



Working Paper

## **Prozessorientierung als Ansatzpunkt für das Management forstlicher Dienstleistungs-Betriebe**

**Author(s):**

Mellinghoff, Stephan

**Publication Date:**

2000

**Permanent Link:**

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-004033099> →

**Rights / License:**

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#) →

This page was generated automatically upon download from the [ETH Zurich Research Collection](#). For more information please consult the [Terms of use](#).

*Arbeitsberichte*  
*Allgemeine Reihe*

00/1

*Professur Forstpolitik und Forstökonomie*  
*Departement Forstwissenschaften*

***Prozessorientierung als Ansatzpunkt  
für das Management forstlicher  
Dienstleistungs-Betriebe***

*Stephan Mellinghoff*

*In: Centralblatt für das gesamte Forstwesen*  
*117(2000), Heft 3/4: 207-234*

*Zürich 2000*

## Inhalt

Zusammenfassung.....	II
Summary .....	II
1    Einleitung .....	1
2    Der Dienstleistungs-Begriff in der allgemeinen betriebswissenschaftlichen Literatur.....	2
2.1  Ansätze zur Definition von Dienstleistungen .....	2
2.2  Dienstleistungen in der neueren betriebswissenschaftlichen Literatur .....	7
3    Dienstleistungen in der Forstwirtschaft .....	13
3.1  Konkretisierung des Begriffs „Dienstleistung“ im forstlichen Kontext .....	13
3.2  Anwendungsmöglichkeiten von Dienstleistungs-Definitionen .....	15
3.3  Ansätze für das Management forstlicher Dienstleistungen.....	18
4    Schlussfolgerungen .....	24
Literatur.....	28

## Zusammenfassung

Dienstleistungen werden für die Entwicklung von Forstbetrieben eine wichtige Rolle zugeschrieben. Der vorliegende Beitrag arbeitet die allgemeine betriebswirtschaftliche Literatur zu Dienstleistungen auf und stellt verschiedene Definitionsansätze kritisch dar. Es zeigt sich, dass ein prozessbezogener Ansatz mit dem dominierenden forstlichen Verständnis von Dienstleistungen nur begrenzt kompatibel ist. In diesem Ansatz liegen Dienstleistungen dann vor, wenn Güter auftragsorientiert erstellt werden.

Da die betrieblichen Produktionsfaktoren weitgehend private Güter sind, ist es durch auftragsorientierte Erstellung öffentlicher Güter möglich, Produktionsprozesse zum Gegenstand der Vermarktung zu machen. Neben der Entwicklung neuer Produkte und der Generierung von Zusatznutzen für Kunden ergibt sich eine weitere marktkonforme Möglichkeit, forstbetriebliche Leistungen zu vermarkten. An das betriebliche Management stellen sich dadurch erweiterte Anforderungen.

FDK: 641, 642, 649

Schlagwörter: Dienstleistungen, Management, Forstbetriebe, Produktionsprozesse

## Summary

Services are presumed to play an important role for the development of forest enterprises. This article reviews the business economics literature on services and discusses various approaches to define services. It appears that the dominant concept of services in forestry reflects only to a limited degree a process oriented approach. In this approach services are defined as producing goods by order.

Because production factors are private goods to a large extent, manufacturing processes can be subject to marketing by producing public goods by order. In addition to the development of new products and additional benefits for customers, an accessory option results for marketing forestry performance from a process oriented approach. This approach brings in new requirements for the management.

Oxford Classification: 641, 642, 649

Keywords: Services, management, forest enterprises, manufacturing, processes

## Einleitung

„Die Dienstleistung ist heute Hoffnungsträger so mancher faszinierenden Zukunftsvision und sie gilt vielerorts als eigentlicher Motor der wirtschaftlichen Entwicklung“ (LEHMANN 1989: 2)<sup>1</sup>. Solche Äusserungen sind eng mit der Hypothese über das überproportionale Wachsen des Dienstleistungssektors (Drei-Sektoren-Hypothese) verbunden. Nach dieser Hypothese ist eine Verlagerung der Produktion und Beschäftigung in einer Volkswirtschaft vom primären über den sekundären zum tertiären Sektor unausweichlich<sup>2</sup>. Diese Verlagerung ist bisher jedoch nicht in dem von den Vertretern der Drei-Sektoren-Hypothese prognostizierten Ausmass eingetreten. Zudem beschreibt sie nur einen Aspekt der Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft<sup>3</sup>.

Auch für die Forstwirtschaft werden im Wachstum des tertiären Sektors Entwicklungspotentiale gesehen. So müsse auch die Forstwirtschaft ihre „eklatanten Chancen [...] im Dienstleistungssektor“ (BRABÄNDER 1995: 169) wahrnehmen, weil in diesem Bereich eher ein kontinuierlicher Ertragsstrom zu erwarten sei als im Holzabsatzbereich mit seinen starken Einnahmeschwankungen<sup>4</sup>. Eine zeitgemässe Forstwirtschaft könne sich ohne grosse Probleme im Dienstleistungssektor etablieren<sup>5</sup>. Die Erstellung von Dienstleistungen eröffne für viele Betriebe Entwicklungsperspektiven<sup>6</sup>. Offen bleibt bei solchen Aussagen, wie sich Forstbetriebe im Dienstleistungsbereich etablieren können und welche Konsequenzen eine solche Positionierung haben kann. Dass positive Auswirkungen auf die Betriebsergebnisse erwartet werden ist offensichtlich, aber welche notwendigen Anpassungen ergeben sich für die betriebliche Leistungserstellung, die Produktgestaltung oder das Marketing? Welche Auswirkungen ergeben sich für die betrieblichen Leistungspotentiale, für das Management oder für die Organisation? Die den Dienstleistungen zugewiesene Bedeutung für die Entwicklung von Forstbetrieben rechtfertigt die Fragestellung, ob sich die Aussagen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zu Dienstleistungen auf den forstbetrieblichen Gegenstandsbereich übertragen lassen.

In der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre befasst sich eine umfangreiche Literatur mit dem Thema „Dienstleistungen“. Es zeigt sich allerdings, dass keine einheitliche und in

---

<sup>1</sup> Zur ökonomischen Relevanz von Dienstleistungen vgl. auch MALERI (1997): 57ff.

<sup>2</sup> Vgl. CORSTEN (1990): 2ff; LEHMANN (1993): 3ff; MALERI (1997): 57ff. Zur Kritik an der Sektoren-Theorie vgl. CORSTEN (1990): 4f, KLEINALTENKAMP (1998): 32f, ENGELHARDT, KLEINALTENKAMP & RECKENFELDERBÄUMER (1993): 395f, MALERI (1997): 20.

<sup>3</sup> Vgl. LEHMANN (1993): 3ff.

<sup>4</sup> Vgl. BRABÄNDER (1995): 169 und BRABÄNDER (1992): 202. Eine Zunahme der Nachfrage nach Dienstleistungen für den forstlichen Bereich sehen auch BLUM (1994): 3; MANTAU (1995): 452; SEKOT & SCHWARZBAUER (1995): 2; BUWAL (1999): 26.

<sup>5</sup> BRABÄNDER (1995): 169.

<sup>6</sup> MÖHRING (1998): 552.

sich geschlossene Theorie der Dienstleistungen existiert. Der Versuch, den Begriff „Dienstleistung“ allgemeingültig zu definieren und daraus gültige Aussagen über ökonomische Phänomene in „Dienstleistungsbetrieben“ abzuleiten, kann deswegen nicht erfolgreich sein. Die Gültigkeit wissenschaftlicher Aussagen zum Bereich der Dienstleistungen als ganzes oder auf Teilbereiche hängt daher entscheidend davon ab, was unter diesem Begriff zusammengefasst wird<sup>7</sup>. Der Begriff „Dienstleistung“ stellt deshalb ein theoretisches Konstrukt dar, das sich auf einen empirisch beobachtbaren Sachverhalt bezieht. Der Inhalt eines solchen Konstrukts kann nicht richtig oder falsch, sondern nur mehr oder weniger zweckmässig sein<sup>8</sup>.

Ziel dieses Beitrags ist es, den Begriff „Dienstleistung“ aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive kritisch zu beleuchten und in seinen verschiedenen Dimensionen darzustellen. Dafür werden mehrere theoretische Ansätze zur Definition von Dienstleistungen dargestellt und kritisch diskutiert. Dabei werden Bezüge zur Marketing-Lehre und zur Produktionstheorie hergestellt. Anschliessend werden Anknüpfungspunkte zwischen dem forstlichen Verständnis von Dienstleistungen und Dienstleistungs-Definitionen gesucht und diskutiert. Schliesslich wird das konzeptionelle Potential verschiedener Definitionsansätze von Dienstleistungen für die Ausgestaltung forstbetrieblicher Handlungsspielräume diskutiert.

## Der Dienstleistungs-Begriff in der allgemeinen betriebswissenschaftlichen Literatur

### 1.1 Ansätze zur Definition von Dienstleistungen

„Dienstleistung“ ist ein Begriff der Alltagssprache, bei dessen Verwendung vermutlich auch mehr oder weniger klare Vorstellungen über seine Bedeutung bestehen. Zumindest dürften in der betrieblichen Praxis relativ klare Vorstellungen darüber bestehen, welches die eigenen Dienstleistungen oder die Dienstleistungen der Branche sind. Die Aufzählung gilt in der wissenschaftlichen Literatur als ein pragmatischer Weg zur Abgrenzung von Dienstleistungen. Als unbefriedigend wird jedoch empfunden, dass nicht deutlich wird, aus welchen Gründen eine Leistung als Dienstleistung eingeordnet wird<sup>9</sup>. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur haben sich eine Reihe von Abgrenzungen des Dienstleistungsbegriffs entwickelt, die sich teilweise überschneiden, teilweise aber

---

<sup>7</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 31.

<sup>8</sup> RÜCK (1995): 3f.

<sup>9</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP (1998): 32, CORSTEN (1990): 17.

auch widersprechen. Alle haben das Ziel, über konstitutive Merkmale zu einer eindeutigen Definition von Dienstleistungen zu gelangen<sup>10</sup>. Die Definitionsansätze knüpfen an den drei Dimensionen des Leistungsbegriffs<sup>11</sup> an und werden deshalb in

- ergebnisorientierte
- potentialorientierte und
- prozessorientierte

Definitionsansätze eingeteilt<sup>12</sup>. Diese drei Gruppen werden im Folgenden vorgestellt, ohne auf einzelne Autoren von Definitionsansätzen detailliert einzugehen<sup>13</sup>.

### 1. Ergebnisorientierte Abgrenzung: Immaterialität von Dienstleistungen

Die älteste, gebräuchlichste und mit dem allgemeinen Sprachgebrauch am meisten in Einklang stehende Abgrenzung von Dienstleistungen geht auf Jean Baptiste SAY (1876) zurück, der Dienstleistungen als „produits immatériels“ bezeichnete<sup>14</sup>. Diese Abgrenzung hebt auf den Gegensatz von *immateriellen* Dienstleistungen und *materiellen* Sachleistungen ab<sup>15</sup>. Die Immaterialität wird teilweise als allgemeingültiges Trennkriterium, teilweise auch nur als charakteristische, aber nicht trennscharfe Eigenschaft von Dienstleistungen angesehen. Andere in der Literatur genannte Merkmale von Dienstleistungen<sup>16</sup>, wie Flüchtigkeit, fehlende Eigentumsübertragung, Gleichzeitigkeit von Produktion, Absatz und Verbrauch, lassen sich auf die Immaterialität von Dienstleistungen zurückführen<sup>17</sup>.

Durch die Beschreibung von Dienstleistungen als immaterielle Güter ergeben sich verschiedene Schwierigkeiten. Zunächst ist eine Abgrenzung zu immateriellen Nominalgütern (Geld, Darlehenswerte, Beteiligungen) und immateriellen Realgütern (Rechten, Arbeitsleistungen, Information) allein auf der Basis dieses Kriteriums nicht möglich. Zudem weisen viele als Dienstleistungen eingeordnete Leistungen materielle Ergeb-

---

<sup>10</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 34.

<sup>11</sup> Andere Autoren sprechen von Phasen: HILKE (1989): 15, RÜCK (1995): 4. Als Dimensionen der Leistungen werden das Leistungspotential (SCHMALENBACH 1908/09: 178, zit. in KLEINALTENKAMP 1998: 34), der Leistungsprozess und das Leistungsergebnis (MELLEROWICZ 1960: Sp. 3774ff, ENGELHARDT 1966: 159) genannt.

<sup>12</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP (1998): 34, CORSTEN (1990): 17f, ENGELHARDT *et al.* (1993).

<sup>13</sup> Eine solche Einteilung nehmen auch ENGELHARDT *et al.* (1993), RÜCK (1995) und KLEINALTENKAMP (1998) vor. Zu Definitionsansätzen einzelner Autoren vgl. CORSTEN (1985): 69ff, CORSTEN (1990): 28ff, MALERI (1997): 28ff.

<sup>14</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 35, MALERI (1998): 119f.

<sup>15</sup> RÜCK (1995): 9.

<sup>16</sup> Zu Eigenschaften von Dienstleistungen vgl. CORSTEN (1985): 85ff, LEHMANN (1993): 21, MALERI (1997): 95-105.

