

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse

Herausgeber: Schweizerischer Forstverein

Band: 157 (2006)

Heft: 3-4

Artikel: Produktionseffizienz versus Allokationseffizienz : Koreferat zu Chantal Ruppert

Autor: Spindler, Jürg de

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1097961>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Produktionseffizienz versus Allokationseffizienz

Koreferat zu Chantal Ruppert

JÜRGE DE SPINDLER

Zweck des Beitrags von Chantal Ruppert ist die Anwendung der Agency-Theorie zur Analyse der kommunalen Forstbetriebe. Diese innovative und interdisziplinäre Vorgehensweise ist begrüssenswert, weil es im Grunde zwei Mentalitäten zusammenbringt: zum einen die eher technische, naturbezogene Welt der Waldwirtschaft, zum anderen die sozialwissenschaftliche, entscheidungsbezogene Analysemethode der Ökonomik. Diese Dichotomie, die auch in anderen Lebensweltbereichen gepflegt wird, verliert bei näherem Hinsehen jedoch an Gewicht: Wird die Ökonomik als jene Wissenschaft erkannt, deren zentrales Forschungsobjekt das Verhalten von Individuen in Entscheidungssituationen ist, erscheint eine so genannte eigenständige wirtschaftliche Sicht der Dinge müssig. Die explizite Analyse von Anreizen, Einschränkungen, Ressourcenknappheiten, Kosten sollte keine ideologische Frage mehr sein, sondern Ausgangslage für jeden neuen Entscheid für einen Ressourceneinsatz bilden.

Ruppert analysiert nun die organisatorischen Aspekte der Forstbetriebe und fragt nach der Zweckmässigkeit einzelner Strukturen sowie nach der wünschbaren Form vertraglicher Beziehungen. Die Agency-Theorie, aber auch andere Ansätze der Neuen Institutionenökonomik, liefert dazu die zweckmässigsten Instrumente, da sie

- ein Problembewusstsein über eine neue Sprache und Begriffe schafft (Definition von Kosten und Nutzen),
- eine effiziente Lagebeurteilung erlaubt, was Kernprobleme ideologie- und wertfrei offen legt (unbefangene Diagnose),
- eine Basis für eine unvoreingenommene und sachbezogene Herleitung von Lösungsansätzen bietet (Therapieherleitung) sowie
- deren Bewertung bezüglich ihrer Zielerreichungsgrade ermöglicht (systematische Bewertung von Ziel-Mittel-Beziehungen).

Voraussetzung für Letzteres ist eine Definition oder Präzisierung von Zielen, da sonst keine schlüssige Bestimmung von Therapien möglich ist. Im Aufsatz wird diesem Punkt nur teilweise entsprochen, indem auf gesetzliche Vorgaben hingewiesen wird. Im Gegensatz zum Standpunkt eines Verwaltungsbeamten, der solche Rahmenbedingungen als gegeben betrachten muss, kann oder soll die Forschende die Freiheit nutzen, darüber hinaus zu gehen. Anderenfalls besteht die Gefahr, nicht über die erforderliche Distanz für die Analyse oder über den notwendigen Gestaltungsspielraum für Verbesserungsvorschläge zu verfügen.

Am deutlichsten wird dies beim Festhalten am kommunalen Forstbetrieb und damit auch am bestehenden Grad der staatlichen Intervention. Wie auch immer die Geschichte für den Status Quo beschaffen ist, die Entwicklung in der Zukunft basiert stets auf einem Entscheid der Gegenwart – selbst wenn es ein Nicht-Entscheid ist. Daraus leitet sich nicht zuletzt der ökonomische Begriff der Kosten ab, der ausschliesslich in Zukunft anfallende Nutzenverluste umfasst. Ausserdem wird mit dem nicht in Frage gestellten Staatsbesitz ein vermeintlicher Gegensatz zwischen Ökonomie und Gemeinwohlorientierung aufrechterhalten.

