



Holzvermarktungsorganisation Mittelhessen

Geschäftsplan

Holzvermarktungsorganisation Mittelhessen

Geschäftsplan

Auftraggeber

Stadt Solms

Bearbeiter

Dr. Bernd Wippel, Dr. Franz-Josef Lückge (UNIQUE)

Datum: 26.03.2019

INHALTSVERZEICHNIS

1	Management Summary	3
2	Geschäftskonzept einer kommunalen Holzvermarktungsorganisation für Mittelhessen	4
3	Naturale Rahmendaten und Vermarktung	5
3.1	Generelles zur Vermarktung	5
3.2	Natural- und Vermarktungsdaten	5
3.3	Vermarktung im Umbruch.....	8
4	Märkte und Wettbewerb	10
5	Unternehmensorganisation und Personal	13
5.1	Holzvermarktung – eingebettet in die forstliche Produktion	13
5.2	Anerkennung als Forstwirtschaftlicher Zusammenschluss	16
5.3	Personal und weitere organisatorische Aspekte.....	16
6	Der Wirtschaftsplan	18
6.1	Grundannahmen zum Wirtschaftsplan	18
6.2	Wirtschaftsplan	19
6.2.1	Gewinn- und Verlustdarstellung	19
6.2.2	Notwendiger Schritt: von der Vermarktung zur Beförderung	23
7	Chancen und Risiken eigener Holzvermarktung	25
8	Quellen.....	27
9	Anhang	28
9.1	Anlage 1: Flächen und Holzmengen	28
9.2	Anlage 2: Weitere Rundholzabnehmer	32

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kalkulierter Aufwand der HVO	20
Tabelle 2: Übersicht über Aufwände und Erträge.....	21
Tabelle 3: Herleitung des Liquiditätsbedarfs für das erste Jahr.....	22
Tabelle 4: Entgelttabelle Forsttechnische Betreuung von Hessen-Forst	24

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Holzbodenfläche nach Gemeinden in Hektar	6
Abbildung 2: Jährliche Holzverkaufsmenge nach Holzartengruppen und -sorten im Mittel der Jahre 2016 und 2017 in Erntefestmeter	7
Abbildung 3: Standort der Nadelholzsägewerke mit mindestens 50.000 Fm Jahreseinschnitt im Jahr 2015 in Deutschland.....	10
Abbildung 4: Standort der Laubholzsägewerke mit mindestens 5.000 Fm Jahreseinschnitt im Jahr 2015 in Deutschland.....	11
Abbildung 5: Vereinfachte Darstellung des Holzverkauf für in Eigenregie vermarkteten Holzes	15
Abbildung 6: Holzbodenfläche nach Baumartengruppen in Hektar	28
Abbildung 7: Holzbodenfläche nach Altersklassen (Akl) in Hektar	29
Abbildung 8: Holzbodenfläche der Baumartengruppe Fichte nach Altersklassen in Hektar	29
Abbildung 9: Holzbodenfläche der Baumartengruppe Kiefer nach Altersklassen in Hektar	30
Abbildung 10: Holzbodenfläche der Baumartengruppe Buche nach Altersklassen in Hektar....	30
Abbildung 11: Holzbodenfläche der Baumartengruppe Eiche nach Altersklassen in Hektar	31
Abbildung 12: Jährliche Holzverkaufsmenge nach Holzartengruppen und -sorten im Mittel der Jahre 2016 und 2017 in Erntefestmeter	31
Abbildung 13: Standort der „gemischten“ Nadel- und Laubholzsägewerke mit mindestens 5.000 Fm Jahreseinschnitt im Jahr 2015 in Deutschland	32
Abbildung 14: Standort der Sägewerke mit weniger als 5.000 Fm Jahreseinschnitt im Jahr 2015 in Deutschland	33
Abbildung 15: Standort der Holzwerkstoffindustrie in Deutschland im Jahr 2015	34
Abbildung 16: Standort der Holz- und Zellstoffindustrie in Deutschland im Jahr 2015.....	35

1 MANAGEMENT SUMMARY

Eine Gruppe von mehr als 20 Kommunen in Mittelhessen plant die Gründung einer kommunalen Holzverkaufsorganisation (HVO). Anlass ist, dass der bisherige Dienstleister Hessen-Forst die Vermarktungsaufgaben aus kartellrechtlichen Gründen nicht mehr fortführen kann. Unter Berücksichtigung der naturalen Ausstattung, bestehender Märkte, organisatorischer Aspekte und einer finanziellen Unterstützung in der Startphase durch das Land kann die HVO als reine Holzvermarktungsorganisation erfolgreich etabliert werden. Mittel- bis langfristig wird sie voraussichtlich nur dann wirtschaftlich arbeiten können, wenn auch eine Übernahme der Beförsterungsleistungen durch die HVO erfolgt.

In Bezug auf die naturalen Rahmenbedingungen und die Absatzmärkte bestehen für die geplante HVO insgesamt gute Ausgangsbedingungen: Waldfläche (rd. 28.000 ha Holzbodenfläche), Vermarktungsmengen (rd. 100.000 Fm/Jahr) und naturale Ausstattung (Baumarten- und Altersklassenverteilung) bieten eine solide Grundlage für eine eigene Holzvermarktung. Der hohe Laubholzanteil bedingt höhere Aufwände für die Vermarktung. Marktseitig werden aktuell vor allem große Abnehmer mit Massensortimenten in weiter entfernten Verkaufsregionen bedient. Bei schwachen Holzmärkten kann dies zu schwierigeren Absatzmöglichkeiten durch die höheren Beschaffungskosten für die Hauptabnehmer führen. Ein verstärktes Engagement in Logistikleistungen kann einen Ausweg aus dieser Situation bieten.

In vielen Bundesländern bestehen funktionsfähige private und kommunale Holzvermarktungsorganisationen. Daher betritt eine kommunale HVO für Mittelhessen kein organisatorisches Neuland. Die Herausforderungen liegen in der reibungsfreien Gestaltung der Schnittstellen zwischen HVO, Hessen-Forst, den Abnehmern und den Kommunen. Dafür ist eine Anlauf- und Lernphase notwendig. Der Beschäftigung von professionellem Personal und der Ausstattung mit passenden IT-Lösungen kommt eine zentrale Rolle zu.

Der Wirtschaftlichkeitsberechnung wurde die Annahme zugrunde gelegt, dass die Holzvermarktungskosten für die Kommunen auf dem Niveau des bisherigen Status quo bleiben. Die Aufwände für Personal wurden für die HVO ausreichend für einen reibungslosen Start bemessen. Vor dem Hintergrund einer kalamitätsbedingt schwierigen Marktlage sowie einer bereits heute einzuplanenden Ausdehnung des Leistungsangebotes scheint dies gerechtfertigt. In Bezug auf die Finanzierung sollte die HVO liquiditätsbezogen ausreichend ausgestattet werden.

Da die Kosten der forsttechnischen Betreuung durch Hessen-Forst in den kommenden Jahren deutlich steigen werden, ist es naheliegend und wirtschaftlich zweckmäßig, dass die Gemeinden die Beförsterung ihrer Wälder vollständig in die eigene Hand nehmen. Dadurch lassen sich mit hoher Sicherheit insgesamt Kosten einsparen. Zudem wird die Komplexität durch Wegfall der sensiblen Schnittstelle zwischen HVO und Förster reduziert. Die Verantwortlichkeit für das Gesamtergebnis liegt in einer Hand. Deshalb sollte die Ausdehnung der Geschäftstätigkeit der HVO bis hin zur vollständigen Beförsterung von vorne herein Gegenstand der Überlegungen zur Gründung der HVO sein.

2 GESCHÄFTSKONZEPT EINER KOMMUNALEN HOLZVERMARKTUNGSORGANISATION FÜR MITTELHESSEN

Hintergrund

Die Stadt Solms und weitere mittelhessische Kommunen planen die Gründung einer kommunalen Holzvermarktungsorganisation (HVO). Hintergrund ist die Tatsache, dass Hessen-Forst künftig die Holzvermarktung für Kommunen nicht mehr weiter durchführen kann. Die Dienstleistung der forsttechnischen Betreuung (ohne Holzverkauf) kann Hessen-Forst jedoch weiterhin für die Kommunen erbringen.

Die Kommunen haben daher Überlegungen angestellt, eine Vermarktungsgesellschaft aufzubauen und die Holzvermarktung eigenständig zu übernehmen. Ziel ist eine möglichst wertschöpfende Vermarktung des Holzes aus den Wäldern der Kommunen.

Ein Forstwirtschaftlicher Zusammenschluss zur Bündelung und gemeinsame Vermarktung des Holzes ist lt. hessischer Förderrichtlinie Forst vom April 2018 unter bestimmten Voraussetzungen förderfähig (MUKLV 2018). Für die Gründung eines förderfähigen Forstwirtschaftlichen Zusammenschlusses ist die Vorlage eines Geschäftsplans notwendig, „der erkennen lässt, dass der FWZ wirtschaftliche, selbstständige Existenzfähigkeit erreicht oder innerhalb des geförderten Zeitraums erreichen wird“ (Punkt 4.3.3 der Förderrichtlinie). Das Hessische Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz hat eine Gliederung erstellt, an die sich die Struktur eines Geschäftsplans orientieren soll.

In einem Gespräch am 18. Oktober 2018 haben die Bürgermeister von Solms und Waldsolms, Frank Inderthal und Bernd Heine, der Forstamtsleiter von Wetzlar, Harald Dersch sowie Bernd Wippel von der Firma UNIQUE forestry and land use über die Rahmenbedingungen für die Erstellung eines Geschäftsplans gesprochen. UNIQUE wurde mit Schreiben vom 17.12.2018 mit der Erstellung des Geschäftsplans beauftragt. Die nachfolgenden Darstellungen beruhen auf dem Stand der Interessenbekundung vom 13.02.2019.

Ziele

Als Ziele der Kommunen bei der künftigen Holzvermarktung wurden die nachhaltige Bewirtschaftung der Gemeindewälder, eine wertoptimierte Vermarktung des eingeschlagenen Holzes sowie die Berücksichtigung der örtlichen Besonderheiten bei der Abgabe von Brennholz formuliert. Durch die Trennung von Vermarktung und Bewirtschaftung die zu einer neu entstehenden Schnittstelle führt und die Dynamik in der Erhöhung der Beförsterungskosten durch Hessen-Forst ist mittelfristig darüber hinaus auch die Einbeziehung von Dienstleistern für die Bewirtschaftung der Wälder für die Kommunen denkbar.

3 NATURALE RAHMENDATEN UND VERMARKTUNG

3.1 Generelles zur Vermarktung

Die meisten der an einer gemeinsamen Holzvermarktung interessierten Gemeinden werden bislang von den Forstämtern Herborn und Wetzlar betreut. In Einzelfällen sind auch die Forstämter Weilmünster und Wettenberg zuständig. Die Naturalausstattung der Wälder im Bereich der Forstämter Herborn, Wetzlar, Weilmünster und Wettenberg weicht voneinander ab. Der nördliche Bereich (FoA Herborn) ist stärker vom Nadelholz, der südliche stärker vom Laubholz geprägt. Die Wälder im Bereich des Forstamts Wetzlar weisen hohe Anteile von Eichenbeständen auf.

Abnehmer und Absatzregionen weichen ebenfalls voneinander ab. Etliche Kunden des Forstamts Herborn sind in den angrenzenden Regionen von Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz angesiedelt. Tendenziell liegen die Kunden eher im nördlichen Bereich. Die Kunden des Forstamts Wetzlar liegen eher im südlichen Bereich bzw. im mittleren Hessen.

3.2 Natural- und Vermarktungsdaten

Die für die Gemeinden zuständigen Forstämter haben wesentliche forstliche Grunddaten der Gemeindewälder nach einem vorgegebenen Schema zusammengestellt. Die Einzeldaten wurden von den Gutachtern zusammengeführt und plausibilisiert. In der Besprechung am 13.02.2019 im Forstamt Wetzlar wurden weitere Detailfragen geklärt.

Die bereitgestellten Daten sind nahezu vollständig und plausibel. Fehlende Teilaspekte ändern jedoch nicht die Gesamtschau auf die Daten. Teile der Daten stammen aus den Forsteinrichtungswerken der Gemeindewälder und haben deshalb abweichende Stichtage.

Die Holzbodenfläche der Wälder der 23, an einer gemeinsamen Holzvermarktung interessierten Gemeinden (Stand 13.02.2019), beträgt rund 27.800 ha (vgl. Abbildung 1). Davon entfallen 12.200 ha auf die Buche, 6.400 ha auf die Fichte und 5.000 ha auf die Eiche (vgl. Tabelle im Anhang). Rund 2.300 ha sind mit Kiefern bestockt.

Die Spannweite der Besitzgrößen reicht von weniger als 200 ha bis zu 2.300 ha. Häufig treten Besitzgrößen von rund 1.000 ha auf. Der Median der Flächengrößen beträgt entsprechend rund 1.100 ha. Die Altersklassenstruktur der 23 Gemeindewälder ist insgesamt weitgehend ausgeglichen (vgl. Tabelle im Anhang).

