

War das Ganze mehr als die Summe seiner Teile?

Erfahrungen mit Vermarktung und Wettbewerb auf der Ebene der Landkreise aus Sicht der Landesforstverwaltung Baden-Württemberg

MR Martin Strittmatter
Ministerium Ländlicher Raum Baden-Württemberg
Kernerplatz 10
Stuttgart
Tel 0711/126 2140
Martin.Strittmatter@mlr.bwl.de



MINISTERIUM
LÄNDLICHER RAUM

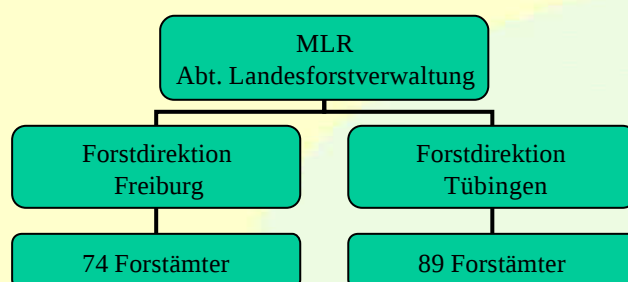
Gliederung

1. Organisation und Entwicklung des Holzverkaufs vor der Verwaltungsreform
2. Veränderungen durch die Verwaltungsreform
3. Auswirkungen auf den Holzverkauf der Landesforstverwaltung
4. Ausblick

Organisation und Entwicklung des Holzverkaufs vor der Verwaltungsreform

Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 3

Organisation der Holzvermarktung vor der Verwaltungsreform



Landesweite
Industrieholz
Verträge

RP weite Verträge
mit Großkunden

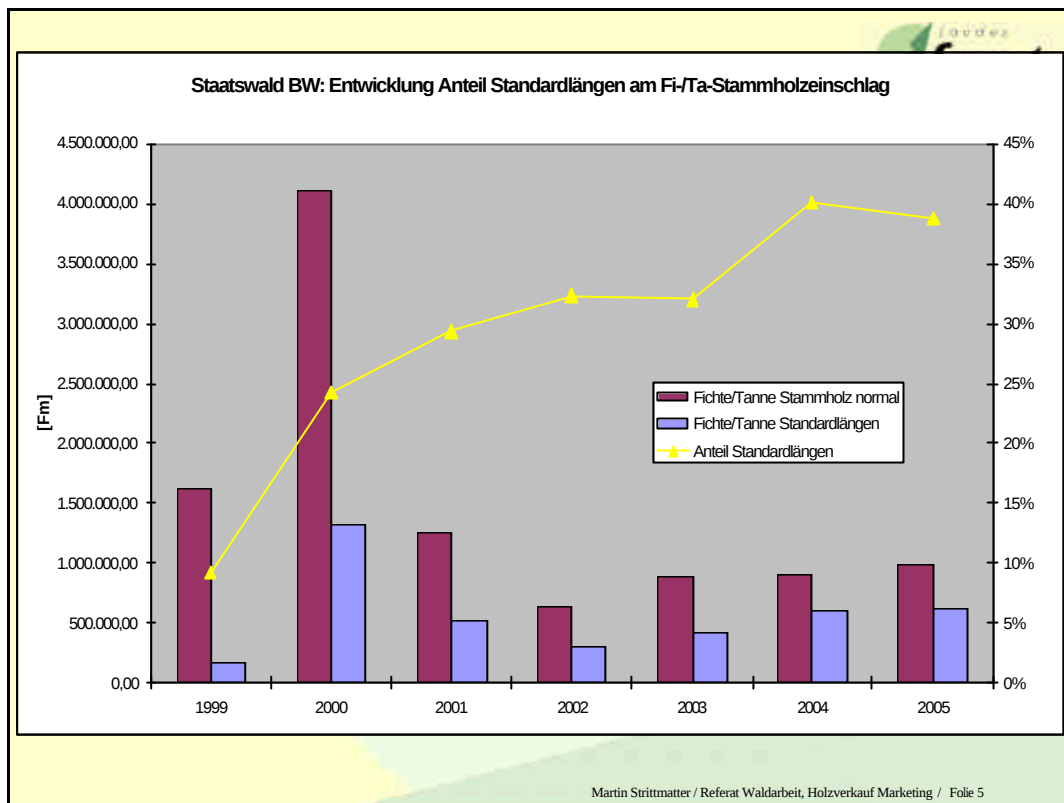
Verträge mit
lokalen/regio-
nalen Kunden

