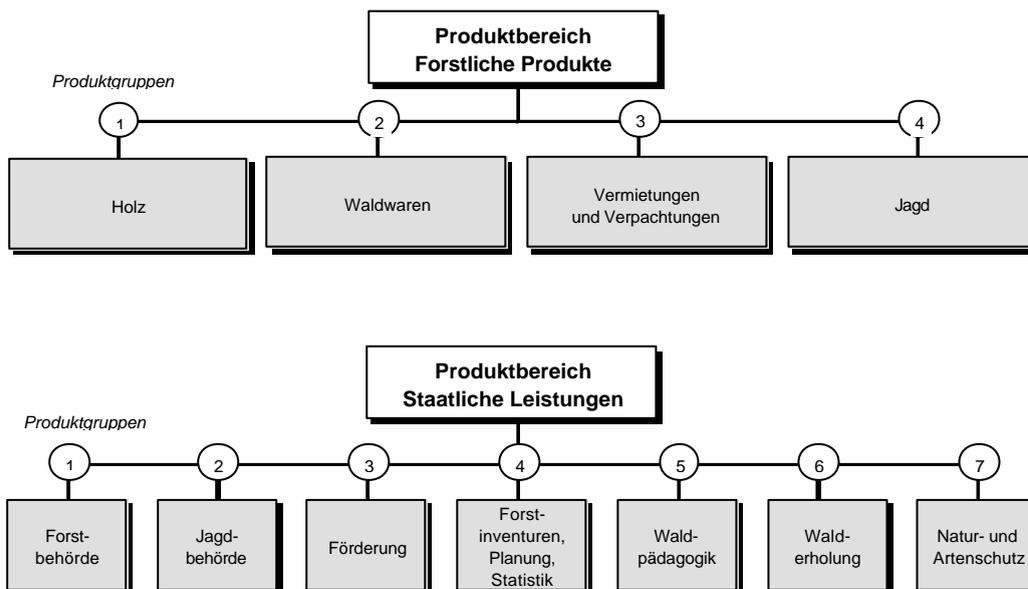
### 3. Produktbereiche, Kosten-/Leistungsrechnung und Zielsystem der Landesforstverwaltung

#### 3.1 Produktbereiche, Kosten-/Leistungsrechnung

Der Produktkatalog der Landesforstverwaltung wurde im Jahre 1998 im Zuge der Organisationsuntersuchung der Firma GMO Management Consulting GmbH, Düsseldorf, entwickelt. Er umfasst die Produktbereiche Forstbetrieb und staatliche Leistungen.

#### Abbildung 3:

#### Produktbereiche und Produktgruppen in der Landesforstverwaltung Schleswig-Holstein



Der Produktkatalog bildet die Grundlage des seit 01.01.2000 verwendeten Buchungsplanes für die Kosten-/Leistungsrechnung. Für betriebsinterne Zwecke werden zusätzlich zu den Produktgruppen die feiner strukturierten „Maßnahmen“ bebucht.

Das Buchungsschema ist auf Absprachen innerhalb des Deutschen Forstwirtschaftsrates abgestimmt. Es hat sich bisher bewährt.

Für die Kosten-/Leistungsrechnung verwendet die Landesforstverwaltung nach Abstimmung mit dem MFE und der StK die Forst-Spezialsoftware ABIES-FIS (Firma Abies Computersysteme, Göttingen). Die gleiche Software wird auch von der Landesforstverwaltung Thüringens und verschiedenen kommunalen und privaten Waldbesitzerinnen und Waldbesitzern in Deutschland genutzt. Die KLR ist seit 01.10.2001 über eine Schnittstelle an das Mittelbewirtschaftungssystem des Landes SAP R 3 IS/PS angebunden.

Das integrierte EDV-System ABIES-FIS erledigt weitgehend problemlos die Warenbuchführung Holz sowie die Lohndatenerfassung für die Forstwirte. Die betriebswirtschaftlichen Auswertungen (Controlling) werden bisher noch dadurch erschwert, dass die Personalkosten der Beamten und Angestellten bisher nicht im System erfasst werden. Wegen der Vereinbarung nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein über die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in der Landesverwaltung muss gewährleistet sein, dass die Daten keinerlei direkte Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen und ein größtmögliches Maß an Vertraulichkeit gewahrt bleibt. Zurzeit wird daran gearbeitet, die technischen Voraussetzungen für die Erfüllung der durch die Vereinbarung gesetzten Standards zu schaffen.\*)

\*) siehe Kleine Anfrage des Abg. Hopp im Schleswig-Holsteinischen Landtag, LT.Drs. 15/1165

Das vorhandene KLR- und Controllingssystem hat sich zu einem wertvollen Steuerungsinstrument auf beiden Verwaltungsebenen der Landesforstverwaltung entwickelt. Das System ist ausbaufähig. Die Einführung des in der Erprobung befindlichen Moduls Jagdbuchführung sowie der noch zu erwerbenden Module Planung und Geografisches Informationssystem wird die Möglichkeiten der Betriebssteuerung weiter verbessern.

### **3.2 Zielsystem**

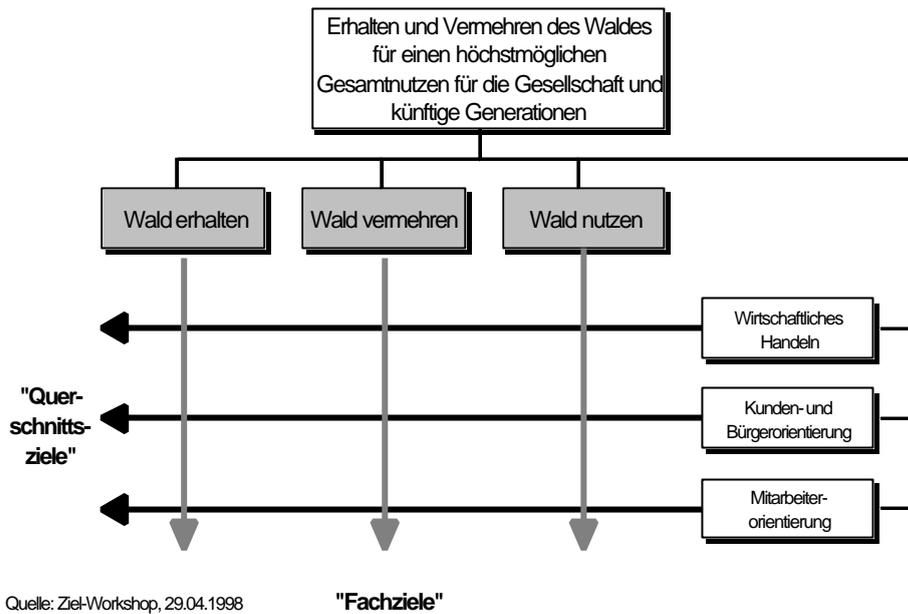
Die Landesforstverwaltung erhält ihre grundlegenden Zielvorgaben aus den gesetzlichen Aufträgen von Bundeswaldgesetz, Landeswaldgesetz, Bundesnaturschutzgesetz und Landesnaturschutzgesetz.

Gesetzliche Aufträge sind u. a.

- Gewährleistung der Nutz-, Schutz- und Erholungsfunktion des Waldes
- Waldvermehrung
- Nachhaltige Sicherung der ordnungsgemäßen Waldbewirtschaftung
- Gemeinwohlorientierung des öffentlichen Waldes

Für die Landesforstverwaltung wurde daraus das folgende Zielsystem mit Fachzielen und Querschnittszielen weiterentwickelt.

**Abbildung 4:** Zielsystem der Landesforstverwaltung



Das Zielsystem beinhaltet auch Zielkonflikte, die im Einzelfall pragmatisch gelöst werden müssen. Die Haushaltslage des Landes führt beispielsweise dazu, dass das Ziel der Waldvermehrung seit einiger Zeit nur noch eingeschränkt verfolgt werden kann. Trotz gewisser Verschiebungen in den Prioritäten sollte das vorhandene und von den Bürgerinnen und Bürgern des Landes akzeptierte Zielsystem weiterhin beibehalten werden. Aus der Zielsicht besteht mithin kein unmittelbarer Grund für einen Rechtsformwechsel (siehe Ziff. 7).

