

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse  
**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein  
**Band:** 147 (1996)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Fortschritte in den Forstbetrieben als Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen  
**Autor:** Brühlhart, Anton  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-767051>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 31.12.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **Fortschritte in den Forstbetrieben als Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen**

*Von Anton Brühlhart*

*Keywords:* Forest enterprises; state-owned forests; management results; canton of Fribourg (Switzerland).

FDK 67: 922: 94: (494.41)

Zweckmässige Arbeitsweisen und Strukturen in den Forstbetrieben sind nie ein für allemal gesichert, sondern müssen durch einen dynamischen Prozess ständig neu geschaffen werden. Der kantonale Forstdienst hat seinen spezifischen Beitrag zur Belebung dieser stets erforderlichen Anstrengungen beizusteuern, einerseits durch die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen und anderseits durch direkte Impulse.

Im Laufe der Jahre meiner bisherigen Tätigkeit als Kantonsoberförster hat dieser Aufgabenbereich einen wechselnden Stellenwert eingenommen, je nach momentaner Situation der Forstbetriebe und dem herrschenden politischen und wirtschaftlichen Druck von aussen und «oben». Seit dem unausweichlichen Absinken der meisten Forstbetriebe in die Verlustzone seit den achtziger Jahren wurde dieses Bemühen mehr und mehr zum kategorischen Muss ohne Wenn und Aber. Wichtig schien mir dabei immer zu sein, dass Spar- und Rationalisierungsanstrengungen nie allein als solche eingeführt wurden, sondern immer mit dem übergeordneten Ziel, die Umsetzung unseres Auftrags als Forstdienst umfassend zu stärken und zu verbessern. Damit sollte der Entmutigung der Mitarbeiter entgegengewirkt und erst noch eine zusätzliche Motivation geschaffen werden. Der nachfolgende Bericht stellt keine Erfolgsgeschichte dar, sondern lediglich den Versuch, ein paar interessante Ausschnitte aus einem zurückgelegten Weg zu beschreiben, einer Wegstrecke, welche sowohl Steigungen als auch Gefälle, Kurven und Schlaglöcher aufweist.

## Die Bewirtschaftung der Staatswälder als Testfall für die Einführung der Betriebsabrechnung (BAR)

Im Laufe der achtziger Jahre wurde die Auftragserfüllung der Forstbetriebe zunehmend in Frage gestellt. Nebst den «neuartigen Waldschäden» erfuhren wir den steilen Absturz der Holzpreise und als direkte Folge davon ein Finanzierungsproblem der Forstbetriebe, welches dank der noch herrschenden Hochkonjunktur vorerst durch Leistungen der öffentlichen Hand aufgefangen werden konnte, einerseits durch die Deckung der Defizite mit Steuergeldern (Staatswald, Gemeindewald) und andererseits durch Gewährung von Beiträgen des Bundes und des Kantons. Die Zuspitzung der Lage seit Beginn der neunziger Jahre und die daraus folgende Sparpolitik auf allen Ebenen verlangten aber bald nach noch strengeren Massnahmen auf betrieblicher Ebene. Die Entwicklung der Finanzrechnung der Freiburger Staatswälder (ohne Investitionen) zeigt die Vorgeschichte in den achtziger Jahren in der *Tabelle 1* (Bruttowaldfläche 4900 ha).

*Tabelle 1.* Ergebnisse der Finanzbuchhaltung für die Staatswälder FR von 1979 bis 1991.

<i>Jahr</i>	<i>Einnahmen Fr.</i>	<i>Ausgaben Fr.</i>	<i>Überschuss Fr.</i>	
1979	3 250 532	3 096 707	+	153 825
1980	3 540 234	3 016 367	+	523 867
1981	3 930 753	3 386 644	+	544 109
1982	3 333 474	3 275 402	+	58 072
1983	3 003 581	3 683 579	–	679 998
1984	3 083 145	3 809 588	–	328 845
1985	3 119 766	3 698 231	–	578 465
1986	3 350 816	4 006 159	–	655 343
1987	3 072 925	4 091 956	–	1 019 031
1988	3 130 056	4 489 030	–	1 358 974
1989	4 115 986	5 447 047	–	1 331 061
1990	4 550 342	7 032 025	–	2 481 683
1991	4 203 851	6 968 708	–	2 764 857

Innerhalb von zehn Jahren haben sich die Mehreinnahmen von 16% (1981) in Mehrausgaben von 65% (1991) verkehrt. Es ist zu beachten, dass die Finanzbuchhaltung zahlreiche und bedeutende Nebenbetriebe der Staatswälder einschliesst und keinen überbetrieblichen Vergleich zulässt.

