



Landesrechnungshof
Schleswig-Holstein



Bemerkungen 2015

mit Bericht zur
Landeshaushaltsrechnung 2013

Kiel, 17. März 2015

20. Landesforsten: Unrentable Geschäftsfelder aufgeben statt Probleme verdecken

Die Schleswig-Holsteinischen Landesforsten gründeten 2011 eine GmbH, um ofenfertiges Brennholz und verarbeitetes Wildfleisch am Markt anzubieten. Bis zuletzt schrieb die Gesellschaft rote Zahlen, obwohl die Muttergesellschaft den Betrieb quersubventioniert hatte.

Nach 3 Jahren haben die Landesforsten die Gesellschaft wieder aufgelöst. Trotz der Negativbilanz wollen sie aber an den Geschäftsfeldern selbst festhalten. Dies ist unwirtschaftlich und verdeckt die Probleme, statt sie zu lösen. Landesregierung und Landtag sollten dem Expansionsdrang der Landesforsten außerhalb ihres Kerngeschäfts Grenzen setzen.

20.1 Landesinteresse an der GmbH-Gründung zweifelhaft

Die Schleswig-Holsteinischen Landesforsten AöR (SHLF) strebten seit ihrer Gründung 2008 an, ihre Unternehmenstätigkeit auszubauen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Davon versprachen sie sich ein stabileres wirtschaftliches Ergebnis und eine bessere Auslastung der bestehenden Kapazitäten vor allem bei Personal und Maschinen.

In der Folge trieb die Geschäftsführung den Ausbau insbesondere in 2 Geschäftsfeldern voran:

- Herstellung und Vertrieb von ofenfertigem Brennholz,
- Veredelung, Vermarktung und Handel mit Wildfleischprodukten.

Mit beiden Produkten wollte man verstärkt Endverbraucher als Kunden gewinnen.

Der LRH hat sich 2010 gegen eine zu expansive Geschäftsstrategie ausgesprochen und die SHLF gemahnt, sich im Wettbewerbsgeschäft zurückzuhalten.¹ Die SHLF sahen hierfür keinen Anlass und setzten offensiv darauf, zusätzliche Marktanteile in den neuen Geschäftsfeldern zu erobern. Dieses Ziel wollte man u. a. auch durch die starke Stellung der SHLF im Rohholzmarkt erreichen. So wurde etwa die Option ins Spiel gebracht, das Rohholzangebot aus dem landeseigenen Wald gegenüber anderen Anbietern zu verknappen und so die eigene Wettbewerbsposition im Brennholzmarkt zu verbessern.

Um die neuen Geschäftsfelder klar vom steuerbegünstigten Kerngeschäft der SHLF abzugrenzen, gründeten die SHLF 2011 das Tochterunterneh-

¹ Vgl. Bemerkungen 2011 des LRH, Nr. 14.

men Schleswig-Holsteinische Landesforsten Service GmbH (Service GmbH). Neben mehr Transparenz und steuerlichen Vorteilen versprachen sich die SHLF von der Ausgliederung auch schlankere Entscheidungsstrukturen und die Vermeidung von wettbewerbsrechtlichen Problemen. Als Voraussetzung hierfür wurde vereinbart, die Leistungsbeziehungen zwischen SHLF und Service GmbH auf Vollkostenbasis zu verrechnen.

Die Gründung der GmbH ist aus mehreren Gründen verfehlt. Anders als anfangs kommuniziert richtete sich das Hauptaugenmerk der SHLF nicht darauf, vermeintlich überzählige (Personal-)Kapazitäten besser auszulasten. Vielmehr erforderten die neuen Bereiche zusätzliche Investitionen in Personal, Maschinen und EDV. Diese Erweiterung der Geschäftsfelder lag so nicht im Interesse des Landes.