<sup>17</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 35.

nisbestandteile auf, z. B. ein repariertes Auto. Ausserdem werden viele Ergebnisse von Dienstleistungsprozessen auf Trägermedien gespeichert, wodurch es zu einer Vermischung materieller und immaterieller Komponenten kommt. V.a. diese Vermischung materieller und immaterieller Ergebniskomponenten wird in der theoretischen Diskussion über Dienstleistungen thematisiert. Bezüglich einzelner Leistungsergebnisse bestehen divergierende Ansichten, ob sie als Dienstleistungen anzusehen seien. So werden z. B. Informationen von CORSTEN (1990: 16f) als Dienstleistungen klassifiziert, nicht dagegen von MALERI (1997: 50ff). HILKE (1989: 14) argumentiert, das Ergebnis einer Dienstleistung bestehe allein in der Wirkung des Produktionsprozesses. MEYER (1991: 197) stimmt dieser Auffassung unter dem Vorbehalt zu, dass strikt zwischen „prozessuellem Endergebnis“ und „eigentlichen Zielen von Dienstleistungstätigkeiten“ zu trennen sei. Da aber auch die Wirkungen von Sachleistungen immateriell sind, ist auf diesem Wege keine Abgrenzung von Dienstleistungen möglich<sup>18</sup>.

Aus Marketing-Sicht ist die Aufspaltung von komplexen Absatzobjekten, die als Einheiten vermarktet werden sollen, in immaterielle Dienstleistungs'wirkungen' und materielle Ergebniskomponenten ohnehin nicht sinnvoll<sup>19</sup>. Absatzeinheiten können aus Kombinationen materieller und immaterieller Ergebnisbestandteile bestehen. Die Klassifizierung solcher Absatzeinheiten als Sach- oder Dienstleistungen kann anhand des Ergebnisses nur durch eine willkürliche Grenze zwischen „überwiegend materiellen Sachleistungen“ und „überwiegend immateriellen Dienstleistungen“ erfolgen. Immaterialität kann daher nur zur Charakterisierung von Leistungen herangezogen werden, indem einzelne Leistungen auf einem Kontinuum zwischen hohem und niedrigem materiellen Anteil eingeordnet werden, entsprechend ihrer materiellen und immateriellen Ergebniskomponenten. Hierfür fehlen jedoch objektive und operationalisierbare Methoden<sup>20</sup>.

Die Definition von Dienstleistungen als immaterielle Leistungsergebnisse<sup>21</sup> ist nur möglich, wenn das Ergebnis einer Leistung fiktiv von seinem Trägermedium unterschieden wird. Ohne dieses Trägermedium ist das Ergebnis aber nicht sinnlich wahrnehmbar. RÜCK (1995) kommt daher zu dem Ergebnis, dass das Kriterium „Immaterialität“ und der ergebnisorientierte Leistungsbegriff insgesamt für eine operationale Abgrenzung von Dienstleistungen untauglich sind<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 35.

<sup>19</sup> Vgl. ENGELHARDT *et al.* (1993): 409.

<sup>20</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 35f.

<sup>21</sup> Vgl. z.B. MALERI (1997): 3.

<sup>22</sup> RÜCK (1995): 14.



## 2. Potentialorientierte Abgrenzung: die Fähigkeit zur Leistungserbringung

Der potentialorientierte Ansatz zur Abgrenzung von Dienstleistungen entspringt der Überlegung, dass Anbieter von Dienstleistungen im Gegensatz zu Anbietern von Sachleistungen keine fertigen, auf Vorrat produzierten Produkte anbieten können. Beim Anbieter von Dienstleistungen ist es allein das Potential und die Bereitschaft zur Erbringung von Leistungen, die angeboten werden können<sup>23</sup>. Es handelt sich bei der Dienstleistung um ein Leistungsversprechen, woraus sich als Merkmal ebenfalls die Immaterialität von Dienstleistungen ergibt<sup>24</sup>.

Ungenauigkeiten entstehen aus Absatzzicht, wenn Standardisierungsmöglichkeiten und insbesondere der Einsatz von Trägermedien in Frage kommen<sup>25</sup>. Es erscheint zusätzlich zweifelhaft, dass das Absatzobjekt eines Dienstleisters allein sein Leistungspotential ist. Den Nutzen bezieht der Nachfrager letzten Endes aus dem Leistungsergebnis<sup>26</sup>. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit, ein Leistungspotential vorzuhalten, bei jeder Art von Produktion. Es ist daher unzweckmässig, eine Trennung zwischen Sach- und Dienstleistungen anhand einer vermeintlich unterschiedlichen Bedeutung des Leistungspotentials herbeizuführen<sup>27</sup>. In der jüngeren betriebswirtschaftlichen Diskussion des Phänomens „Dienstleistungen“ spielt dieser Abgrenzungsansatz kaum noch eine Rolle<sup>28</sup>.

## 3. Prozessorientierte Abgrenzung: externe Produktionsfaktoren

Die Schwierigkeiten, Dienstleistungen mittels ergebnis- und potentialorientierten Definitionen abzugrenzen, waren für die Entstehung prozessbezogener Definitionen mit verantwortlich<sup>29</sup>. In dieser Sichtweise wird die Dienstleistung als Leistungserstellungsprozess aufgefasst, die Abgrenzung wird am Merkmal des Tätigseins angeknüpft<sup>30</sup>. Als Abgrenzungskriterium für Dienstleistungen wird die Integration externer Produktionsfaktoren in den Produktionsprozess angesehen. Externe Faktoren sind solche Produktionsfaktoren, über die der Anbieter von Dienstleistungen nicht autonom verfügen kann, sondern die von den Abnehmern der Dienstleistungen in die Produktionsprozesse eingebracht werden müssen<sup>31</sup>. Als Erscheinungsformen externer Faktoren werden in der

---

<sup>23</sup> HILKE (1989): 11f.

<sup>24</sup> CORSTEN (1990): 18.

<sup>25</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 37.

<sup>26</sup> ROSADA (1990): 21; zit. in KLEINALTENKAMP (1998): 37.

<sup>27</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 37.

<sup>28</sup> MALERI (1997): 32.

<sup>29</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 38.

<sup>30</sup> MALERI (1997): 32.

<sup>31</sup> MALERI (1997): 75f.

Literatur genannt: Personen, Objekte, Tiere, Rechte, Nominalgüter und Informationen<sup>32</sup>. Es besteht weitgehend Konsens darüber, dass für die Erbringung von Dienstleistungen externe Faktoren notwendig sind, die Integration externer Faktoren wird daher auch als *conditio sine qua non* der Dienstleistungsproduktion bezeichnet<sup>33</sup>.

Durch die Einbeziehung von Information als externem Faktor ist jedoch auch dieser Definitionsansatz mit Problemen behaftet. Von ALTENBURGER (1980) stammt der Einwand, auch die erwartungsorientierte Produktion von Sachgütern liesse sich nicht ohne Informationen aus den Absatzmärkten auf Dauer aufrechterhalten<sup>34</sup>. Dem wird entgegengehalten, dass z. B. über Marktforschung generierte Informationen über Absatzmärkte vom Produzenten autonom beschafft werden können und daher *per definitionem* keine externen Faktoren sind<sup>35</sup>. Problematischer erscheint, dass bei konsequenter Anwendung dieses Konzepts alle kundenindividuell ausgeführten Produktionsprozesse als Dienstleistungen anzusehen wären. Damit wäre auch die auftragsorientierte Sachgüterproduktion eine Dienstleistung, da diese immer erst durch Information des Nachfragers in Gang gesetzt und gesteuert wird. Dies führt zu einer sehr weiten Dienstleistungsdefinition<sup>36</sup>. Der Dienstleistungsbegriff liesse sich einengen, wenn nicht nur die Einbringung, sondern zusätzlich die Transformation der externen Faktoren als konstitutiv für Dienstleistungen angesehen würde<sup>37</sup>. Damit wären zwei Stufen der Integration externer Faktoren differenziert:

- der externe Faktor wird integriert, d.h. vom Abnehmer der Leistung in den Produktionsprozess eingebracht.
- der externe Faktor wird integriert und transformiert, d.h. er wird zum Bearbeitungsgegenstand, an dem im Verlauf des Produktionsprozesses eine nutzenstiftende Zustandsveränderung bewirkt wird<sup>38</sup>.

Insgesamt gilt der prozessorientierte Ansatz als theoretisch fundiert<sup>39</sup>. Formal-logisch ist die Abgrenzung von Dienstleistungen anhand des Kriteriums „Integration externer Faktoren“ möglich<sup>40</sup>. Die konsequente Anwendung würde jedoch ein Umdenken in Bezug

---

<sup>32</sup> Vgl. MALERI (1997): 148-172, CORSTEN (1985): 128f, CORSTEN (1990): 92, RÜCK (1995): 15.

<sup>33</sup> RÜCK (1995): 15.

<sup>34</sup> ALTENBURGER (1980): 85.

<sup>35</sup> RÜCK (1995): 17.

<sup>36</sup> Vgl. RÜCK (1995): 15f, KLEINALTENKAMP (1998): 38f.

<sup>37</sup> RÜCK (1995): 16) spricht in diesem Zusammenhang von unterschiedlichen „Reichweiten“ der Dienstleistungsbegriffe.

<sup>38</sup> Vgl. RÜCK (1995): 15, KLEINALTENKAMP (1998): 39.

<sup>39</sup> ENGELHARDT *et al.* (1993): 404.

<sup>40</sup> RÜCK (1995): 17.

auf das Verständnis vieler Leistungen erfordern und es ist fraglich, ob eine solche Umdeutung von „Sachleistungen“ zu „Dienstleistungen“ sinnvoll und erforderlich ist<sup>41</sup>.

Festzuhalten ist, dass trotz zahlreicher Versuche keine Dienstleistungsdefinition existiert, die allgemein anerkannt wird und für abschliessende Trennschärfe sorgt<sup>42</sup>. Aufgrund der aufgezeigten Schwierigkeiten kann es eine exakte Begriffsfassung vermutlich auch nicht geben. Der Begriff „Dienstleistung“ ist andererseits fester Bestandteil des allgemeinen Sprachgebrauchs<sup>43</sup>. Die grosse Heterogenität des Dienstleistungssektors<sup>44</sup> genügt als Erklärung für die Schwierigkeiten bei der Entwicklung einer trennscharfen Dienstleistungsdefinition nicht. Denn hinsichtlich ihrer Heterogenität unterscheiden sich Dienstleistungen nicht von Sachgütern<sup>45</sup>.

## 1.2 Dienstleistungen in der neueren betriebswissenschaftlichen Literatur

Es wird vielfach übersehen, dass die im allgemeinen Sprachgebrauch verankerte Gegenüberstellung von Sach- und Dienstleistungen auf einer logischen Unsauberkeit beruht: die prozessorientierte Definition geht von einem anderen Leistungsbegriff aus als die ergebnisorientierte. Leistung wird im einen Fall als Prozess, im anderen als Ergebnis aufgefasst. Es handelt sich dabei um unterschiedliche, voneinander unabhängige Blickwinkel:

- die ergebnisbezogene Sicht orientiert sich an der Materialität bzw. Immaterialität des Leistungsergebnisses,
- die prozessbezogene Sicht orientiert sich an der Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess.

Prozessorientierte Dienstleistungen („Dienste“) sind nicht das Gegenteil von über das Leistungsergebnis bestimmten Sachleistungen („Sachen“). Die Vermischung beider Blickwinkel zu einem Leistungsbegriff ist sprachlich und logisch unsauber und daher nicht zweckmässig, auch wenn sie in der Umgangssprache die Regel ist<sup>46</sup>.

In der neueren betriebswissenschaftlichen Literatur finden sich drei Strategien des Umgangs mit dem Begriff „Dienstleistung“:

---

<sup>41</sup> ENGELHARDT *et al.* (1993): 403f.

<sup>42</sup> ENGELHARDT *et al.* (1993): 404. Vgl. auch CORSTEN (1990): 18.

<sup>43</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 42.

<sup>44</sup> CORSTEN (1990): 18; HILKE (1989): 10.

<sup>45</sup> MALERI (1997): 2.

<sup>46</sup> ENGELHARDT *et al.* (1993): 404f; HILKE (1989): 10; MALERI (1997): 6.

- es können Arbeitsdefinitionen vorgegeben und als Grundlage weiterer Untersuchungen verwendet werden. Dieser Weg dominiert z. Zt. in der wissenschaftlichen Literatur<sup>47</sup>. Dabei wird vielfach die gleichzeitige Existenz bestimmter Besonderheiten auf verschiedenen Leistungsebenen (Potential, Prozess, Ergebnis) verlangt<sup>48</sup>. Dieses Vorgehen ist nicht zuletzt deswegen sinnvoll, weil die im Rahmen der verschiedenen Definitionsansätze genannten Besonderheiten – insbesondere die Integration externer Faktoren und das Phänomen der Immaterialität – v.a. im Rahmen von Marketing-Zusammenhängen eine Bedeutung haben und diskutiert werden<sup>49</sup> (Abschnitt 1).
- es kann auf die Verwendung des Begriffs „Dienstleistungen“ im wissenschaftlichen Kontext verzichtet werden. Ein entsprechender Ansatz<sup>50</sup> basiert auf der Trennung der Leistungsdimensionen „Prozess“ und „Ergebnis“ und führt zu einer alternativen Leistungstypologie (Abschnitt 2).
- das Begriffspaar Sach-/Dienstleistung kann aufgegeben werden. Den Dienstleistungen werden Eigen- bzw. Vorleistungen als logisches Gegenteil gegenübergestellt. Ein entsprechender Definitionsansatz<sup>51</sup> basiert auf dem „Make or buy“-Prinzip (Abschnitt 3).

## 1. Arbeitsdefinitionen

Arbeitsdefinitionen von Dienstleistungen müssen sich an den jeweiligen Zielsetzungen und Anwendungsbereichen orientieren. Es kann daher nicht eine einzige Arbeitsdefinition existieren:

- „Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind. Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert. Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen oder deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen“ (MEFFERT & BRUHN 1999: 27).

---

<sup>47</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP (1998) 42.

<sup>48</sup> Vgl. HILKE (1989): 10ff; MEFFERT & BRUHN (1995): 27; MALERI (1997): 3.

<sup>49</sup> ENGELHARDT *et al.* (1993): 407.