Für alle Waldbesitzarten gemeinsam

Holzbereitstellung grundsätzlich durch die Forstämter

Zwei operative Ebenen im Holzverkauf

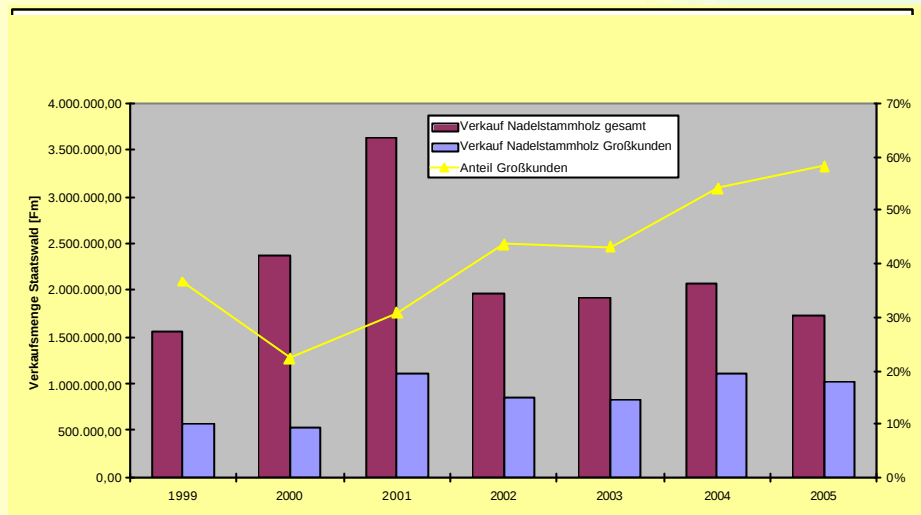
Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 4



forst
Verwaltung

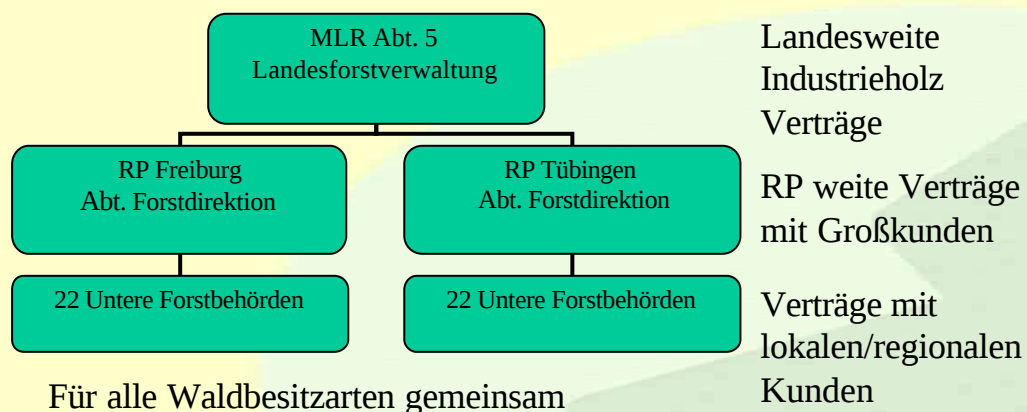
Veränderungen durch die Verwaltungsreform

