

Ökonomisch entscheiden (II)

OK

VK

PK

GK

Versunkene Kosten

Waldbesitzer und deren Betriebsleiter müssen im forstlichen Alltag immer wieder Kosten beurteilen. Doch nicht alle Typen von Kosten sind bei Entscheidungen gleich wichtig. Dieser zweite von vier Beiträgen erklärt versunkene Kosten (VK) und deren ökonomische Bedeutung. In den nächsten Ausgaben von «WALD + HOLZ» werden Produktionskosten und Grenzkosten erläutert, im Heft 9/03 wurden Opportunitätskosten erläutert.

Versunkene Kosten sind Aufwände, welche nicht mehr beeinflussbar sind. Ein Beispiel: Wenn ich im Baumarkt stehe und eine Trennscheibe kaufen will, so sind die Reisekosten für die Fahrt hin und zu-

Von Martin Hostettler*

rück zum Baumarkt versunkene Kosten. Unabhängig davon, ob ich eine geeignete Trennscheibe im Baumarkt kaufe oder nicht, habe ich nämlich Kosten, um zum Baumarkt zu gelangen.

Es gilt die folgende Entscheidungsregel: «Lasse dich bei deinen Entscheidungen nie durch versunkene Kosten beeinflussen».

Denkfehler

«Don't cry over spilt milk», lautet ein englisches Sprichwort. Oder: *Kümmere dich nicht um versunkene Kosten!* In der Realität beachten wir aber versunkene Kosten – oft unbewusst – weit häufiger als wir denken. Ein amerikanischer Ökonom hat dazu das folgende Experiment durchgeführt. In einem Pizzarestaurant wird jeden Montag Abend «all-you-can-eat» für fünf Dollar offeriert, das heisst die Gäste dürfen beliebig oft ein weiteres Pizzastück bestellen und verzehren. Im Experiment teilt nun jedoch der Kellner einem Teil der Gäste vor dem Essen mit, dass sie heute Abend eingeladen sind und für die Pizzastücke überhaupt nichts zu bezahlen haben.

Welche Entscheide haben die Gäste während dem Nachtessen zu treffen? Die

Gäste müssen sich nach dem Verzehr eines Pizzastücks jeweils fragen: «Ist mein Hunger gestillt oder soll ich ein weiteres Pizzastück bestellen und essen»? Bei dieser Entscheidung soll es für die Gäste keine Rolle spielen, ob sie das Essen geschenkt kriegen oder dafür fünf Dollar bezahlen.

Soweit die Erwartungen des Ökonomen. Das Experiment zeigt jedoch, dass Menschen sich anders verhalten. An jenen Tischen, an welchen die Gäste für das Essen bezahlen mussten, wurden nämlich deutlich mehr Pizzastücke gegessen. Offenbar haben bei den zahlenden Gästen die versunkenen fünf Dollar immer noch einen Einfluss auf ihre Entscheidungen gehabt.

Eine forstliche Anwendung

Die Gemeinde hat vor zwei Jahren einen grossen Traktor gekauft. Für Durchforschungsarbeiten ist dieser Traktor oft zu gross. Das Einmieten eines kleinen Traktors beim Landwirt kostet 2000 Franken pro Woche, die Treibstoffkosten sind darin inbegriffen. Für den eigenen grossen Traktor rechnet die Gemeinde mit 800 Franken pro Woche für Unterhalt, Reparaturen und Treibstoff. Für die Amortisation, die Zinskosten und die Gebühren (Steuern, Versicherung, Garage) bezahlt sie umgerechnet 2700 Franken pro Woche. Der eigene Traktor kostet so 3500 Franken pro Woche (Vollkosten).

Obschon der eigene Traktor teurer kommt als der Traktor des Landwirts, arbeitet die Gemeinde mit dem eigenen Traktor. Dieser ist gekauft, Steuern und Versicherung sind bezahlt, die Kosten von 2700 Franken pro Woche dafür sind versunken und irrelevant, sie müssen beim Entscheid nicht mehr berücksichtigt werden. Deshalb kommt es die Gemeinde bil-

liger, den eigenen Traktor (800 Franken pro Woche) einzusetzen und das Angebot des Landwirts (2000 Franken pro Woche) auszuschlagen.

Versunkene Kosten und Waldbau

Wegen der langen Produktionszeiträume sind versunkene Kosten typisch für den forstlichen Alltag. Bei Entscheidungen sollte dabei immer nach der Maxime gehandelt werden «*wirf nicht gutes Geld schlechtem Geld nach*». Mit anderen Worten: Frühere Entscheidungen sind immer zu hinterfragen und bereits früher getätigte Investitionen sollen keinen Einfluss auf heutige Entscheidungen ausüben.

Dazu ein letztes Beispiel: Im Forstbetrieb einer Bürgergemeinde wechselt der Betriebsleiter. Der neue Förster will wieder Gewinne im Holzproduktionsbetrieb schreiben, weil die Defizite aus früheren Jahren die Bürgergemeinde an den Rand des Ruins gebracht haben. Dazu analysiert der Förster den gesamten Betrieb gründlich und kommt zum Schluss, dass die Aufwände der Bürgergemeinde für die Schaffung von Eichenflächen in den letzten zehn Jahren gross waren. Sein Vorgänger hat viele Eichen auf ungeeigneten Standorten gepflanzt. Die starke Konkurrenz durch andere Baumarten führt jetzt dazu, dass die meisten dieser Jungwaldflächen in den nächsten Jahrzehnten intensiver Pflege bedürfen. Der neue Förster weiss zum Glück, dass frühere Aufwände nicht mehr zu beachten sind, sie sind versunken. Angesicht der kritischen finanziellen Situation des Forstbetriebs beschliesst er deshalb, den Pflegeaufwand für die Eichenjungwaldflächen um 90 % zu reduzieren, die natürliche Auslese walten zu lassen und waldbauliche Eingriffe nur noch in besonderen Fällen vorzunehmen. Die grossen Investitionen der letzten zehn Jahre sind jetzt vergessen. Der Entscheid des Försters bedeutet jedoch in erster Linie, dass die absehbaren Pflegeaufwände für die Eichenflächen ökonomisch nicht gerechtfertigt werden können und eine extensivere Waldbewirtschaftung wirtschaftlich vernünftiger ist. Gutes Geld bleibt so gutes Geld, die früheren Fehler wurden erkannt und akzeptiert, das schlechte Geld bleibt alleine. □

* Leiter Arbeitsgruppe «Wald- und Holzwirtschaft» des Schweizerischen Forstvereins. Tensor Umweltberatung AG, 3011 Bern, martin.hostettler@tensor.ch