<sup>50</sup> ENGELHARDT *et al.* (1993): 407ff sowie KLEINALTENKAMP (1998): 42.

<sup>51</sup> RÜCK (1995): 18ff.

- „Als Dienstleistungen werden unter Einsatz externer Produktionsfaktoren für den fremden Bedarf produzierte immaterielle Wirtschaftsgüter verstanden“ (MALERI 1997: 3).

Vor allem in der Marketing-Literatur wird darauf hingewiesen, dass Absatzobjekte aus einer Vielzahl von Einzelleistungen bestehen, die sich hinsichtlich ihrer Materialität und Integration externer Faktoren erheblich unterscheiden können. Diese Eigenschaften müssen in Marketing-Strategien berücksichtigt werden. Verbreitet werden Sachleistungen und Dienstleistungen als Extremausprägungen eines Kontinuums betrachtet<sup>52</sup>. Dies kommt z. B. im Marketing-Verbund-Kasten von HILKE (1989) zum Ausdruck (Abbildung 1).

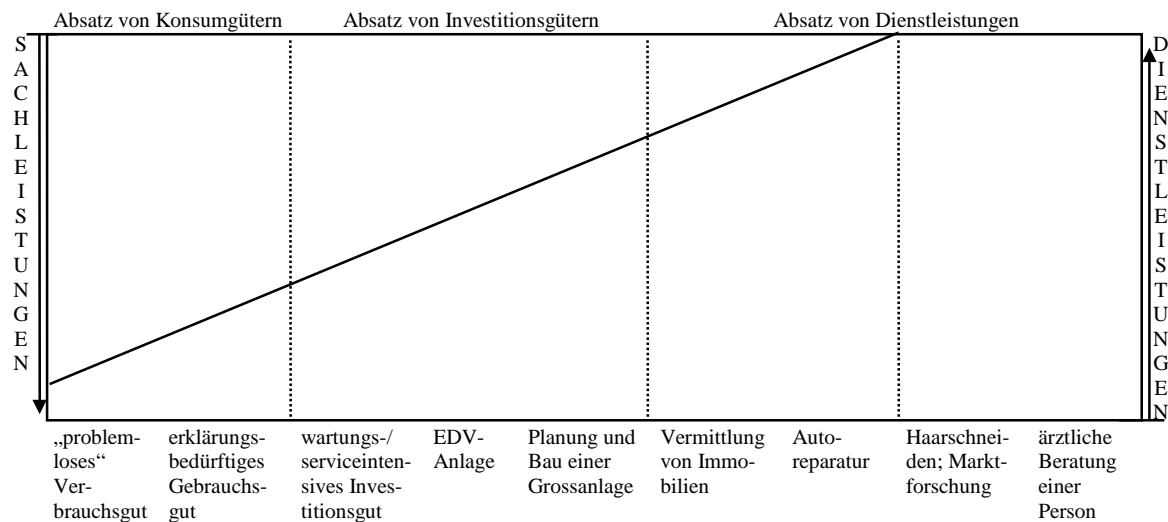


Abbildung 1 Marketing-Verbund-Kasten (nach HILKE 1989: 8).

*Marketing-compound-box.*

## 2. Eine alternative Leistungstypologie

Gegenstand der Vermarktung sind Absatzobjekte. Sie setzen sich jeweils aus mehreren gleich- oder verschiedenartigen Wirtschaftsgütern zusammen und dienen zur Befriedigung spezieller Nachfragerbedürfnisse. Am Markt werden also Bündel von Teilleistungen (Leistungsbündel) abgesetzt. Aus Marketing-Sicht interessiert weniger eine allgemeine Systematisierung von Wirtschaftsgütern, sondern die Untersuchung und Einordnung von Absatzobjekten<sup>53</sup>. Dabei dürfen im Rahmen einer Leistungstypologie

<sup>52</sup> Vgl. MEFFERT & BRUHN (1999): 35; MEYER (1983): 137; HILKE (1989): 8.

<sup>53</sup> ENGELHARDT *et al.* (1993): 407.

die Dimensionen „Prozess“ und „Ergebnis“ nicht vermischt werden. Das Auftreten materieller oder immaterieller Ergebnisbestandteile im Absatzobjekt ist unabhängig davon, ob in den Produktionsprozess externe Faktoren integriert wurden oder nicht. Die Absatzobjekte können zu unterschiedlichen Anteilen aus materiellen und immateriellen Komponenten bestehen. Die für die Ergebniserstellung notwendigen betrieblichen Prozesse<sup>54</sup> laufen in unterschiedlichem Ausmass unter Integration externer Faktoren ab. Das Ausmass der Integration externer Faktoren und das Auftreten materieller bzw. immaterieller Ergebnisbestandteile lassen sich jeweils als Kontinuen darstellen<sup>55</sup>. Die Gegenüberstellung der Leistungsdimensionen „Prozess“ und „Ergebnis“ in einer Matrix<sup>56</sup> (vgl. Abbildung 2) erlaubt die Einordnung von Absatzobjekten entsprechend ihrer Eigenschaften. Aus dieser Matrix lassen sich vier Grundtypen von Leistungsbündeln abstrahieren<sup>57</sup>:

- Typ I: Leistungen, die in hohem Masse immaterielle Ergebnisbestandteile enthalten und die vom Anbieter unter weitgehender Mitwirkung des externen Faktors erstellt werden (z. B. Beratungsleistungen),
- Typ II: Leistungen, die in hohem Masse materielle Ergebnisbestandteile enthalten und die vom Anbieter unter weitgehender Mitwirkung des externen Faktors erstellt werden (z. B. nach Kundenwünschen angefertigte Spezialmaschinen),
- Typ III: Leistungen, die in hohem Masse materielle Ergebnisbestandteile enthalten und die vom Anbieter weitgehend autonom erstellt werden (z. B. vorproduzierte Teile),
- Type IV: Leistungen, die in hohem Masse immaterielle Ergebnisbestandteile enthalten und die vom Anbieter weitgehend autonom erstellt werden (z. B. Datenbankdienste).

Diese Leistungstypologie verzichtet vollständig auf den Begriff „Dienstleistung“. Sie vermeidet die nicht lösbaren Abgrenzungsprobleme zwischen Sach- und Dienstleistungen. Die Typologie beschränkt sich vielmehr auf Gütereigenschaften, die für die Entwicklung von Marketing-Strategien relevant erscheinen<sup>58</sup>. Der völlige Verzicht auf das Begriffspaar Sach- und Dienstleistungen wird aber z. B. von MEFFERT & BRUHN

---

<sup>54</sup> Vgl. ENGELHARDT *et al.* (1993): 411.

<sup>55</sup> Es verbleiben jeweils ein Sockel an integrativen Prozessen und immateriellen Ergebniskomponenten, da spätestens beim Absatz externe Faktoren eine Rolle spielen und jedes Absatzobjekt Information als immaterielle Komponente enthält (ENGELHARDT *et al.* 1993: 416).

<sup>56</sup> Vgl. MEYER (1983): 137.

<sup>57</sup> ENGELHARDT *et al.* (1993): 416f.

<sup>58</sup> Vgl. ENGELHARDT *et al.* (1993): 418ff.

(1995) als zu weitreichend angesehen: beide Begriffe könnten als Extremausprägungen eines Kontinuums aufgefasst und daher weiterhin in der wissenschaftlichen Diskussion beibehalten werden<sup>59</sup>.

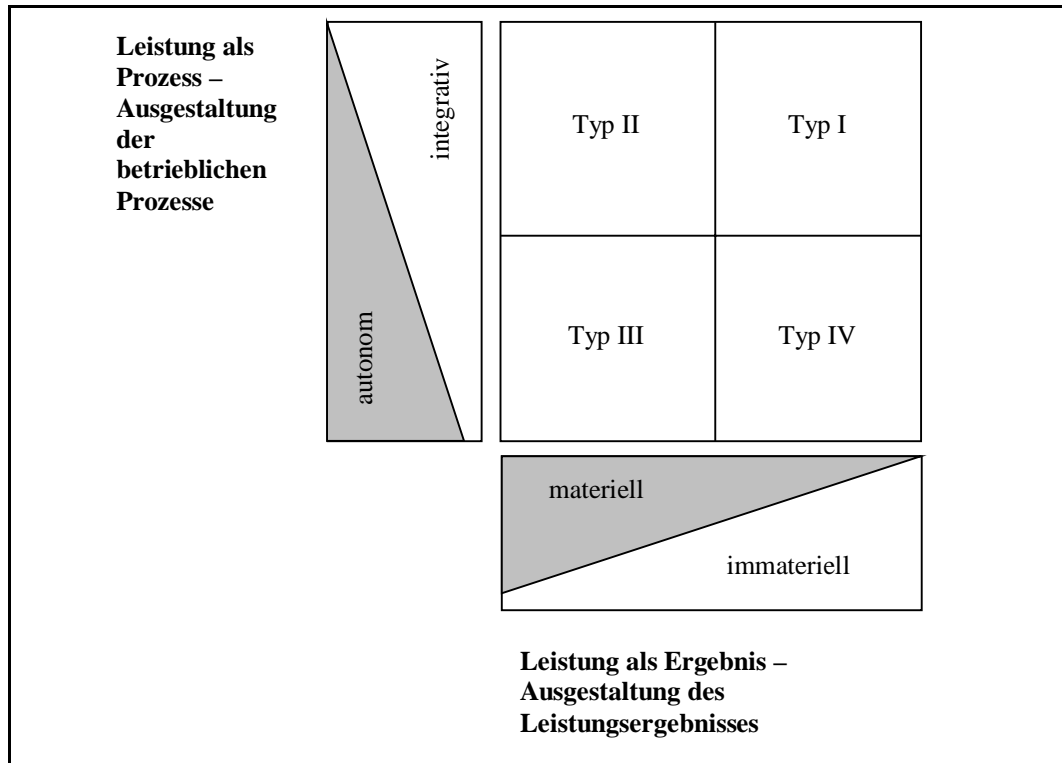


Abbildung 2: Leistungstypologie nach ENGELHARDT *et al.* (1993: 417).  
*Typology of performance.*

### 3. Arbeitsleistungen als Absatzobjekte

Die Interpretation von Dienstleistungen als Produktionsprozesse bzw. Tätigkeiten bietet einen ersten tragfähigen Ansatz zur Abgrenzung von Dienstleistungen und zur Erfassung ihres ökonomischen Wesens. Die Abgrenzung anhand der Integration externer Faktoren erscheint jedoch nicht zweckmässig und operational<sup>60</sup>. RÜCK (1995) definiert und operationalisiert das theoretische Konstrukt Dienstleistung auf der Basis des „Make or buy“-Prinzips. Arbeitsleistungen lassen sich ebenso wie Sachgüter als Waren betrachten, die gekauft werden können<sup>61</sup>. Sach- und Dienstleistungen stellen daher Alter-

<sup>59</sup> MEFFERT & BRUHN (1995): 35.

<sup>60</sup> RÜCK (1995): 17f.

<sup>61</sup> MARX, K. (1972): Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie, Bd. 1. Nach der 4., von Friedrich Engels durchges. u. hrsg. Aufl., Hamburg 1890 (MARX/ENGELS, Werke, Bd. 23). Berlin, S. 183f und MARX, K. (1973): Theorien über den Mehrwert. 1. Teil: 1.-7. Kapitel u. Beilagen (MARX/ENGELS, Werke, Bd. 26.1). Berlin 1973, S.

nativen der *Einkommensverwendung* dar: ein Wirtschaftssubjekt kann mit seinem Einkommen entweder Sach- oder Dienstleistungen erwerben. Hinsichtlich der *Bedürfnisbefriedigung* stehen Dienstleistungen dagegen den eigenen Arbeitsleistungen gegenüber („service“ vs. „self-service“). Es geht ums „machen lassen“ im Gegensatz zum „selber machen“. Der Gegensatz zur Dienstleistung ist die Eigenleistung. Eigenleistungen sind Kombinationen eigener Arbeitsleistungen und Sachgüter, konstitutiv ist die Identität von leistungsgebender und leistungsnehmender Wirtschaftseinheit (Unternehmen, Betriebe, Haushalte). Demgegenüber sind Dienstleistungen Kombinationen aus fremden Arbeitsleistungen und Sachgütern<sup>62</sup>.

Daraus ergibt sich als Dienstleistungsdefinition<sup>63</sup>:

- Dienstleistungen sind Arbeitsleistungen, die für andere Wirtschaftseinheiten erbracht und von diesen als Prozesse in Anspruch genommen werden.
- Das Grundmotiv der Inanspruchnahme einer Dienstleistung besteht im „Machen lassen“ als Gegensatz zum „Selbermachen“.
- Anbieterseitige Arbeitsleistungen sind für Dienstleistungen konstitutiv.
- Dienstleistungen sind Absatzobjekte.
- Die *auftragsorientierte* Produktion von Sachgütern ist als Dienstleistung zu interpretieren.

Die Inanspruchnahme von Dienstleistungen ist gleichbedeutend mit der *Substitution eigener durch fremde Arbeitsleistung*. Der Vorteil dieser Substitution ergibt sich in einer arbeitsteiligen Wirtschaft daraus, dass das „machen lassen“ bestimmter Tätigkeiten durch spezialisierte Wirtschaftseinheiten effizienter ist als das „selber machen“. Da Dienstleistungen für andere Wirtschaftseinheiten erbracht werden, sind sie Absatzobjekte; die gleichen Tätigkeiten, unternehmensintern erbracht, sind dagegen Eigenleistungen. Ob ein Produktionsprozess als Dienst- oder als Eigenleistung anzusehen ist, hängt daher wesentlich von gezogenen Systemgrenzen ab<sup>64</sup>. Dienstleistungen und Sachgüter sind keine sich ausschliessenden Alternativen derselben logischen Kategorie. Durch Dienstleistungen können auch Sachgüter produziert werden. Die *auftragsorientierte* Produktion von Sachgütern ist daher eine Dienstleistung, nicht dagegen deren

---

137. zit. in RÜCK (1995): 19f. Marx hielt Arbeit zwar nicht für eine Ware, betonte aber, dass sie in kapitalistischen Wirtschaftsordnungen wie eine solche behandelt werde.