#### **4. Umorganisations- und Modernisierungsprozess in der Landesforstverwaltung**

Die Landesforstverwaltung hat weitgehend aus eigener Initiative und aufgrund betriebswirtschaftlicher Erwägungen insbesondere seit 1995 einen Umorganisations- und Modernisierungsprozess in Gang gesetzt, der zurzeit noch läuft.

Eine Gesamtübersicht über Modell- und Einzelprojekte ist **Anlage 4** zu entnehmen.

Folgende Organisations- und Modernisierungsschritte werden besonders erwähnt:

- Die Forstabteilung wurde 1996 zum MUNF umressortiert und 1997 mit der Naturschutzabteilung zusammengelegt.
- Die Zahl der Forstämter wurde von 11 auf 7 und die Zahl der Förstereien schrittweise bis heute von 59 auf 49 reduziert. Das Personal wurde von 374 Beschäftigten im Jahre 1996 auf 326 Beschäftigte im Jahre 2000 abgebaut.
- Am 01.01.1999 wurde der Landesbetrieb (§ 26 LHO) ErlebnisWald Trappenkamp gegründet und organisatorisch aus dem Forstamt Segeberg herausgelöst. Der Haushalt wird in Zusammenarbeit mit dem MFE als Modellprojekt für outputorientierte Budgetierung mit Zielvereinbarungen geführt.
- Am 01.01.1999 wurde die Zahl der Forstreferate in der Abteilung V 3 von 6 auf 3 reduziert. Zum 01.04.2001 ist nochmals eine Reduktion auf zwei reine Forstreferate mit beachtlichen Leitungsspannen erfolgt.
- Seit 1995 wurde der Haushalt der Landesforstverwaltung modellhaft umgestaltet. Sachausgaben und Investitionen sind vollbudgetiert. Im Bereich Sachausgaben wurde 2001 tlw. auf Eigenfinanzierung (= Nettobudgetierung) umgestellt. Die Personalkosten der Waldarbeiter werden als Personalkostenteilbudget im Referat V 35 eigenverantwortlich bewirtschaftet. Es besteht die Möglichkeit der Rücklagenbildung. Dem Parlament wird regelmäßig über die Zielerreichung berichtet (politisches Controlling). Der Haushalt der Forstverwaltung ist im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen ausgesprochen modern gestaltet und sichert ein hohes Maß an Flexibilität bei der Aufgabenerfüllung.
- Die funktionale Privatisierung von Aufgaben wurde weiter vorangetrieben. Der zentrale Maschinenbetrieb und der Pflanzenanzuchtkamp wurden zugunsten privater Aufgabenerledigung aufgegeben. 60 % aller betrieblichen Aufgaben werden zurzeit durch private Unternehmer durchgeführt.
- Die Landesforstverwaltung hat seit 1996 ihr EDV-System umgestaltet und dezentralisiert.
- Die Landesforstverwaltung hat ein Zielsystem erarbeitet (siehe Ziff. 3.2).
- Das ehemalige hierarchische Führungsprinzip („Inspektionssystem“) wurde durch eine leitbildgerechte Form der Zusammenarbeit abgelöst. Das Forstamt Schleswig hat in einem Modellprojekt Konzepte zur Umsetzung des Leitbildes für die gesamte Landesverwaltung erprobt.
- Mit der im Jahre 1999 erfolgten FSC-Zertifizierung hat ein Prozess der gesellschaftlichen Öffnung und Beteiligung begonnen.

- Zahlreiche Verwaltungsvorschriften in der Forstverwaltung wurden überarbeitet, an die ökologischen Erfordernisse angepasst oder abgeschafft, sofern sie nicht mehr zeitgemäß waren.

Die in nur 5 Jahren vollzogene rasante Entwicklung, die durch mehrere externe Gutachten begleitet wurde, hat an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Forstverwaltung hohe Anforderungen im Hinblick auf Anpassung an neue Situationen, Umdenkprozesse und persönliche Veränderungen gestellt. Dies ist bisher ohne spektakuläre Außenwirkung vollzogen worden. Hierzu hat beigetragen, dass die Umstellungen schrittweise durchgeführt und sorgfältig moderiert wurden. Auf der anderen Seite besteht bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstärkt die Auffassung, dass der Phase der Veränderungen nunmehr eine Konsolidierung und Umsetzung der neuen, ökologisch und durch KLR betriebswirtschaftlich ausgerichteten Ziele folgen müsse. Es besteht aus diesem Grund eine Reserviertheit gegenüber neuen Projekten, Arbeitsgruppen, Gutachten usw.

## **5. Haushaltssituation der Landesforstverwaltung**

Eine Übersicht über Einnahmen, Ausgaben und Zuschussbedarf der Landesforstverwaltung seit 1993 gibt **Anlage 5**. Die Einnahmen werden überwiegend durch Holzverkaufserlöse erbracht. Sie schwanken aufgrund von Weltmarkteinflüssen beim Holzabsatz und als Folge von Überangeboten nach Windwurfkatastrophen extrem. Die Erschließung zusätzlicher Einnahmequellen ist nur begrenzt möglich, da eine Betätigung außerhalb der Land- und Forstwirtschaft zum Entstehen eines Betriebes gewerblicher Art mit entsprechenden steuerlichen und wettbewerbsrechtlichen Konsequenzen\*) führt.

\*) Expertise von RA Dr. C. KRAGE vom 26.09.2001

Die Ausgaben der Landesforstverwaltung teilen sich wie folgt auf:

Personalkosten	70 %
Fixe Sachkosten (Steuern, Abgaben, Energiekosten, Liegenschaftsunterhaltung u. a.)	10 %
Sonstige Sachkosten (Materialbeschaffung, Unternehmereinsatz)	5 %
Investitionen (Neuwaldbildung, ökologische Stabilisierung)	<u>15 %</u>
Summe	100 %

Die Landesforstverwaltung ist mithin beim Eintritt unvorhergesehener Ereignisse nur bedingt finanziell reaktionsfähig. Nennenswerte Einnahmeerhöhungen wären nur über Eingriffe in die Liegenschaftssubstanz oder überplanmäßige Holznutzungen („Raubbau“) zu erzielen. Holzeinschläge zur Liquiditätsbeschaffung führen zu negativen Rückkoppelungseffekten mit einem weiteren Absinken der Preise.

Der Zwang zu kurzfristiger Ausgabenreduzierung müsste entweder über aktiven Personalabbau oder über einen Leistungsentfall bei den Gemeinwohlaufgaben (Neuwaldbildung, Waldnaturschutz, Waldpädagogik, Walderholung, Ausbildung) gelöst werden. Derartige Schritte würden zu erheblichen gesellschaftlichen Widerständen führen.

Daraus wird deutlich, dass in einem nicht diversifizierten reinen Forstbetrieb eine Haushaltsmittelbudgetierung nur durch Aufbau einer ausreichenden Rücklage ermöglicht wird. Dies gilt unabhängig von der Rechtsformfrage.

Der jährliche Zuschussbedarf der Landesforstverwaltung aus Steuermitteln schwankte in den Jahren von 1993 bis 2001 zwischen 19 und 23 Mio DM bei annähernd gleichbleibender Tendenz. Die Kameralistik liefert keine ausreichenden Analysemöglichkeiten für die Hintergründe des Zuschussbedarfs. Dieser darf keinesfalls mit dem wirtschaftlichen Defizit des Forstwirtschaftsbetriebes (Produktbereich Forstbetrieb) gleichgesetzt werden.

Erste Ergebnisse der KLR zeigen, dass zurzeit auch der Produktbereich Forstliche Produkte aufgrund der hohen Personalkostenbelastung defizitär betrieben wird. Hier müssen Rationalisierungs- und Einsparmaßnahmen (siehe Ziff. 8.2) vorrangig angesetzt

werden. Außerdem müssen künftig durch die KLR die Produktbereiche und Produktgruppen in Form einer Vollkostenrechnung sauber getrennt dargestellt werden. Nur auf dieser Basis können politische Entscheidungen über eine evtl. Änderung des Zielsystems (z. B. Entfall von Teilleistungen) getroffen werden.

