

Bewirtschaften, Bewahren, Gestalten

Sachsenforst wurde am 1. Januar 2006 als Staatsbetrieb gegründet. Ziele der Forstreform waren, den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel in der Forstwirtschaft erfolgreich zu meistern, den Wald des Freistaates Sachsen für das Allgemeinwohl in vorbildlicher Weise naturnah und multifunktional zu bewirtschaften und gleichzeitig die finanziellen und personalwirtschaftlichen Zielvorgaben der Sächsischen Staatsregierung zu erfüllen.

Hubert Braun

Aus heutiger Sicht waren die letzten zehn Jahre für Sachsenforst eine erfolgreiche Dekade. Ein Spaziergang hin zu einem modernen, wirtschaftlich erfolgreichen, nachhaltig wirtschaftenden öffentlichen Forstbetrieb war es jedoch nicht. Dass der Weg trotz Umwege und Rückschläge gelungen ist, verdanken wir insbesondere den engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Sachsenforst.

Der Weg zum Staatsbetrieb Sachsenforst

Der Weg zur Gründung von Sachsenforst begann schon vier Jahre vorher mit einer Fachregierungserklärung des damaligen Staatsministers für Umwelt und Landwirtschaft Steffen Flath im Jahr 2002.

„Mittelfristiges Ziel [...] ist die Bildung eines Unternehmens Sachsenforst. Das Unternehmen soll insgesamt die gleichen Aufgaben wie die heutige Landesforstverwaltung erfüllen, also neben der Staatswaldbewirtschaftung auch hoheitliche Dienstleistungen für den Freistaat wahrnehmen. Das Unternehmen Sachsenforst [...] soll aber nicht mehr Teil der Staatsverwaltung sein, sondern in einer anderen Rechtsform ein Höchstmaß an Selbständigkeit erhalten.“

Nach einem langen Verhandlungsprozess, der insbesondere die Frage der Rechtsform umfasste, nahm Sachsenforst 2006 als Staatsbetrieb nach § 26 der Sächsischen Haushaltsordnung seine Arbeit auf. Die Sächsische Forstverwaltung war ab diesem Zeitpunkt zweistufig organisiert: das Sächsische Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft als oberste Forstbehörde und Sachsen-

forst als die Forstbehörde. Die bis dahin existierenden 47 Forstämter wurden in 15 Forstbezirken zusammengefasst, bei denen auch alle hoheitlichen Aufgaben angesiedelt waren.

Zum 1. August 2008 wurde im Freistaat Sachsen eine umfangreiche Funktional- und Verwaltungsreform vollzogen, die die Bildung von zehn Landkreisen (davon 22) und drei kreisfreien Städten (davon sieben) sowie eine Verlagerung staatlicher Aufgaben auf die kommunale Ebene beinhaltete. Verbunden mit der Übertragung forsthoheitlicher Aufgaben wie dem Vollzug des Waldgesetzes für den Freistaat Sachsen (Forstaufsicht, Forstschutz, Waldschutzmonitoring) sowie des Forstvermehrungsgut- und Pflanzenschutzrechtes wechselten 193 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Sachsenforst an die Landkreise und kreisfreien Städte. Das Aufgabenportfolio von Sachsenforst wurde umfassend neu strukturiert. So wurden Sachsenforst die Aufgaben als Amt für Großschutzgebiete übertragen – ein Alleinstellungsmerkmal in Deutschland.

Nach der erforderlichen Umstrukturierung von Sachsenforst ist es inzwischen gelungen, strukturelle Kontinuität zurückzugewinnen. Kontinuität bedeutet nicht Stillstand, sondern Voraussetzung für zielgerichtetes Arbeiten, Innovation und wirtschaftlichen Erfolg.