<sup>62</sup> RÜCK (1995): 20f.

<sup>63</sup> RÜCK (1995): 22ff.

<sup>64</sup> Beispiel: Ein Unternehmen ist in mehrere Einheiten gegliedert, die z.T. füreinander Leistungen erstellen. Aus Unternehmenssicht handelt es sich um Eigenleistungen, aus Sicht der Unternehmenseinheiten jedoch um Dienstleistungen anderer Unternehmenseinheiten.



*erwartungsorientierte* Produktion. Eine speziell nach Kundenwünschen erstellte Maschine ist eine Sachleistung, der Prozess ihrer Herstellung dagegen eine Dienstleistung. Die Grenze zwischen auftrags- und erwartungsorientierter Sachgüterproduktion ist jedoch fließend: durch Standardisierung der Bestandteile des Leistungspotentials, die dann im finalen Leistungserstellungsprozess nur noch zum fertigen Endprodukt zusammengestellt werden müssen, wird die Individualität des Produktionsprozesses eingeschränkt<sup>65</sup>.

## Dienstleistungen in der Forstwirtschaft

### 1.3 Konkretisierung des Begriffs „Dienstleistung“ im forstlichen Kontext

Bevor mögliche Anknüpfungspunkte zwischen forstlichen Dienstleistungen und den verschiedenen Definitionsansätzen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre diskutiert werden können, ist eine inhaltliche Konkretisierung des Begriffs „Dienstleistung“ im forstlichen Kontext notwendig. Dies geschieht im Folgenden anhand von Beispielen aus der forstlichen betriebswirtschaftlichen Literatur.

Aus einer übergeordneten Perspektive werden von BRANDL (1991: 57) „Dienstleistungen“ von der „Holzproduktion“ abgegrenzt. BRABÄNDER (1992: 202) zählt die klassischen Schutz- und Erholungsfunktionen der Forstwirtschaft zum Dienstleistungsbereich, BLUM (1994: 3) ordnet die Bereitstellung von Infrastruktur über das natürlich vorkommende Mass hinaus dem „Dienstleistungsbereich des Forstbetriebs“ zu. SEKOT (1992): 24 bezieht sich im Zusammenhang mit „Dienstleistungsproduktion“ insbesondere auf die Schutz-, Wohlfahrts- und Erholungsfunktionen des Waldes. Seltener wird erwähnt, dass Forstbetriebe auch Dienstleistungen für Dritte, z. B. für andere Betriebe erbringen können (BRABÄNDER 1994: 209, ANONYMUS 1999: 414). Die Beispiele zeigen, dass die generelle forstliche Vorstellung von Dienstleistungen sich weitgehend mit den „Wohlfahrtswirkungen des Waldes“, „Sozialfunktionen“, „Schutz- und Erholungsfunktion“, „Sozialleistungen“ oder „Infrastrukturleistungen“ in Übereinstimmung bringen lässt bzw. dass der Begriff „Dienstleistungen“ mit ihnen weitgehend synonym verwendet wird.

Insgesamt bleibt die Abgrenzung forstlicher Dienstleistungen in der Literatur auf einem allgemeinen und pragmatischen Niveau. Hinsichtlich einzelner Produktionsergebnisse

---

<sup>65</sup> RÜCK (1995): 23f.

bleiben dadurch Fragen offen, etwa die Einordnung des Bereichs Bildung/Information. Eine spezielle forstliche Literatur unter dem Stichwort „Dienstleistungen“ lässt sich nicht ausmachen. Auf einen theoretischen Hintergrund zum Dienstleistungsbegriff finden sich zwar einige Hinweise<sup>66</sup>, eine vertiefte Auseinandersetzung ist aber bislang in der forstlichen Literatur unterblieben. Sowohl die Abgrenzung der forstlichen Dienstleistungen von der Holzproduktion als auch die in der forstlichen Literatur teilweise vorgenommene Gegenüberstellung von (Sach-)Gütern und Dienstleistungen<sup>67</sup> ergeben die in Tabelle 1 wiedergegebene Abgrenzung forstlicher Dienstleistungen, wie sie als typisch für die forstliche Diskussion angesehen werden kann. Entsprechend dieser Abgrenzung wird in diesem Beitrag der Begriff „forstliche Dienstleistung“ verwendet.

forstliche Dienstleistungen: Leistungen für / im Rahmen von	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erholung</li> <li>▪ Naturschutz</li> <li>▪ Objektschutz</li> <li>▪ Landschaftsgestaltung</li> <li>▪ Beeinflussung des Stoffhaushalts der Umwelt</li> <li>▪ Bildung</li> <li>▪ Leistungen für Dritte</li> </ul>
forstliche (Sach-)güter:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Holz</li> <li>▪ andere Sachgüter (z. B. Reisig, Rinde)</li> <li>▪ Nutzungsrechte</li> </ul>

Tabelle 1: Abgrenzung „forstlicher Dienstleistungen“, wie sie als typisch für die forstliche Diskussion angesehen werden kann<sup>68</sup>.

*Delimitation of forestry services, as considered as typical in forestry discussion.*

Speziellere Beiträge zu den einzelnen inhaltlichen Kategorien beziehen sich selten explizit auf den Begriff „Dienstleistung“. Forstliche betriebswirtschaftliche Beiträge verwenden eher die traditionellen Termini. In vielen Beiträgen wird das Angebot an forstlichen Dienstleistungen aus unterschiedlicher Perspektive beschrieben: neben Aussagen über das generelle Angebot an forstlichen Dienstleistungen<sup>69</sup> wird das Angebot einzel-

<sup>66</sup> GERMANN (1995); MANTAU (1994); MÖHRING (1998); SEKOT & SCHWARZBAUER (1995).

<sup>67</sup> z.B. BRABÄNDER (1994): 207; MANTAU, MERTENS & WELCKER (1999); SCHMITHÜSEN & SCHMIDHAUSER (1998): 2.

<sup>68</sup> Vgl. auch SCHMITHÜSEN & SCHMIDHAUSER (1999): 41.

<sup>69</sup> z.B. BUWAL (1997); BUWAL (1998); KENK (1976); MANTAU (1994); SEKOT & SCHWARZBAUER (1995); WESTERNACHER (1997).

ner Betriebe<sup>70</sup> oder bestimmte Dienstleistungen, etwa in Fallbeispielen<sup>71</sup>, dargestellt. Die Abgrenzung forstlicher Dienstleistungen als „Sozialleistungen“ klassifiziert diese als weitgehend öffentliche Güter<sup>72</sup>. Entsprechend ist ein Schwerpunkt der forstlichen betriebswirtschaftlichen Diskussion zu Dienstleistungen Fragen der Vermarktung und der Marktfähigkeit von Leistungen<sup>73</sup>. Weiterhin wird vielfach auf den betrieblichen Aufwand hingewiesen, der Forstbetrieben durch die Produktion von Dienstleistungen entsteht<sup>74</sup>, Fragen der Bewertung spielen ebenfalls eine Rolle<sup>75</sup>. Weniger intensiv werden dagegen Fragen des Managements und der Produktion in der betriebswirtschaftlichen Literatur behandelt<sup>76</sup>. Nachfrageaspekte werden offenbar eher aus einer politischen als aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive erörtert.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Leistungsdimensionen „Prozess“ und „Ergebnis“ lässt sich die Verwendung des Begriffs „Dienstleistung“ in der Forstwirtschaft genauer charakterisieren. Die in der Forstwirtschaft mit diesem Begriff assoziierten Inhalte sind vor allem Outputs: Wohlfahrtswirkungen, produzierte Infrastruktur, Erholung, Naturschutz, Objektschutz oder Bildung. Es dominiert in der Forstwirtschaft offenbar ein ergebnisorientierter Dienstleistungsbegriff. Die forstliche Vorstellung von Dienstleistungen steht damit auf derselben logischen Ebene wie das Produktionsergebnis Holz. Die Abgrenzung erfolgt oft zur Holzproduktion und wird auf dieser Ebene inhaltlich wieder durch Aufzählungen gefüllt. Prozesse, wie z. B. Leistungen für Dritte, spielen dabei eine weniger wichtige Rolle und sind kaum Gegenstand der forstlichen Diskussion.

#### 1.4 Anwendungsmöglichkeiten von Dienstleistungs-Definitionen

Die in den verschiedenen Definitionsansätzen für die Abgrenzung von Dienstleistungen (Abschnitte 1 - 3) verwendeten Kriterien sind in Tabelle 2 noch einmal zusammenfassend dargestellt. Zwischen den Arbeitsdefinitionen und der Leistungstypologie nach

---

<sup>70</sup> z.B. BALLIK (1993); BURGBACHER (1996); DELONG (1997); GRIESHOFFER (1997); RÖÖSLI (1996).

<sup>71</sup> z.B. BERNASCONI (1997); CRONAU (1992); MOOG & BRABÄNDER (1992); NÄSCHER (1996); PLAIMER (1997B); PLAIMER (1997A); REITERER (1995); ZIMMERMANN (1998).

<sup>72</sup> Definition öffentlicher Güter z.B. bei BLANKART (1998): 54ff.

<sup>73</sup> z.B. ALBERT (1995); BARTMANN (1995); BLUM (1994); BUWAL (1997); BUWAL (1998); FRIEDRICH & LEONHARDT (1997); GLÜCK (1994); HINZ (1994); MANTAU (1994); MANTAU (1997); MANTAU & MERTENS (1997); PLAIMER (1996); POTOTSCHNIG (1994); RÖÖSLI (1996).

<sup>74</sup> z.B. BARTELHEIMER & BAIER (1991); BALLIK (1993); BLUM (1994); CRONAU (1992); KROTH & GLEISSNER (1978); KROTH, FISCHER & BARTELHEIMER (1984).

<sup>75</sup> z.B. BARTELHEIMER (1991); BRANDL (1991); KENK (1976); SEKOT & SCHWARZBAUER (1995); TZSCHUPKE (1994).

<sup>76</sup> z.B. BRANDL (1991), BLUM (1994), PLAIMER (1997A), SEKOT (1992), SEKOT (1997); WESTERNACHER (1997); ZIMMERMANN (1998).

ENGELHARDT *et al.* (1993) besteht eine Gemeinsamkeit: die Typologisierung erfolgt anhand mehrerer Beurteilungskriterien. Für Arbeitsdefinitionen dominiert die Gegenüberstellung von Materialität und Immaterialität sowie die Integration externer Faktoren. Diese Kriterien sind auch Grundlage der Leistungstypologie nach ENGELHARDT *et al.* (1993). Der Definitionsansatz nach RÜCK (1995) differenziert dagegen nur nach auftrags- bzw. erwartungsorientierter Ausführung von Produktionsprozessen. Die Diskussion der Anwendung von Dienstleistungs-Definitionen konzentriert sich auf die Ansätze von ENGELHARDT *et al.* (1993) und RÜCK (1995).

Definitionsansatz	Produktionsergebnis	Leistungspotential	Produktionsprozess
1. Arbeitsdefinition	Materialität / Immaterialität der Ergebnisbestandteile	wird teilweise genannt, keine spezifischen Merkmale	Integration externer Faktoren
2. Absatzobjekte als Leistungsbündel	Materialität / Immaterialität der Ergebnisbestandteile	–	Integration externer Faktoren
3. „Make or buy“-Prinzip	–	–	auftragsorientiert / erwartungsorientiert

Tabelle 2: Kriterien für die Abgrenzung von Dienstleistungen in verschiedenen Definitions-Ansätzen.

*Criteria for the delimitation of services in various approaches of definition.*

Im forstlichen Kontext wurde die Leistungstypologie nach ENGELHARDT *et al.* (1993) von MANTAU *et al.* (1999) zur Typologisierung von *recreational and environmental goods and services* (RES-Produkten)<sup>77</sup> verwendet. Die Problematik der Einordnung von Produkten in eine solche Typologie liegt darin, die Beurteilung der Materialität bzw. Immaterialität der eingeordneten Produkte in irgendeiner Weise zu operationalisieren, da andernfalls die Einordnung nur auf Plausibilitätsüberlegungen beruhen kann und stark willkürliche Komponenten beinhaltet. Methoden für die Messung des „Materialitätsgrades“ von Produkten (mehr oder weniger komplexen Leistungsbündeln) existieren jedoch z. Zt. noch gar nicht und es ist nicht zu erwarten, dass sie überhaupt entwickelt werden können<sup>78</sup>. Ähnliches gilt für die Messung der Integration externer Faktoren. Diese lässt sich zwar in die Komponenten „Eingriffstiefe“ und „Eingriffsinten-

<sup>77</sup> Vgl. MANTAU *et al.* (1999): 9ff.

<sup>78</sup> KLEINALTENKAMP (1998): 36.

sität“ aufgliedern<sup>79</sup>, beide Grössen müssten jedoch für ihre Messung noch operationalisiert werden<sup>80</sup>. Ein weiteres Problem der Einordnung von Leistungen oder Produkten in eine zweidimensionale Matrix besteht darin, dass Leistungsergebnis und Leistungsprozess durch einen einzigen Begriff charakterisiert werden müssen. Es besteht die Gefahr, dass durch die Verwendung nur eines Begriffs für beide Leistungsdimensionen diese nicht mehr klar auseinander gehalten werden können. Die deutliche Trennung zwischen Produktionsprozessen und ihren Ergebnissen wird erschwert.