## **6. Beschreibung der möglichen Rechtsformen für die Landesforstverwaltung Schleswig-Holstein**

### **6.1 Auswahl von in die Prüfung einzubeziehenden Rechtsformen**

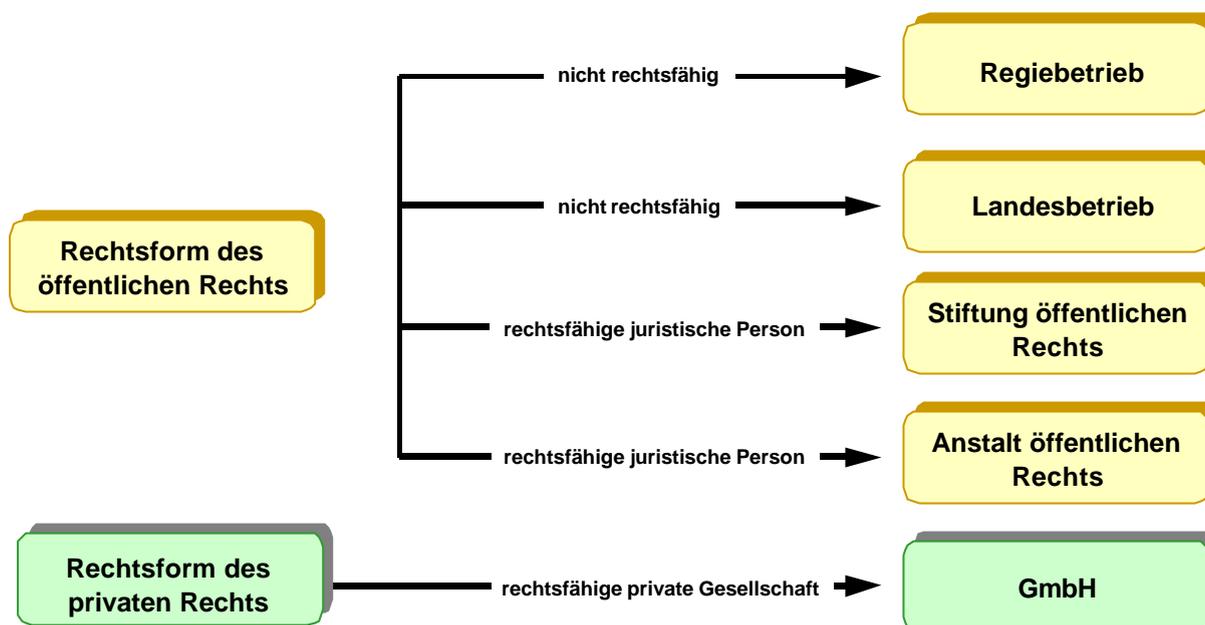
Gemäß Kabinettsauftrag vom 5./6. Juni 2001 sollen sowohl öffentlich-rechtliche wie privatrechtliche Rechtsformen in das Prüfverfahren einbezogen werden.

Folgende Rechtsformen scheiden aus und werden in der folgenden synoptischen Betrachtung nicht weiter untersucht:

- **Sondervermögen (öR) als besondere Rechtsform des Landesbetriebes**  
Das Sondervermögen dient der Wahrung außerordentlicher Aufgaben der Bewirtschaftung des Fiskalvermögens. Es erfüllt damit vorrangig erwerbswirtschaftliche Aufgaben.
- **Aktiengesellschaft (Kapitalgesellschaft des privaten Rechts)**  
Die Aktiengesellschaft kommt im Vergleich zur GmbH wegen der geringeren Gestaltungsfreiheit bei der Bildung und Ausgestaltung der Gesellschaftsorgane und der damit verbundenen geringeren Steuerungsmöglichkeiten durch den Träger für die Landesforstverwaltung nicht in Frage.

Es verbleiben mithin folgende Rechtsformen, die im Folgenden näher untersucht werden:

Abbildung 5:



## 6.2 Definitionen

### 6.2.1 Betrieb

In der Betriebswirtschaftslehre versteht man unter einem Betrieb eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und abgesetzt werden.

### 6.2.2 Optimierter Regiebetrieb

Der optimierte Regiebetrieb ist ein rechtlich unselbstständiger Teil der Verwaltung. Eigentümer ist das Land Schleswig-Holstein. Der Regiebetrieb ist keine Rechtsform im juristischen Sinne. Die Aufgaben werden durch das Landeswaldgesetz definiert und zugewiesen.

Die Besonderheit des Regiebetriebes, im Vergleich mit Behörden, besteht in der partiellen betriebsartigen Ausrichtung der Produktpalette. Der optimierte Regiebetrieb be-

rücksichtigt in seinen Abläufen (z. B. Haushaltsgestaltung) die betrieblichen Erfordernisse.

### **6.2.3 Landesbetrieb**

Landesbetriebe gem. § 26 LHO sind rechtlich unselbstständige abgesonderte Betriebsteile des Landesvermögens, deren Tätigkeit vornehmlich erwerbswirtschaftlich ausgerichtet ist.

Der Landesbetrieb hat einen Wirtschaftsplan aufzustellen, wenn ein Wirtschaften nach Einnahmen und Ausgaben des Haushaltsplanes nicht zweckmäßig ist. Dies liegt in Analogie zu § 26 der BHO in der Regel dann vor, wenn es sich um einen Betrieb handelt, der sich den Erfordernissen des freien Wettbewerbs anzupassen hat. Der Wirtschaftsplan oder eine Übersicht über den Wirtschaftsplan ist dem Haushaltsplan als Anlage beizufügen oder in die Erläuterungen aufzunehmen. Im Haushaltsplan sind nur die Zuführungen oder die Ablieferungen zu veranschlagen. Planstellen sind im Haushaltsplan gesondert auszubringen. Darüber hinaus ist der Landesbetrieb gehalten, eine doppelte kaufmännische Buchführung durchzuführen. Gleiches gilt für die im Folgenden genannten Rechtsformen.

### **6.2.4 Stiftung des öffentlichen Rechts**

Die Stiftung des öffentlichen Rechts ist eine rechtlich selbstständige, rechtsfähige juristische Person des öffentlichen Rechts. Sie hat zum Ziel, auf Grund eines definierten Stiftungszwecks bei Wahrung ihrer Unabhängigkeit von der Verwaltung und wechselnden politischen Rahmenvorgaben über das Einhalten bedarfswirtschaftlicher Belange zu wachen.

Die öffentlich-rechtliche Stiftung verfolgt ausschließlich öffentliche Zwecke und steht mit dem Land ihres Sitzes oder einer anderen öffentlich-rechtlichen Gebietskörperschaft oder einer sonstigen Körperschaft oder Anstalt öffentlichen Rechts in einem organischen Zusammenhang.

### **6.2.5 Anstalt öffentlichen Rechts**

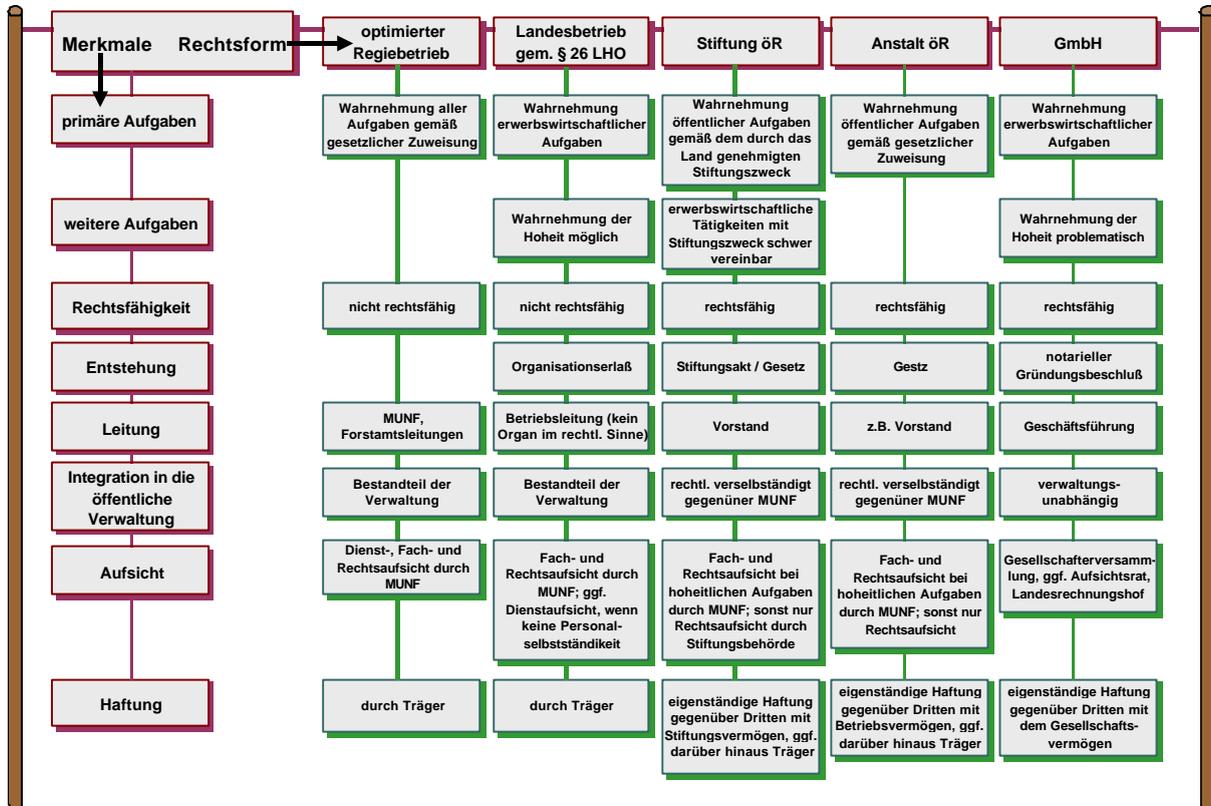
Die Anstalt des öffentlichen Rechts ist eine von einem oder mehreren Trägern der Verwaltung errichtete selbstständige, rechtsfähige Verwaltungseinheit, die mit einem Bestand an sachlichen Mitteln und Dienstkräften dauerhaft bestimmte Verwaltungsaufgaben erledigt.