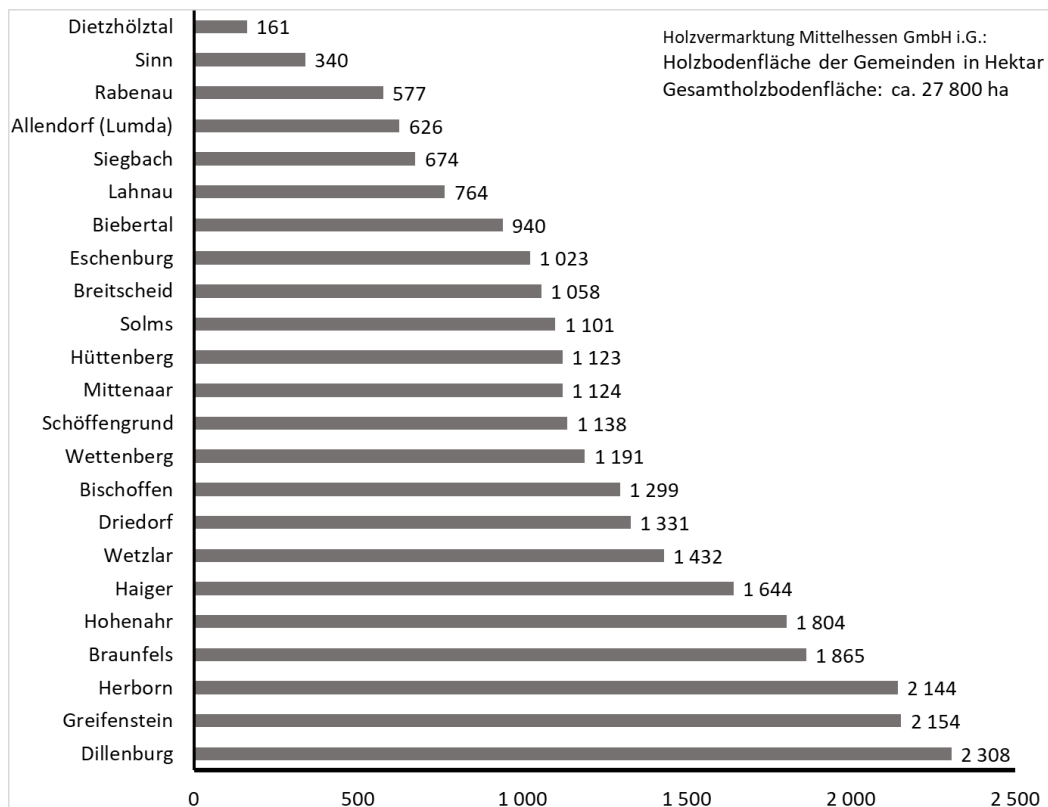


Abbildung 1: Holzbodenfläche nach Gemeinden in Hektar

Quelle: Forsteinrichtungswerke der 23 Gemeinden, unterschiedliche Stichjahre

Bei den einzelnen Baumartengruppen zeigt sich jedoch ein uneinheitliches Bild (vgl. Abbildungen im Anhang). In der Holzartengruppe Fichte gibt es beispielsweise leichte Flächenüberhänge in der 2. und 3. Altersklasse und Minderausstattungen in den älteren Altersklassen. In der Baumartengruppe Kiefer entfallen erhebliche Anteile auf die Baumart Lärche. Bei der Buche nimmt die Fläche der Altersklasse 8 und älter hohe Anteile ein. Möglicherweise haben dort manche Bestände den Qualitätshöhepunkt bereits überschritten. Bei der Eiche fallen die geringen Flächen in den jungen Altersklassen auf. Nach Aussage des betreuenden Forstpersonals bestehen in den Gemeindewäldern (im Gegensatz zum Staatswald) – auch in den älteren Altersklassen – nur unwesentliche naturschutzfachliche Nutzungseinschränkungen.

Der Gesamteinschlag beträgt im Mittel der Jahre 2016 und 2017 rund 131.000 Fm, davon entfallen rund 122.000 Fm auf vermarktbarer Sortimente (vgl. Abbildung 1). 85 % der vermarktbarer Sortimente stammen aus Regieeinschlag, der restliche Anteil aus Selbstwerbereinschlag. Die eingeschlagene Holzmenge entspricht in etwa dem in der Forsteinrichtung festgelegtem Hiebsatz.

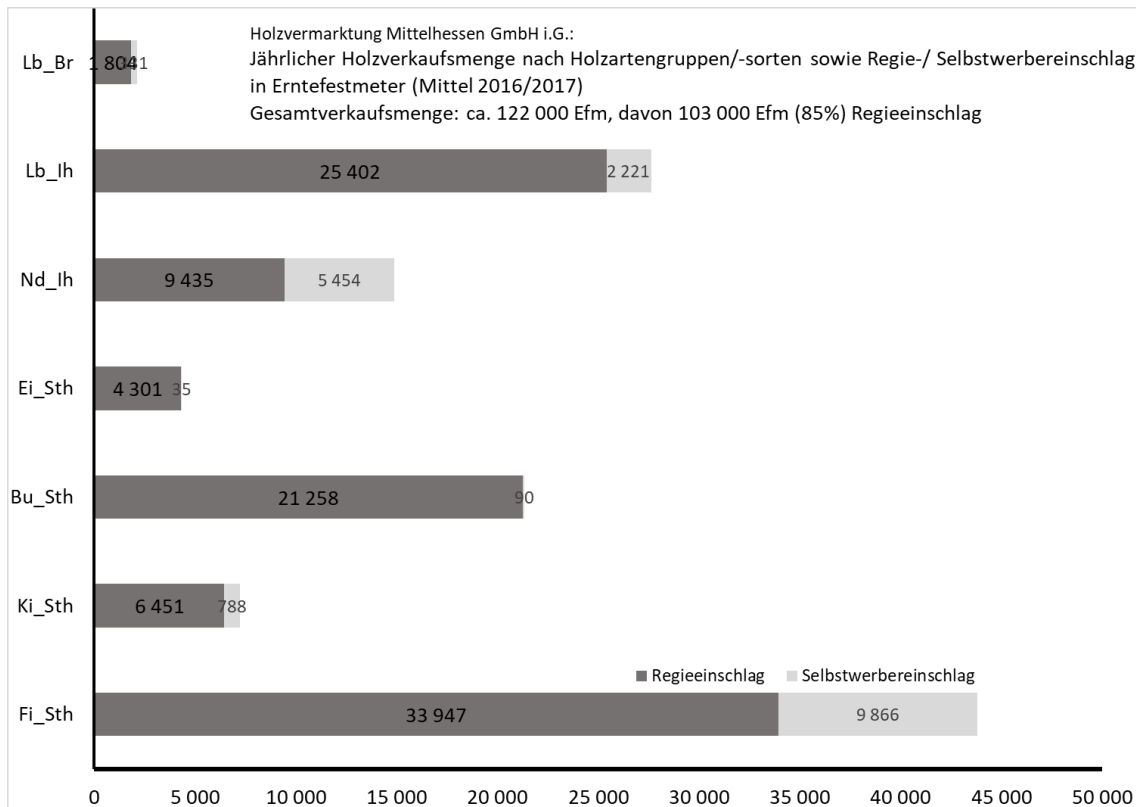


Abbildung 2: Jährliche Holzverkaufsmenge nach Holzartengruppen und -sorten im Mittel der Jahre 2016 und 2017 in Erntefestmeter

Quelle: Holzverkaufsbuchführung 23 Gemeinden; es fehlen die Holzmengen XFE-Holzmengen der Gemeinden des Forstamtes Herborn

Die größte Teilmenge des Holzverkaufs entfällt mit rund 44.000 Fm auf Fichten-Stammholz, gefolgt von Laub-Industrieholz (ca. 28.000 Fm), Nadel-Industrieholz (ca. 15.000 Fm) und Buchen-Stammholz (ca. 21.000 Fm) (vgl. Abbildung 2). Der Stammholzanteil der Laubholzverkaufsmenge liegt bei fast 50 % und damit deutlich über dem Landesdurchschnitt. Die als Laub-Brennholz verbuchte Verkaufsmenge enthält nur einen Teil des tatsächlich als Brennholz verwendeten Holzes. Nach Aussagen des betreuenden Forstpersonals weicht Buchungspraxis und Holzverwendung dieser Sortimente voneinander ab. Etwa die Hälfte der als Laub-Industrieholz verbuchten Verkaufsmenge werde von der örtlichen Bevölkerung als Brennholz verwendet. Wird unterstellt, dass der künftige Brennholzabsatz an die örtliche Bevölkerung nicht durch die HVO erfolgen wird, so verbleibt eine jährlich durch die HVO zu vermarktende Holzmenge von geringfügig mehr als 100.000 Fm.

Der hohe Anteil von in Regie eingeschlagenen Holzes ist auf die in manchen Gemeinden vorhandene Arbeitskapazität zurückzuführen. Die zuvor beschriebenen Holzeinschlags- und Holzverkaufsdaten der Jahre 2016 und 2017 sind in ihrer Höhe und in ihrer Struktur durch Sondereinflüsse (Sturm- und Käferkalamitäten) beeinflusst. Der Fichteneinschlag liegt höher als üblich. Wegen begrenzter Aufarbeitungskapazitäten mussten Nutzungen von Laub-Industrieholz zurückgestellt werden. In der Besprechung am 13.02.2019 im Forstamt Wetzlar wurde darauf hingewiesen, dass durch die hohen Kalamitätsnutzungen bei der Fichte, die – teils älteren – Forsteinrichtungsdaten die aktuell noch vorhandenen Fichtenbestände tendenziell überschätzen.

Nach Überwindung der Kalamitätsfolgen ist deshalb innerhalb weniger Jahre mit rückläufigen Fichtennutzungen zu rechnen.

3.3 Vermarktung im Umbruch

Die Vermarktung des in den Gemeindewäldern eingeschlagenen Holzes befindet sich im Umbruch. Seit Jahresbeginn 2019 schließt Hessen-Forst für die Gemeinden keine neuen Holzverkaufsverträge mehr ab. Die noch laufenden Verträge müssen bis spätestens 30.09.2019 abgewickelt sein. Derzeit besteht im Holzverkauf ein Übergangszeitraum mit ungeklärten Zuständigkeiten. Angesichts der bereits in den Vorjahren angefallenen und für das laufende Jahr sicher zu erwartenden Kalamitätsholzmengen besteht für die Gemeinden dementsprechend zurzeit erheblicher Handlungsdruck.

Der bisherige Holzverkauf für die Gemeinden durch Hessen-Forst lässt sich organisatorisch und räumlich in folgende drei Gruppen unterscheiden:

Großabnehmer mit überregionalem Einkaufsgebiet

Großabnehmer mit überregionalem Einkaufsgebiet wurden von der Hessen-Forst Zentrale betreut. Der Absatz von Nadel-Industrieholz erfolgte nahezu vollständig über die Hessen-Forst Zentrale. Rund 80 % des Nadel-Stammholzes und etwa 70 % des Laub-Stammholzes wurden ebenfalls zentral vermarktet. Für die Gemeinden wurden Lieferverträge häufig von einem Bürgermeister unterschrieben, die Unterschriften der übrigen Gemeinden erfolgten auf einem Beiblatt des Vertrags. Holzmengen die auf die zentralen Verträge ausgeliefert wurden, wurden dem Abnehmer in der Regel nicht „vorgezeigt“. Durch die zentralen Verträge waren Verschiebungen der Liefermengen zwischen den Gemeinden aber auch zwischen Gemeinde- und Staatswald möglich und in der Praxis üblich.

Die Planung von Holzeinschlag und zentralem Holzverkauf erfolgte arbeitsteilig zwischen den Forstämtern und der Hessen-Forst Zentrale. Die Forstämter erstellen für die Gemeinden die Natural- und Wirtschaftspläne und geben diese an die Zentrale weiter. Die Zentrale führt die Einzelplanungen zusammen und schließt für die Gesamtmengen Lieferverträge ab. Nach Vertragschluss werden die Liefermengen auf die Forstämter verteilt und dort durch die Produktionsleiter auf die Reviere und Waldbesitzer runtergebrochen und zeitlich geplant.

Meistgebotstermine für den Absatz der Werthölzer wurden ebenfalls zentral organisiert und durchgeführt. Das Forstamt Wetzlar setzte jährlich rund 500 Fm Wertholz über die zentralen Submissionen ab. Die submittierte Holzmenge des Forstamts Herborn ist erheblich niedriger. Die Kosten der Submission wurden den Waldeigentümern (Gemeinden) von Hessen-Forst separat in Rechnung gestellt (12,50 Euro/Fm für die von Hessen-Forst betreuten Gemeinden, 25 Euro/Fm für die nicht betreuten Gemeinden). Weitere Kosten entstehen den Waldeigentümern durch den Holztransport zu den Lagerplätzen. Die Gesamtkosten der Submission liegen in der Größenordnung von 50 Euro/Fm. Im Zuständigkeitsgebiet der geplanten HVO liegt keiner der traditionellen Submissionsplätze von Hessen-Forst.