Daneben sollten sich öffentliche Unternehmen aus wettbewerbs- und ordnungspolitischen Gründen weitgehend auf ihren Kernbereich konzentrieren. Expansionsbestrebungen sind insbesondere dann kritisch, wenn die Unternehmen dort in direkte Konkurrenz zu privaten Anbietern treten. Hierzu gehört die Entscheidung der SHLF, im Bereich Holz und Wild zusätzliche Fertigungsstufen zu übernehmen und sich in großem Umfang unmittelbar an den Endverbraucher zu wenden. Die Idee, private Konkurrenten vom Rohholzangebot abzuschneiden, ist nicht vereinbar mit den Aufgaben der SHLF als Anstalt des öffentlichen Rechts.

Diese Markteingriffe lassen sich auch nicht mit einer Diversifizierung der Risiken und Ertragsquellen rechtfertigen. Zum einen können die SHLF im Fall negativer Entwicklungen des Rohholzmarkts auf bestehende Rücklagen und die Gewährträgerhaftung des Landes bauen. Zum anderen lagen selbst die optimistischsten Umsatzprognosen für die neuen Geschäftsfelder unter 5 % des Gesamtumsatzes. Sie sind damit im Verhältnis zum Kerngeschäft der SHLF vernachlässigbar.

20.2 **Optimistische Prognosen erfüllten sich nicht**

Bei Gründung der Service GmbH ging die Geschäftsführung davon aus, bereits ab 2012 Jahresüberschüsse zu erzielen. Diese Prognose erwies sich als zu optimistisch. Nach einem geringen Verlust im Rumpfgeschäftsjahr 2011 folgten 2012 und 2013 jeweils Verluste von rund 100 T€ (siehe Tabelle).

Gegenüberstellung von Plan- und Istzahlen der Service GmbH

Jahr	Jahresergebnis	
	Plan in T€	Ist in T€
2011	-15	-26
2012	0	-111
2013	80	-105

Quellen: Planzahlen: Businessplan der Service GmbH;
Istzahlen: Jahresabschlüsse der Service GmbH

Dabei stellen die Jahresabschlusszahlen die tatsächliche Geschäftsentwicklung noch zu positiv dar. Denn die SHLF rechneten die für ihr Tochterunternehmen erbrachten Leistungen nicht durchgehend zu Vollkosten ab (vgl. Tz. 20.3).

Ursächlich für das schlechte Abschneiden ist, dass die Verantwortlichen in SHLF und Service GmbH die mit dem Einstieg in neue Märkte einhergehenden Anforderungen unterschätzt haben. Das betrifft sowohl die notwendigen Investitionen als auch das zusätzlich erforderliche Know-how. Es ist insbesondere nicht gelungen, professionellere Strukturen in den Bereichen Marketing und Vertrieb aufzubauen. Dies ist aber unerlässlich, will man dem Endverbraucher ein attraktives Produktangebot unterbreiten. Anders als offenbar erhofft standen in den SHLF hierfür keine entsprechend qualifizierten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zur Verfügung. Neueinstellungen konnten an dem Ergebnis ebenfalls nichts ändern.

20.3 Unvollständige und intransparente Leistungsverrechnungen

Die SHLF haben für die Service GmbH diverse Leistungen erbracht: Sie haben ihr u. a. Personal gestellt, Maschinen und Immobilien überlassen und eine Unternehmenssoftware für die Warenbewirtschaftung (Warenwirtschaftssystem) zur Verfügung gestellt. Ziel der GmbH-Gründung war es, über diese Leistungsbeziehungen ein Höchstmaß an Kostentransparenz herzustellen. Alle Leistungen sollten zu Vollkosten abgerechnet, der Personaleinsatz über Stundenaufschreibungen ermittelt werden.

Diese Vorgaben haben SHLF und Service GmbH wiederholt missachtet. Die Verantwortlichen haben es versäumt, Dienstleistungen der SHLF vollständig, zeitnah und zu vergleichbaren Konditionen wie gegenüber Dritten in Rechnung zu stellen. Dies geschah jeweils zugunsten der Service GmbH und verbesserte daher ihr Jahresergebnis.