### **6.2.6 GmbH**

Die GmbH ist eine privatrechtliche Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, für deren Verbindlichkeiten nur das Gesellschaftsvermögen haftet. Die GmbH ist Formkaufmann und unterliegt der Bilanzierungspflicht sowie der Prüfungspflicht nach Haushaltsgrundsätzegesetz.

Gesellschaftsorgane sind die Gesellschafterversammlung, die Geschäftsführung und ggf. ein Aufsichtsrat. Weitere Organe, insbesondere ein politisch besetzter Beirat, können eingerichtet werden.

### 6.3 Synopse zur Darstellung organisatorischer und rechtlicher Merkmale verschiedener Rechtsformen für die Landesforstverwaltung



### 7. Bewertung der möglichen Rechtsformen

In der folgenden Bewertung wird grundsätzlich unterstellt, dass die Rechtsformen Optimierter Regiebetrieb, Landesbetrieb, Anstalt öffentlichen Rechts, Stiftung öffentlichen Rechts und GmbH die Erfüllung des Zielsystems für die Landesforstverwaltung gewährleisten.

Unter vorgenannten Voraussetzungen erfolgt eine Bewertung der Rechtsformen anhand eines Kriterienkataloges. Die Beurteilung erfolgt in Bezug auf organisatorische und forstfachliche Aspekte.

Die nachfolgend dargestellten Kriterien dienen der Beurteilung der verschiedenen Rechtsformen im Hinblick auf die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben. Dabei werden inhaltliche, formale und organisatorische Aspekte der verschiedenen möglichen Rechts-

formen betrachtet. Die Bewertung erfolgt nach den Kategorien sehr geeignet (++) , geeignet (+), bedingt geeignet (0) und nicht geeignet (-).

## 7.1 Bewertung der ausgewählten Rechtsformen an Hand organisatorischer und forstfachlicher Aspekte

### Möglichkeit der politischen Einflussnahme

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit des Schleswig-Holsteinischen Landtages, auf die Ziele und das Handeln des Betriebes mittel- oder unmittelbar einzuwirken (direkte Umsetzung gesellschaftlicher Interessen). Eine größtmögliche Einflussnahme wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Möglichkeit der politischen Einflussnahme	direkte Steuerung auch unterjährig möglich	direkte Steuerung über jährlichen Wirtschaftsplan möglich	Steuerung nur durch Mitwirkung in Gremien	Steuerung durch Rechts- und Fachaufsicht	Steuerung nur über Gesellschafterversammlung
Bewertung	++	+	0	-	-

### Möglichkeit der Einflussnahme der Landesregierung

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, eine kurzfristige Einflussnahme der Landesregierung sowie Kontrolle auszuüben, um die Umsetzung mittel- und langfristiger Ziele zu gewährleisten. Eine größtmögliche Einflussnahme und Kontrolle wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Möglichkeit der Einflussnahme der Landesregierung	volle Einflussnahme jederzeit möglich	Einflussnahme über Zielvereinbarungen und Genehmigungsvorbehalte	Einflussnahme durch Stiftungszweck und im Stiftungsrat	Einflussnahme in Gewährträgerversammlung und Verwaltungsrat	Einflussnahme über Gesellschafterversammlung und ggf. Aufsichtsrat
Bewertung	++	+	0	0	0

## Lean Management

Das Kriterium beschreibt den Aufwand für die interne Steuerung und dabei eventuell auftretende Reibungsverluste. Eine klassische Zweistufigkeit ohne Entstehung neuer Gremien oder Verwaltungseinheiten wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Lean Management	Klassische Zweistufigkeit	Verkappte Dreistufigkeit	Stiftungsrat und Vorstand als zusätzliche Entscheidungsgremien	Gewährträgerversammlung und Verwaltungsrat als zusätzliche Entscheidungsgremien	Gesellschafterversammlung und ggf. Aufsichtsrat als zusätzliche Entscheidungsgremien
Bewertung	++	-	0	0	0

## Transparenz in der Darstellung

Das Kriterium beschreibt die nach innen und außen gerichtete Offenlegung der Betriebstätigkeit im Rahmen bedarfswirtschaftlicher, erwerbswirtschaftlicher und hoheitlicher Aktivitäten. Eine größtmögliche Offenlegung in Form von Berichten und Leistungsbilanzen wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Transparenz in der Darstellung	öffentlicher Haushalt, öffentliche Bilanz und Leistungsbericht sind gegeben	öffentlicher Haushalt, öffentliche Bilanz und Leistungsbericht sind gegeben	öffentlicher Haushalt, öffentliche Bilanz und Leistungsbericht sind gegeben	öffentlicher Haushalt, öffentliche Bilanz und Leistungsbericht sind gegeben	interner Haushalt, öffentliche Bilanz
Bewertung	+	+	+	+	0

## Wirtschaftliche Selbstständigkeit

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, im Rahmen der Betriebstätigkeiten bei einem gegebenen Finanzrahmen einen unternehmerischen Handlungsspielraum unabhängig von der Trägerverwaltung zu nutzen. Eine größtmögliche Selbstständigkeit wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
wirtschaftliche Selbstständigkeit	bedingt selbstständig, die Entscheidung zur Budgetdifferenzierung nach Aufgabenbereichen trifft die Trägerverwaltung	weitgehend selbstständig, die Rahmenentscheidungen trifft die Trägerverwaltung	selbstständig	selbstständig	selbstständig
Bewertung	0	0	+	+	+

### Rechnungswesen

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, zeitgemäße Verfahren des Rechnungswesens für eine effektive betriebliche Steuerung zu nutzen. Die Möglichkeit des Einsatzes eines kaufmännischen Rechnungswesens wird positiv beurteilt.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Rechnungswesen	kaufmännisches Rechnungswesen möglich	kaufmännisches Rechnungswesen	kaufmännisches Rechnungswesen	kaufmännisches Rechnungswesen	kaufmännisches Rechnungswesen, Bilanz
Bewertung	+	+	+	+	+

### Rücklagenbildung

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, Mehreinnahmen oder Minderausgaben zur Rücklagenbildung einzusetzen und über eine vorhandene Rücklage frei zu verfügen. Die Möglichkeit der Rücklagenbildung wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Rücklagenbildung	vorhanden, aber nicht gesichert	vorhanden	vorhanden	vorhanden	vorhanden
Bewertung	0	+	+	+	+

### Kosteneinsparung

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, durch geeignete organisatorische und betriebliche Maßnahmen Kosten einzusparen. Die Möglichkeit der Kosteneinsparung in der jeweiligen Rechtsform wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Kosteneinsparung	gegeben	gegeben	gegeben	gegeben	gegeben
Bewertung	+	+	+	+	+

### Weitere Geschäftsfelder

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, außerhalb der bisherigen forstlichen Tätigkeiten der Landesforstverwaltung weitere Geschäftsfelder und damit zusätzliche Einnahmen und Beschäftigungsmöglichkeiten für Mitarbeiter zu erschließen. Die Möglichkeit, weitere Geschäftsfelder zu erschließen, wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
weitere Geschäftsfelder	bedingt gegeben	bedingt gegeben	bedingt gegeben im Rahmen des Stiftungszweckes	gegeben	gegeben
Bewertung	0	0	0	++	++