Vermarktung über Leitforstämter

Etwa 20 % bis 30 % der Holzverkaufsmenge (meist Buchenschälholz und Laub-Stammholz für den Export) wurden durch sogenannte Leitforstämter vermarktet. Für vier bis fünf benachbarte

Forstämter übernimmt das Leitforstamt die Funktionen, die die Zentrale von Hessen-Forst bei den Großverträgen wahrgenommen hat. Die Aufgabenverteilung zwischen örtlicher und überörtlicher Ebene entspricht weitgehend der Aufgabenverteilung bei der Planung und Abwicklung der Großverträge.

Lokaler Verkauf durch die Forstämter

Die Forstämter haben Teile des Laub-Stammholzes direkt an lokal ansässige Sägewerksunternehmen verkauft. Dadurch sollten lokale Abnehmer erhalten und die Abhängigkeit von wenigen Großabnehmern verringert werden. Etwa 10 Laubholzsägewerke sind im Verkaufsgebiet der Forstämter Herborn und Wetzlar noch vorhanden. Meist handelt es sich um spezialisierte Eichenverarbeiter. Buchenspezialisten sind in der Region fast vollständig vom Markt verschwunden. Die Qualitätsansprüche der lokalen Eichen-Stammholz Abnehmer sind tendenziell höher, der Vermarktungsaufwand ebenfalls. Beispielsweise wird diesen Abnehmern fast die gesamte Eichen-Stammholzmengen vorgezeigt.

Brennholzvermarktung

Brennholz wird ebenfalls direkt örtlich vermarktet. Dabei gibt es abweichende örtliche Gepflogenheiten (und Befindlichkeiten) in den Gemeinden. Wegen des hohen Aufwands hat das Forstamt Herborn den Verkauf von Brennholz an die örtliche Bevölkerung vollständig auf einen Online-Verkauf umgestellt. Dabei beträgt die Mindestkaufmenge 10 Fm. Die Bereitstellung erfolgt überwiegend durch Prozessoraufbereitung. Die Mengen werden lang ausgeformt und an der Waldstraße gepoltet.

Basierend auf der derzeitigen Holzvermarktung wurde in dem Gespräch am Forstamt Wetzlar die künftige Prozesskette der Holzbereitstellung/-vermarktung erarbeitet (siehe Organisation).

4 MÄRKTE UND WETTBEWERB

Laub- und Nadelstammholz aus den Wäldern der 23 Gemeinden werden weit überwiegend an Unternehmen der Sägeindustrie abgesetzt. Erhebliche Mengenanteile (ca. 80 % des Nadelstammholzes und ca. 70 % des Laubstammholzes) werden dabei von wenigen sehr großen Unternehmen übernommen (Nadelstammholz: Ante, Egger, van Roje, Pfeifer, Bien, Rettenmeier; Laubstammholz: Pollmeier und Abalon).

Da diese Großabnehmer nahezu durchweg außerhalb von Mittelhessen angesiedelt sind, ergeben sich vergleichsweise große Transportdistanzen (vgl. nachfolgende Abbildungen).

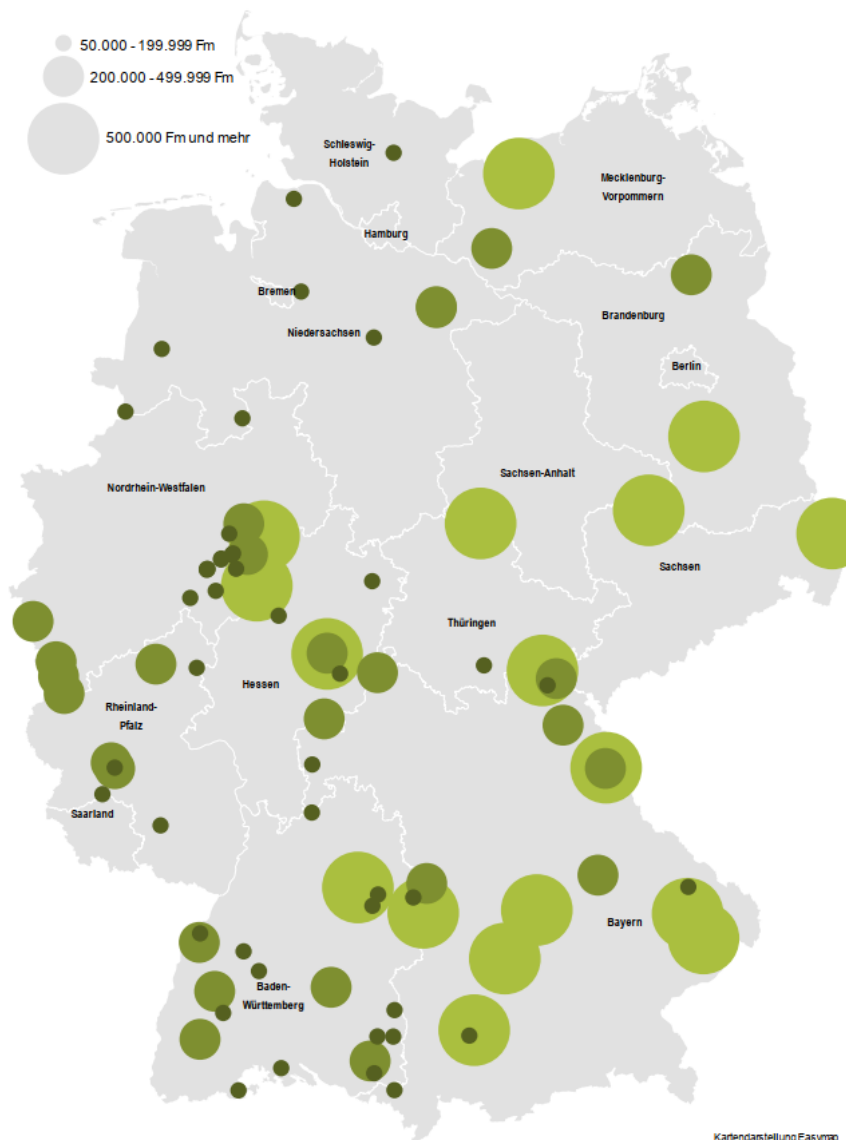


Abbildung 3: Standort der Nadelholzsägewerke mit mindestens 50.000 Fm Jahreseinschnitt im Jahr 2015 in Deutschland

Quelle: Döring, P.; Glasenapp, S.; Mantau, U. (2017): Sägeindustrie 2015. Einschnitt- und Produktionsvolumen. Hamburg. S. 32

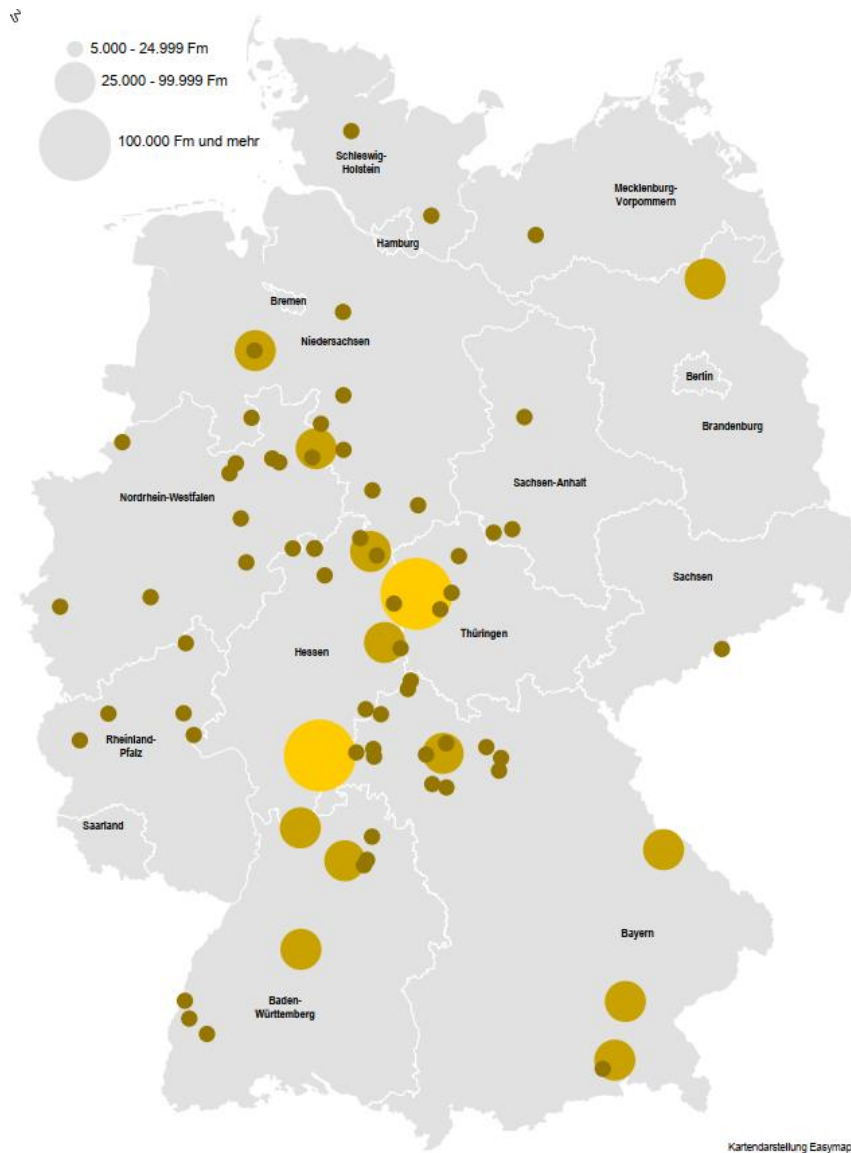


Abbildung 4: Standort der Laubholzsägewerke mit mindestens 5.000 Fm Jahreseinschnitt im Jahr 2015 in Deutschland

Quelle: Döring, P.; Glasenapp, S.; Mantau, U. (2017): *Sägeindustrie 2015. Einschnitt- und Produktionsvolumen*. Hamburg. S. 32

Im Gebiet der Forstämter Herborn und Wetzlar befinden sich lediglich kleine, meist jedoch auf den Einschnitt von Laubholz und hochwertigen Nadelhölzern spezialisierte, Sägewerke (vgl. Abbildung im Anhang). Unter ihnen sind die bereits im vorangehenden Kapitel erwähnten Eichenholzsägewerke. Eine regionale Besonderheit stellen die Erzeuger von Schäl furnieren dar (z.B. Furnier und Holzwerk Mittenaar GmbH).

Ein Teil des Laubstammholzes wird an Abnehmer in Asien vermarktet. Die Abwicklung erfolgt durchweg über spezialisierte Exporthandelsunternehmen. Die Qualitätsansprüche dieser Abnehmer sind ähnlich (hoch) wie die der Schälholzwerke und spezialisierten Laubholz-Sägewerke. Industrieholz wird von Unternehmen der Holzwerkstoffindustrie sowie der Holz- und Zellstoffindustrie aufgenommen. Beide Branchen sind in Hessen nicht mehr vertreten. Die räumlich

nächsten Werke befinden sich in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Bayern und Baden-Württemberg (vgl. Abbildung im Anhang). Entsprechend weit sind die Transportdistanzen zu diesen Abnehmern.

Da die Transportkosten mit den Transportdistanzen steigen, ist davon auszugehen, dass die Beschaffung von Holz aus dem Bereich der Forstämter Herborn und Wetzlar für die Großabnehmer der Sägeindustrie, der Holzwerkstoffindustrie sowie der Holz- und Zellstoffindustrie mit höheren Kosten verbunden ist als werksnahe Rundholzanbieter.

5 UNTERNEHMENSORGANISATION UND PERSONAL

5.1 Holzvermarktung – eingebettet in die forstliche Produktion

Die Steuerung des Holzverkaufs der Gemeindewaldbetriebe soll grundsätzlich von der HVO ausgehen. Zu den einzelnen Prozessschritten wird das Vorgehen vor dem Hintergrund der Frage diskutiert, wie ein möglichst reibungsarmer Holzverkaufsprozess gestaltet werden kann. In Abbildung 5 wird dieser Prozess vereinfachend in die drei Blöcke biologische Produktion, technische Produktion und den eigentlichen Holzverkauf unterteilt.

Biologische Produktion

Die Einschlagplanung erfolgt auf Basis der Forsteinrichtung und wird von den Revierleitungen in Abstimmung mit der Produktionsleitung des Forstamtes durchgeführt. Die Planung muss mit der HVO in Bezug auf die Verkaufsverhandlungen und mit den Kommunen in Bezug auf die Finanzierung der Holzerntekosten abgestimmt werden. Dieser Prozess erfordert eine intensive Abstimmung aller drei Beteiligten Organisationen. Markteinschätzung und der Märkte („Welche Sortimente sind vermarktbare?“) müssen mit den waldbaulichen Zielen bestmöglich zusammengeführt werden („Welche Maßnahmen sind aus Produktionssicht notwendig?“). Da der Holzverkauf im Namen und auf Rechnung der Kommunen erfolgt, muss die Vorfinanzierung der Unternehmerkosten mit den Kommunen geklärt werden.

Flächenauswahl und Hiebsvorbereitung (Auszeichnen, Rückegassen) ist Aufgabe der Revierleitungen.

