

Einzelplan 09:

Sächsisches Staatsministerium für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft

Holzvermarktung durch den Staatsbetrieb Sachsenforst

19

Mit dem Holzverkauf erwirtschaftet der SBS jährlich rd. 71 Mio. € (Durchschnitt 2012 bis 2018), die maßgeblich für die wirtschaftliche Lage des SBS sind. Insgesamt hängt damit eine hohe Verantwortung für den entscheidenden Anteil am Betriebsergebnis an einem optimalen Prozess der Holzvermarktung.

Der SBS sollte deshalb bei der Ressourcensteuerung ein hohes Augenmerk auf den Bereich der Holzvermarktung legen. Aus diesem Grund und angesichts der Vielzahl von Schadereignissen bedarf es einer kontinuierlichen Überprüfung der Personalressourcen und der Art und Weise der Aufgabenerledigung.



Quelle: SRH

1 Prüfungsgegenstand

- ¹ Der Staatsbetrieb Sachsenforst (SBS) ist ein kaufmännisch eingerichteter Staatsbetrieb und wird nach den Prinzipien des Neuen Steuerungsmodells (NSM) auf der Grundlage der NSM-Rahmenhandbücher des Freistaates Sachsen geführt.¹
- ² Ihm obliegt neben der Erfüllung vielfältiger Aufgaben u. a. nach dem Waldgesetz des Freistaates Sachsen insbesondere die ordnungsgemäße und nachhaltige Bewirtschaftung und Verwaltung des rd. 202.500 ha umfassenden Staatswaldes unter Berücksichtigung der auf den jeweiligen Waldflächen ausgewiesenen Waldfunktionen. Die Bewirtschaftung einschließlich der Holzernte dient dabei maßgeblich der langfristigen Sicherung der Bestände, u. a. durch gezielten klimagerechten Waldumbau.

¹ Verwaltungsvorschrift des SMUL über den SBS (VwV SBS), Nr. II 1 Satz 2 und VII.

- ³ Durch den Verkauf des dabei eingeschlagenen Holzes wird der wesentliche Teil der Erlöse des SBS (jährlich rd. 71 Mio. €) erzielt. Diese Erlöse bestimmen maßgeblich das finanzielle Gesamtergebnis und damit die Zuschusshöhe des Freistaates Sachsen an den SBS.

2 Prüfungsergebnis

- ⁴ Der SBS verfügt für Holzproduktion, -ernte und -verkauf über strategische Grundlagen und ein leistungsfähiges Prozessmanagement, sodass die Prozesse der Holzvermarktung derzeit stabil funktionieren. Entsprechende Arbeitsgrundlagen werden kontinuierlich bedarfsgerecht angepasst. So hat der SBS zum Zweck der Effizienzsteigerung, Risikoreduzierung und Erlössteigerung bereits verschiedene strategische Entscheidungen getroffen. Dazu zählen:

- Verlagerung von Waldarbeitertätigkeiten auf externe Dienstleister seit 2009,
- Verbreiterung des Stamms an Großkunden zur breiteren Streuung von Erlösausfallrisiken seit 2015,
- Erhöhung der Holzeinschlagmengen aufgrund der Ergebnisse der Bundeswaldinventur seit 2016.

- ⁵ Unabhängig davon sollte aufgrund nachfolgender Aspekte weiterhin ein hohes Augenmerk auf den Bereich der Holzvermarktung gelegt werden:

- ⁶ Die Holzproduktion² findet in den Staatswaldrevieren³ statt. Ein Staatswaldrevier umfasst durchschnittlich 1.600 ha und wird von einem Forstrevierleiter betreut. Der Holzeinschlag und die damit verbundenen Tätigkeiten wurden insbesondere aufgrund des Stellenabbaus im SBS (vor allem Waldarbeiterstellen) im Wesentlichen an externe Dritte vergeben. Entsprechend erhöhte sich für die Forstrevierleiter der Transaktionsaufwand für die Einweisung und Überwachung der Dienstleister sowie für die Abnahme der Dienstleistungen. Des Weiteren sind aufgrund der Verbreiterung des Kundenstamms zur größeren Streuung von Erlösausfallrisiken die speziellen sog. Aushaltungs- und Polterungskriterien⁴ für die verschiedenen Kundenwünsche vielfältiger geworden, sodass die Abstimmung mit den Dienstleistern kleinteiliger erfolgen muss. Unabhängig davon stiegen die Holzeinschlagmengen aufgrund der Ergebnisse der Bundeswaldinventur.

- ⁷ Das Aufgabenspektrum aller an der Holzvermarktung beteiligten Personen vermehrte sich daneben auch aufgrund der seit Ende 2017 hinzukommenden außergewöhnlichen Schäden durch z. T. anhaltende Extremwetter-situationen. Damit war zudem ein zumindest temporärer Einbruch der Preise am Holzmarkt verbunden.