Interessant ist jedoch die weitere Entwicklung, welche geprägt war durch das Fortbestehen der tiefen Holzpreise, durch neue, kräftig einsetzende umfassende Sparübungen des Staates, aber auch durch gezielte Massnahmen in den Forstbetrieben, namentlich die generelle Einführung der Betriebsabrechnung (BAR) in allen Staatswäldern. Die *Tabelle 2* zeigt die Entwicklung ab 1991, dem Jahr des Beginns gezielter Anstrengungen zur Verbesserung der Betriebsergebnisse.

Tabelle 2. Ergebnisse der Finanzbuchhaltung für die Staatswälder nach Beginn der gezielten Anstrengungen (1991 bis 1995).

<i>Jahr</i>	<i>Einnahmen Fr.</i>	<i>Ausgaben Fr.</i>	<i>Überschuss Fr.</i>
1991	4 203 851	6 968 708	– 2 764 857
1992	4 373 563	5 836 189	– 1 462 626
1993	4 850 993	5 944 121	– 1 093 128
1994	4 891 204	5 606 113	– 714 909
1995	5 371 107	5 663 257	– 292 150

In dieser Zeitspanne von vier Jahren hat sich der Ausgabenüberschuss von 65 % auf 5,4 % der Einnahmen zurückgebildet. Dieses recht erfreuliche Ergebnis vielfältiger Bemühungen verdient eine nähere Betrachtung. Zunächst ist festzustellen, dass die Betriebsabrechnung (BAR), obwohl auf anderen Grundlagen als die Finanzbuchhaltung des Staates beruhend, diesen Trend bestätigt (Tabelle 3).

Tabelle 3. Ergebnisse der Betriebsabrechnung Staatswald Freiburg 1991 und 1995.

<i>Jahr</i>	<i>Ergebnis Holzproduktion + Nebenbetriebe ohne kalkulatorische Kosten (Fr.) Fr. Fr./ha</i>				<i>Arbeitseinsatz (Std.) Holzprod. + Nebenbetriebe</i>
1991	–	1 587 901	–	359	130 524
1995	–	589 268	–	133	103 986

Zweck der vorstehenden Angaben aus den beiden Buchhaltungen ist lediglich, die Tatsache des wesentlichen Fortschritts in den Betriebsergebnissen aufzuzeigen, nicht jedoch, diese näher zu analysieren. Wichtig ist auch die Feststellung, dass die 1. Produktionsstufe (Pflegearbeiten, Bestandesverjüngung) trotz Sparbemühungen unvermindert fortgeführt wurde. Gleichzeitig ist auch zu betonen, dass die hier aufgezeigten Entwicklungen bloss eine Etappe auf einem viel längeren Weg darstellen.

### **Vorgehen zur Einführung von Verbesserungen in den Staatsforstbetrieben**

Grundlegend für unser Vorgehen war die Überzeugung, dass zur Erreichung von umfassenden Verbesserungen der Einsatz aller Beteiligten erforderlich ist. Weiter sollten Qualitätsverluste der Leistungen und der Arbeitsbedingungen ausgeschlossen werden. Dies wurde mit folgenden Massnahmen versucht.

- a) Am Kantonsforstamt wurde die Stelle des verantwortlichen Sachbearbeiters (Chef der Verwaltung) aufgewertet und neu besetzt. Er arbeitete sich intensiv in die BAR ein und beteiligte sich in der Folge an deren zielgerichteten Anwendung. Seine Fachkompetenz und Dienstbereitschaft bildeten eine wesentliche Voraussetzung zur Schaffung des nötigen Vertrauens bei den Anwendern. Auch die Buchhaltungsangestellte am Kantonsforstamt bereitete sich sorgfältig auf ihre Aufgabe vor.
- b) Ein privates Forstingenieurbüro wurde mit der technischen Betreuung der Anwender beauftragt und erwarb sich bald einmal das Vertrauen der Kreisoberförster/der Kreisoberförsterin.
- c) Die Förster wurden an mehreren Dienstrapporten über Ziel und Methode der BAR informiert.
- d) Die Kreisoberförster/die Kreisoberförsterin und die Förster besuchten Kurse zur Einführung und später zur Vertiefung ihrer Kenntnisse der BAR.
- e) In der Regel fand jedes Jahr nach Erstellung des Jahres-Abschlusses in jedem Forstkreis ein Gespräch zwischen dem Kantonsoberförster, der Kreisoberförsterin/dem Kreisoberförster und den Förstern statt. Dabei wurden jeweils die Ergebnisse analysiert, Schlussfolgerungen gezogen und allfällige Mängel der BAR-Anwendung ausgemacht. Diese regelmässigen Aussprachen erwiesen sich als von grundlegender Bedeutung. Der hohe Zeitaufwand zahlte sich aus, weil sich diese BAR-Gespräche zu einem wertvollen Gedanken- und Erfahrungsaustausch zwischen den Leuten an der Front und in der Zentrale entwickelten.
- f) Mit dem Waldwirtschaft Verband Schweiz wurde eine enge Zusammenarbeit aufgebaut.