Technische Produktion

Im Rahmen der technischen Produktion liegt die Auswahl und Einsatzplanung der Holzeinschlagunternehmer und der Einsatz der kommunalen Waldarbeiter bei den Revierleitungen. Gleiches gilt für die Einweisung der Holzerntearbeiten und die Vorgabe der Verkaufssortimente. Hier allerdings erfolgt die Zuarbeit der HVO, die über ihre Verträge mit den Holzkäufern die entsprechenden Sortimentierungen an die Revierleitungen weitergibt. Die Revierleitungen sind für die Durchführung und Kontrolle der Holzerntemaßnahme zuständig. Die Zertifizierungsstandards müssen berücksichtigt werden.

Die Revierleitungen sind zuständig für die Aufnahme des Holzes. Über eine ELDAT-Schnittstelle erfolgt eine Synchronisierung der aufgenommenen Daten mit Rechner am Forstamt (Nummernbuch). Dort erfolgt eine Prüfung der Holzlisten durch die Produktionsleitung. Die Daten werden künftig von dort an die HVO übermittelt werden. Das setzt voraus, dass die HVO ein IT-System besitzt, dass ELDAT bedienen und zu verkaufende Holz in einem Holzverkaufsprogramm verarbeiten kann. Zugleich müssen die Daten in eine Finanzbuchhaltung übertragen werden.

Auf Seiten des Forstamtes wird der ausscheidende Bestand derzeit auf die Unterabteilung gebucht; in Zukunft soll dies nach Aussage des Forstamtes auf Bestandesebene erfolgen.

Mit den Holzlisten werden auch die Polterkoordinaten an die HVO weitergegeben. Für die Abfuhrlogistik muss die HVO auch die Möglichkeit besitzen, diese Koordinaten plus Karten zu verarbeiten und weiterzuleiten.

Auf Seiten der Revierleitungen erfolgt nach der Holzerntemaßnahme die Abnahme des Unternehmereinsatzes für die spätere Rechnungstellung der Unternehmer. In der Regel stellt das Harvestemaß deren Abrechnungsmaß dar. Für die Holzabfuhr und –kontrolle ist die HVO zuständig.

Holzverkauf

Kernaufgabe der HVO ist der Holzverkauf. Zentral sind die Verhandlungen mit den Abnehmern der in den Abschluss von Rahmenverträgen oder Einzelverträgen mündet.

Die Holzvorzeigung hat sich in den letzten Jahren stark verändert: bei der Buche erfolgt ein hoher Anteil mittlerweile vorzeigungsfrei (rd. zwei Drittel der vermarkteten Mengen), beim Nadelholz sind ca. 80 % vorzeigungsfrei. Der Eichenverkauf erfolgt zu 100 % mit Vorzeigung. Möglichkeiten einer Aufwandsreduktion für der HVO bestehen darin, beim Laubstammholz den Revierleitungen gegen Entgelt die Vorzeigung zu übertragen. Entlastung, insbesondere durch lange Anfahrtswege, kann durch eine Übernahme der Vorzeigung durch Forstwirtschaftsmeister erfolgen. Über eine Stundensatzverrechnung könnte diese Leistung von den Kommunen übernommen werden.

Die Brennholzvermarktung wurde nicht in die Aufgabenverantwortung der HVO einbezogen. Diese oftmals intensive Abstimmung mit den örtlichen Brennholzwerbern sollte in Zukunft von den Kommunen übernommen werden. Dabei sollte die Unterstützung durch die HVO bei der Schaffung einer IT-gestützten Brennholzvermarktungsplattform durch die HVO jedoch in Betracht gezogen werden.

Nr.	Was \ Wer	HessenForst	HVO	Kommunen
Biologische Produktion	Jahresplanung / Beratung	verantwortlich: Revierltg./Produktionsltg.	Abstimmung: zu den Liefermengen	Abstimmung zur Finanzierung der Holzerntekosten
	Nutzungsfläche auswählen	verantwortlich: Revierleitungen		
	Flächenvorbereitung (Auszeichnen, Rückegassen)	verantwortlich: Revierleitungen		
Technische Produktion	Unternehmerangebote einholen / Auftragsvergabe	verantwortlich: Produktionsleitung		
	Arbeitsauftrag (Einweisung, Sortimentsvorgaben; Kunden)	verantwortlich: Revierleitungen	Vorgaben Sortimente	
	Durchführung / Steuerung der Erntemaßnahme	verantwortlich: Revierleitungen		
	Holz aufnehmen / Sortierung / Holzmaß ermitteln	verantwortlich: Revierleitungen		
	Holzaufnahme: abrufen und prüfen	Produktionsleitung		
	Abnahme Unternehmereinsatz	Revierleitungen		
	Holzabfuhr und Abfuhrkontrolle (Kartenmaterial)	Polterkoordinaten	verantwortlich	
Holzvermarktung	Holzverkauf: (Rahmen-)Verträge		verantwortlich	
	Verhandlungen unterjährig		verantwortlich	
	Holzvorzeigung	z.T. Unterstützung gegen Entgelt	verantwortlich	z.T. Unterstützung gegen Entgelt
	Rechnungserstellung (Käufer, Verkäufer, Dienstleister)	verantwortlich (Dienstleister)	verantwortlich (Käufer, Verkäufer)	
	Zahlungsüberwachung, Abfuhrfreigabe	stichprobenartige Prüfung	verantwortlich	
	Zahlung an Waldbesitzer		verantwortlich	Überwachung, Buchung des Eingangs

Abbildung 5: Vereinfachte Darstellung des Holzverkauf für in Eigenregie vermarkteten Holzes

5.2 Anerkennung als Forstwirtschaftlicher Zusammenschluss

Mit der Genehmigungsbehörde sollten vor Gründung die bundes- und landesrechtlichen Aspekte einer Anerkennung als Forstwirtschaftlicher Zusammenschluss geprüft werden. Die Satzung sollte förderkonform gestaltet werden.

Bezüglich der Mitgliederstruktur (§16 BWaldG) und der Aufgaben (§ 17 BWaldG, 2) hätte die geplante Organisation v.a. in Bezug auf ihre Aufgaben den Charakter einer Forstbetriebsgemeinschaft. Als Forstwirtschaftliche Vereinigung wäre sie in Bezug auf ihre Aufgaben geeignet (BWaldG § 37, Absatz 2, 2 und 4), nicht jedoch in Bezug auf die Anforderungen an die Mitgliederstruktur (BWaldG § 37, Absatz 1).

Exkurs: Rechtsform

Ein Blick auf die „FWZ-Landschaft“ in Deutschland zeigt, dass Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse, die Aufgaben als Dachorganisationen übernommen haben, die Rechtsform der GmbH, des wirtschaftlichen Vereins oder der Genossenschaft besitzen. In NRW sind vor allem der wirtschaftliche Verein, in Baden-Württemberg die eingetragene Genossenschaft und in Rheinland-Pfalz die GmbH favorisiert worden. Die Gemeinden in Mittelhessen haben sich früh auf die Rechtsform GmbH für die HVO festgelegt. Die Untersuchung möglicher anderer Rechtsformen war daher nicht Gegenstand des Auftrags.

5.3 Personal und weitere organisatorische Aspekte

Beschäftigung von angestelltem Personal

Die Beschäftigung von eigenem Personal ist mit einer Fixkostenbindung verknüpft. Die Frage, ob die Beschäftigung von Dienstleistern eine mögliche Option zur Vermeidung von hohen Fixkosten wäre, wurde daher auch im Gespräch am Forstamt Wetzlar erörtert. Da dies aus Gründen der Förderung nicht möglich ist und auch die Kommunen eine komplette Auslagerung der Holzvermarktung an Dritte nicht befürworten, schließt das Geschäftsmodell der HVO die Beschäftigung von Personal ein.

Es besteht – mit Blick auf andere Bundesländer – auch die Möglichkeit, erfahrenes Personal über Personalgestellungsverträge zumindest temporär bei der HVO zu beschäftigen. Dies würde den Suchaufwand für qualifiziertes Personal und Einarbeitungsaufwände reduzieren. Der Beschäftigungszeitraum in der HVO sollte drei Jahre nicht unterschreiten.

Holzverkaufsform

Das Holz soll im Namen und auf Rechnung des Waldbesitzers verkauft werden (Kommissionsgeschäft). Eigenhandel, der einen Ankauf des Holzes durch die HVO bedeuten würde, kann in bestimmten Fällen (z.B. mangelnde Unternehmerverfügbarkeit, fehlende Absatzmöglichkeiten von Sortimenten) notwendig sein. Sie wäre mit einer deutlich höheren Ausstattung an Liquidität verbunden. Als Standardverkaufsform ist der Regieverkauf in der Kalkulation berücksichtigt.

Zentrale Organisation der HVO

Die Suche nach einem Standort für die HVO hat bereits begonnen. Die Vorstellung, dass die HVO in den Räumlichkeiten eines Forstamtes angesiedelt werden kann, dürfte an kartellrechtlichen

Bedenken scheitern. Angesichts der personell kleinen HVO sind Außenstellen eher nicht zweckmäßig. Eine Unterbringung bei Kommunen oder andere schlanke Lösungen (z.B. durch Nutzung vorhandener Infrastruktur) sollte erwogen werden.

Schnittstellen und IT

In dem Prozess wurde darauf abgehoben, dass eine neue Schnittstelle zwischen Hessen-Forst und der HVO entsteht. Aber auch zwischen Gemeinden und HVO entsteht eine Schnittstelle, die vorher nicht bestanden hatte. Darüber hinaus muss die HVO mit Holzkäufern Geschäftsbeziehungen etablieren. Diese Schnittstellen sind zum einen in den Arbeitsabläufen zu bewältigen und zum andern auch in Bezug auf Datentransfers zu berücksichtigen. Diesem Aspekt sollte von Beginn an Aufmerksamkeit gewidmet und durch intensive Abstimmung und Konzeption der Abläufe Rechnung getragen werden.

Eine funktionsfähige IT ist der Schlüssel für eine reibungslose Bedienung der Schnittstellen, die Sicherstellung der Logistik und die Abwicklung des Zahlungsverkehrs. Die Software- und Hardwareausstattung muss die Datenschnittstellen zu Hessen-Forst, zu den Holzkäufern und zur Finanzbuchhaltung bewältigen und sie muss einfache Möglichkeiten zur Kartenerstellung und einfach zu bedienende GIS-Komponenten enthalten. Die Anforderungen an Datensicherheit und Datensicherung müssen erfüllt werden. Das bei der HVO beschäftigte Personal muss daher sowohl eine hohe Affinität zur IT besitzen.

Bei bestehenden FWZ gibt es umfangreiche Erfahrungen dazu und auch bei den Waldbesitzorganisationen (FWZ in anderen Bundesländern, Waldbesitzerverband Hessen, AGDW-die Waldeigentümer) gibt es Arbeitsgruppen und Personen mit Expertise in diesen Fragen.

6 DER WIRTSCHAFTSPLAN

6.1 Grundannahmen zum Wirtschaftsplan

Vermarktete Mengen

Im Mittel der Jahre 2016 und 2017 wurden 131.000 Fm eingeschlagen und 122.000 Fm vermarktet (allerdings sind in den Laubholzsortimenten auch Brennholzmengen enthalten). Für die Berechnungen in Bezug auf einen Fünfjahreszeitraum wird von 100.000 Fm jährlich an verkaufsfähigen Sortimenten ohne Einbeziehung von Brennholz ausgegangen. Diese Reduktion gegenüber dem Mittelwert 2016/2017 liegt in den mittelfristig zurückgehenden Fichtenanteilen. Der Anteil des in Selbstwerbung vermarkteten Holzes sollte den derzeitigen Anteil nicht überschreiten. Die Submissionsholzmenge wird nach Angaben der Forstämter zwischen 500 und 1.000 Fm/Jahr liegen.

Erträge aus Entgelten

Die Erträge aus dem Vermarktungsentgelt werden über einen Satz je vermarkteten Festmeter hergeleitet. Unterstellt werden soll, dass die Vermarktungskosten für die Kommunen auf dem gleichen Niveau liegen wie die bisher Sätze von Hessen-Forst (2,50 Euro/Fm). Vereinfachend wird für die Berechnungen nicht nach Sortimenten unterschieden. Es werden auch keine Differenzierungen (z.B. Losgrößen bezogene Entgelte, Bonus-Malusregelungen in Bezug auf Gesamtmengen) vorgenommen. Differenzen, die sich aus den höheren Entgelten aus dem Submissionsverkauf ergeben, bleiben ebenfalls unberücksichtigt.

Kompensation des Mehraufwandes

Für die Etablierungsphase der ersten drei Jahre wird davon ausgegangen, dass die Differenz zwischen den tatsächlich entstehenden Aufwänden und den Erträgen auf Basis der bisherigen Entgelte aus der Holzvermarktung vom Land Hessen als Differenzbetrag (unter Berücksichtigung einer Maximalhöhe; angenommen werden 350.000 Euro in drei Jahren)¹ erstattet wird.

Das hessische Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz erarbeitet zurzeit die konkreten Fördermöglichkeiten für kommunale Vermarktungsorganisationen. Dieser Differenzbetrag wird daher, unabhängig von den aktuell bestehenden Fördermöglichkeiten (Quelle: <https://umwelt.hessen.de/umwelt-natur/wald/forstliche-foerderung>) und unabhängig von einer möglichen De-Minimis-Beschränkung als Kompensationsbetrag einbezogen.