- ⁸ Gerade bei unvorhersehbaren Ereignissen, wie Schadereignissen, steigt das Risiko der Abhängigkeit von externen Dienstleistern hinsichtlich schneller und flexibler Reaktionszeiten zu wirtschaftlichen Bedingungen. Je weniger Beschäftigte mit Ortskenntnissen im Revier arbeiten, desto höher ist der jeweilige Aufwand der Forstrevierleiter für die Vertragsüberwachung als auch für die Durchsetzung der Leistungsverpflichtungen Dritter. Eine intensive Begleitung der Dienstleister ist jedoch von enormer Bedeutung, da sie einen direkten Einfluss auf die Qualität des Bestandes und der Holzernte und damit auch auf die Höhe der Erlöse hat.

- ⁹ Neben dem Anstieg des Aufwandes für die Kundenbetreuung bei den Forstrevierleitern, in den Forstbezirken und im Referat Holzvermarktung der Geschäftsleitung erhöhte sich auch das Aufgabenspektrum der für den Holzverkauf zuständigen Holzlogistiker. Diese haben auch bei dauerhaft erhöhtem Holzaufkommen und vergrößertem Kundenkreis zu gewährleisten, dass die Verweildauer des eingeschlagenen Holzes im Wald so gering wie möglich ist, um die Holzqualität und damit die Höhe des Erlöses nicht zu gefährden.

² Im SBS sind folgende Produktbereiche vorgesehen: Produktion von Holz und anderen Erzeugnissen, Schutz- und Sanierungsmaßnahmen, Erholung und Umweltbildung, Leistungen für Dritte (inkl. Aus- und Fortbildung), Hoheits- und sonstige behördliche Aufgaben.

³ Forstreviere im Freistaat Sachsen werden unterteilt in: Staatswaldreviere, Privat- und Körperschaftswaldreviere und Reviere in Großschutzgebieten.

⁴ Aushaltung ist das Sortieren der Stämme nach Qualität und Dimension nach dem Fällen. Die Kriterien werden in den Verträgen zugrunde gelegt. Das heißt, es ist vereinbart, welche Länge, Breite und Qualität die Stämme (der Holzart) für den Kunden x haben dürfen. Dies muss bereits beim Fällen beachtet werden.

Polterung ist Lagerung der Stämme am Waldrand bis zur Abholung durch die Kunden. Diese einzelnen Holzlager werden kundenspezifisch abgelegt (also nach Aushaltungskriterien). Zusätzlich zur Aushaltung wird hier noch festgelegt, in welchen Mengen ein Stapel wo und wie lange gelagert wird (z. B. Menge einer Lkw-Ladung oder nur bestimmte Teile eines Sortimentes).

3 Folgerung

- ¹⁰ Die Holzvermarktung ist so zu organisieren, dass die Erlöse aus dem Holzverkauf und die Kosten der Holzernte in einem optimalen Verhältnis stehen. Die aufgabenspezifischen, bedarfsprägenden Faktoren müssen analysiert und stetig fortgeschrieben werden.⁵
- ¹¹ Der SBS sollte im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung prüfen, ob der derzeitige bzw. geplante Personalbestand im Bereich der Holzernte und -vermarktung, vor allem in den Forstrevieren, ausreicht, um ein optimales Verhältnis zwischen Ressourceneinsatz und Erlösen zu erzielen und die Funktionen des Waldes zu erhalten. Es ist zu ermitteln, ab wann Kostenreduktionen zu einer Erlösreduktion bzw. hohen Erlösrisiken führen. Dazu bedarf es der kontinuierlichen Analyse und Überwachung der Wechselwirkungen von naturalen Bedingungen, betriebswirtschaftlichen, personalwirtschaftlichen und organisatorischen Kenngrößen sowie auch von Marktinformationen. Hierfür wird eine weitergehende Kosten-Nutzen-Analyse empfohlen.

4 Stellungnahme des Ministeriums

- ¹² Das SMEKUL weist darauf hin, dass die Holzvermarktung seit jeher zentraler Gegenstand des betriebsinternen Controllings in der Geschäftsleitung des Sachsenforsts, in den Forstbezirken und auch in den Landeswaldrevieren sei. Das Controlling erfolge dabei nicht nur ausschließlich anhand von Kennzahlen, sondern analysiere und berücksichtige auch neue, geschäftsfeldbeeinflussende Faktoren und sei insoweit dynamisch.
- ¹³ Das SMEKUL beabsichtigt, die vom SRH geforderte Ermittlung des beim SBS zur Holzernte und -vermarktung benötigten Personalbestandes zeitnah durchzuführen und mit der empfohlenen weitergehenden Kosten-Nutzen-Analyse zu verbinden.

5 Schlussbemerkung

- ¹⁴ Der SRH begrüßt die Ankündigung des SMEKUL, die Empfehlungen des SRH umzusetzen.

⁵ Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs (Personalkommission II) des Freistaates Sachsen vom 09.06.2020.