2 Beispiele:

- Ohne triftigen Grund wurden Personalkosten nicht durchgängig nach Stunden, sondern über niedrigere Pauschalen abgerechnet. Allein daraus ergab sich ein Vorteil für die Service GmbH von etwa 120 T€.
- Daneben haben die SHLF darauf verzichtet, Anschaffungs- und Lizenzkosten für das von der Service GmbH genutzte Warenwirtschaftssystem vollständig in Rechnung zu stellen. Hierfür ließen sich die SHLF nur geringe Kosten von der Service GmbH erstatten.

Dadurch haben sie ihrem Verwaltungsrat erschwert, ein vollständiges Bild über die wirtschaftliche Situation der Service GmbH zu gewinnen. Die steuerlich und wettbewerbsrechtlich gebotene Abgrenzung der neuen Geschäftsfelder vom Kerngeschäft der SHLF war somit fehlerhaft und unvollständig, das Geschäftsergebnis der Service GmbH nur bedingt aussagekräftig.

20.4 **Massiver Problemdruck führt zur Auflösung der Gesellschaft**

Neben den Mängeln bei der Leistungsverrechnung traten bei der Service GmbH wiederholt Liquiditätsprobleme auf. Hierauf reagierten die SHLF zum einen mit 2 Kapitalspritzen. Zum anderen räumten sie der Service GmbH hinsichtlich Rechnungsstellung und Zahlungszielen Sonderkonditionen ein.

Die diversen Vorzugsbehandlungen der Service GmbH lösten in Teilen der Belegschaft der SHLF Unmut aus und belasteten das Betriebsklima massiv. Der Problemdruck wuchs schließlich so stark an, dass sich die SHLF im April 2014 dazu entschlossen, die Service GmbH zu liquidieren. Allerdings will die Geschäftsführung der SHLF die Geschäftsfelder der Service GmbH nicht aufgeben, sondern unter dem Dach der SHLF weiterführen.

20.5 **Unrentable Geschäftsfelder aufgeben, statt Probleme verdecken**

Die Expansionsstrategie der SHLF in den Bereichen Wildfleisch und Brennholz ist gescheitert. Im Hinblick auf die Konkurrenzsituation zu privaten Anbietern bereits im Ansatz fragwürdig, haben sich die neuen Geschäftsfelder für die SHLF als unwirtschaftlich und belastend erwiesen. Die negativen betriebswirtschaftlichen Ergebnisse und die vom LRH vorgefundenen Unstimmigkeiten bei der Leistungsverrechnung sprechen eine eindeutige Sprache.

Daher ist es nicht nachvollziehbar, warum die Geschäftsfelder innerhalb der SHLF weitergeführt werden sollen. Geht das Ergebnis der neuen Geschäftsfelder künftig in der Bilanz der SHLF auf, besteht noch weniger

Transparenz als bisher. An der mangelnden Wirtschaftlichkeit ändert das nichts, sie tritt nur weniger offensichtlich zutage.

Statt die Probleme zu verdecken, sollten sich die SHLF den Tatsachen stellen und sich von den unrentablen Geschäftsfeldern so weit wie möglich verabschieden. Landesregierung und Landtag sollten hierauf über den Verwaltungsrat der SHLF hinwirken.

Umweltministerium und **SHLF** haben angekündigt, mit Ablauf des Geschäftsjahres 2015 den wirtschaftlichen Erfolg der Geschäftsfelder in der neuen Organisationsform zu bewerten. Sollte sich die Unwirtschaftlichkeit herausstellen, würden die Geschäftsfelder in der jetzigen Form aufgegeben.

Der **LRH** bleibt bei seiner Empfehlung, die unrentablen Geschäftsfelder schon jetzt zu beenden. Er hält die Vorgehensweise, zunächst die GmbH aufzulösen und erst 2016 über die Aufgabe der Geschäftsfelder zu entscheiden, für nicht schlüssig. Die GmbH war gegründet worden, um die neuen Geschäftsfelder wirtschaftlicher und transparenter betreiben zu können. Dass nunmehr wieder von einer wirtschaftlicheren Aufgabenerledigung unter dem Dach der SHLF ausgegangen wird, ist nicht durch belastbare Geschäftskonzepte unterlegt.