Aufwände für Personal und Sachkosten

Die Abschätzung des Personalbedarfs erfolgt in Anlehnung an bestehende „Holzbüros“ in den bisher das Holz der Kommunen vermarktenden Forstämtern. Beispielsweise vermarktet das Forstamt Wetzlar mit insgesamt rd. zwei Vollzeitäquivalenten derzeit jährlich ca. 90.000 Fm. Der

¹ Mitteilung des Auftraggebers

Aufwand der Revierleitungen und der Hessen-Forst Zentrale ist dabei eingeschlossen. Der Aufwand für die komplette Vermarktung des Kommunalwaldholzes für die 23 Kommunen der HVO wird auf 3,5 Vollzeitstellen geschätzt (eine VZÄ in der Leitung, 1,5 VZÄ im Holzverkauf, eine Bürokräft). Diese Höhe scheint vor dem Hintergrund der Ingangsetzung eines Geschäftsbetriebs, der Leistungserbringung für 23 Kommunen und auch einer potenziellen Ausrichtung auf die Erweiterung des Dienstleistungsspektrums gerechtfertigt.

Die Holzvorzeigung an der Waldstraße liegt in der Verantwortung der HVO. Diese Aufgabe kann auch, zur Vermeidung von langen Anfahrtswegen der HVO-Mitarbeiter, in Teilen von den Revierleitungen und den Kommunen (Forstwirtschaftsmeister) ausgeführt werden.

Die kompletten Sachkosten (z.B. Miete, Abschreibungen für Büroausstattung und IT-Infrastruktur etc.) werden vereinfachend über Zuschläge zu den Personalkosten hergeleitet. Nur die Fahrtaufwände werden, neben den Dienstleistungskosten, als getrennte Sachkostenposition dargestellt.

Investitionen

An investiven Kosten fällt die Einrichtung eines eigenen Büros mit entsprechender Infrastruktur an. Die Positionen sind im wesentlichen IT-Infrastruktur (Rechner, lokaler Datei-Server, Standard-, Holzverkaufs- und Poltermanagementsoftware), Kommunikationstechnik sowie sonstige Büroausstattung. Für die Gründung der GmbH ist die Einlage eines Stammkapitals notwendig. Daneben sind Notar-, Eintragungs- und Beratungsaufwände zu berücksichtigen.

Wesentlich ist das Zur-Verfügung-Stellen einer ausreichenden Liquiditätsreserve für das erste Jahr, da die Ausgaben zeitversetzt zu den zukünftigen Einnahmen erfolgen werden.

Um die Investitionskosten und fixen Personalkosten möglichst gering zu halten, sollten verschiedenen Aufwände (Steuer, Jahresabschluss, Server etc.) vermieden und diese Aufgaben ausgelagert.

6.2 Wirtschaftsplan

Im Folgenden werden die Aufwände und Erträge dargestellt. Dabei handelt es sich bei den Sachmittelaufwänden um Aufwände im Sinne einer Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Diese beinhalten die Abschreibungsbeiträge und nicht die Investitionsbeträge im Jahr der Anschaffung. Für diesen Aspekt wird eine getrennte Liquiditätsbetrachtung durchgeführt.

6.2.1 Gewinn- und Verlustdarstellung

Aufwände

Die Aufwände lassen sich in Personal- und Sachkosten unterteilen (vgl. Tabelle 1). Für die Personalkosten wurden 3,5 Vollzeitstellen in die Berechnung einbezogen. Die Leitungsfunktion wurde mit einem Arbeitnehmer-Bruttogehalt von 75.000 Euro, die für den Holzverkauf zuständigen Mitarbeiter mit 55.000 Euro und eine Verwaltungsfachkraft mit 40.000 Euro eingestuft². Die Arbeitgeberanteile zu den Lohnnebenkosten wurden mit 25 % angesetzt.

² Die Einstufung orientiert sich an den Personalkostensätzen des Tarifvertrags des öffentlichen Diensts

Tabelle 1: Kalkulierter Aufwand der HVO

Aufwand eigenes Personal HVO						
Position	AN-Brutto (Euro je VZÄ)	AG-Brutto (Euro je VZÄ)	AG-Brutto incl. Arbeitsplatz- kosten+Fahrkosten* (Euro je VZÄ)	Anzahl VZÄ VZÄ	AG-Brutto (Euro ge- samt)	AG-Brutto incl. Arbeitsplatz- kosten+Fahrkosten (Euro gesamt)
Geschäftsführung	75.000	93.750	113.750	1	93.750	114.000
Holzverkauf	55.000	68.750	88.750	1,5	103.125	134.000
Sachbearbeitung	40.000	50.000	70.000	1	50.000	70.000
				3,5	246.875	318.000
Dienstleistungen durch Hessen-Forst und die Kommunen (Umfang ca. 0,25 VZÄ)						
Leistungen	Satz**	Std./Jahr	km/Jahr			
Hessen-Forst; E 12 incl. AK	70	400				28.000
Kommunen	50	400				20.000
Fahraufwände	0,4		10.000			4.000
Gesamt Dienstleistungen						48.0000
Gesamtaufwände						366.000

*Herleitung: rd. 20.000 Euro/VZÄ; bestehend aus Arbeitsplatzkosten 15.230 Euro/Arbeitsplatz plus Fahrtkostenerstattung

**Quelle: Hessisches Ministerium der Finanzen: Personalkostentabellen; April 2018; aufgerundet auf voll 10 Euro/Std.

Die Sachmittelaufwände wurden in Anlehnung an die hessischen Personalkostentabellen für die Kostenberechnungen in der Verwaltung mit rd. 15.000 Euro je Vollzeitäquivalent unterstellt. Die Sachmittelaufwände stellen Aufwände im Sinne einer Gewinn- und Verlustrechnung dar. Sie beinhalten die Abschreibung für die Investitionen. Ein Zuschlag für indirekte Kosten wurde nicht eingefügt. An Fahrtkosten wurden in Summe 40.000 Kilometer Fahrleistung und ein Erstattungssatz von 0,40 Euro/km unterstellt. Die beiden Positionen führen zu einem pauschalen Kostensatz von gerundet 20.000 Euro/ Vollzeitäquivalent. Die Sachkosten enthalten auch alle sonstigen Kosten (externe Lohnbuchhaltung, Steuerberatungskosten).

An weiteren Aufwänden fallen die Unterstützungsleistungen von Hessen-Forst und den Kommunen bei der Holzvorzeigung an. Es wird pauschal von rund einer halben Stelle (ca. 800 Std.) ausgegangen, die diese Organisationen für die Vorzeigung aufbringen, zuzüglich einer Fahrleistung von geschätzten 10.000 km.

Damit liegen die gesamten Aufwände bei 366.000 Euro/Jahr, die sich in Personalkosten in Höhe von 247.000 Euro/Jahr, Sachaufwände in Höhe von 71.000 Euro/Jahr und Aufwände für Dienstleistungen in Höhe von 48.000 Euro/Jahr unterteilen.

Erträge aus Verkaufsentgelten und Kompensation des Mehraufwandes

Bei Verkaufsmengen von jährlich 100.000 Fm und Entgelten in Höhe von 2,50 Euro/Fm ergibt sich ein Gesamtertrag aus Entgelten von 250.000 Euro.

Der zu kompensierende Betrag aus der Differenz von Aufwänden (366.000 Euro) und Erträgen (250.000 Euro) beträgt 116.000 Euro pro Jahr.

Überblick

Nachfolgende Übersicht in Anlehnung an eine Gewinn- und Verlustrechnung stellt die Aufwands-, Ertrags und der Kompensationszahlung im Überblick dar.

Tabelle 2: Übersicht über Aufwände und Erträge

Position		Euro/Jahr
Ertrag		366.000
Vermarktungsentgelte	250.000	
Förderung	116.000	
Aufwand		366.000
Personal	247.000	
Sachkosten	71.000	
Dienstleistungen	48.000	
Ergebnis vor Steuer		0

6.2.2 Investitions- und Liquiditätsbetrachtung

Abgekoppelt von der Wirtschaftlichkeit muss für die Startphase ausreichend Liquidität sichergestellt sein. Der grob hergeleitete Liquiditätsbedarf anhand von Schätzwerten ergibt sich aus der nachfolgenden Tabelle 3.

Die Arbeitsplatzausstattung mit IT- (35.000 Euro) und Büromaterial (15.000 Euro) wird auf zusammen 50.000 Euro geschätzt. Diese Werte gehen in die Gewinn- und Verlustrechnung mit ihren Abschreibungsbeträgen ein und sind daher in der jährlichen Betrachtung bei den Arbeitsplatzkosten enthalten.

Die Gründungs- und Beratungskosten wurden mit 20.000 Euro geschätzt. Darunter fallen Kosten für Notar, Firmeneintragungen und die Ausarbeitung von Verträgen sowie sonstige Beratungsleistungen.

Als Zwischensumme lassen sich Gründungs- und Investitionskosten von 70.000 Euro im ersten Jahr ableiten. Beschafft die Holzverkaufsorganisation eigene Fahrzeuge, dann erhöht sich der Investitionsbedarf entsprechend.

An Stammkapital müssen die Gesellschafter 25.000 Euro als Eigenkapital einbringen.

Um das Unternehmen nicht in Zahlungsengpässe zu bringen, muss die HVO einen ausreichenden Liquiditätsspielraum besitzen. Obwohl Einnahmen von Beginn an generiert werden müssen, muss die HVO zusätzlich zu dem Gründungs- und Investitionsbedarf daher einen ausreichenden Liquiditätspuffer besitzen. Dieser wird mit 160.000 Euro veranschlagt. Die Höhe leitet sich näherungsweise aus den anfallenden Personal- und Sachkosten eines halben Jahres ab.

Damit würde ein gesamter Liquiditätsbedarf von 255.000 Euro anfallen.

Tabelle 3: Herleitung des Liquiditätsbedarfs für das erste Jahr

Position	Einzel- position EUR	Zwischen- summe EUR	Gesamt EUR
Gründungs- und Investitionskosten			70.000
IT-Arbeitsplatzausstattung		35.000	
Rechner und lokaler Server	15.000		
Holzverkaufssoftware	15.000		
IT- und Kommunikation	5.000		
Büroausstattung ohne IT		15.000	
pauschale Herleitung	15.000		
Gründungs- und Beratungskosten GmbH		20.000	
Satzung, Notar, Eintragung Handelsregister	5.000		
Ausarbeitung Verträge / Rechtsberatung	15.000		
Stammkapital			25.000
Liquidität Anfangsphase			160.000
Gesamtsumme Liquidität			255.000

Zur Deckung des Liquiditätsbedarfs wurde die Möglichkeit in Aussicht gestellt, den im ersten Jahr anfallenden Gründungs- und Investitionsbedarf (70.000 Euro) vom Land direkt gefördert zu bekommen.³

Entlastung in Bezug auf die Liquidität kann durch eine Vorabauszahlung der Förderung des Landes zur Kompensation des Mehraufwandes erreicht werden.

Der weitere Bedarf an Liquidität in der Startphase sollte über die Kreditlinie der Geschäftsbank der HVO oder über temporäre Mittel der Gesellschafter gewährleistet werden.

Betrachtungszeitraum 3 Jahre

Bleibt das Geschäftsmodell konstant, ergeben sich nur in geringem Umfang Veränderungen durch übliche Steigerungen der Personalkosten und durch inflationsbedingte Sach- und Dienstleistungskostensteigerungen ergeben. Dieses Modell setzt voraus, dass die Betreuung weiterhin bei Hessen-Forst verbleibt, keine weiteren wesentlichen Zugänge oder Abgänge bei den Gesellschaftern erfolgen und sich in Bezug auf die Holzvermarktung keine starken Mengenänderungen ergeben.

Die Höhe des kompletten Förderbedarfs ergibt sich aus den Positionen „Gründungs- und Investitionsbedarf“ (einmalig 70.000 Euro) und aus der „Kompensation des Mehraufwandes“ (348.000 Euro)⁴. Der Gesamtbetrag liegt bei 418.000 Euro für den Zeitraum von 3 Jahren. Eine buchhalterisch anhand der Ist-Aufwände zu korrigierende Doppelung ergibt sich aus der Förderung des Gründungs- und Investitionsbedarfs und der Kompensation des Mehraufwands. Dieser Mehraufwand enthält Sachkosten, die in den Abschreibungen der Anfangsinvestitionen enthalten sind. Die Höhe der Abschreibungen für Investitionen liegt für den Zeitraum von drei Jahren bei rund 30.000 Euro⁵. Damit beträgt der um die Abschreibungen bereinigte Gesamtbetrag aus Förderung für die ersten drei Jahre 388.000 Euro.

Für die ersten drei Jahre zeigt sich, dass unter den gemachten Annahmen und mit dieser Förderhöhe die Vermarktungsgesellschaft aufgebaut und wirtschaftlich geführt werden kann. Gleichzeitig wird die HVO liquiditätsmäßig unterstützt, und es kann der bisherige Status quo der Vermarktungskosten für die Kommunen erhalten bleiben.

6.2.3 Notwendiger Schritt: von der Vermarktung zur Beförsterung

Mittelfristig kritisch ist aus Sicht der Gutachter ein Geschäftsmodell, das ausschließlich auf die Vermarktung von Holz abhebt. Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, wird Hessen-Forst die Entgelte für die Beförsterung im Zeitraum 2017 bis 2025 von 13,89 auf 30,32 Euro/ha/Jahr mehr als verdoppeln. Zusätzlich fallen Leistungen zur Betreuung der Holzernte in Höhe von 3,50 Euro/Fm an.