### Dienstleistung für Dritte

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, die forstliche Bewirtschaftung anderer Eigentumsarten durch die Landesforstverwaltung durchzuführen. Die Möglichkeit einer derartigen Tätigkeit wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Dienstleistung für Dritte	bedingt gegeben	bedingt gegeben	bedingt gegeben	gegeben	gegeben
Bewertung	0	0	0	+	+

### Forstliche Gemeinwohlleistungen

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, forstliche Leistungen, die dem Gemeinwohl im besonderen Maße dienen, umfassend zur Verfügung zu stellen. Die Bereitstellung von Gemeinwohlleistungen ohne Zielkonflikte mit wirtschaftlichen Zielen wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
forstliche Gemeinwohlleistungen	gegeben	bedingt gegeben	gegeben	gegeben	bedingt gegeben
Bewertung	++	0	+	+	0

### Durchsetzung einer einheitlichen Forstpolitik

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, in allen Waldbesitzarten forstliche Anliegen und Ziele des Landtages und der Landesregierung zu vermitteln und durchzusetzen. Positiv wird die Durchsetzung eines einheitlichen Grundstandards an forstpolitischen Rahmenvorgaben, eine möglichst direkte Steuerung und eine Vorbildfunktion des landeseigenen Waldes bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Einheitliche Forstpolitik	gegeben	gegeben	bedingt gegeben	bedingt gegeben	bedingt gegeben
Bewertung	++	+	0	0	0

### Forsthoheit

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, die hoheitlichen Aufgaben der Eingriffsverwaltung auf dem Gebiet des Forstrechts sowie weiterer zugewiesener hoheitlicher Aufgaben umfassend wahrzunehmen. Die primäre Wahrnehmung der Hoheit als Aufgabe der jeweiligen Rechtsform wird positiv bewertet. Die Wahrnehmung der Hoheit als beliehener Umternehmer wird als suboptimal angesehen.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Forsthoheit	gegeben	bedingt gegeben	bedingt gegeben	gegeben	bedingt gegeben
Bewertung	+	0	0	+	0

### Personalhoheit

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, die vorhandenen Mitarbeiter bedarfsgerecht und ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen sowie notwendige Personaländerungen eigenständig umzusetzen. Die Möglichkeit hoher Eigenständigkeit im Zusammenhang mit Personalentscheidungen wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Personalhoheit	gegeben	gegeben	gegeben	gegeben	nicht dienstherrenfähig, Probleme in der Überleitungsphase
Bewertung	+	+	+	+	-

### Tarifbindung

Mit dem Kriterium der Tarifbindung wird ein hoher Kündigungsschutz für alle Mitarbeiter unterstellt. Eine Beschäftigungssicherung durch dienst-, arbeits- und tarifrechtliche Instrumente wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Tarifbindung	gegeben	gegeben	bedingt gegeben	bedingt gegeben in Abhängigkeit vom Errichtungsgesetz	bedingt gegeben
Bewertung	+	+	0	0	0

### Personalführung

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit, den Mitarbeitern persönliche Leistungsanreize zu gewähren. Die Möglichkeit eines flexiblen Systems von Leistungsanreizen wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Personalführung	bedingt gegeben	bedingt gegeben	gegeben	gegeben	gegeben
Bewertung	0	0	+	+	++

### Akzeptanz durch Mitarbeiter

Das Kriterium beschreibt die Zustimmung der Mitarbeiter zum jeweiligen gewählten Rechtsformmodell. Eine hohe Zustimmung wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Akzeptanz durch Mitarbeiter	gegeben	bedingt gegeben	bedingt gegeben	nicht gegeben	nicht gegeben
Bewertung	++	0	0	-	-

### Kurzfristige zeitliche Umsetzbarkeit

Das Kriterium beschreibt die Möglichkeit einer kurzfristigen Umsetzung der jeweiligen Rechtsform durch einen geringen organisatorischen/rechtlichen Aufwand. Eine wahrscheinlich kurzfristige Umsetzung wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
kurzfristige zeitliche Umsetzbarkeit	gegeben	bedingt gegeben	nicht gegeben	nicht gegeben	nicht gegeben
Bewertung	+	0	-	-	-

### Transaktionskosten

Das Kriterium beschreibt die Höhe der Kosten, die während der Vorbereitungs- und Überleitungsphase bis zum Eintritt der neuen Rechtsform entstehen. Geringe Transaktionskosten werden positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Transaktionskosten	keine	mittel	hoch	hoch	hoch
Bewertung	+	0	-	-	-

### Steuerliche Auswirkungen

Das Kriterium beschreibt die Auswirkungen der Rechtsform in steuerlicher Hinsicht (z. B. Wegfall der Umsatzsteuerpauschalierung, Körperschafts- und Gewerbesteuerpflicht). Eine möglichst geringe Steuerbelastung wird positiv bewertet.

Kriterium / Rechtsform	Optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung ö. R.	Anstalt ö. R.	GmbH
Steuerrechtliche Auswirkungen	keine	keine	keine	keine	Wegfall Umsatzsteuerpauschalierung, volle Körperschafts- u. Gewerbesteuerpflicht
Bewertung	+	+	+	+	-

## 7.2 Vor- und Nachteile der verschiedenen Rechtsformen

Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile der unter Ziff. 7.1 betrachteten Rechtsformen zusammenfassend dargestellt.

## 7.2.1 Synopse zur Darstellung von Vor- und Nachteilen verschiedener Rechtsformen für die Landesforstverwaltung

Rechtsform	→ optimierter Regiebetrieb	Landesbetrieb gem. § 26 LHO	Stiftung öR	Anstalt öR	GmbH
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akzeptanz durch Mitarbeiter</li> <li>Aufgabenerfüllung Gemeinwohleistungen und Hoheit</li> <li>Optimale politische Steuerung</li> <li>Keine Transaktionskosten</li> <li>Kurzfristige Zielkorrekturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weitgehende wirtschaftliche Selbstständigkeit und Flexibilität</li> <li>Einfache politische Steuerung</li> <li>Relativ zügige Umsetzung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftliche Selbstständigkeit im Rahmen der Erträge des Stiftungsvermögens</li> <li>Sicherheit des Stiftungsvermögens gegenüber spontanen Eingriffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Großer wirtschaftlicher Gestaltungsrahmen</li> <li>Aufgabenerfüllung Gemeinwohl und Hoheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Große wirtschaftliche Selbstständigkeit</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedingte wirtschaftliche Selbstständigkeit und Flexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Akzeptanz durch Mitarbeiter</li> <li>Kurzfristiges "Hineinregieren" nur bedingt möglich</li> <li>Versteckte Dreistufigkeit durch Installation einer Betriebsleitung</li> <li>Transaktionskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedingte Akzeptanz durch Mitarbeiter</li> <li>Erwerbswirtschaftliche und hoheitliche Tätigkeiten mit Stiftungszweck schwer vereinbar</li> <li>Gesetzgebungsverfahren erforderlich</li> <li>Hohe Transaktionskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Akzeptanz durch Mitarbeiter</li> <li>Gesetzgebungsverfahren erforderlich</li> <li>Hohe Transaktionskosten</li> <li>Politische Steuerung nur bedingt möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Akzeptanz durch Mitarbeiter, Naturschutzverbände und Öffentlichkeit</li> <li>Steuerliche und personalrechtliche Probleme (keine Tarifbindung)</li> <li>Politische Steuerung nur über Gremien und Organe</li> <li>Hohe Transaktionskosten</li> </ul>

## 7.2.2 Abwägung

Über Chancen und Risiken im Zusammenhang mit einem Rechtsformwechsel für Landesforstverwaltungen liegen in Deutschland nur begrenzte Erfahrungen vor. Das Saarland hat zum 01.01.1999 einen Landesbetrieb gegründet. Hessen hat diesen Schritt zum 01.01.2001 vollzogen. Alle übrigen Landesforstverwaltungen sind als Regiebetriebe organisiert.