Vielmehr wären zuerst die zugrunde liegenden Probleme zu bestimmen, die in einem zweiten Schritt durch spezifische Massnahmen zu lösen wären. Gerade aus polit-ökonomischer Sicht lassen sich Normen häufig als Instrumente gut organisierter Partikularinteressen aufspüren, vor allem dann, wenn sie trotz ihrer mangelhaften Wirkung nicht ersetzt werden. Die auf diese Weise feststellbaren Grundprobleme können dann nicht nur durch differenzierte organisatorische Verbesserungen gelöst werden, sondern bedingen auch Veränderungen auf einer «Makroebene» wie z.B. durch eine neue Aufgabenteilung zwischen öffentlicher Hand und privatem Sektor. Demzufolge ist zu vermuten, dass das Verbesserungspotenzial durch die Anwendung der Agency-Theorie wegen der gewählten Rahmenbedingungen stark eingeschränkt ist und dass theoretisch sogar die Möglichkeit der gegenteiligen Wirkung besteht. Dies wird z.B. teilweise auch dem Ansatz der Neuen Verwaltungsführung (NPM) vorgeworfen, der aus ordnungspolitischer Sicht nur als Zwischenschritt im Hinblick auf eine umfassende Reform der Rolle des Staates – oder etwas ketzerischer – als Massnahme zu deren Vermeidung betrachtet werden kann. Schliesslich wird damit auf das Erkenntnispotenzial einer umfassenden Anwendung der Neuen Institutionenökonomik verzichtet.

Somit liegt der Fokus der Arbeit von Ruppert in der Betrachtung der Produktionseffizienz im Rahmen eines Forstbetriebes, und zwar bei gegebener Eigentumsordnung unter Verzicht auf eine Analyse der Allokationseffizienz der knappen Ressource Wald. Dieses Vorgehen liesse sich damit begründen, dass die Massnahmen auf einen beschränkten zeitlichen Horizont ausgerichtet sind.

Bezüglich der Betrachtungsebene stehen die Fragen nach der Art der Bewirtschaftung aufgrund der Rechtsform und der Führung aufgrund des Dienstverhältnisses im Mittelpunkt. Genauso entscheidend wäre jene Frage nach der Weise, wie mit dem unternehmerischen Risiko umgegangen wird. Die Tatsache wird ausgeklammert, dass es sich genauso um eine unternehmerische Tätigkeit handelt, bei der Risiken bestehen. Diese liegen vor – z.B. bei Investitionen oder bei der Wahl der Bewirtschaftungsart – und sind im aktuellen System demzufolge externalisiert, d.h. auf die öffentliche Hand überwältzt. Eine Ergänzung der statischen logistik- und organisationsbezogenen Betrachtung durch die Frage der Risikoverteilung wäre aufschlussreich. Im Anschluss daran könnte das ebenfalls organisatorische Prinzip der Deckungsgleichheit zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung als Richtlinie für die weiteren Untersuchungen dienen.

Bei der systematischen Betrachtung der wesentlichen Strukturelemente für die Organisation kommunaler Forstbetriebe würde eine vertiefte Betrachtung der Implikationen marktlicher Eigentumsurrogate aufschlussreiche Erkenntnisse hervorbringen. So ist die Bedeutung des Kapitalmarktes nur deshalb eingeschränkt, weil die Finanzierung bequemer über die öffentliche Hand stattfindet, da diese auf eine risikogerechte Einstufung verzichtet. Auch was den Gütermarkt betrifft, werden nicht alle Möglichkeiten aufgezeigt, die anderweitig bereits umgesetzt werden: Sponsoring, Spendenwesen, Labels oder die Zuteilung von Eigentumsrechten bie-

ten vielfältige Formen an, den Gütermarkt zu ergänzen und so seine Funktionsfähigkeit zu steigern.

Bei den Erläuterungen über die Kontrollkosten werden interessante Hinweise über Führungsinstrumente geliefert, wie z.B. die Hervorhebung der Informationssysteme, die in der Praxis oft mangelhaft oder inexistent sind. Hier wären allenfalls ergänzende Bemerkungen bezüglich der Rolle der intrinsischen Motivation in einer Betriebsorganisation weiterführend gewesen. Gerade die Literatur über das Dreiecksverhältnis zwischen Aktionariat, Aufsichtsrat und Management zeigt die Vielschichtigkeit der vertraglichen Lösungen bzw. die Ergänzungsbedürftigkeit rein monetärer Kompensationen. Dies würde Fragen nach jenen institutionellen Arrangements aufwerfen, die eine intrinsische Motivation stärken oder schwächen.