³ Mitteilung des Auftraggebers

⁴ Der Wert leitet sich unter der Annahme gleichbleibender Vermarktungskosten für die Kommunen in Höhe von 2,50 Euro/Fm aus der Differenz aus Aufwand und Ertrag ab und liegt bei 116.000 Euro/Jahr und wird für einen Zeitraum von 3 Jahren unterstellt.

⁵ Es wird eine Nutzungsdauer der IT von 4 Jahren, bei der Büroausstattung von 13 Jahren unterstellt.

Diese Kosten plus die Vermarktungskosten durch die HVO stellen im Wettbewerb um Forstdienstleistungen eine attraktive Größe für Dienstleister dar. Ein Anreiz für Konkurrenten besteht dann darin, das komplette Paket an Forstdienstleistungen anzubieten und damit die Bewirtschaftung des Kommunalwaldes aus den Händen von Hessen-Forst und der HVO herauszulösen und durch nur einen Bewirtschafter umsetzen zu lassen.

Um dieser Gefahr zu begegnen, sollte die HVO Mittelhessen von Beginn ihre Strategie zu Ausdehnung ihres Leistungsportfolios in Richtung einer Komplettendienstleistung anstreben. In diesem Zusammenhang ist ein guter Start mit ausreichend qualifiziertem Personal, einer intensiven Betreuung der Kommunen durch die HVO und exzellenten Beziehungen in die Holzindustrie besonders wichtig.

Tabelle 4: Entgeltabelle Forsttechnische Betreuung von Hessen-Forst

Quelle: <https://www.hessen-forst.de/waldeigentum-koerperschaftswald-8885.html>

Forsttechnische Leitung	Forsttechnische Betreuung		
	Leistungen außerhalb der Holzernte (Richtsatz 1)	Leistungen während der Holzernte (Richtsatz 2)	Zuordnung zu Holzverkaufsverträgen (Richtsatz 3)
Kostenfrei	2017 13,89 €/ha/Jahr 2018 15,66 €/ha/Jahr 2019 17,51 €/ha/Jahr 2020 19,43 €/ha/Jahr 2021 21,43 €/ha/Jahr 2022 23,52 €/ha/Jahr 2023 25,69 €/ha/Jahr 2024 27,96 €/ha/Jahr 2025 30,32 €/ha/Jahr	3,50 €/Erntefestmeter	2,50 €/Erntefestmeter

7 CHANCEN UND RISIKEN EIGENER HOLZVERMARKTUNG

Aus den oben dargestellten Analysen ergeben sich zusammenfassend folgende Bewertungen im Hinblick auf die möglichen Chancen und Risiken einer kommunalen Holzvermarktungsorganisation für Mittelhessen.

Chancen

- Die Übernahme der Holzvermarktung durch eine waldbesitzereigene kommunale Vermarktungsgesellschaft in Mittelhessen ist aus ökonomischer Sicht mit geringen Risiken verbunden. Die Holzmengen sind ausreichend, um als Anbieter von Holz am Markt agieren zu können. Zahlungsausfallrisiken liegen durch die Verkaufsform nicht bei der HVO, und sie können durch Bürgschaften und Forderungsausfallversicherungen reduziert werden. Personalressourcen sind mit 3,5 VZÄ für die Aufgaben in ausreichendem Umfang vorhanden, um einen guten Start zu gewährleisten.
- Die Förderung von „Gründungs- und Investitionsbedarf“ sowie die „Kompensation des Mehraufwandes“ stellen weitestgehend den Status quo der bisherigen Vermarktung dar.
- Die Übernahme der eigenen Vermarktung bietet Möglichkeiten durch Logistik- und Verkaufsleistungen in schwierigen Marktphasen (Kalamitätsholz) zusätzliche Abnahmemengen zu binden. Dies wird den Forstbetrieben in Hessen bislang kaum angeboten. Hieraus ergibt sich ein Differenzierungsmerkmal auch zu möglichen Konkurrenten im Angebot um Verkaufsdienstleistungen.
- Eine gute Chance für einen reibungsfreien Übergang liegt in der bestehenden Zufriedenheit mit bestehenden Leistungen von Hessen-Forst. Bei den Vorgesprächen wurde deutlich, dass weitestgehend ein „Weiter-wie-bisher“ gewünscht wird.
- Die personelle Besetzung der HVO erlaubt gegenseitige Vertretungsmöglichkeiten (z. B. bei Urlaub oder Krankenstand). Dies ist ein Vorteil gegenüber sehr kleinen Verkaufsorganisationen, bei denen nur eine Geschäftsführung für die Vermarktung und ggf. auch noch der übrigen Aufgaben des Zusammenschlusses zuständig ist.

Risiken

- Die Aufnahme der Geschäftstätigkeit fällt in eine ausgesprochen schwierige Marktphase (hohe Kalamitätsnutzungen). Dem Einsatz von erfahrenem Personal und einer engen Kooperation zwischen den Beteiligten kommen daher eine besondere Bedeutung zu.
- Das Einschlags-/Verkaufsvolumen könnte sich in Zukunft deutlich reduzieren, da die Fichtenfläche (mit ihrer hohen Mengenproduktivität) durch Kalamitätsnutzungen deutlich geringer wird.
- Es besteht das Risiko erfahrenes Personal rekrutieren zu können. Durch temporäre Abordnungen von Hessen-Forst könnte der Start der kommunalen Holzvermarktung reibungsloser gestaltet werden. Eine auf Leistungsausdehnung in Richtung Beförderung ausgelegte Firmenstrategie könnte allerdings zu Konflikten bei Mitarbeitern mit Rückkehrwunsch zu Hessen-Forst führen.
- Die Übergangsphase zwischen dem Ende der Vertragsabschlüsse durch Hessen-Forst (01.01.2019; abgewickelt bis 30.09.) und dem regulären Betrieb der HVO (Ende II / Anfang

III Quartal 2019) ist durch hohe Unsicherheiten/Ungewissheiten geprägt und könnte zu kurzfristigem (Panik)Handeln der Gemeinden führen. Es besteht daher die Gefahr, dass die Gemeinden zwischenzeitlich andere/raschere Lösungen als durch die HVO suchen. Eine zügige Umsetzung der Gründung und die Aufnahme der operativen Tätigkeit kann einem Ausstieg vorbeugen.

- Ein Geschäftsmodell, das nur den Holzverkauf einschließt, läuft Gefahr auf mittlere Sicht nicht wettbewerbsfähig gegenüber Konkurrenten von der forstlichen Betreuungsleistungen „aus einer Hand“ zu sein (vgl. vorheriges Kapitel).

8 QUELLEN

Gesetz zur Erhaltung des Waldes und zur Förderung der Forstwirtschaft (Bundeswaldgesetz)
<https://www.gesetze-im-internet.de/bwaldg/> Abgerufen am 10.03.2019.

Hessisches Ministerium der Finanzen (2018): Personalkostentabellen für die Kostenberechnungen in der Verwaltung. April 2018

Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2018): Richtlinie für die forstliche Förderung in Hessen. April 2018

Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2018): Entgeltabelle Forsttechnische Betreuung von Hessen-Forst. <https://www.hessen-forst.de>. Abgerufen am 15.03.2019

Entgelttabellen Öffentlicher Dienst (2018): <https://oeffentlicher-dienst.info/tv-l/west/>. Abgerufen am 10.03.2019

9 ANHANG

9.1 Anlage 1: Flächen und Holzmengen

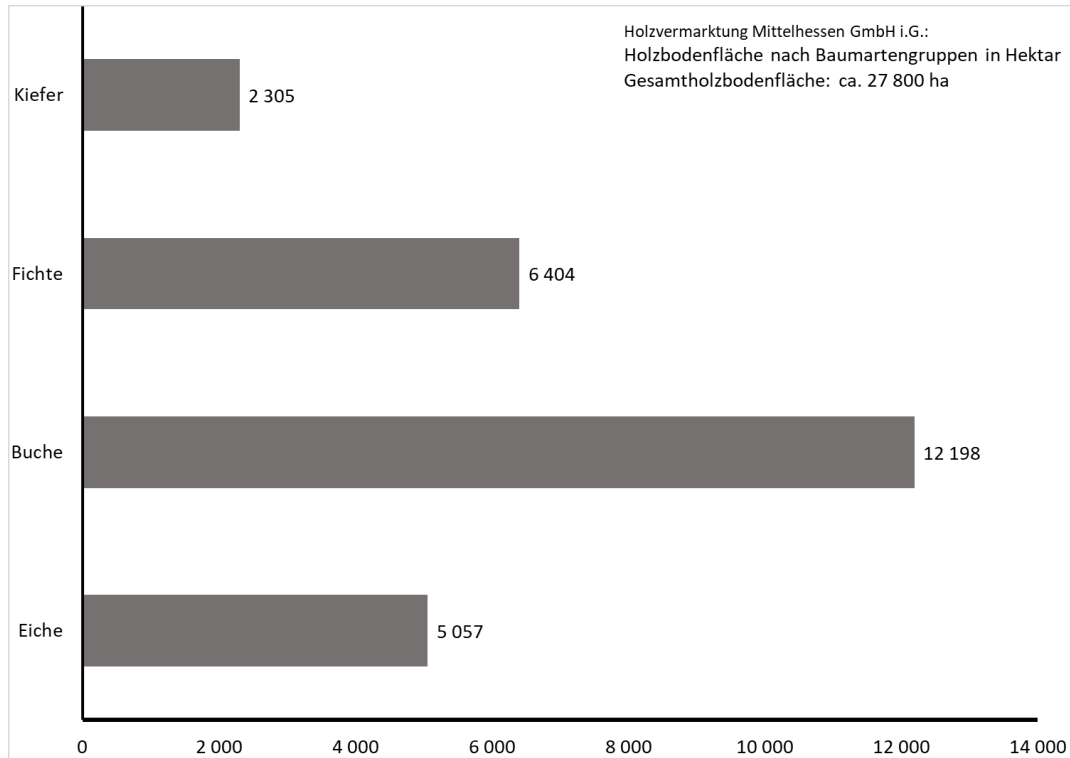


Abbildung 6: Holzbodenfläche nach Baumartengruppen in Hektar

Quelle: Forsteinrichtungswerke der 23 Gemeinden, unterschiedliche Stichjahre. Anmerkung: Einzelne Werte fehlen, deshalb stimmt die Summe der Holzartenflächen nicht mit der Gesamtholzbodenfläche überein.

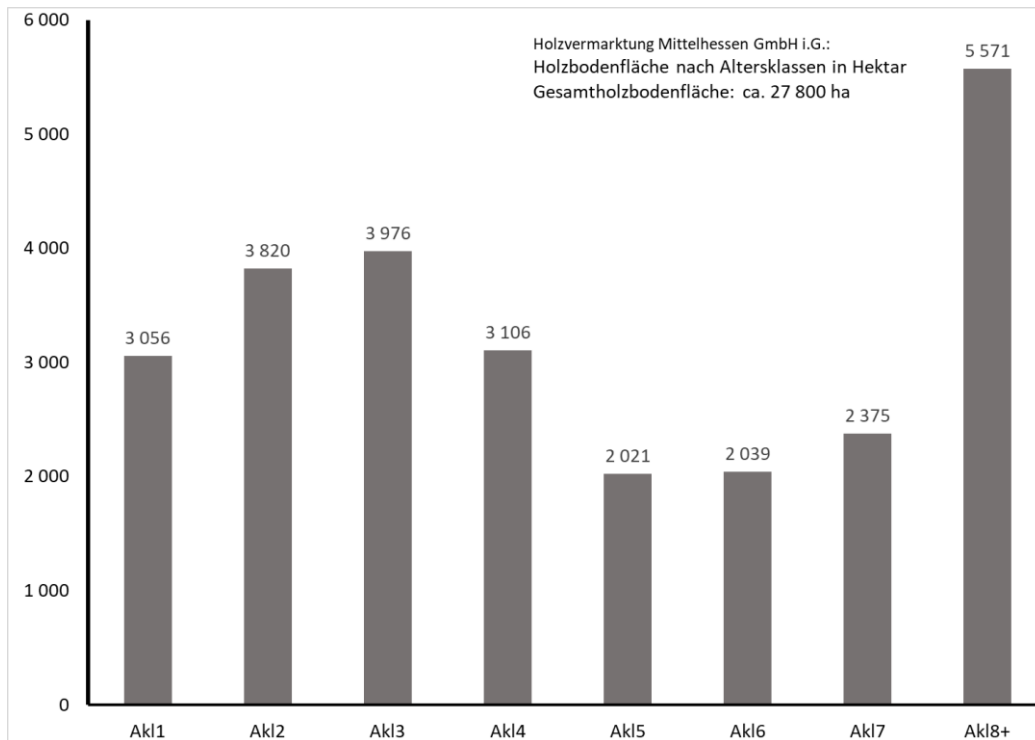


Abbildung 7: Holzbodenfläche nach Altersklassen (Akl) in Hektar

Quelle: Forsteinrichtungswerke der 23 Gemeinden, unterschiedliche Stichjahre. Anmerkung: Einzelne Werte fehlen, deshalb stimmt die Summe der Altersklassenflächen nicht mit der Gesamtholzbodenfläche überein.