Eine zusammenfassende Betrachtung der unter Ziff. 7.1 dargestellten Bewertungskriterien führt zu folgenden Ergebnissen:

- Es sollte eine Rechtsform gewählt werden, die sowohl die seit 1987 bewährte Zweistufigkeit im Hoheitsbereich als auch die Fortführung des Spektrums der Gemeinwohleistungen ermöglicht. Dies ist in optimaler Weise ausschließlich beim

optimierten Regiebetrieb gegeben. Die gewinnorientierte privatwirtschaftliche Rechtsform GmbH scheidet aus diesem Grunde aus, ebenso die vollständig auf Gemeinnützigkeit ausgerichtete gGmbH.

- Es sollte eine Rechtsform gewählt werden, bei der keine oder geringe Transaktionskosten entstehen. Außerdem sollte der Zeithorizont für die Umsetzung absehbar sein. Diejenigen Rechtsformen, für die ein Gesetzgebungsverfahren erforderlich ist (Stiftung ö.R., Anstalt ö.R.) und die anschließend Gremienarbeit erfordern, sind in diesem Zusammenhang besonders mit zusätzlichen Kosten verbunden.

Bereits der Übergang zu einem Landesbetrieb gem. § 26 LHO würde, entsprechend den Erfahrungen bei der Gründung des Landesbetriebes ErlebnisWald Trappenkamp, eine Vorbereitungsphase von mindestens 2-3 Jahren erfordern.

Transaktionskosten entstehen in beträchtlicher Höhe, wenn vor der Gründung eine Eröffnungsbilanz erstellt, betriebswirtschaftliches Fachpersonal zugeführt, umfangreiche Personalmaßnahmen oder ggf. sogar Vorruhestandsregelungen durchgeführt werden müssen.

- Es sollte eine Rechtsform gewählt werden, die keine neuen Institutionen oder verkappte Hierachiestufen schafft. Die Notwendigkeit der regelmäßigen Einbindung von Gremien (z.B. Stiftungsrat, Gewährsträgerversammlung, Gesellschafterversammlung) kann Entscheidungswege verlängern und wirtschaftliche Abläufe behindern. Die Installation neuer Verwaltungseinheiten, wie sie etwa die externe Betriebsleitung eines Landesbetriebes gem. § 26 LHO darstellt, setzt nach außen ein falsches Zeichen. Die bisherige Zweistufigkeit der Forstverwaltung würde de facto in eine Dreistufigkeit MUNF - Betriebsleitung - Regionalbetriebe umgewandelt. Die dadurch entstehende Schwerfälligkeit von Abläufen wird durch Synergieeffekte nicht aufgewogen.
- Es sollte eine Rechtsform gewählt werden, die einen optimalen wirtschaftlichen Gestaltungsrahmen aufweist. Hierzu zählt die Möglichkeit, den Zuschussbedarf mittelfristig verringern zu können. Dies ist, den entsprechenden politischen Willen vorausgesetzt, bei allen untersuchten Rechtsformen gleichermaßen möglich. Außerdem sollte die Möglichkeit bestehen, neue Geschäftsfelder zur Erzielung zusätzlicher Einnahmen erschließen zu können. Die Möglichkeiten hierfür sind bei allen Rechtsformen begrenzt, weil durch wirtschaftliche Betätigung außerhalb der Land- und Forstwirtschaft ein Betrieb gewerblicher Art mit Körperschafts-, Umsatz-

und ggf. Gewerbesteuerpflicht entsteht. Zu beachten ist auch, dass bei Verwendung öffentlicher Mittel im privatwirtschaftlichen Wettbewerb im Falle von Preisunterbietung ein Verstoß gegen § 1 UWG (Sittenwidrigkeit) vorliegen kann.\*)

- Es sollte eine Rechtsform gewählt werden, die von der Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitgetragen wird. Diese verfügen über eine hohe Identifikation mit ihrem Beruf, die sich an der gegebenen Rechtsform des Regiebetriebes orientiert. Auch die Stellungnahmen der Forst- und Naturschutzverbände, die das öffentliche Meinungsbild mit prägen, sollten in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Aus diesem Grunde scheiden GmbH und Anstalt öffentlichen Rechts aus. Stiftung öffentlichen Rechts und Landesbetrieb können nur mit großen Einschränkungen empfohlen werden.
- Es sollte eine Rechtsform gewählt werden, die politische Steuerungsmöglichkeiten durch die Trägerorgane auf hohem Niveau erhält. Nur so ist sichergestellt, dass die seit 1997 bewährte Synthese von forst- und naturschutzpolitischen Zielen fortgeführt werden kann. Bei stärkerer Distanz zum Träger besteht insbesondere bei Kostendruck die Gefahr einseitiger wirtschaftlicher Ausrichtung (z. B. Gefährdung der Zertifizierung), ein Verlust an Bürgernähe durch Rückzug aus der Fläche und die Einstellung von Gemeinwohlleistungen (z. B. Waldkindergärten, Waldpädagogik, Tourismusförderung).

### 7.3 Bewertung

Die **GmbH** scheidet insbesondere wegen der steuer- und personalrechtlichen Probleme aus. Es wäre von allen Rechtsformen die stärkste Tendenz zur Veränderung des bewährten Zielsystems zu erwarten.

Auch die Überführung in eine auf Gemeinnützigkeit ausgerichtete gGmbH ist nicht möglich, weil das multifunktionale Aufgabenspektrum der Landesforstverwaltung den Definitionen der §§ 52 und 55 der Abgabenordnung von Gemeinnützigkeit und Selbstlosigkeit zumindest partiell nicht entspricht.

\*) Expertise von RA Dr. C. KRAGE vom 26.09.2001

Die **Anstalt ö.R.** könnte wegen der großen Gestaltungsfreiheit auf Struktur und Zielsystem der Forstverwaltung abgestimmt werden. Die Anstalt kommt jedoch nicht in Frage, weil die Akzeptanz der Mitarbeiterschaft nicht herzustellen ist und ein Gesetzgebungsverfahren mit hohen Transaktionskosten vorzuschalten wäre. Die Vorteile einer Anstalt rechtfertigen die hohen Transaktions- und laufenden Zusatzkosten nicht.

Die **Stiftung ö.R.** scheidet aus, weil ähnliche Probleme wie bei der Anstalt auftreten. Bei der gegebenen multifunktionalen Aufgabenstruktur der Forstverwaltung ist es nahezu unmöglich, einen Stiftungszweck zu definieren, bei dem mit einem Kapital oder Sachbestand Aufgaben der öffentlichen Verwaltung im Sinne von § 46 LVwG erfüllt werden. Die Finanzierung hätte ausschließlich aus dem Stiftungsvermögen zu erfolgen. Der Aufbau eines Vermögens, das in der Lage wäre einen Zuschussbedarf zu finanzieren, erscheint ausgeschlossen.

Der **Landesbetrieb gem. § 26 LHO** wird als Rechtsform für die Landesforstverwaltung nicht grundsätzlich ausgeschlossen. Durch die Notwendigkeit der Neugründung einer Betriebszentrale, und damit einer zusätzlichen Entscheidungsebene, mit entsprechenden organisatorischen Folgewirkungen im nachgeordneten Bereich bis zur Ebene der Förstereien entstehen hohe Transaktions- und laufende Zusatzkosten, insbesondere auch durch die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens. Außerdem kann nicht davon ausgegangen werden, dass durch die Umorganisation ein Motivationsschub bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgelöst wird, der zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz beitragen könnte.

Die Forstverwaltung in Schleswig-Holstein sollte als **optimierter Regiebetrieb** weitergeführt werden. Die bisherigen Modernisierungserfolge sind von der Landesregierung immer wieder als beispielgebend herausgestellt worden. Zahlreiche Umorganisations- und Modernisierungsprojekte befinden sich noch in der Umsetzungsphase und lassen sich nur ohne Rechtsformwechsel nahtlos fortsetzen.

Das organisatorische Konsolidierungsprogramm seit 1996 mit der Schließung von vier Forstämtern und zehn Förstereien sowie den Abbau von Forstwirtschaften hat einen Anstieg des jährlichen Zuschussbedarfes entgegengewirkt. Die geplante Fortsetzung dieses Programms und die konsequente Verwirklichung der in der Folge des GMO-Organisationsgutachtens festgelegten Eckwerte für Förstereigrößen und Arbeitskräfte-

besatz je Flächeneinheit wird mittelfristig zu einer weiteren Senkung des Zuschussbedarfes führen.