Produkte oder Absatzeinheiten können sowohl als Leistungsergebnisse als auch als Leistungsprozesse definiert sein. In der Marketing-Literatur wird der Begriff Produkt für alles verwendet, was an Märkten angeboten werden kann und dazu geeignet ist, Wünsche zu erfüllen oder Bedürfnisse zu befriedigen<sup>81</sup>. Im Falle der „Leistungen für Dritte“ werden von Forstbetrieben Prozesse als Produkt definiert. Über deren Ergebnisse werden keine Aussagen gemacht. Entsprechend ist eine Einordnung anhand des Leistungsergebnisses nicht möglich. Werden Rechte (z. B. Jagdrecht) als Produkte definiert und Nachfragern angeboten, entstehen ebenfalls Schwierigkeiten: Rechte werden nicht produziert, damit ist eine Einordnung in die Leistungsdimension „Prozess“ nicht möglich. In einen weiten Produktionsbegriff<sup>82</sup> wird zwar auch der Absatz in die betriebliche Produktion einbezogen, es handelt sich dann aber um integrative Prozesse, da Absatz ohne externe Faktoren (Kunden) nicht möglich ist<sup>83</sup>. Insgesamt zeigt sich, dass die Umsetzung der Leistungstypologie nach ENGELHARDT *et al.* (1993), aber auch der in Arbeitsdefinitionen verwendeten Kriterien nicht einfach ist.

In der auf dem „Make or buy“-Prinzip aufbauenden Dienstleistungskonzeption nach RÜCK (1995) liegen Dienstleistungen dann vor, wenn die für die Herstellung eines Produktionsergebnisses notwendigen Kombinationsprozesse *auftragsorientiert* durchgeführt werden (siehe S. 12). Die als Dienstleistungen bezeichneten Arbeitsleistungen können als Absatzobjekte betrachtet und damit als Produkte definiert werden. Nur für die forstlichen „Leistungen für Dritte“ ist es unmittelbar einleuchtend, dass Arbeitsleistungen die Absatzobjekte sind. Für die übrigen auf „forstliche Dienstleistungen“ ausgerichteten Produktionsprozesse muss in der Logik des Dienstleistungskonzepts

---

<sup>79</sup> Vgl. ENGELHARDT *et al.* (1993): 412ff.

<sup>80</sup> MANTAU *et al.* (1999) teilen die Achsen der Leistungsmatrix nach ENGELHARDT *et al.* (1993) in grobe Klassen ein, vier für den Materialitätsgrad der Leistungen und zwei für die Integration externer Faktoren. Dadurch kommen sie zu insgesamt acht Leistungstypen, in die Produkte, vermutlich anhand von gutächtlichen Überlegungen, eingeordnet werden können.

<sup>81</sup> KOTLER & BLIEMEL (1999): 670.

<sup>82</sup> Vgl. WÖHE (1986): 399; CORSTEN (1990): 88f; THOMMEN & ACHLEITNER (1998): 347

<sup>83</sup> Vgl. ENGELHARDT *et al.* (1993): 414. MANTAU *et al.* (1999) ordnen „einfache“ Rechte (Erholungsrechte) hinsichtlich der Produktionsprozesse als „autonom/fix“ ein (MANTAU *et al.* (1999): 12).

nach RÜCK (1995) hinterfragt werden, ob die Arbeitsleistungen auftragsorientiert für Dritte durchgeführt wurden. Da die meisten „forstlichen Dienstleistungen“ ergebnisorientiert definiert sind, im Dienstleistungskonzept nach RÜCK (1995) aber das Prozessergebnis unberücksichtigt bleibt, ist dieses Konzept mit der dominierenden forstlichen Vorstellung von Dienstleistungen als Produktionsergebnissen weitgehend inkompatibel. Die Interpretation von Dienstleistungen als Tätigkeiten, Arbeitsleistungen oder Produktionsprozessen würde daher vermutlich ein deutliches Umdenken in der Forstwirtschaft erfordern.

An dieser Stelle lässt sich folgendes Fazit ziehen: Der im allgemeinen Sprachgebrauch als Güterkategorie verwendete Begriff „Dienstleistung“ ist inhaltlich nicht abschliessend und allgemeingültig abgrenzbar. Bei genauerer Betrachtung erweist sich dieser Begriff als vielschichtig. In der forstlichen Diskussion dominiert eine wenig differenzierende Verwendung dieses Begriffs. Wenn jedoch „den Dienstleistungen“ eine zunehmende Bedeutung für die Forstwirtschaft zugeschrieben und ihnen als Objekten forstwissenschaftlicher Forschung, etwa in der forstlichen Betriebswirtschaftslehre, eine grössere Aufmerksamkeit geschenkt wird, dann erscheint es zumindest im wissenschaftlichen Kontext notwendig, diesen Begriff – so er denn verwendet wird – genauer als bisher inhaltlich zu konkretisieren.

## 1.5 Ansätze für das Management forstlicher Dienstleistungen

Im Zentrum betrieblichen Managements stehen Produkte, die den Nachfragern zur Bedürfnisbefriedigung und den Betrieben zur Erzielung von Einkommen dienen. Alles, was an Märkten angeboten werden kann und dazu geeignet ist, Wünsche zu erfüllen oder Bedürfnisse zu befriedigen, wird als Produkt bezeichnet<sup>84</sup>. Vor dem Hintergrund der angespannten Ertragslage im Holz-Bereich werden vor allem die Entwicklung der Infrastrukturleistungen zu Produkten<sup>85</sup> und die Rahmenbedingungen eines produktorientierten Managements in Forstbetrieben<sup>86</sup> diskutiert. Handlungsspielräume ergeben sich für Forstbetriebe aus den betrieblichen Leistungspotentialen und aus der Ausstattung mit Verfügungsrechten: die Leistungspotentiale determinieren die Bandbreite möglicher Produkte, die Ausstattung mit Verfügungsrechten bestimmt deren Marktfähigkeit<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> KOTLER & BLIEMEL (1999): 670.

<sup>85</sup> vgl. MANTAU (1994) und MANTAU (1995).

<sup>86</sup> SCHANZ & BLUM (1999).

<sup>87</sup> Vgl. SCHANZ & BLUM (1999): 132.

Lassen sich nun aus der Diskussion über einen besonderen Charakter von Dienstleistungen Hinweise gewinnen, wie sich eine zeitgemässe Forstwirtschaft im Dienstleistungssektor etablieren kann? Bei solchen Überlegungen kann es nicht darum gehen, dem Streit über eine abschliessende Abgrenzung dessen, was als Dienstleistung bezeichnet wird, eine weitere Meinung hinzuzufügen. Deshalb wird der Begriff Dienstleistung für diesen Beitrag auch nicht abschliessend definiert. Dagegen sollen die im Zusammenhang mit der Diskussion über Dienstleistungen aufgeworfenen Gesichtspunkte dahingehend untersucht werden, ob sie zu einem klareren Verständnis der mit „forstlichen Dienstleistungen“ verbundenen Problemstellungen beitragen oder sogar Hinweise auf Optionen der Ausgestaltung des forstbetrieblichen Managements liefern können. Dabei erlaubt die Trennung in ergebnis- und prozessbezogene Aspekte eine klare analytische Darstellung der jeweiligen Punkte. In der betrieblichen Wirklichkeit sind dagegen *Produktionsfaktoren*, *Produktionsprozesse* und *Produktionsergebnisse* untrennbar miteinander verbunden. Dies wird z. B. in der Beschreibung von Betrieben mit Input-Output-Modellen anschaulich<sup>88</sup>. Bei der ergebnis- bzw. prozessbezogenen Sichtweise handelt es sich deshalb auch nicht um konkurrierende Alternativen, sondern um voneinander unabhängige Perspektiven, welche gleichzeitig und nebeneinander relevant sind!

In einer primär ergebnisorientierten Betrachtung von Dienstleistungen steht vor dem Hintergrund der beschriebenen Management-Aufgaben die Vermarktung der traditionellen Dienstleistungen Schutz vor Naturgefahren, Naturschutz, Erholung und Bildung im Vordergrund. Dabei besteht v. a. für Schutz, Naturschutz und Erholung die Herausforderung darin, diese zunächst nichtmarktfähigen Güter zu marktfähigen Produkten zu entwickeln, mit denen betriebliches Einkommen erzielt werden kann. Als mögliche Marktstrategien werden die Schaffung von Zusatznutzen und Sponsoring genannt<sup>89</sup>. Für die Entwicklung völlig neuer Produkte ergibt sich neben der Beurteilung der Marktfähigkeit auch die Frage der notwendigen Entwicklung betrieblicher Leistungspotentiale.

Für die Diskussion einer primär prozessorientierten Perspektive ist zunächst hervorzuheben, dass Arbeitsleistungen Absatzobjekte sein können. Arbeitsleistungen können, da sie auf Märkten angeboten werden und Bedürfnisse befriedigen können, als Produkte definiert werden. Die Verfügungsrechte für betriebliche Arbeitsleistungen liegen bei den Betrieben: potentielle Nachfrager betrieblicher Arbeitsleistungen können von deren Inanspruchnahme ausgeschlossen werden. Entsprechend existieren für Arbeitslei-

---

<sup>88</sup> Z. B. PETERS (1997).

<sup>89</sup> MANTAU (1994): 313ff.

stungen auch Preise. Betriebe können also Arbeitsleistungen anbieten und vermarkten. Forstbetriebe tun dies z. B. im Rahmen der „Leistungen für Dritte“. Über die Ergebnisse dieser Arbeitsleistungen ist damit aber noch nichts ausgesagt. Die Möglichkeit des Verkaufs von Arbeitsleistungen lässt sich für die Erzielung von Einkommen aus betrieblichen Leistungspotentialen einsetzen. Dies bedeutet nichts anderes, als dass Produktionsergebnisse auftragsorientiert erstellt werden.

Ein zentraler Teil forstbetrieblicher Leistungspotentiale basiert auf den betrieblichen Waldflächen. Im Rahmen einer geeigneten Bewirtschaftung und Pflege dieser Potentiale sind bestimmte öffentliche Güter mögliche Produktionsergebnisse. Gemeint sind nicht die positiven externen Effekte der Holzproduktion<sup>90</sup>, sondern alle möglichen Ergebnisse betrieblicher Aktivitäten, die sich als öffentliche Güter klassifizieren lassen und die Sachziele forstbetrieblicher Leistungserstellung sein können. Die auftragsorientierte Produktion dieser Güter im Sinne einer prozessorientierten Sichtweise bedeutet, die für deren Produktion notwendigen Arbeitsleistungen zum Gegenstand der Vermarktung zu machen. Es liegt in der Kompetenz der Forstbetriebe zu entscheiden, ob bestimmte Produktionsprozesse durchgeführt werden<sup>91</sup>. Solche Entscheidungen können unter Gewinnkalkülen erfolgen. Auf diese Weise ist es möglich, durch die Produktion von öffentlichen Gütern Einnahmen zu erzielen, auch wenn die Produktionsergebnisse selbst nicht marktfähig sind. Beispiele für die Vermarktung von Arbeitsleistungen, die auf die Erstellung öffentlicher Güter ausgerichtet sind, sind die im Rahmen von Naturschutzverträgen durchgeführten Arbeitsleistungen<sup>92</sup> oder die im Effor2 Pilotprogramm des Kanton Wallis durchgeführte Schutzwaldpflege<sup>93</sup>. Das logische Gegenteil zur auftragsorientierten Produktion öffentlicher Güter ist deren erwartungsorientierte Produktion. Diese ist unter ökonomischen Rationalitätskriterien nicht vertretbar: wegen der fehlenden Möglichkeit, Nachfrager von der Nutzung dieser Güter auszuschliessen, können nach deren Erstellung keine Preisforderungen gegenüber Nachfragern durchgesetzt werden.

Damit Arbeitsleistungen zu Bestandteilen von Produkten werden können, muss für die Nachfrager ein kausaler Zusammenhang zwischen der Tätigkeit und dem Ergebnis erkennbar sein; denn Arbeitsleistungen werden aufgrund erwarteter Ergebnisse nachgefragt. Zwischen angebotener Arbeitsleistung und erwartetem Ergebnis muss eine Mittel-Zweck-Beziehung bestehen. Es ist insbesondere eine Aufgabe des Marketings,

---

<sup>90</sup> Vgl. KISSLING-NÄF (1998): 380

<sup>91</sup> Ähnlich die „Ausschliessbarkeit durch Nichtbereitstellung von Gütern“ bei SCHANZ & BLUM (1999): 132:

<sup>92</sup> Beispiele für solche Arbeitsleistungen etwa bei MOOG & BRABÄNDER (1992): 6ff.

<sup>93</sup> Vgl. SALZMANN (1999).



den Zusammenhang zwischen Tätigkeiten und Ergebnissen deutlich und plausibel zu machen. Hierbei handelt es sich keineswegs um eine triviale Aufgabe. Im Gegensatz zum Absatz von produzierten Gütern, die aufgrund ihrer Körperlichkeit vom Nachfrager beurteilt werden können, müssen im Rahmen auftragsorientierter Leistungserstellung noch nicht produzierte Ergebnisse vermarktet werden. Daraus kann sich auf Seiten des Nachfragers ein hoher Informationsbedarf ergeben, mit dem das Leistungsversprechen konkretisiert und das Risiko eines unbestimmten Leistungseintritts minimiert werden kann<sup>94</sup>. Valide Informationen über solche Zusammenhänge zwischen Tätigkeiten und Ergebnissen dürften ausserhalb der Forstwirtschaft deutlich weniger verbreitet sein als innerhalb.

Die Einbeziehung von Arbeitsleistungen in die Definition von Produkten stellt für Forstbetriebe eine Möglichkeit dar, öffentliche Güter und damit v. a. forstliche Infrastrukturleistungen zu marktfähigen Produkten zu entwickeln. Der Verhandlungsrahmen über Preise ergibt sich aus dem Wert, der von den Nachfragern den erwarteten Leistungsergebnissen zugemessen wird, den Kosten der Arbeitsleistung sowie aus der denkbaren Konkurrenz zwischen verschiedenen Anbietern derselben Arbeitsleistungen.