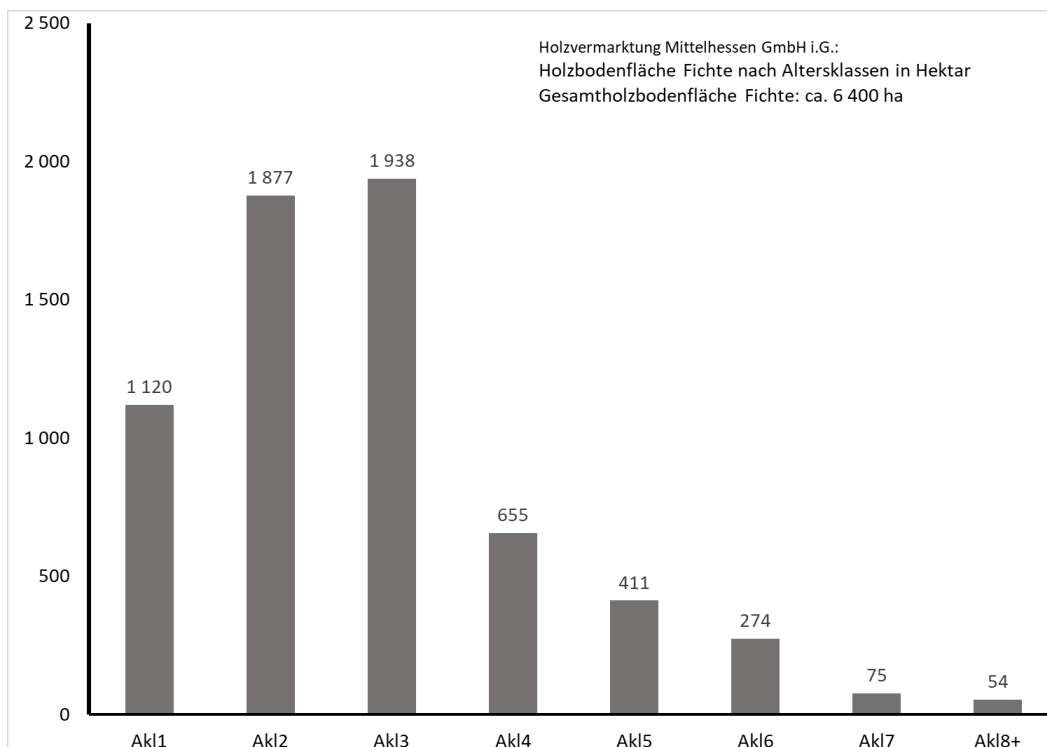


Abbildung 8: Holzbodenfläche der Baumartengruppe Fichte nach Altersklassen in Hektar

Quelle: Forsteinrichtungswerke der Gemeinden, unterschiedliche Stichjahre

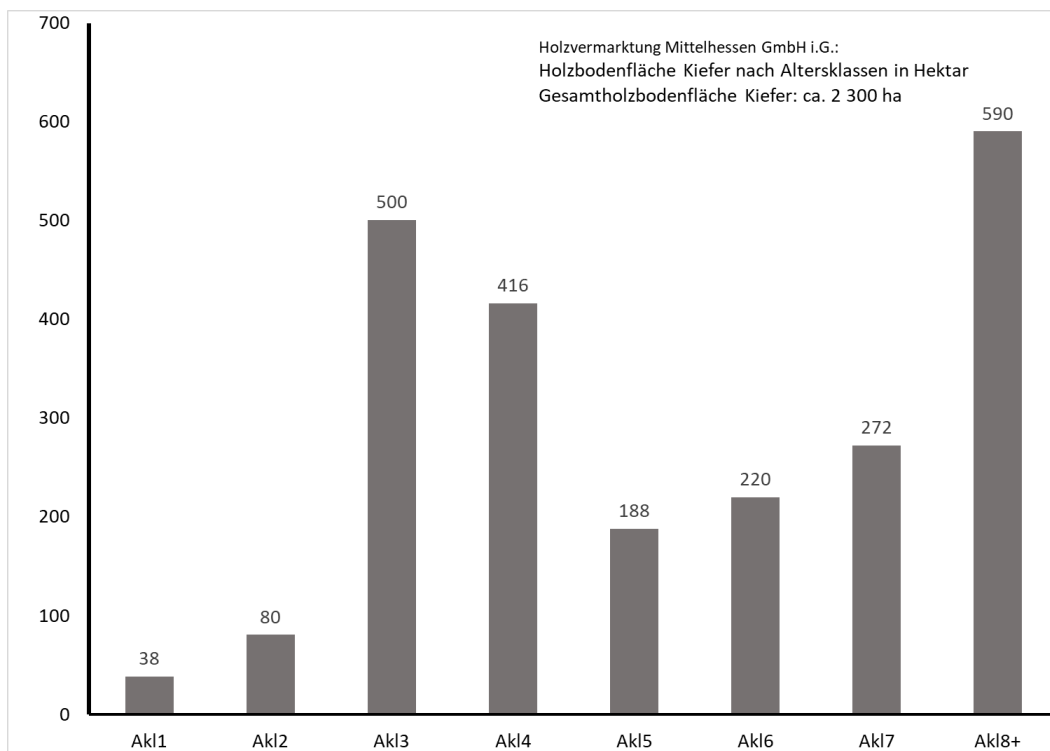


Abbildung 9: Holzbodenfläche der Baumartengruppe Kiefer nach Altersklassen in Hektar

Quelle: Forsteinrichtungswerke der Gemeinden, unterschiedliche Stichjahre

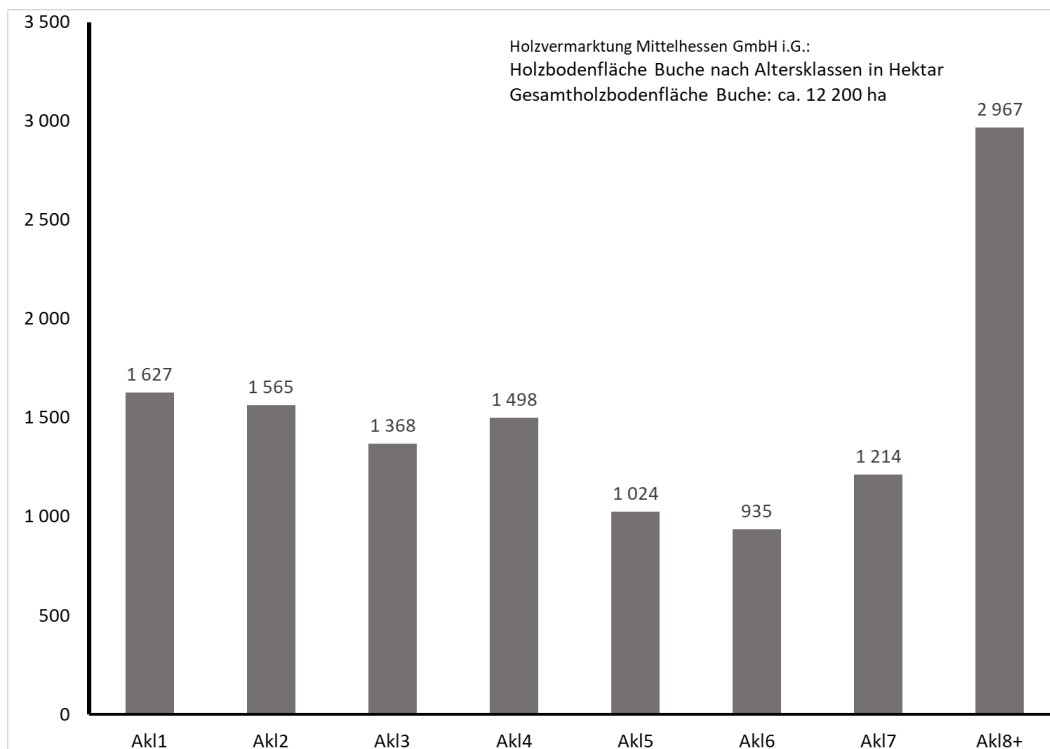


Abbildung 10: Holzbodenfläche der Baumartengruppe Buche nach Altersklassen in Hektar

Quelle: Forsteinrichtungswerke der Gemeinden, unterschiedliche Stichjahre

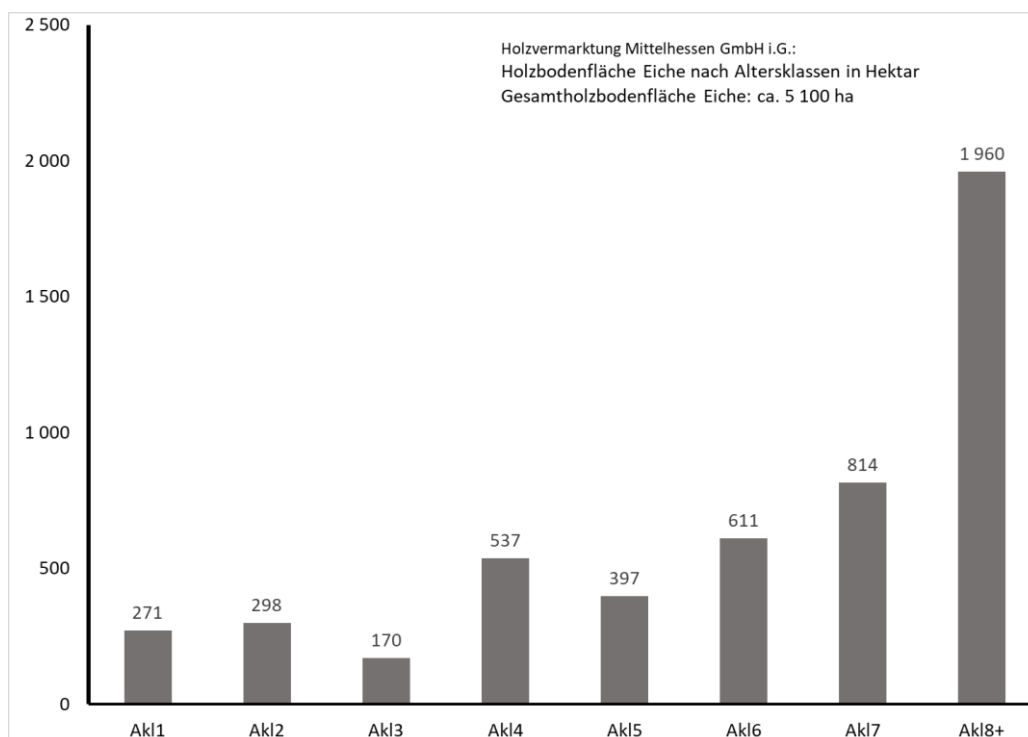


Abbildung 11: Holzbodenfläche der Baumartengruppe Eiche nach Altersklassen in Hektar

Quelle: Forsteinrichtungswerke der Gemeinden, unterschiedliche Stichjahre

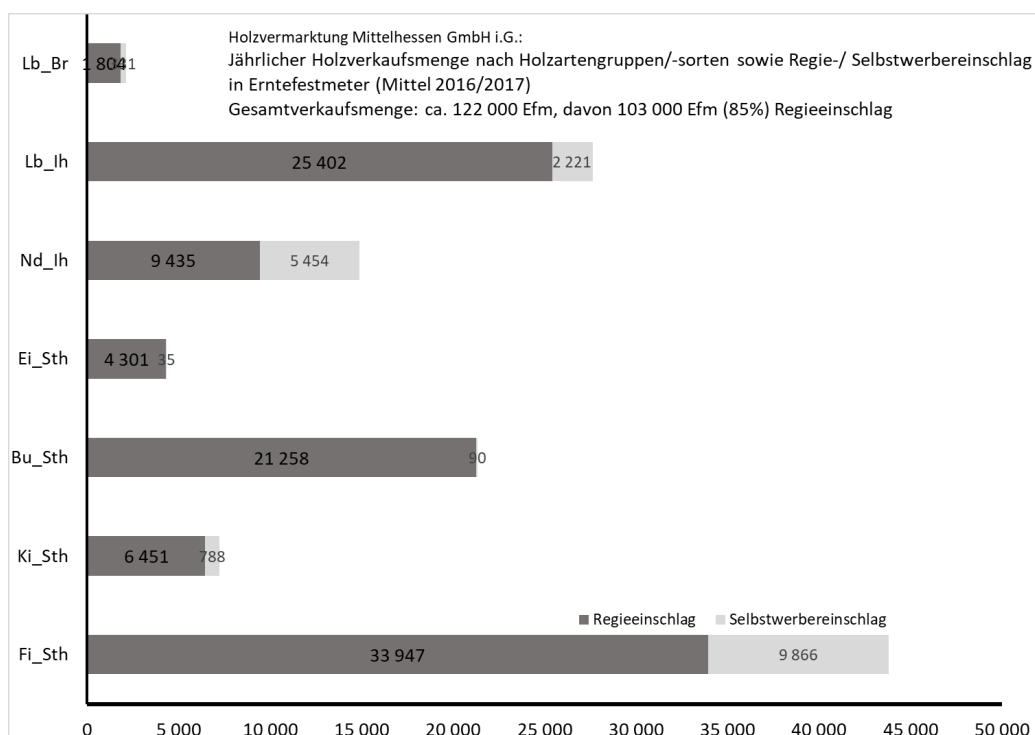


Abbildung 12: Jährliche Holzverkaufsmenge nach Holzartengruppen und -sorten im Mittel der Jahre 2016 und 2017 in Erntefestmeter