Zur Festlegung eines mittelfristigen Kurses wurde 2013 unter Beteiligung zahlreicher Mitarbeiter die Unternehmenskonzeption „Sachsenforst 2020“ erarbeitet. Die darin formulierten Gesamt-, Ober- und Teilziele bilden die strategischen Zielsetzungen von Sachsenforst und sind als Bestandteile einer Balanced Scorecard (BSC) eine Grundlage der jährlichen Zielvereinbarungen.



Abb. 1: Titelseite der Entwicklungskonzeption „Sachsenforst 2020“

Zehn Jahre Sachsenforst – Welche Bilanz kann gezogen werden?

Ökonomische Bilanz

Maßgeblich für einen nachhaltig wirtschaftenden Forstbetrieb ist es, das betriebliche Wirtschaftsvermögen zu erhalten oder sogar zu steigern. Sachsenforst konnte das Anlagevermögen von 441 Mio. € (Eröffnungsbilanz 1. Januar 2006) auf über 467 Mio. € (Schlussbilanz Wirtschaftsjahr 2015) erhöhen. Die Staatswaldbewirtschaftung hat in der letzten Dekade deutlich an Effizienz und Effektivität gewonnen. Kontinuierlich gestiegene Erlöse und Deckungsbeiträge im Holzverkauf zeigen das. Erreicht wurde das durch eine wertschöpfende Sortimentsaushaltung und eine sinnvolle Kombination von Regiearbeit und Fremdleistungen (hier wie auch in den anderen Produktbereichen).

Gleichzeitig wurden mit der neuen Aufbaustruktur und gestrafften Abläufen immer weniger Haushaltsmittel zur Abgeltung öffentlicher Leistungen außer-

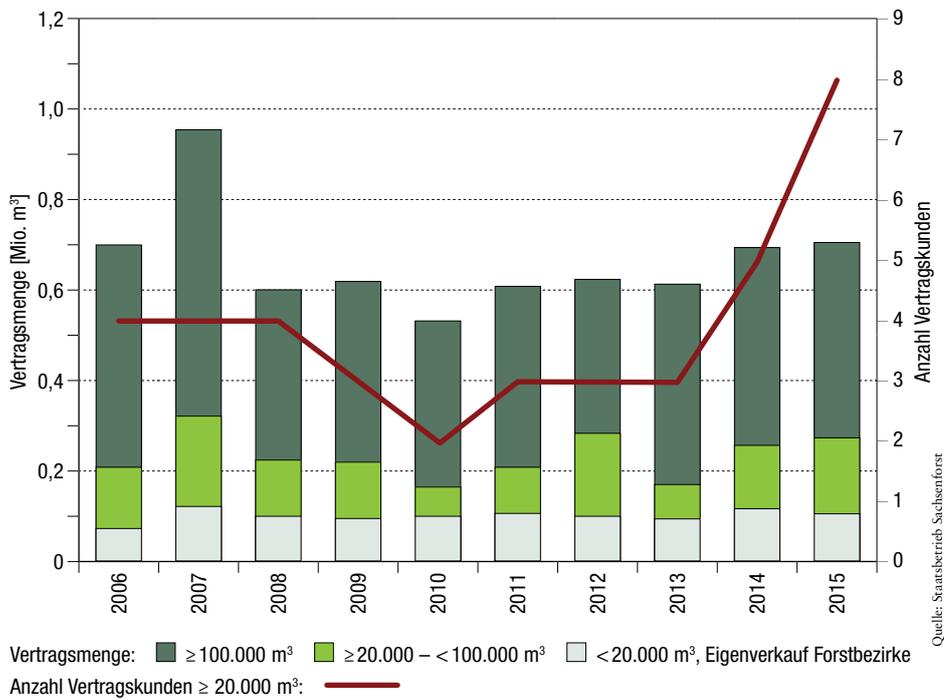


Abb. 2: Entwicklung der Vertragsmengen und Abnehmerstruktur von Sachsenforst bei Nadelstämmeholz-Rahmenverträgen seit 2006