Organisation der Holzvermarktung vor der Verwaltungsreform



Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 7

Organisation der Landesforstverwaltung nach der Verwaltungsreform



Holz**bereitstellung** durch die Forstämter und die Forstdirektionen

Zwei operative Ebenen im Holzverkauf bleiben bestehen

Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 8

Veränderungen durch die Verwaltungsreform



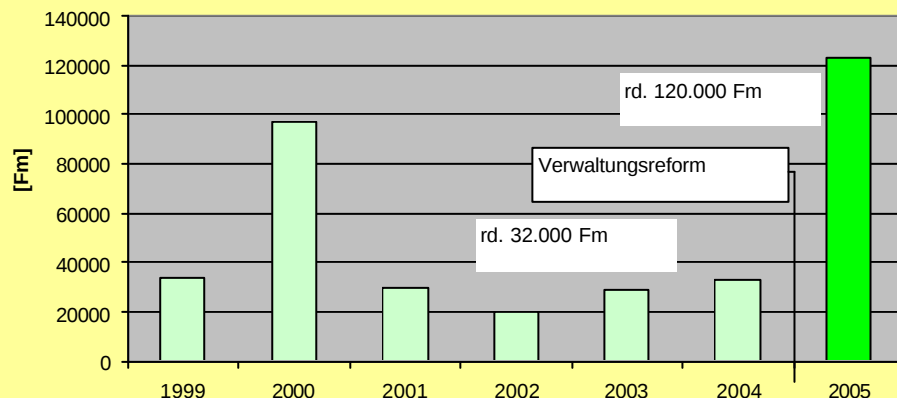
- Zweistufiger Holzverkauf wird beibehalten und weiter ausgebaut
 - Gesetzliche Grundlage: im Waldgesetz fixiertes “besonderes Durchgriffsrecht” im Staatswald
 - Zentraler Holzverkauf und Zentrale Holzbereitstellung
 - Großkunden werden durch die Forstdirektionen betreut
 - Holzaufarbeitung und Logistik für Großkunden (ZHB) werden auf Ebene der Forstdirektionen durch Einsatzleiter gesteuert
 - Dezentraler Holzverkauf
 - Kleinere und mittlere Kunden werden durch die Kreise betreut

Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 9

Veränderungen durch die Verwaltungsreform

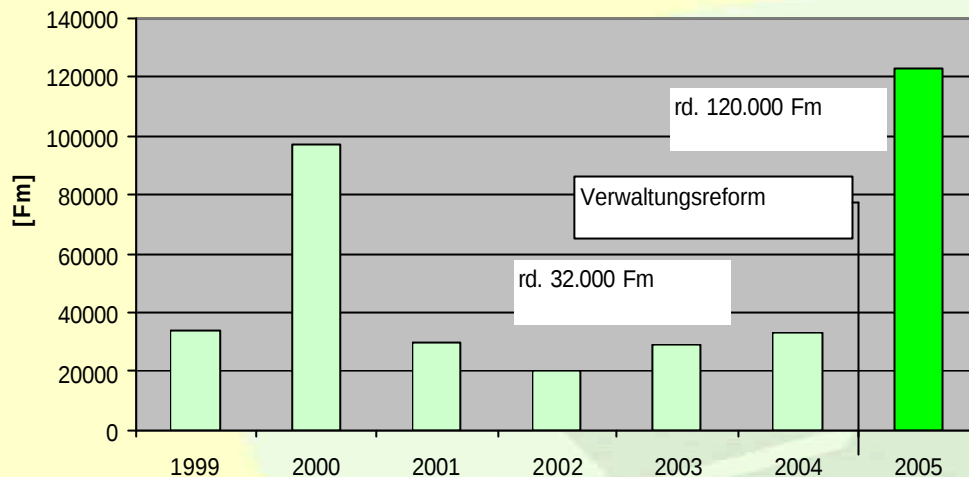


**Gesamtwald BW: jährliches Vermarktungsvolumen
Nadelstammholz im Mittel aller unteren Forstbehörden**



Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 10

Gesamtwald BW: jährliches Vermarktungsvolumen Nadelstammholz im Mittel aller unteren Forstbehörden



Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 11

Auswirkung auf den Holzverkauf der Landesforstverwaltung

Organisation erhält zusätzliche Hierarchieebenen

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| • Sonderverwaltung | • Linienverwaltung |
| – Landesforstpräsident | – Landesforstpräsident |
| – Forstpräsident | – Regierungspräsident |
| – (Fachabteilungsleiter) | – Abteilungsleiter RP |
| | – (Referatsleiter RP) |
| – Forstamtsleiter | – Landrat |
| – Revierleiter | – Dezernatsleiter LRA |
| – Waldarbeiter | – Leitender Fachbeamter |
| | – (Leiter Außenstelle) |
| | – Revierleiter |
| | – Waldarbeiter |

Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 12



Organisation des Holzverkaufs auf der Kreisebene

Die Zentrale hat nur koordinierende Funktion

Landratsamt
Zentrale

Der gesamte Holzverkauf erfolgt über funktional zuständige Mitarbeiter der Zentrale

Fazit: Effizienz und Effektivität der Holzverkaufsorganisation kann von Kreis zu Kreis sehr unterschiedlich sein

Der Holzverkauf findet überwiegend in der Verantwortung der Außenstellen statt

Die Verantwortung für den Holzverkauf ist zwischen Zentrale und Außenstellen getrennt

Die Außenstellen stellen das Holz nach Lieferplänen bereit

Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 13



Auswirkung auf den Holzverkauf der Landesforstverwaltung

- Durch größere Vermarktungsmengen und größere Kontrollspannen wachsen die Vorteile und die Notwendigkeit
 - Einer Funktionalisierung des Holzverkaufs
 - Einer konsequenten Sorten- und Mengenplanung
 - Von längerfristigen Lieferverträgen mit regelmäßiger Belieferung
 - Einer Blockbildung bei der Hiebsplanung
- Voraussetzung für eine weitere Professionalisierung des Holzverkaufs

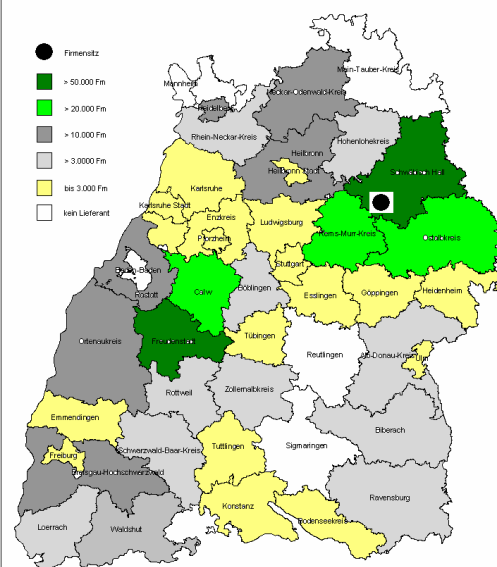
Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 14

Auswirkung auf den Holzverkauf der Landesforstverwaltung

- Durch größere Vermarktungsmengen auf der Kreisebene muss die Zuordnung der Kunden zu den Forstdirektionen bzw. zu den Kreisen neu geregelt werden
- Mit der zunehmenden Größe der Kunden nimmt die Notwendigkeit der überregionalen Steuerung zu
- Auch im Bereich der kleineren Kunden nehmen Lieferverträge zu um als Kunde attraktiv zu bleiben

Martin Strittmatter / Referat Waldarbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 15