Ein optimierter Regiebetrieb stellt einen gut austarierten Kompromiss dar, den Landeswald nach unternehmerischen Gesichtspunkten wirtschaftlich erfolgreich zu führen sowie die Gemeinwohlleistungen vorbildlich zu erbringen. Im Vergleich zum LHO-Betrieb ist die Steuerung und der politische Ausgleich in diesem Spannungsfeld direkter und einfacher.

## **8. Finanzielle Zukunftsentwicklung**

Ein wesentlicher Ausgangspunkt für die Organisations- und Rechtsformprüfung in der Forstwirtschaft ist die Haushaltslage des Landes. Deshalb gilt es aufzuzeigen, welche Einsparpotentiale erschlossen werden können, ohne grundlegende Organisationsänderungen in der Forstwirtschaft vorzunehmen und ohne die Rechtsform der Landesforstverwaltung zu ändern.

Die Landesforstverwaltung muss die bereits beschlossenen Einsparziele konsequent weiterverfolgen. Dafür gelten folgende Eckpunkte:

- Reduzierung der Zahl der Förstereien von 49 auf 40 bis 42 mit dem Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Nutzung von Querversetzungsmöglichkeiten beim Ausscheiden von Innendienstmitarbeiterinnen und –mitarbeitern.
- Reduzierung der Zahl der Forstwirte von 189 auf 150 durch Einstellungsstopp bis zum Erreichen der Zielgröße. Danach Prüfung weiterer Rationalisierungsmöglichkeiten im Bereich der Waldarbeit.
- Überprüfung der Zahl der Ausbildungsplätze in allen Beschäftigtengruppen.
- Einnahmeverbesserungen in den Produktgruppen des Forstbetriebes.
- Verkauf von Streu- und Splitterbesitz unter Beachtung des Kabinettsbeschlusses aus dem Jahre 1997 zur Frage der ökologisch bedeutsamen Flächen des Landes sowie unwirtschaftlicher bebauter Liegenschaften.

Bei konsequenter Verwirklichung dieser Ziele erscheint es möglich, in der Landesforstverwaltung bis zum Jahre 2010 Einsparungen in einer Größenordnung von mindestens 15 % zu erzielen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die regelmäßig zu erwarten-

den Personalkostenanstiege verhindern, dass eine reale Verbesserung des Gesamtbetriebsergebnisses in dieser Größenordnung eintritt. Die Einsparbeiträge sind in Abhängigkeit von der Personalfuktuation in den jährlichen Haushaltsplänen zu berücksichtigen. Für den Haushalt des Jahres 2002 ist dieses bereits erfolgt.

# Forderungen von Verbänden zur Umorganisation der Landesforstverwaltung

NABU, BUND, WWF, OAG, LNB	ver.di	IG BAU	BDF	ZVI	Waldbesitzer- verband
<p>Keine Privatisierung</p> <p>Beibehaltung der Gemeinwohlziele</p> <p>Erholungsnutzung, Umwelt- und Naturschutz vor Holzproduktion</p> <p>Ablehnung von Anstalt und Landesbetrieb</p> <p>Kein Verkauf von Teilflächen</p> <p>Kostenmindernde Strukturänderungen</p>	<p>Beibehaltung der gemeinwohlorientierten Aufgaben als Beitrag zur öffentlichen Daseinsvorsorge</p> <p>Beibehaltung der forstlichen Hoheits- und TÖB-Aufgaben</p> <p>Sicherung und Ausbau der Ausbildungs- und Arbeitsplätze</p> <p>Fortführung des Modernisierungsprozesses im Regiebetrieb</p> <p>Keine Privatisierung</p>	<p>Kein Ausverkauf der Landesforsten, keine Privatisierung</p> <p>Fortführung des Modernisierungsprozesses im Regiebetrieb</p> <p>Gemeinwohlorientierung</p> <p>Nachhaltige Waldbewirtschaftung</p> <p>Zukunftssichere Arbeitsplätze, Arbeitsplatzperspektive</p> <p>Moderne, partnerschaftliche Führung und Zusammenarbeit</p>	<p>Aufgeschlossenheit gegenüber Modernisierungsprojekten</p> <p>Zieldefinition</p> <p>Sozialverträglichkeit bei Umorganisationsmaßnahmen</p> <p>Keine Rechtsformänderung</p> <p>Kein aktiver Personalabbau</p> <p>Beibehaltung des bisherigen Aufgabenspektrums (incl. Hoheit)</p> <p>Kostenanalyse vor weiteren Reformschritten</p> <p>Keine neuen Hierarchie-Ebenen</p>	<p>Optimierung der Steuerung</p> <p>Ablehnung der Privatisierung</p> <p>Mittelfristige Senkung des Zuschußbedarfes</p> <p>Stärkung des IT- und Controllingbereiches</p> <p>Zentralisierung von Aufgaben</p> <p>Abbau von Forstwirtschaften</p> <p>Gründung von 2 Leitungsinstitutionen (LSH, WIZ)</p> <p>Reduzierung der Zahl der Forstämter auf 3</p> <p>Beibehaltung der Zahl der Förstereien</p> <p>Budgetverantwortung für Förstereien</p> <p>Neue Geschäftsfelder (Freizeit, Bildung)</p>	<p>Beibehaltung der Zweistufigkeit</p> <p>Beibehaltung der Hoheitsaufgaben</p> <p>Beibehaltung der LWK-Forstabteilung</p> <p>Angemessene GA-Förderung</p> <p>Unternehmerische Führung für Landesforstverwaltung</p> <p>Kaufmännische Buchführung</p> <p>Gesonderte Abgeltung der Hoheitsaufgaben und Gemeinwohlleistungen</p> <p>Veräußerung von Splitterbesitz</p>

# Bildungs- und Beratungszentrums Bad Segeberg

## Fachbereich Landwirtschaft

## Fachbereich Forstwirtschaft

### Landwirtschaft

#### **Ausbildung**

Ausbildungsberatung

- Landwirt (regional)
- Pferdewirt (landesweit)

#### **Fortbildung**

- Officialberatung
- Soziökonomische Beratung
- Gewässerschutzberatung
- Unternehmensberatung