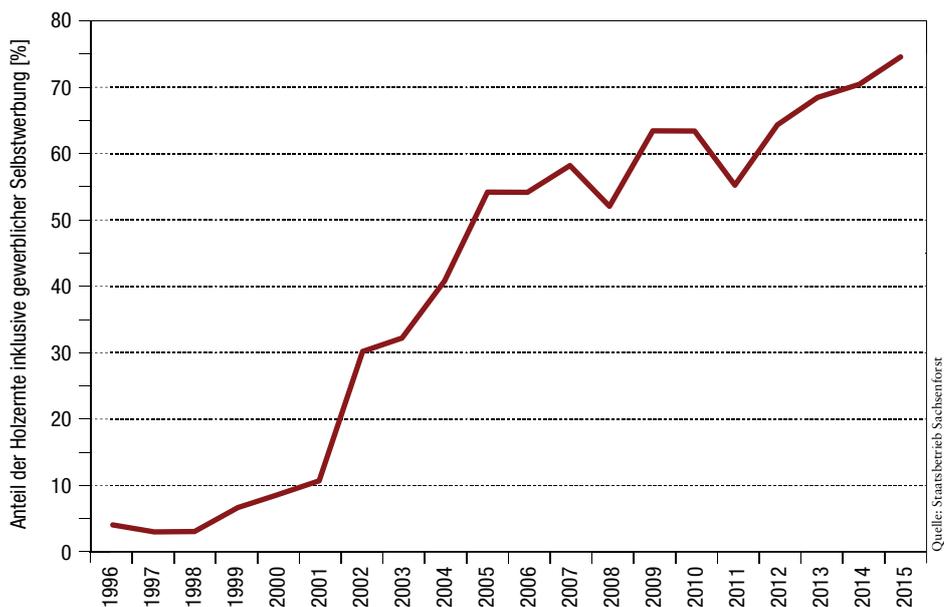


Abb. 3: Entwicklung des Unternehmeranteils am Gesamtholzeinschlag im Staatswald

halb der Produktion von Holz und anderen Erzeugnissen in Anspruch genommen. Lag der Zuschuss aus dem Staatshaushalt im Gründungsjahr noch bei 45 Mio. €, mussten 2015 durch Sachsenforst nur noch knapp 30 Mio. € abgerufen werden.

Die Holzvorräte in Sachsens Wäldern haben – das hat die dritte Bundeswaldinventur eindrucksvoll gezeigt – eine nie dagewesene Größenordnung erreicht. Im Gegensatz zum Bundestrend stehen im sächsischen Staatswald im

Vergleich mit den anderen Waldeigentumsarten die höchsten Holzvorräte (338 VfmD m.R./ha). Hohe Vorräte dürfen allerdings nicht per se als Indikator für Nachhaltigkeit herangezogen werden. Vielmehr muss hinterfragt werden, ob diese unter bestimmten Bedingungen nicht das Betriebsrisiko von morgen sind.

Der Holzeinschlag im Staatswald ist in den letzten Jahren mit rund einer Million Festmeter relativ konstant geblieben. Insbesondere das Orkantief „Kyrill“, aber

auch einige kleinere Sturmtiefs und Katastrophen führten zeitweilig zu höheren Zwangsnutzungen. Die „Zuwachswelle“ konnte das langfristig aber nicht brechen – aktuell werden im Staatswald nur 60 % des jährlich nachwachsenden Derbholzes genutzt. Die Holznutzung kann und soll deshalb gesteigert werden. Nur so können wir die „Risikovorräte“, insbesondere in alten Fichtenbeständen, zugunsten standortgerechter Verjüngungsvorräte abbauen.

Der Holzmarkt bewies in den vergangenen zehn Jahren seine Eigenschaft als stark konjunkturabhängiges Geschäft. Risikostreuung und Absatzsicherheit erlangten für Sachsenforst höchste Relevanz. Die Anzahl vertraglich gebundener Abnehmer wurde deshalb kontinuierlich ausgebaut.