Im Rahmen einer Diskussion „forstlicher Dienstleistungen“ erscheint es notwendig, die Unterscheidung von „Wirkungen des Waldes“ und „Leistungen der Forstwirtschaft“<sup>95</sup> in die Überlegungen einzubeziehen. Dies ergibt sich aus der gemeinsamen Verwendung des Begriffs Leistung. Im Folgenden erfolgt eine Abgrenzung zur prozessorientierten Dienstleistungskonzeption, in der Arbeitsleistungen in die Abgrenzung von Produkten einbezogen und Produktionsergebnisse auftragsorientiert erstellt werden können.

Die Unterscheidung von „Leistungen der Forstwirtschaft“ und „Wirkungen des Waldes“ baut auf der Definition externer Effekte auf. Dieser Theorie liegt eine ergebnisorientierte Sichtweise zugrunde: externe Effekte sind die Resultate wirtschaftlichen Handelns<sup>96</sup>. Nach BLUM *et al.* (1996B) sind nur die „Leistungen der Forstwirtschaft“ externe Effekte im Sinne der Wohlfahrtstheorie. Daher können auch nur sie die Grundlage für Forderungen nach Abgeltungen im Sinne der Pigou-Lösung sein. In diesem Konzept des englischen Ökonoms PIGOU (1920/1928) sollen externe Effekte durch die Erhebung von Steuern oder die Gewährung von Subventionen internalisiert werden. Dieses Konzept spielt in der modernen Finanzwissenschaft eine wichtige Rolle<sup>97</sup>.

---

<sup>94</sup> MALERI (1998): 230. Zu Marketing von Dienstleistungen auch CORSTEN (1990): 173ff.

<sup>95</sup> Vgl. BLUM *et al.* (1996A); BLUM *et al.* (1996B); FREIST (1996); MANTAU (1997).

<sup>96</sup> Vgl. BLANKART (1998): 22; BLUM *et al.* (1996B): 90

<sup>97</sup> PIGOU, A. C. (1920): *The Economics of Welfare*, 4. ed., London; PIGOU, A. C. (1928): *A Study in Public Finance*, 3. ed., London, zit. in BLANKART (1998): 22f. Vgl. auch STIGLITZ & SCHÖNFELDER (1994): 216f u. 410f; BLUM *et al.* (1996B): 90ff; KISSLING-NÄF (1998): 379.

In der prozessorientierten Perspektive sind „Leistungen der Forstwirtschaft“ Arbeitsleistungen, die auf Märkten angeboten werden können. Damit steht dieser Ansatz auf einer anderen logischen Betrachtungsebene von Leistung als die ergebnisorientierte Definition nach BLUM *et al.* (1996B). Weiterhin zielt das theoretische Konzept der Vermarktung von Arbeitsleistungen auf eine marktkonforme Lösung, in der Anbieter und Nachfrager marktfähige Güter austauschen können. Sie ist daher nicht auf den Bereich öffentlicher Güter beschränkt. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass das Leistungsergebnis determiniert, auf welchen Märkten bestimmte Arbeitsleistungen angeboten werden können. Als Nachfrager für Arbeitsleistungen, die auf die Erstellung öffentlicher Güter ausgerichtet sind, kommt v. a. die „öffentliche Hand“ in Betracht. Deshalb müssen die notwendigen finanziellen Mittel für solche Leistungen in politischen Prozessen bewilligt werden. Die Höhe dieser finanziellen Mittel ergibt sich aus den Preisen des Gutes Arbeit. Marktversagen wird im Rahmen des prozessorientierten Ansatzes nicht ausgeglichen oder umgangen. Zu anderen theoretisch fundierten Konzepten ergibt sich kein Gegensatz, sondern eine Ergänzung, die parallel in Management-Überlegungen einbezogen werden kann.

Bislang wurde nicht speziell auf Forstbetriebe privater oder öffentlicher Waldeigentümer Bezug genommen. Es wurde gezeigt, dass Betriebe nicht nur Produktionsergebnisse, sondern auch Arbeitsleistungen in die Definition von Produkten einbeziehen und absetzen können und dass sich in einer gütertheoretischen Perspektive aus dem Absatz von Arbeitsleistungen Marktchancen auch im Bereich der Produktion öffentlicher Güter ergeben können. Ein Grossteil der Forstbetriebe in der Schweiz sind in öffentlichem Eigentum (im Folgenden: öffentliche Forstbetriebe). Laut Eidgenössischer Forststatistik gab es 1997 in der Schweiz 3508 öffentliche Forstbetriebe, die 73% der Waldfläche bewirtschaften<sup>98</sup>. In der Literatur werden unterschiedliche Motive zur Einrichtung öffentlicher Betriebe genannt. Neben der Erzielung von Einnahmen für die öffentliche Trägerkörperschaft gehört die Bereitstellung eines Angebots an meritorischen bzw. öffentlichen Gütern dazu<sup>99</sup>. Für öffentliche Forstbetriebe liegt es daher nahe, öffentliche Güter als mögliche Sachziele betrieblicher Aktivitäten anzunehmen. Wegen dieser Bedeutung öffentlicher Forstbetriebe in der Schweiz soll die Relevanz der theoretischen Unterscheidung der Leistungsdimensionen „Ergebnis“ und „Prozess“ vor dem Hintergrund dieses Betriebstyps und mit Bezug zu modernen Konzepten wirkungsorientierter Verwaltungsführung (New Public Management, im Folgenden: NPM) diskutiert werden.

---

<sup>98</sup> BFS/BUWAL (1997): 65-67.

<sup>99</sup> Vgl. DIEDERICH (1989): 1856f; RAFFÉE, FRITZ & WIEDMANN (1994): 19ff.

Die ökonomische Situation vieler öffentlicher Forstbetriebe ist, dass sie ihre Ausgaben nicht durch die Einnahmen aus dem Absatz marktfähiger Güter decken können<sup>100</sup>. Die auftretenden Finanzierungslücken werden v.a. durch die Waldeigentümer sowie durch Kantone und Bund abgedeckt. Dieses geschieht, weil die Forstbetriebe durch Einsatz von Produktionsfaktoren gesellschaftliche Bedürfnisse befriedigen sollen<sup>101</sup>. Es werden hier faktisch die betrieblichen Arbeitsleistungen bezahlt. Damit ergibt sich eine grosse Ähnlichkeit zum Konzept der Arbeitsleistungen als Absatzobjekte, nur dass der „Absatz“ von Arbeitsleistungen in diesem Spezialfall zwischen Betrieb und Eigentümer stattfindet. Durch eine Modifikation der Systemgrenzen ist es möglich, das prozessorientierte theoretische Konzept der Dienstleistungsproduktion auf die Austauschbeziehungen zwischen öffentlichem Forstbetrieb und Waldeigentümer zu übertragen: als Systemgrenze wird der Forstbetrieb definiert, der mit dem Waldeigentümer über den Austausch von Gütern verhandelt. Basierend auf den Interessen der Waldeigentümer werden Arbeitsleistungen nachgefragt, die auf die Erstellung bestimmter öffentlicher (oder auch privater) Güter ausgerichtet sind. Forstbetriebe können diese Arbeitsleistungen anbieten. Es ist Sache der Forstbetriebe und Waldeigentümer, den gegenseitigen Austausch von Leistungen im Rahmen von Leistungsvereinbarungen zu regeln. Die Waldeigentümer „kaufen“ die angebotenen Arbeitsleistungen (d. h. finanzieren die Leistungserstellung) dann, wenn zwischen Arbeitsleistungen und Ergebnissen kausale Zusammenhänge bestehen. In diesem Denkmodell erscheint ein Forstbetrieb als reiner Dienstleistungsanbieter, der bestimmte Arbeitsleistungen an Waldeigentümer „vermarktet“. Dies betrifft auch die im Rahmen der Holzproduktion durchgeführten Prozesse. Der öffentliche Forstbetrieb handelt vollständig im Auftrag der Waldeigentümer.

Zwischen diesem Modell und dem Konzept des NPM drängen sich Parallelen auf. Diese Parallelen lassen sich v.a. anhand angestrebter Resultate von New Public Management festmachen<sup>102</sup>:

- der Umwandlung der Verwaltung als staatlicher Vollzugsapparat in ein kunden- und leistungsorientiertes *Dienstleistungsunternehmen* und
- Steigerung der Effektivität in der Verwaltung, des gezielten Mitteleinsatzes nach klaren Prioritäten und Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben unter Einbezug marktwirtschaftlicher Lösungen und bewusster Suche nach mehr Marktnähe.
- Steigerung der Effizienz, indem die gegebenen Aufgaben und Qualitätsstandards möglichst kostengünstig erfüllt werden.

---

<sup>100</sup> BFS/BUWAL (1997): 84; SCHMITHÜSEN & SCHMIDHAUSER (1998):10f.

<sup>101</sup> Vgl. SCHMITHÜSEN & SCHMIDHAUSER (1998): 3f; SCHMIDHAUSER & SCHMITHÜSEN (1999): 424

<sup>102</sup> Vgl. SCHEDLER (1995): 19.

Als Steuerungselemente werden z. B. Leistungsvereinbarungen und Produktbudgets als politischer Auftrag genannt<sup>103</sup>. Diese wenigen Beispiele zeigen, dass im Rahmen von NPM die Effizienz von Aktivitäten im Hinblick auf die angestrebten Ergebnisse einen wichtigen Schwerpunkt bilden. Das Konzept, Marktmechanismen in die Produktionsprozesse von Verwaltungen zu integrieren, entspricht hinsichtlich der theoretischen Grundlagen weitgehend der prozessorientierten Dienstleistungskonzeption.

## Schlussfolgerungen

In der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur existieren eine Vielzahl von Definitionsansätzen die versuchen, den allgemeinen Charakter von Dienstleistungen über konstitutive Merkmale herauszuarbeiten. Die Definitionsansätze lassen sich in drei Gruppen einteilen. Eine Gruppe versteht Dienstleistungen als Ergebnisse von Produktionsprozessen und sieht deren *Immaterialität* als charakteristische Eigenschaft an. Eine weitere Gruppe interpretiert Dienstleistungen als Leistungspotentiale, die von den Kunden nachgefragt werden. Auch hier ergibt sich die Immaterialität von Dienstleistungen als charakteristische Eigenschaft. Aus der Immaterialität folgen weitere Merkmale: Dienstleistungen sind sinnlich nicht wahrnehmbar, flüchtig und nicht lagerfähig. Die dritte Gruppe von Definitionsansätzen sieht das konstitutive Merkmal von Dienstleistungen in der Integration *externer Produktionsfaktoren* in die Produktionsprozesse (Produktionsfaktoren, die durch den Nachfrager in den Produktionsprozess eingebracht werden und über die der Produzent von Dienstleistungen nicht autonom verfügen kann). Sie betont den Prozesscharakter von Dienstleistungen. Die verschiedenen Definitionsansätze lassen sich also auf die drei Leistungsdimensionen Ergebnis, Potential und Prozess zurückführen. Nur der prozessorientierte Ansatz gilt allgemein als theoretisch fundiert, seine konsequente Anwendung führt jedoch zu einer Ausweitung des Dienstleistungsbegriffs auf Absatzobjekte, die im allgemeinen Sprachgebrauch nicht als Dienstleistungen angesehen werden.

Insgesamt ist festzuhalten, dass keine allgemein anerkannte Abgrenzung von Dienstleistungen existiert. Die Diskussion über konstitutive Merkmale von Dienstleistungen hat jedoch relevante Ergebnisse:

- Die im allgemeinen Sprachgebrauch vielfach übliche Gegenüberstellung von Sach- und Dienstleistungen vermischt zwei unterschiedliche und voneinander unabhängige Dimensionen des Begriffs „Leistung“. Die Vermischung zweier Dimensionen in

---

<sup>103</sup> Vgl. SCHEDLER (1995): 130ff.

einem Leistungsbegriff ist logisch unsauber und daher zumindest im wissenschaftlichen Kontext unzweckmässig.

- Aus Marketing-Sicht stehen primär die für das Marketing relevanten Eigenschaften von Produkten im Vordergrund. Sowohl die Integration externer Faktoren in den Produktionsprozess als auch die Immaterialität von Produktionsergebnissen erfordern eine angemessene Berücksichtigung in Marketing-Strategien. Die theoretisch fundierte Klassifikation von Produkten als Dienstleistungen ist im Vergleich dazu weniger wichtig.
- Nicht nur Produktionsergebnisse, sondern auch Arbeitsleistungen können Absatzobjekte sein und eignen sich für die Abgrenzung von Produkten. Die Einbeziehung von Arbeitsleistungen in die Produktdefinition kann Betrieben auch dann Marktchancen eröffnen, wenn die Produktionsergebnisse selbst nicht marktfähig sind. Daraus ergibt sich eine weitere mögliche Strategie zur Definition marktfähiger Produkte. Die Produktionsergebnisse werden auftrags- und nicht erwartungsorientiert erstellt.

In der forstlichen betriebswirtschaftlichen Literatur werden mit dem Begriff „Dienstleistung“ Inhalte wie „Wohlfahrtswirkungen des Waldes“, „Sozialfunktionen“, „Infrastrukturleistungen“, „Schutz- und Erholungsfunktion“ oder „Leistungen für Dritte“ assoziiert. Eine allgemein anerkannte und präzise Abgrenzung forstlicher Dienstleistungen existiert jedoch nicht. Ebenso wenig gibt es eine spezielle forstliche Literatur unter dem Stichwort „Dienstleistungen“.