Lieferbetriebe Beispielskunde 2004



MUR, Ref. 54, Vlp (Quelle: Fotis)

ilzverkauf Marketing / Folie 16

Auswirkung auf den Holzverkauf der Landesforstverwaltung



- Holzvermarktung im Privat- und Kommunalwald wird Kreisweise unterschiedlich betrachtet:
 - Intensivierte Schwerpunktsetzung in diesem Bereich
 - Forstpolitische Bedeutung
 - Personalstruktur
 - Rückeinnahmen
 - Extensivierung in diesem Bereich
 - Personalstruktur
 - Kartellrechtsdiskussion

Martin Strittmatter / Referat Walдарbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 17

Auswirkung auf den Holzverkauf der Landesforstverwaltung



- Kartellrecht: (momentaner Diskussionsstand)
 - Der Staatswald wird auch nach der Verwaltungsreform kartellrechtlich als landesweit nach einheitlichen Vorgaben operierender Waldbesitzer betrachtet.
 - Die Eigenverantwortung des Waldbesitzers für die Holzvermarktung wird hervorgehoben
 - Die Landesforstverwaltung wird subsidiär tätig. Eine Bündelung erfolgt bei Wunsch des Kunden oder
 - Fehlender wirtschaftlich sinnvoller Vermarktungsalternative
 - Modelle zur Förderung alternativer Vermarktungsorganisationen (FBGen) sollen gefördert werden
 - Ziel: effiziente Vermarktungsstrukturen erhalten, bzw. aufbauen

Martin Strittmatter / Referat Walдарbeit, Holzverkauf Marketing / Folie 18

Auswirkung auf den Holzverkauf der Landesforstverwaltung

- Wettbewerb
 - Wettbewerb ändert sich in unterschiedlichen Bereichen:
 - Die neuen Verwaltungsstrukturen führen zu neuen Marktabgrenzungen Lieferanten-Kundenbeziehungen ändern sich
 - Es entstehen neue Kooperations- bzw. Wettbewerbssituationen
 - Zwischen Außenstellen der Kreise
 - Zwischen den Kreisen
 - Neuorientierung einzelner Waldbesitzern bei der Wahl ihrer Vermarktungswege

Auswirkung auf den Holzverkauf der Landesforstverwaltung

- Umsatzsteuerrechtliche Abwicklung
 - Verbuchungsaufwand erhöht sich
 - alle Sach- und Dienstleistungen, die zwischen Kreisen und Land erbracht werden sind umsatzsteuerpflichtig
 - Im Bereich des Holzverkaufs ist zusätzlich die korrekte Periodenzuordnung auf den Monat der Leistungserbringung zu beachten
 - Umsatzsteuererklärungen sind sowohl von den Kreisen als auch vom Land abzugeben

Zusammenfassung der jetzigen Situation

- Konsolidierungsphase ist noch nicht abgeschlossen
- Den Vorteilen durch
 - größere Einheiten
 - Und Synergieeffekten im Bereich der Querschnittsaufgaben
- Stehen Nachteile durch
 - Zusätzliche Schnittstellen und
 - weitere Hierarchieebenen gegenüber
- Eine effiziente Betriebsführung ist dadurch erschwert

Optionen für eine weitere Entwicklung

- Vollständige Übertragung der Verantwortung für den Staatswald auf die Kreise
 - Folge: Aufgabe der gesamtbetrieblichen Steuerung des Staatswaldes
 - Kreise übernehmen das Risiko für Gewinn- und Verlust
 - Staatswald steht als forstpolitisches Instrument des Landes nicht mehr zur Verfügung
- Schaffung betrieblicher Strukturen zur Bewirtschaftung des Staatswaldes außerhalb der Behördenorganisation
 - Dienstleistungs- und hoheitliche Aufgaben bleiben bei den Stadt- und Landkreisen
 - Folge: Aufgabe der Einheitsforstverwaltung
 - Erneute einschneidende Organisationsänderung erforderlich

Auch in Zukunft brauchen wir mehr als nur die
Summe von Teilen



- **Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**