Mit der Zielsetzung, die konjunkturgesteuerte Abhängigkeit von den Rohholzmarkten zu verringern, rückte die Erschließung neuer Geschäftsfelder zunehmend in den Fokus. Heute agiert Sachsenforst erfolgreich als Dienstleister für Kompensationsleistungen und Ökomaßnahmen.

Ökologische Bilanz

Die Ergebnisse der Bundeswaldinventur haben es uns deutlich vor Augen geführt: In Sachsen dominieren noch immer die Baumarten Fichte und Kiefer. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, stabile, leistungs- und anpassungsfähige Wälder zu schaffen. Schon seit den frühen 1990er-Jahren läuft unser Generationenprojekt „Waldumbau“. Seit 2006 wurden allein im Staatswald auf einer Fläche von 12.200 ha standortgerechte Baumarten eingebracht. 146 Mio. € wurden damit in die Zukunftsfähigkeit des Waldes investiert. Nun liegt es an uns, dass diese Kulturen in gesicherte Bestände übergehen. Gleichzeitig wird der Waldumbau im Staatswald in mindestens gleichbleibender Intensität fortgeführt – auf etwa 1.300 ha jährlich. Handlungsgrundlage hierfür sind detaillierte Standortinformationen, leistungsfähige klimatische Modellrechnungen, wissenschaftlich fundierte Schlussfolgerungen und klar formulierte Strategien. Mit unserem Kompetenzzentrum Wald und Forstwirtschaft stellen wir den Waldumbau auf eine fachlich fundierte Basis.

Der Waldumbau ist aber nicht unser einziges Naturschutzprojekt. Sachsenforst verbessert die Schutzfunktionen, bewahrt und entwickelt sensible Naturräume im Staatswald und in den zugeordneten Schutzgebieten. Die FFH-Managementplanung im sächsischen Wald ist abgeschlossen – auch hier ist Sachsen Vorreiter. Im Staatswald werden die Erhaltungs- und Entwicklungsmaßnahmen vorbildlich in die Betriebsplanung und -führung integriert, im Privat- und Körperschaftswald ist Sachsenforst beratend aktiv. Die Ergebnisse der flächendeckenden Waldfunktionen- und Waldbiotopkartierung dienen dafür ebenfalls als Grundlage.

Die biologische Vielfalt unserer Wälder kann nicht allein über Segregationsmaßnahmen erhalten werden. Integrativer Naturschutz ist unser Leitmotiv. Die Bilanz geht auf – Waldwirtschaft auf ökologischer Grundlage, integrativer Naturschutz und Management von Großschutzgebieten funktionieren auch unter einem Dach.

Soziale Bilanz

Die Zielsetzung bei Gründung von Sachsenforst war klar: Verwaltungsaufwand abbauen, Organisationsstrukturen konsequent straffen. Der folgende Umbauprozess wurde mit einer langfristigen Personalentwicklungskonzeption hinterlegt.

Der bisherige Personalabbau im Staatsbetrieb Sachsenforst wurde überwiegend durch folgende Maßnahmen kompensiert:

- Einsatz von Forstdienstleistern im Bereich der Waldarbeit;
- verstärkter Technikeinsatz in der Waldarbeit (85 % der Holzernte erfolgten im Jahr 2015 vollmechanisiert);
- Rationalisierung durch konsequente Digitalisierung;
- verstärkte Vergabe von Werkverträgen bei Forschung, Planung und Monitoring.

Zunächst in einem vom Sächsischen Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft initiierten Modellvorhaben, konnte Sachsenforst das mittlerweile verstetigte Instrument der Personalbudgetierung nutzen. Mit der Möglichkeit, den bisherigen Stellenplan um bis zu 85 Stellen zu überschreiten, ergibt das eine deutliche und aktuell auch vollständig ausge-