Quelle: Holzverkaufsbuchführung 23 Gemeinden

9.2 Anlage 2: Weitere Rundholzabnehmer

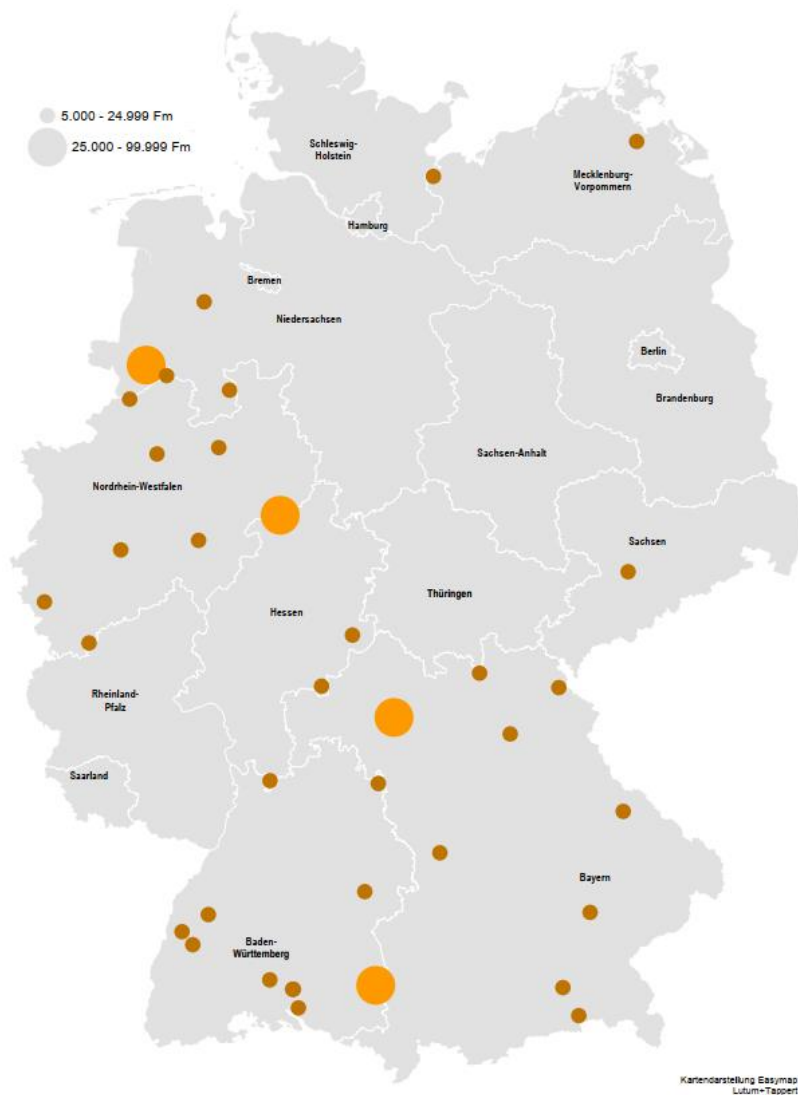


Abbildung 13: Standort der „gemischten“ Nadel- und Laubholzsägewerke mit mindestens 5.000 Fm Jahreseinschnitt im Jahr 2015 in Deutschland

Quelle: Döring, P.; Glasenapp, S.; Mantau, U. (2017): *Sägeindustrie 2015. Einschnitt- und Produktionsvolumen*. Hamburg. S. 32



Abbildung 14: Standort der Sägewerke mit weniger als 5.000 Fm Jahreseinschnitt im Jahr 2015 in Deutschland

Quelle: Döring, P.; Glasenapp, S.; Mantau, U. (2017): *Sägeindustrie 2015. Einschnitt- und Produktionsvolumen*. Hamburg. S. 32

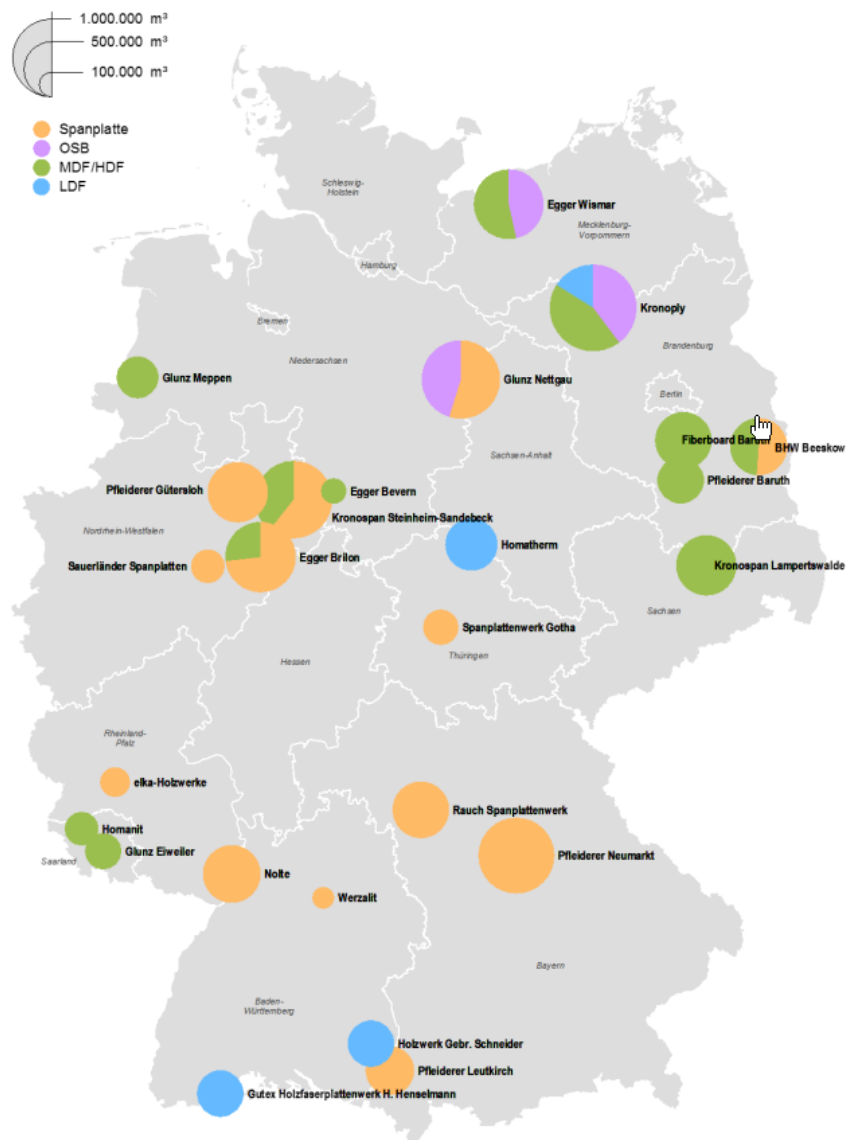


Abbildung 15: Standort der Holzwerkstoffindustrie in Deutschland im Jahr 2015

Quelle: Döring, P.; Glasenapp, S.; Mantau, U. (2017): Holzwerkstoffindustrie 2015. Entwicklung der Produktionskapazität und Holzrohstoffnutzung. Hamburg. S. 24.

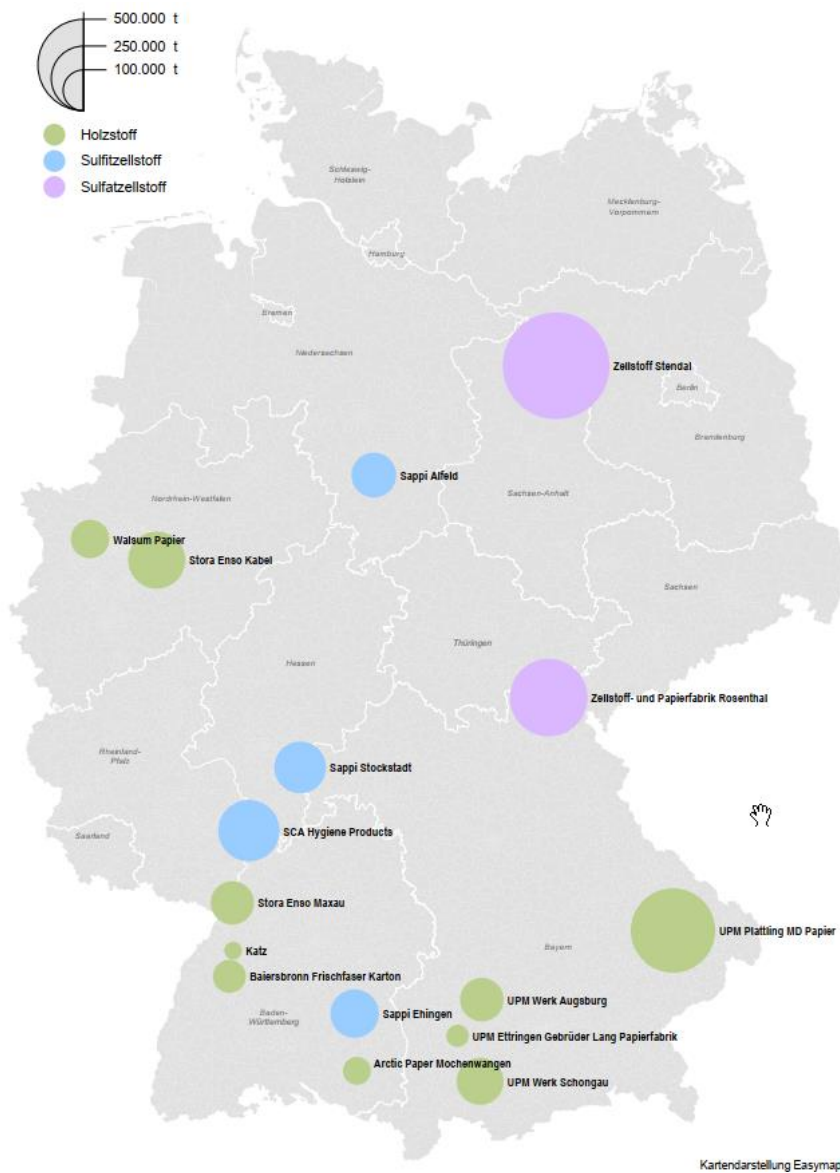
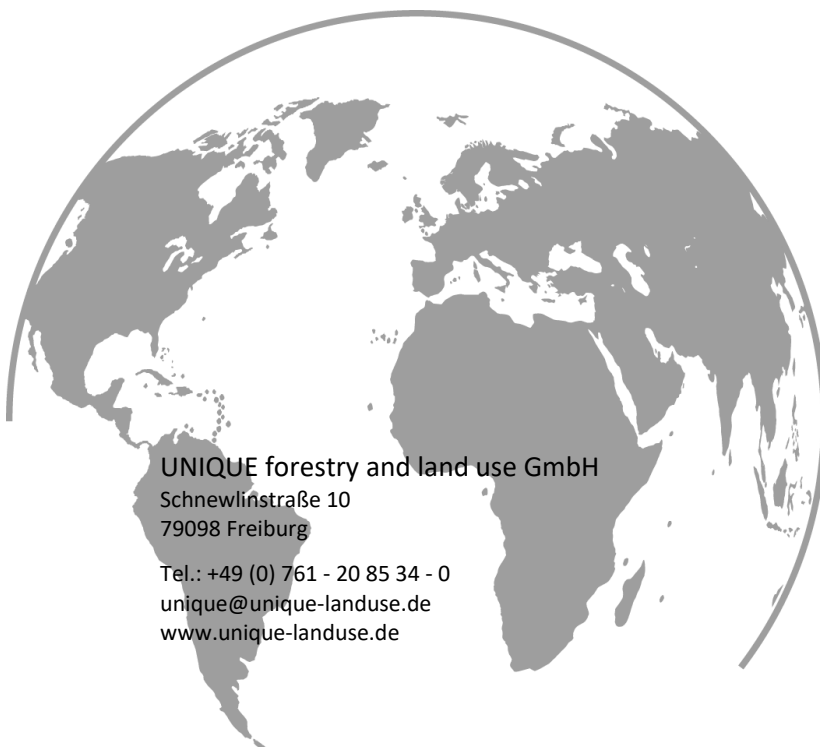


Abbildung 16: Standort der Holz- und Zellstoffindustrie in Deutschland im Jahr 2015

Quelle: Döring, P.; Glasenapp, S.; Mantau, U. (2017): Holz- und Zellstoffindustrie 2015. Entwicklung der Produktionskapazität und Holzrohstoffnutzung. Hamburg. S. 17.



UNIQUE forestry and land use GmbH
Schnewlinstraße 10
79098 Freiburg

Tel.: +49 (0) 761 - 20 85 34 - 0
unique@unique-landuse.de
www.unique-landuse.de