#### **Versuchsfeldwesen**

- Versuchsfeldführung
- Empfehlungen

#### **Dienstleistung**

- VLF
- Landw. Ausschuß, KBV
- Landw. Vereine
- Spezialberatungsringe

#### **Imkerschule**

- Beratung
- Fortbildung
- Forschung
- Entwicklung

### Frauen im Agrarbereich

#### **Ausbildung**

#### **Fortbildung**

#### **Direktvermarktung**

#### **Ernährungsberatung**

#### **Urlaub auf dem Bauernhof**

#### **Hofnahe Unternehmen**

#### **Vereinsbetreuung**

### **Bildungs- und Beratungsstelle Mölln**

### Forstliche Beratung, Betreuung, Förderung

#### **Beratung, Betreuung**

- Privatwald
- Körperschaftswald
- Forstbetriebsgem.
- Forstbetriebsverbände

#### **Förderung**

- Beratung
- Abwicklung
- Bewilligende Stelle
- EU-Kofinanzierung

### **4 Forstprojektbezirke 15 Bezirksförstereien**

### Forsteinrichtung, Betriebswirtschaft

#### **Forsteinrichtung**

- Betriebswerke
- Betriebsgutachten
- **Waldbewertung**
- Einzelgutachten

#### **Betriebswirtschaft**

- Forstberatungsring
- Testbetriebsnetz
- Betriebskonzepte

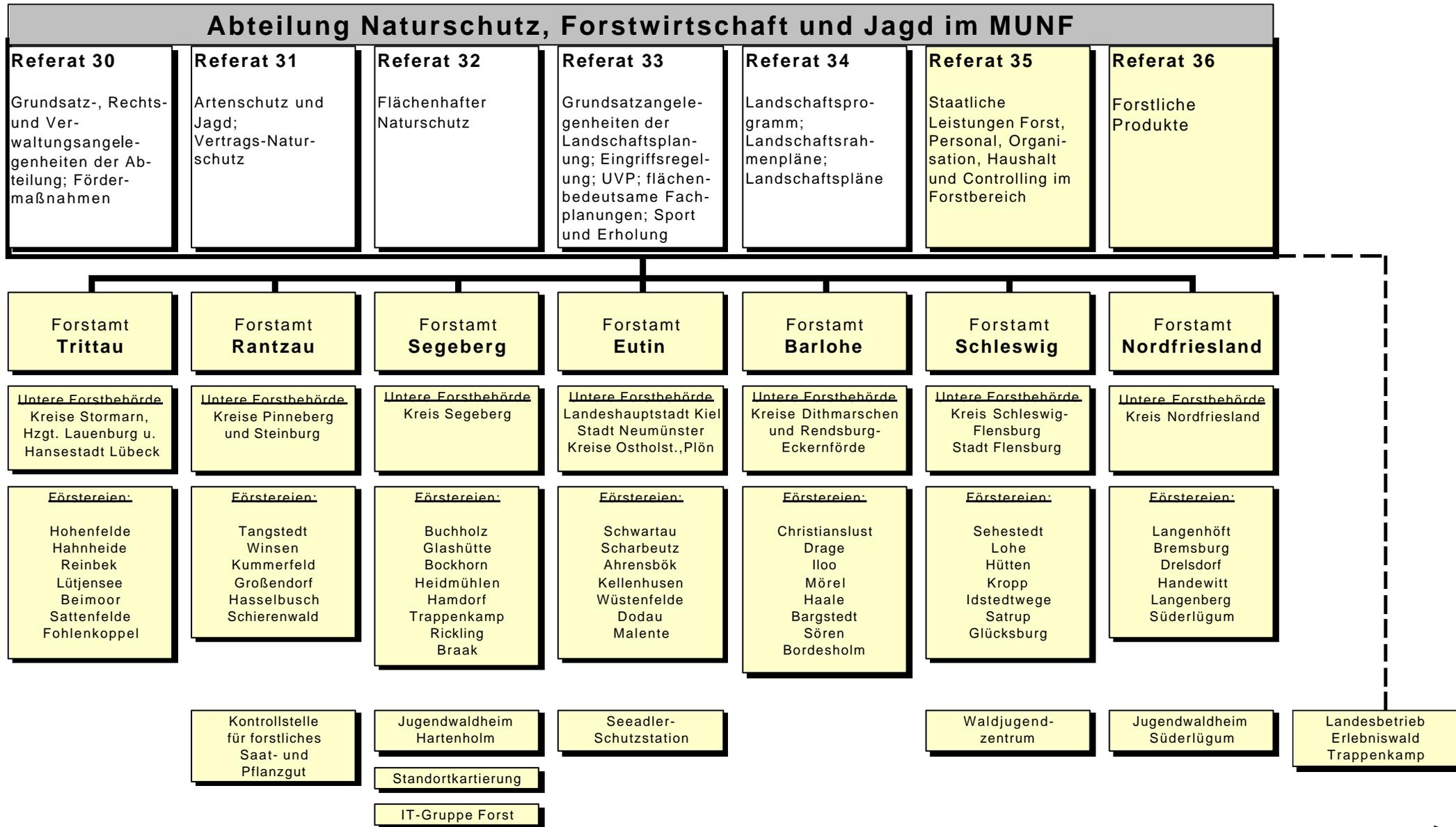
### Lehranstalt für Forstwirtschaft

#### **Ausbildung**

- Zuständige Stelle BBiG
- Ausbildungsberatung
- Landesberufsschule
- Überbetr. Ausbildung

#### **Fortbildung**

# Organigramm der Landesforstverwaltung Schleswig-Holstein



# Modernisierungsprozeß Landesforstverwaltung Schleswig-Holstein

## Modellprojekt Globalisierung und Flexibilisierung des Haushalts

Entwicklung KLR ( ABIES-FIS )

Controlling

## Modellprojekt Umsetzung Leitbild Modellbehörde Forstamt Schleswig

Tochterleitbild

Leitlinien für die Zusammenarbeit

Mitarbeiterbefragung

Teamseminare

## Modellprojekt Zielvereinbarungen und outputorientierte Budgetierung im Pilotbetrieb Erlebniswald Trappenkamp

## Weitere Modernisierungsvorhaben

Umorganisation

Landesbetrieb Erlebniswald Trappenkamp

Privatisierung ( z.B. Standortkartierung und Maschinenstation )

Übernahme der Liegenschaftsverwaltung für bebaute Forstliegenschaften

Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit, Teamschulungen

Richtlinie für die naturnahe Waldentwicklung in den schleswig-holsteinischen Landesforsten

Entwicklung eines Zielsystems

Landesbeirat Forst- und Holzwirtschaft

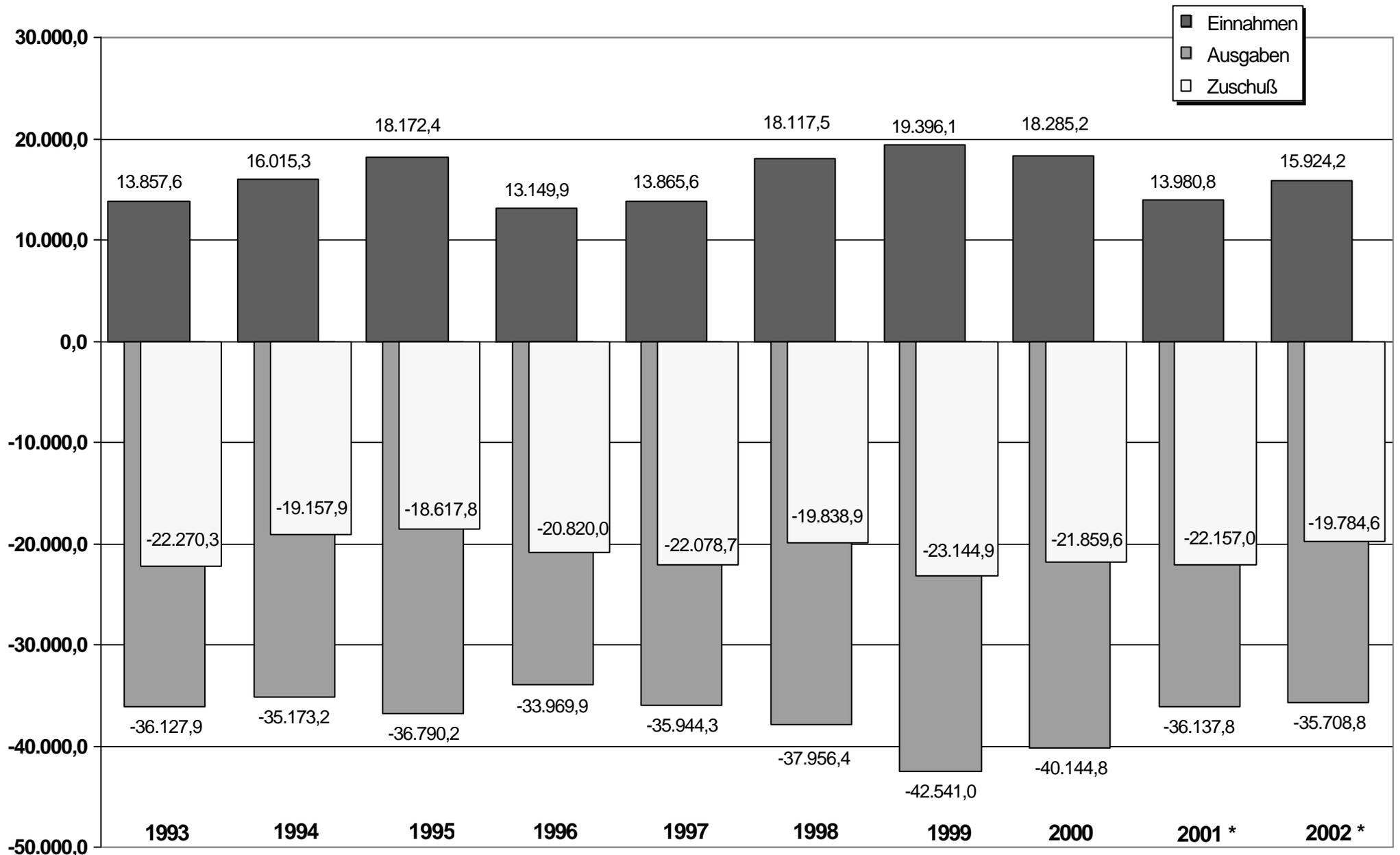
Zertifizierung nach FSC

Neues Lohnsystem für Forstwirte

Konzept Waldarbeit 2000

Richtlinie Jagd

# Einnahmen, Ausgaben und Zuschußbedarf der Landesforstverwaltung Schleswig-Holstein ( TDM )



\* 2001 und 2002 **Soll**, 1993 bis 2000 **Ist**