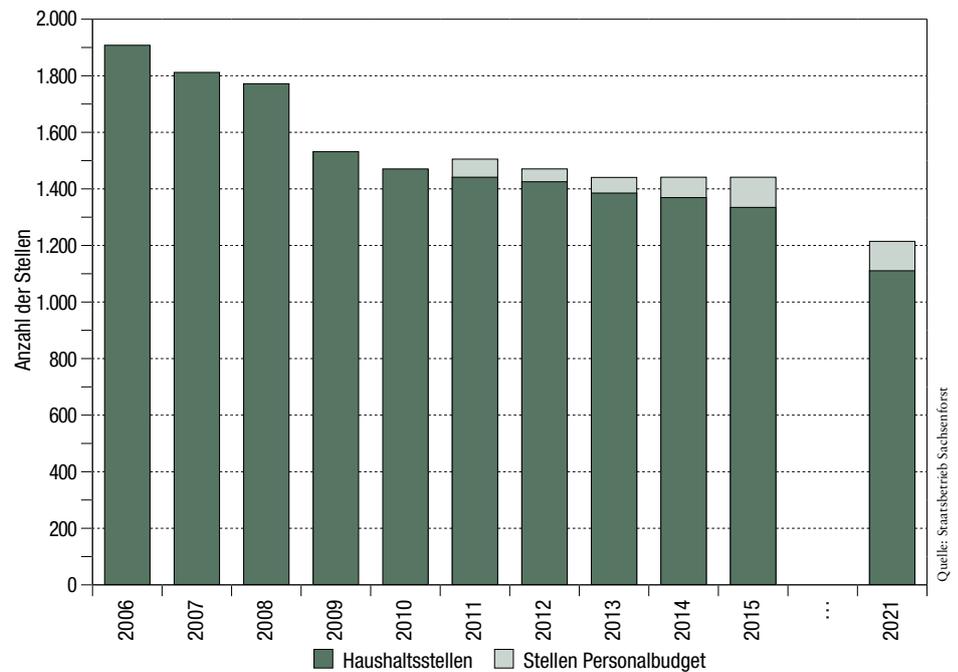


Abb. 4: Personalentwicklung 2006 bis 2021 (Haushalts- und Budgetstellen)

schöpfte Möglichkeit zur Flexibilisierung im Personalbereich. Die Finanzierung der entstehenden zusätzlichen Personalkosten erfolgt durch Einsparungen oder Mehrerlöse.

Über den betrieblichen Erfolg entscheiden jedoch nicht die Anzahl der Angestellten, sondern qualitative Aspekte. Die zielgerichtete Aus- und Fortbildung gemeinsam mit externen Partnern ist ein unerlässliches Instrument, um qualifiziertes Personal einsetzen zu können. Jährlich absolvieren etwa 40 Forstwirte ihre Ausbildung bei Sachsenforst, dazu kommen 20 Absolventen der Laufbahnausbildung zum gehobenen Dienst. Alle zwei Jahre beenden zehn Forstreferendare ihre Ausbildung. Viele von ihnen fanden in der Vergangenheit eine Anstellung bei Sachsenforst – oder aber bei unseren Partnern in der freien Wirtschaft. Einige unserer eigenen Waldarbeiter werden regelmäßig zu Forstwirtschaftsmeistern weitergebildet. Alle Mitarbeiter können und sollen an unseren umfangreichen Fortbildungsangeboten im fachlichen und sozialen Bereich teilnehmen.

Gesellschaftliche Bilanz

45 % der Waldfläche, 85.000 Waldbesitzer und fast 240.000 ha – Sachsen ist ein „Privatwald-Land“. Dazu kommen gut 52.000 ha körperschaftliches Waldeigentum. So vielfältig wie der Waldbesitz, so vielgestaltig sind auch die

Anforderungen an die Waldbewirtschaftung und die Herausforderungen für die Waldbesitzer. „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist unser Leitmotiv für den Privatwald. Mit unserer Unterstützung sollen die Waldbesitzer ihre Verantwortung erkennen und daraus ihre persönliche Motivation und individuellen Ziele für ihr Eigentum entwickeln. Unsere 63 Privat- und Körperschaftswaldrevierleiter stehen beratend zur Seite, organisieren Waldbesitzerversammlungen und Fortbildungsveranstaltungen oder stellen den Kontakt zu anderen Waldbesitzern, Dienstleistern, Forstbetriebsgemeinschaften oder Behörden her. Gut 175.000 Beratungsgespräche wurden so in den letzten zehn Jahren geführt.