In der Forstwirtschaft dominiert eine ergebnisorientierte Vorstellung von Leistung, auch von Dienstleistungen. Ausnahme sind die „Leistungen für Dritte“. Das sind Arbeitsleistungen, die von Forstbetrieben für andere Wirtschaftseinheiten erbracht werden. Die Anwendung eines primär ergebnisorientierten Ansatzes zur Klassifizierung von Leistungen ist jedoch dadurch eingeschränkt, dass sich die Materialität komplexer Absatzobjekte nicht operational bestimmen lässt. Gleiches gilt für die Bestimmung des Ausmasses der Integration externer Faktoren in die Produktionsprozesse. Ein prozessorientierter Ansatz ist mit der dominierenden forstlichen Vorstellung von Dienstleistungen inkompatibel. Die Vorstellung von Arbeitsleistungen als Absatzobjekte erweist sich jedoch für die Diskussion forstlicher Handlungsspielräume als nützlich:

- Ein wesentlicher Teil der von Forstbetrieben produzierten Güter sind öffentliche Güter und deswegen nicht marktfähig. Die betrieblichen Arbeitsleistungen sind dagegen private Güter und können vermarktet werden. Sie haben betriebswirtschaftlich einen Wert. Forstbetriebe können also die auf die Erstellung öffentlicher Güter gerichteten Produktionsprozesse vermarkten und öffentliche Güter auftrags-

orientiert erstellen. Beispiele hierfür finden sich im Vertragsnaturschutz und in der Schutzwaldbewirtschaftung.

- Produktionsprozesse werden jedoch nur nachgefragt, wenn für den Kunden ein kausaler Zusammenhang zwischen Prozess und Ergebnis erkennbar ist und wenn der Kauf der Arbeitsleistungen die Opportunitätskosten<sup>104</sup> des Kunden minimiert. Solche verkauften Arbeitsleistungen sind Dienstleistungen im Sinne des prozessorientierten Ansatzes.

Die zentrale Rolle öffentlicher Güter in der Diskussion um forstliche Dienstleistungen legt eine besondere Bedeutung der Forstbetriebe öffentlicher Waldeigentümer für deren Erstellung nahe. Wenn in diesen Forstbetrieben im Rahmen der Eigentümerzielsetzung öffentliche Güter produziert und bereitgestellt werden, sind die eingesetzten Arbeitsleistungen keine Dienst-, sondern Eigenleistungen. In den Konzepten des New Public Managements finden sich allerdings Komponenten, die starke Bezüge zu der beschriebenen Dienstleistungskonzeption aufweisen:

- Die Umwandlung von Verwaltungen in *Dienstleistungsunternehmen*;
- Steigerung von Effizienz und Effektivität durch die Suche nach *marktähnlichen* Lösungen und Kontrolle der *Wirkung von Produktionsprozessen*;
- *Leistungsvereinbarungen*;
- Produktbudgets als politische *Aufträge*.

Die durch die theoretische Diskussion über Dienstleistungen angestossene klare Trennung der Leistungsdimensionen Prozess und Ergebnis erweist sich für die Klärung forstbetrieblicher Handlungsspielräume als nützlich. Dies gilt insbesondere im Zusammenhang mit der Produktion öffentlicher Güter. Diese Trennung bietet Potential für die Konzeption und Entwicklung forstbetrieblichen Marketings, sie liefert aber auch Hinweise auf eine zweckmässige Gestaltung forstbetrieblichen Managements unter weitgehend marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Hierfür lassen sich zwei zentrale Voraussetzungen ableiten: Es müssen die Produktionsergebnisse definiert werden, mit denen die verschiedenen Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen befriedigt werden. Und es sind diejenigen Produktionsprozesse abzugrenzen, mit denen die nachgefragten Ergebnisse erstellt werden können. So ist es möglich, gezielt solche Güter auftragsorientiert zu erstellen, für die keine Preise an Märkten durchsetzbar sind. Auf der Basis der Prozessabgrenzungen ist auch eine Beurteilung der betriebswirtschaftlich relevanten Kosten der Produktion dieser Güter möglich. Daher

---

<sup>104</sup> Opportunitätskosten bezeichnen entgangene Erträge oder Nutzen im Vergleich zu einer besseren Handlungsalternative (GABLER-VOLKSWIRTSCHAFTS-LEXIKON (1997): 812).

kann der von Nachfragern erbrachte Finanzierungsbeitrag für die Produktion in die Entscheidung über die Durchführung einzelner Produktionsprozesse einfließen. Sowohl für die Verbesserung der forstbetrieblichen Effektivität im Sinne einer Kundenorientierung als auch hinsichtlich Effizienzsteigerungen ergeben sich durch eine verstärkte Berücksichtigung der Produktionsprozesse im betrieblichen Management-System Entwicklungspotentiale.

Für eine Umsetzung des hier nur theoretisch beschriebenen Ansatzes erscheinen v. a. zwei Sachverhalte als problematisch: Je differenzierter und spezifischer die Bedürfnisse von Nachfragern sind, die an Forstbetriebe herangetragen werden, desto komplexer werden auch die Aufgaben im Rahmen des Managements. Vor allem die Differenzierung der Bedürfnisse von Kunden führt zu einem höheren Management-Aufwand, weil die forstlichen Produkte den Kundenwünschen angepasst und daher ebenfalls stärker differenziert werden müssen. Dies dürfte tendenziell zu wachsenden Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der relevanten Produktionsprozesse führen.

Der eindeutigen und kausalen Zuordnung aller Produktionsprozesse zu Produktionsergebnissen steht in Forstbetrieben insbesondere das Phänomen der Kuppelproduktion entgegen<sup>105</sup>. Die Annahme einer sehr weitgehenden Kuppelproduktion in Forstbetrieben wird z. B. im Rahmen der Kielwassertheorie für Holzproduktion und die Erfüllung der weiteren Waldfunktionen getroffen<sup>106</sup>. Die „Waldfunktionen“ können in dem hier vorgestellten Ansatz jedoch nicht als eigentliche Produktionsergebnisse gelten. Sie stellen vielmehr Aussagen über Bedürfnisse dar, welche durch Forstbetriebe mit ihrer Ausstattung an Produktionsfaktoren erfüllt werden sollen. Das tatsächliche Ausmass der Kuppelproduktion in Betrieben lässt sich nur bezogen auf die von den Betrieben definierten Produktionsergebnisse beurteilen. Die betrieblichen Produktionsprozesse können sowohl zeitlich als auch inhaltlich in Teilprozesse untergliedert werden. Diese Teilprozesse können je nach Anforderung und sachlicher Zielrichtung auftragsorientiert durchgeführt werden. Dafür ist es notwendig, die Nachfrage nach Gütern, die von Forstbetrieben bereitgestellt werden können, differenzierter zu betrachten, als dies z. B. mit dem Begriff der Waldfunktionen erfolgt.

---

<sup>105</sup> Vgl. GLÜCK (1994).

<sup>106</sup> Vgl. GLÜCK (1982): 15.

## Literatur

- ALBERT, Vera (1995): Marketing. AFZ, (1995) 12, 644-145.
- ALTENBURGER, O. A. (1980): Ansätze zu einer Produktions- und Kostentheorie der Dienstleistungen. Betriebswirtschaftliche Schriften. Bd. 101. Duncker & Humblot: Berlin. 218 S.
- ANONYMUS (1999): DFWR-Empfehlungen 1998. Transparenz und Vergleichbarkeit der Ergebnisse von Forstbetrieben. AFZ, 8, 414-416.
- BALLIK, K. (1993): Wiener Erholungs- und Quellschutzwälder. ÖFZ, (1993) 8, 8-10.
- BARTELHEIMER, P. (1991): Betriebswirtschaftliche Ansätze zur monetären Bewertung der Sozialleistungen des Waldes. In: V. Bergen, H.D. BRABÄNDER, A.W. BITTER, & W. LÖWENSTEIN [Hg.]: Monetäre Bewertung der landeskulturellen Leistungen der Forstwirtschaft. Schriften zur Forstökonomie, Bd. 1. Sauerländer's: Frankfurt a. M. S. 1-19.
- BARTELHEIMER, P., BAIER, M. [Hg.] (1991): Belastungen der Forstwirtschaft aus der Schutz- und Erholungsfunktion. BML, Schriftenreihe des Bundesministers für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Bd. 399. Landwirtschaftsverlag: Münster-Hiltrup. 149 S.
- BARTMANN, G. (1995): Non-Profit-Marketing. AFZ, 12, 646-649.
- BERNASCONI, A. (1997): Reiten durch den Wald - aber auf bestimmten Wegen. Wald und Holz, 14, 30-34.
- BFS (Bundesamt für Statistik) /BUWAL (Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft) (1997): Wald und Holz in der Schweiz - Jahrbuch 1997. Bern. 163 S.
- BLANKART, C. B. (1998): Öffentliche Finanzen in der Demokratie. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 3. Auflage. Vahlen: München. 583 S.
- BLUM, A. (1994). Zur Marktfähigkeit infrastruktureller Leistungen des Waldes. Schlussfolgerungen einer Analyse des Stadtforstamts Baden/Schweiz. Arbeitsberichte Allgemein Reihe 94/4, Professur Forstpolitik und Forstökonomie ETH Zürich. Zürich. 67 S.
- BLUM, A., BRANDL, H., OESTEN, G., RÄTZ, T., SCHANZ, H., SCHMIDT, Sandra, VOGEL, G. (1996a): Wirkungen des Waldes und Leistungen der Forstwirtschaft. AFZ/Der Wald, 1, 22-26.
- BLUM, A., BRANDL, H., OESTEN, G., RÄTZ, Th., SCHANZ, H., SCHMIDT, Sandra, VOGEL, G. (1996b): Wohlfahrtsökonomische Betrachtungen zu den Wirkungen des Waldes und den Leistung der Forstwirtschaft. Allg. Forst- u. J-Ztg., 5, 89-95.
- BRABÄNDER, H.D. (1992): Vertragsnaturschutz - eine Chance für die Forstwirtschaft? Forstarchiv, 1, 41-45.
- BRABÄNDER, H.D. (1994): Was muss der Forstbetrieb tun, um sich in der Zukunft zu behaupten? In: Horst Dieter BRABÄNDER - Ausgewählte Beiträge zur Forstlichen Betriebswirtschaftslehre. Schriften zur Forstökonomie, hrsg. von V. BERGEN & H. D. BRABÄNDER, Bd. 8. J. D. Sauerländers's: Frankfurt a. M. S. 203-213.



- BRABÄNDER, H.D. (1995): Zukunftsperspektiven für die Forstwirtschaft. In: Institut für Forstökonomie Göttingen [Hg.]: Tagungsband zum Forstökonomischen Kolloquium 1995 Göttingen. S. 165-187.
- BRANDL, H. (1991): Inwieweit ist eine Trennung der Aufwandsgestaltung von Forstbetrieben auf die Bereiche "Holzproduktion" und "Dienstleistungen" möglich? In: V. BERGEN, H.D. BRABÄNDER, A.W. BITTER, & W. LÖWENSTEIN [Hg.]: Monetäre Bewertung der landeskulturellen Leistungen der Forstwirtschaft. Schriften zur Forstökonomie, Bd. 1. Sauerländer's: Frankfurt a. M. S. 57-65.
- BURGBACHER, H. (1996): Der Stadtwald Freiburg. AFZ, 20, 1094-1099.
- BUWAL (Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft) [Hg.] (1997): Bewertung und Honorierung von Waldleistungen (VAFOR) - Orientierungshilfe. BUWAL, Umwelt-Materialien Bd. 64: Bern. 52 S.
- BUWAL (Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft) [Hg.] (1998): Überprüfung der Marktfähigkeit von forstbetrieblichen Leistungen. BUWAL, Praxishilfe: Bern. 122 S.
- BUWAL (Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft) [Hg.] (1999): Wie nachhaltig ist die Schweizer Forstpolitik? BUWAL, Schriftenreihe Umwelt Nr. 313: Bern. 61 S.
- CORSTEN, H. (1985): Die Produktion von Dienstleistungen. Erich Schmidt: Berlin. 439 S.
- CORSTEN, H. (1990): Betriebswirtschaftlehre der Dienstleistungsunternehmen. 2. Auflage. Oldenbourg: München, Wien. 213 S.
- CRONAU, G. (1992): Erholung und Betriebswirtschaft im Kommunalwald. AFZ, 4, 174-176.
- DELONG, B. (1997): Betriebsziel Diversifizierung umgesetzt. ÖFZ, 5, 5-6.
- DIEDERICH, H. (1989): Ziele öffentlicher Unternehmen. In: Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft. C.E. Poeschel: Stuttgart. Sp. 1856-1867.
- ENGELHARDT, W. (1966): Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 158-178.
- ENGELHARDT, W. H., KLEINALTENKAMP, M., RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45/5, 395-426.
- FREIST, H. (1996): Zu: Wirkungen des Waldes und Leistungen der Forstwirtschaft. AFZ, 13, 750.
- FRIEDRICH, J., LEONHARDT, A. (1997): Umweltsponsoring im Wald. AFZ, 4, 201-202.
- GABLER (1997): Volkswirtschafts Lexikon. Wiesbaden.
- GERMANN, M. (1995): Kommunikative Aspekte regionaler Vermarktung forst- und holzwirtschaftlicher Produkte. Diplomarbeit am Ordinariat für Weltforstwirtschaft, BFH. Hamburg. 83 S.