Insgesamt hat Ruppert einen entscheidenden Schritt für eine interdisziplinäre Analyse des Forstwesens aus ökonomischer Sicht getan. Damit wird der Fokus von der üblichen Diskussion über Gesinnung und Einstellung weg- und hingelenkt zu Anreizen und institutionellen Rahmenbedingungen. Generell müsste das Forschungsobjekt besser an die ökonomische Betrachtungsweise angepasst werden, da sonst auf zu viel Gestaltungsspielraum verzichtet wird. Dies gilt insbesondere für die Allokationseffizienz, die zugunsten der Betrachtungen der Produktionseffizienz zu stark in den Hintergrund gedrängt wird. Damit könnten die Vor- und Nachteile der

weitgehend staatlichen Bewirtschaftung des Waldes deutlicher erfasst werden, bevor in einem zweiten Schritt innerbetriebliche Aspekte durchleuchtet werden.

Autor

Dr. JÜRGE DE SPINDLER, thinktankpraxis.ch, Lindenstrasse 16, 6340 Baar. E-Mail: jds@thinktankpraxis.ch.

Zwei abstrahierte Fälle zur Organisation der kommunalen Waldbewirtschaftung

Koreferat zu Chantal Ruppert

MARTIN HOSTETTLER

1. Einleitung

Gemeindebehörden sind hin und wieder mit der Frage konfrontiert, wie die Bewirtschaftung des eigenen Waldes organisiert werden soll. Ruppert untersucht und vertieft mit grosser Gründlichkeit unter dem Aspekt von Vertretungskosten eine Reihe von Kriterien, mit welchen Organisationsstrukturen und vertragliche Beziehungen evaluiert werden können. Dabei zeigt sie, dass sich aufgrund von speziellen Situationsvariablen kaum allgemein gültige Empfehlungen geben lassen. Der nachfolgende Beitrag will anhand von zwei abstrahierten Fällen illustrieren, weshalb die ökonomischen Überlegungen von Ruppert bei der Auswahl einer zweckmässigen Organisation hilfreich sind, und will verschiedene, ergänzende Hinweise machen. Im Gegensatz zur Untersuchung von Ruppert geht der Beitrag davon aus, dass Gemeinden und deren Angestellte und Beauftragte keine hoheitlichen Aufgaben beim Vollzug der Waldgesetzgebung wahrnehmen müssen oder dürfen. Dies erlaubt die einbezogenen Organisationsvarianten auf einige wenige zu beschränken und die Überlegungen stark zu vereinfachen.

2. Fall Urbwil

Die Gemeinde Urbwil im Schweizer Mittelland ist eine flächenmässig grosse Gemeinde mit über 20000 Einwohnern und viel eigenem Wald. Urbwil hat mehrere attraktive Möglichkeiten die Waldbewirtschaftung des eigenen Waldes zu

organisieren. Zwei dieser Möglichkeiten sollen näher beleuchtet werden, nämlich der Regiebetrieb und die selbstständige, der Gemeinde gehörende Aktiengesellschaft. Wichtig zu wissen ist weiter, dass die Periurbanisierung Urbwil in den letzten Jahrzehnten stark verändert und geprägt hat. Der Wald hat sich in dieser Zeit zwar als statisches Element in der Landschaft erwiesen. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass die Holzproduktion im Urbwiler Wald an Bedeutung verloren hat und die Bevölkerung immer mehr einen Teil des Waldes in der Freizeit aufsucht und für sich beansprucht.

In der Gemeinde Urbwil fallen Vertretungskosten einerseits zwischen den Einwohnern der Gemeinde und den Gemeindebehörden und andererseits zwischen den Gemeindebehörden und dem Leiter des Forstbetriebes bzw. dem Geschäftsführer der Aktiengesellschaft an. Zuerst zum Auftragsverhältnis zwischen den Einwohnern der Gemeinde und den Gemeindebehörden. An dieser Stelle soll nicht differenziert auf die Problematik dieses Auftragsverhältnisses eingegangen werden, untersuchen doch seit geraumer Zeit ganze wissenschaftliche Schulen die komplexe Beziehung zwischen Bürgern und Politikern. Verschiedene Perspektiven – in der Ökonomik beispielsweise «public finance», «public choice» oder «transaction-cost politics» – führen auch immer wieder zu gegensätzlichen Beurteilungen.

Dass für die Urbwiler Bevölkerung die Überwachung der Gemeindebehörden, gemessen am erzielbaren Erfolg, kostspielig ist, dürfte jedoch kaum jemand bestreiten. Deshalb verursacht dieses Auftragsverhältnis auch bei beiden untersuchten