Die Kooperation insbesondere mit privaten, aber auch körperschaftlichen und kirchlichen Waldbesitzern erfordert hohe Kompetenzen. Nicht nur im fachlichen, sondern insbesondere im sozialen Bereich. Mit fundierter Ressortforschung, zielgerichteter Beratung, Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und starken Partnern müssen künftige Herausforderungen angepackt werden. Dazu gehören beispielsweise der noch immer niedrige – historisch begründete – Organisationsgrad in forstlichen Zusammenschlüssen (46.500 ha und 2.700 Mitglieder) oder eine noch effizientere Nutzung und Bewerbung bestehender Förderinstrumente.



Foto: Doc Winkler Photography

Abb. 5: Sachsen ist ein Land des Privatwaldes. Zur nachhaltigen Waldbewirtschaftung bietet Sachsenforst den Waldbesitzern Hilfe zur Selbsthilfe an.

Interesse am Wald haben aber nicht nur die sächsischen Privatwaldbesitzer. Der Wald als Ort der Erholung und des Sports gewinnt zunehmend an Bedeutung. Das umfangreiche forstliche Wegenetz im

Staatwald bildet die grundlegende Infrastruktur für zahlreiche Freizeitaktivitäten. Rund 3 Mio. € jährlich lassen wir uns die Verbesserung der Erholungsfunktion im Staatwald kosten. Mit Kooperationsver-

einbarungen, beispielsweise zum Betrieb von Loipen oder Mountainbike-Trails, lenken wir diese Aktivitäten gezielt.

Mit den veränderten Ansprüchen der Menschen gehen zunehmend Tendenzen zur Entfremdung von der Natur und den damit verbundenen Wirtschaftskreisläufen einher. Diesen begegnen wir mit unserem gesetzlich verankerten Bildungsauftrag. Nur wenn Kinder und Jugendliche die elementaren Zusammenhänge zwischen Mensch und Umwelt früh begreifen, können sie sich später für ihren Erhalt, aber auch für eine nachhaltige und multifunktionale Bewirtschaftung einsetzen. Öffentlichkeitsarbeit, Waldpädagogik und Umweltbildung sind für uns keine Kür, sondern Kernaufgaben eines modern aufgestellten und zukunftsorientierten Forstbetriebes.

Wie geht es weiter?

Sachsenforst wird auch künftig seinem Leitbild „Bewirtschaften, Bewahren, Gestalten“ folgen. In einem Prozess wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels müssen wir verstärkt für unser Wirken werben und uns mit allen Akteuren des ländlichen Raums dieser Herausforderung stellen. Weltweit erfahren wir für unser Prinzip einer multifunktionalen und nachhaltigen Forstwirtschaft – anders als teilweise auf regionaler oder nationaler Ebene – hohe Anerkennung. Sachsenforst ist sich seiner Rolle und Bedeutung für den ländlichen Raum bewusst. Um die zukünftigen Herausforderungen meistern zu können, müssen wir unsere finanziellen und personellen Ressourcen noch flexibler einsetzen können, verstärkt über die Landesgrenzen hinaus Netzwerke und Partnerschaften knüpfen und die Digitalisierung der betrieblichen Abläufe konsequent vorantreiben. Dafür braucht Sachsenforst vor allem eines: Betriebliche Freiheitsgrade und strukturelle Kontinuität als Voraussetzung für zielgerichtetes Arbeiten, Innovation und wirtschaftlichen Erfolg.

Prof. Dr. Hubert Braun,
Hubert.Braun@smul.sachsen.de,
ist Landesforstpräsident und
Geschäftsführer von Sachsenforst.