- GLÜCK, P. (1982): Das Elend der Kielwassertheorie. *Internationaler Holzmarkt*, 5, 15-18.
- GLÜCK, P. (1994): Anforderungen an die waldbauliche Planung aus der Sicht sich ändernder gesellschaftlicher Ansprüche. *ÖFZ*, 1, 28-30.
- GRIESHOFER, H. (1997): Nicht-Holz-Güter und Leistungen des Österreichischen Waldes - Versuch einer Quantifizierung. Diplomarbeit an der BOKU. Wien. 169 S.
- HILKE, W. (1989): Dienstleistungs-Marketing. In: H. JACOB [Hg.]: *Schriften zur Unternehmensführung*, Bd. 35. Gabler: Wiesbaden. S. 5-44.
- HINZ, O. (1994): Marketingstrategien für Infrastrukturleistungen des Waldes. Diplomarbeit am Ordinariat für Weltforstwirtschaft, BFH. Hamburg. 80 S.
- KENK, G. (1976): Zur Quantifizierung und Bewertung infrastruktureller Wirkungen des Waldes. *AFZ*, 306-608.
- KISSLING-NÄF, Ingrid (1998): Grosser Wert und wenig Geld? *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*, 3, 373-397.
- KLEINALTENKAMP, M. (1998): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: M. BRUHN & H. MEFFERT [Hg.]: *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Gabler: Wiesbaden. S. 29-52.
- KOTLER, P., BLIEMEL, F. (1999): *Marketing-Management*. 9. Auflage. Schäffer-Poeschel: Stuttgart. 1259 S.
- KROTH, W., FISCHER, H., BARTELHEIMER, P. [Hg.] (1984): Belastungen der Forstwirtschaft aus der Schutz- und Erholungsfunktion. BML, *Schriftenreihe des Bundesministers für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten* Bd. 298. Landwirtschaftsverlag: Münster-Hiltrup. 83 S.
- KROTH, W., GLEISSNER, G. [Hg.] (1978): Leistungen der bayerischen Forstbetriebe zur Verbesserung der Erholungs- und Schutzfunktionen des Waldes. *Forstliche Forschungsanstalt München, Forschungsberichte* Bd. 40: München. 77 S.
- LEHMANN, A. (1993): *Dienstleistungsmanagement. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität*. Schäffer-Poeschel, Verlag Neue Zürcher Zeitung: Stuttgart, Zürich. 117 S.
- LEHMANN, A. P. (1989): *Dienstleistungsmanagement zwischen industriell-orientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion - Reflexe in der Versicherung*. Dissertation Nr. 1140. St. Gallen. 365 S.
- MALERI, R. (1997): *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*. 4. Auflage. Springer: Berlin, Heidelberg, New York, u.a. 291 S.
- MALERI, R. (1998): *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*. In: M. BRUHN & H. MEFFERT [Hg.]: *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Gabler: Wiesbaden. S. 117-139.
- MANTAU, U. (1994): Produktstrategien für kollektive Umweltgüter - Marktfähigkeit der Infrastrukturleistungen des Waldes. *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 17/3, 305-322.
- MANTAU, U. (1995): Von der Waldfunktionenlehre zur Waldproduktelehre. *HZB*, 121/26, 445, 451, 452, 454.

- MANTAU, U. (1997): Funktionen, Leistungen, Wirkungen oder ganz was Neues? AFZ, 15, 826-827.
- MANTAU, U., MERTENS, B. (1997): Forstbetriebliche Umweltagenturen öffnen den Weg zur Vermarktung von Umweltleistungen des Waldes. AFZ, 17, 918-922.
- MANTAU, U., MERTENS, B., WELCKER, B. (1999): Produktinnovationen für Umwelt- und Erholungsleistungen des Waldes. Vorgestellt am Forstpolitikertreffen, Sierre. 32 S.
- MEFFERT, H., BRUHN, M. (1995): Dienstleistungsmarketing. Gabler: Wiesbaden. 627 S.
- MEFFERT, H., BRUHN, M. (1999): Dienstleistungsmarketing. 2. Auflage. Gabler: Wiesbaden. 792 S.
- MELLEROWICZ, K. (1960): Leistung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd. 3. Poeschel: Stuttgart. Sp. 3774-3776.
- MEYER, A. (1983): Dienstleistungsmarketing. FGM: Augsburg. 140 S.
- MEYER, A. (1991): Dienstleistungs-Marketing. Die Betriebswirtschaft, 51/2, 195-209.
- MÖHRING, B. (1998): Forstliche Dienstleister der Zukunft - Potential und Folgen für die Ausbildung. Forst und Holz, 53/18, 551-553.
- MOOG, M., BRABÄNDER, H.D. (1992): Vertragsnaturschutz in der Forstwirtschaft. V. BERGEN & H. D. BRABÄNDER [Hg.]: Schriften zur Forstökonomie. Bd. 3. J.D. Sauerländer's: Frankfurt a. M. 199 S.
- NÄSCHER, F. (1996): Integrale Bergwaldbewirtschaftung in Liechtenstein. Forstw. Cbl., 265-272.
- PETERS, S. (1997): Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage. Oldenbourg: München, Wien
- PLAIMER, P. (1996): Rahmenanalyse zur Vermarktung des Gutes Wasser durch Waldeigentümer. Diplomarbeit an der BOKU. Wien. 121 S.
- PLAIMER, P. (1997a): Beachvolleyball auf der Alm - eine Erfolgsstory. ÖFZ, 11, 11-13.
- PLAIMER, P. (1997b): Wasser - ein forstliches Wirtschaftsgut. ÖFZ, 6, 13-14.
- POTOTSCHNIG, G. (1994): Marketing in einem Forstbetrieb des Weinviertels. Diplomarbeit an der BOKU. Wien. 115 S.
- RAFFÉE, H., FRITZ, W., WIEDMANN, K.-P. (1994): Marketing für öffentliche Betriebe. R. KÖHLER & H. MEFFERT [Hg.]: Kohlhammer Edition Marketing. Kohlhammer: Stuttgart. 282 S.
- REITERER, F. (1995): Vertragsnaturschutz im Wald und seine Bewertung. ÖFZ, 3, 29-31.
- RÖÖSLI, B. (1996): Die Erschließung neuer Einnahmequellen in der Forstwirtschaft: Möglichkeiten und Grenzen, dargestellt am Beispiel des Stadforstbetriebs Luzern. Diplomarbeit an der Professur Forstpolitik und Forstökonomie, ETH Zürich. Zürich. 80 S.
- RÜCK, H. R. G. (1995): Dienstleistungen - ein Definitionsansatz auf Grundlage des "Make or buy"-Prinzips. In: M. KLEINALTENKAMP [Hg.]: Dienstleistungsmarketing. Deutscher Universitäts Verlag: Wiesbaden. S. 1-32.

- SALZMANN, R. (1999): Schutz vor Naturgefahren: Das Pilotprogramm des Kanton Wallis. In: BUWAL (Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft) & F+D (Eidgenössische Forstdirektion) [Hg.]: Effor2 - Newsletter Nr. 12 Bern.
- SCHANZ, H., BLUM, A. (1999): Produktorientierte Betriebsführung in Forstbetrieben - Betriebswirtschaftliches Allgemeingut oder Besonderheit? Forst und Holz, 54/5, 131-136.
- SCHEDLER, K. (1995): Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Haupt: Bern, Stuttgart, Wien. 295 S.
- SCHMIDHAUSER, A., SCHMITHÜSEN, F. (1999): Entwicklung der Finanzierung einer multifunktionalen Waldbewirtschaftung in den Forstbetrieben öffentlicher Waldeigentümer im schweizerischen Alpenraum. Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen, 11 (1999), 416-428.
- SCHMITHÜSEN, F., SCHMIDHAUSER, A. (1998): Verbreiterung der Ertragsbasis als Voraussetzung für die Finanzierung einer multifunktionalen Leistungserstellung der Forstbetriebe öffentlicher Waldeigentümer in der Schweiz. Centralblatt für das gesamte Forstwesen, 115/2-3, 99-122.
- SCHMITHÜSEN, F., SCHMIDHAUSER, A. (1999): Grundlagen des Managements in der Forstwirtschaft, Kap. 1-4. Skriptum zur Vorlesung Forstliche Betriebswirtschaft, unveröffentlicht. Zürich. 184 S.
- SEKOT, W. (1992): Strategische Analyse der Dienstleistungsproduktion im Wald. ÖFZ, 6, 24-27.
- SEKOT, W. (1997): Multifunktionale Leistungserstellung - PR-Gag, Peanuts oder Wirtschaftsstandbein? ÖFZ, 11, 7-8.
- SEKOT, W., SCHWARZBAUER, P. (1995): Methodische Ansätze zur Bewertung der infrastrukturellen Leistungen der Forstwirtschaft. Schriftenreihe des Instituts für forstliche Betriebswirtschaftslehre und Forstwirtschaftspolitik. Bd. 25. Eigenverlag des Instituts für forstliche Betriebswirtschaft und Forstwirtschaftspolitik: Wien. 325 S.
- STIGLITZ, J. E., SCHÖNFELDER, B. (1994): Finanzwissenschaft. 2. Auflage. Oldenbourg: München, Wien. 772 S.
- THOMMEN, J.P., ACHLEITNER, Ann-Kristin (1998): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Gabler: Wiesbaden. 944 S.
- TZSCHUPKE, W. (1994): Ansätze zur monetären Bewertung forstlicher Infrastrukturleistungen. Beiträge für Forstwirtschaft und Landschaftsökologie, 28/2, 77-82.
- WESTERNACHER, E. (1997): Leistungen der Forstbetriebe für die menschliche Gesellschaft. AFZ, 21, 1155-160.
- WÖHE, G. (1986): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 16. Auflage. Vahlen: München. 1341 S.
- ZIMMERMANN, G. (1998): Mountainbikemodell Tirol. ÖFZ, 3, 31.

## ARBEITSBERICHTE ALLGEMEINE REIHE

- 00/1 *Mellinghoff Stephan*  
Prozessorientierung als Ansatzpunkt für das Management forstlicher Dienstleistungs-Betriebe (32 Seiten).  
In: Centralblatt für das gesamte Forstwesen 117(2000), Heft 3/4: 207-234
- 99/3 *Schmidhauser Albin/Schmithüsen Franz*  
Entwicklung der Finanzierung einer multifunktionalen Waldbewirtschaftung in den Forstbetrieben öffentlicher Waldeigentümer im schweizerischen Alpenraum (23 Seiten).  
In: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen 150 (1999) 11: 416-428
- 99/2 *Nicolè Simone/Seeland Klaus*  
Die sozialintegrativen Wirkungen von Parks und Wäldern als gestaltete Naturräume (8 Seiten).  
*Kamber Evelyn:*  
Wirkungen der Bildungsarbeit im Stadtzürcher Wald auf den Alltag in Familie und Schule (8 Seiten).  
In: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen, 150 (1999) 10: 362-369; 370-377
- 99/1 *Schmithüsen Franz/Zimmermann Willi*  
Forests, Forestry and Forest Policy in Switzerland. Basic Information and Institutional Framework (25 Seiten).  
Extended Version of the Forestry Case Study Switzerland prepared for the Silva Teaching Module « Forestry in Changing Societies in Europe »
- 98/2 *Schmithüsen Franz/Schmidhauser Albin*  
Verbreiterung der Ertragsbasis als Voraussetzung für die Finanzierung einer multifunktionalen Leistungserstellung der Forstbetriebe öffentlicher Waldeigentümer in der Schweiz (21 Seiten).  
In: Centralblatt für das gesamte Forstwesen 115 (1998), Heft 2/3: 99-121.
- 98/1 *Schmithüsen Franz*  
Urwald und Waldkultur (35 Seiten).  
Geschichte und Möglichkeiten nachhaltiger Entwicklung.  
In: Deutscher Forstverein (Hg.), 1998: Waldfacetten - Begegnung mit dem Wald; S. 26-51,  
222-225. Leinfelden-Echterdingen, DRW-Verlag.
- 97/4 *Zimmermann Willi/Wild Stephan/Schmithüsen Franz*  
Einstellung der Bergbevölkerung zu Wald, Forstwirtschaft und Forstpolitik (17 Seiten).  
In: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen 1996 (147) 9: 727-747
- 97/3 *Silva Marc-André*  
La signification de l'arbre pour la Ville et les habitants de Genève. A l'exemple de certains arbres et traditions (40 Seiten).  
Résultat d'un travail de diplôme réalisé en 1996 à la Chaire de politique et économie forestières de l'EPF Zurich
- 97/2 *Schmithüsen Franz*  
Wald und Waldbewirtschaftung in einem sich verändernden gesellschaftlichen Umfeld (15 Seiten).  
In: Forstwirtschaft im Konfliktfeld Ökologie-Ökonomie. Rundgespräche der Kommission für Ökologie der Bayerischen Akademie der Wissenschaften, Bd. 12: 17-27, Verlag Dr. Pfeil, München, 1997

- 97/1 *Gasser Gerhard*  
Aktivitäten der städtischen Forstverwaltung Liestal (BL) in der Wahrnehmung von Waldbesucherinnen und Waldbesuchern (50 Seiten).  
Ergebnisse einer Diplomarbeit der Professur Forstpolitik und Forstökonomie, ETH Zürich, 1994
- 96/2 *Schmithüsen Franz/Kazemi Yves/Seeland Klaus*  
Perceptions et attitudes de la population envers la forêt et ses prestations sociales - Analyse des enquêtes sélectionnées et des articles dans les principales revues forestières de l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse entre 1960 et 1995 (37 Seiten).  
In: Journal Forestier Suisse 148 (1997) 1: 1-43 (Version abrégée)
- 96/1 *Zimmermann Willi/Kissling-Näf Ingrid*  
Aufgaben- und Instrumentenwandel dargestellt am Beispiel der schweizerischen Forstpolitik. (30 Seiten).  
Überarbeitete und erweiterte Fassung eines gleichnamigen Artikels, erschienen in: Schweiz. Zeitschrift für politische Wissenschaft (1996) 2: 39-71
- 95/1 *Schmithüsen Franz/Kazemi Yves*  
Analyse des rapports entre les attitudes des gens envers la forêt et leurs attitudes envers la gestion forestière (17 Seiten).  
In: Journal Forestier Suisse, 146 (1995) 4: 247-264.