Nach vier Jahren intensiver Bemühung um Einführung, Anpassung und Verbesserung der forstlichen Betriebsabrechnung BAR im Staatswald kann diese Methode als genügend vertraut und gefestigt betrachtet werden. Ohne die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Stufen wäre eine zuverlässige Erstellung der BAR in den acht Forstkreisen nicht denkbar gewesen.

### **Ausweitung der BAR-Anwendung auf die übrigen öffentlichen Wälder**

Parallel zur Einführung im Staatswald wurde die forstliche Betriebsabrechnung BAR vom Kantonsforstamt auch den Gemeinden mit entsprechendem Waldbesitz vorgeschlagen. Der Staat stellte Beratung und finanzielle Starthilfe zur Verfügung. 1992 waren es bereits 16 Gemeinden mit insgesamt 4000 ha Waldbesitz, welche die BAR anwendeten. Unser Ziel ist es, sämtliche

von einem Förster geleiteten Forstbetriebe der BAR zu unterstellen. Neben seltenen Fällen, in denen Gemeinden die BAR wieder aufgaben, stellen wir ein zunehmendes Interesse bei immer neuen Anwendern fest. Als wirksames Mittel zur Verbreitung der BAR hat sich die Beteiligung der Gemeindeförster an den erwähnten jährlichen BAR-Gesprächen des Kantonsoberförsters in den Forstkreisen erwiesen.

### **Die Einführung der BAR als Glied einer Kette**

Wenn die Einführung der forstlichen Betriebsabrechnung auch positive Auswirkungen weit über den finanziellen Bereich hinaus nach sich zieht, so stellt sie dennoch nur eine Massnahme unter mehreren dar auf dem nie endenden Weg der Betriebsverbesserungen. Im Falle des Staatswaldes wurde auf zahlreichen Gebieten gleichzeitig versucht, mit weiteren Schritten auf diesem Weg vorwärtzuschreiten, jeweils mit mehr oder weniger Erfolg, mit mehr oder weniger Glück, aber doch insgesamt stets mit ermutigenden Ergebnissen. Zu diesen Bemühungen um Verbesserung der Rahmenbedingungen zählen wir folgende Massnahmen:

- die Verstärkung des Kantonsforstamtes mit Spezialisten verschiedener Ausrichtung;
- die Ausrüstung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den nötigen Arbeitsmitteln;
- die Förderung der forstlichen Ausbildung und namentlich der Anstellung gut ausgebildeter Förster in genügender Zahl;
- die Umstrukturierung der Forstbetriebe durch Zusammenschlüsse.

### **Ausblick**

Die positiven direkten und indirekten Auswirkungen der BAR-Einführung im Staatswald erlaubten es, auch in mehreren Gemeindeforstbetrieben ähnliche Entwicklungen auszulösen.

Immer waren es die Kreisoberförsterin und Kreisoberförster, welche zusammen mit den Gemeindeförstern diese Entwicklung steuerten. Wir konnten eine erfreuliche Zunahme des betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns feststellen, welches für die politische und wirtschaftliche Sicherung der Forstbetriebe lebenswichtig ist. Angesichts der vielen und weitreichenden noch bevorstehenden Restrukturierungs- und Rationalisierungsmassnahmen ist dies ein hoffnungsvoller Anfang.

Die Forstbetriebe des Kantons Freiburg sollen auf Grund der in Vorbereitung stehenden neuen Waldgesetzgebung in neue anpassungsfähige, genügend

grosse Einheiten umgewandelt werden. Dabei sehen wir keine vollständige Entflechtung von Hoheits- und Betriebsleitungsfunktionen vor. Vielmehr wollen wir ein System schaffen, das flexibel bleibt und stets Synergien zwischen staatlichen Hoheitsaufgaben und Betriebsleitung zulässt. Indessen soll der Handlungsspielraum der Forstbetriebe beträchtlich ausgeweitet werden, um Rationalisierungs- und Gewinnmöglichkeiten optimal ausschöpfen zu können. Eine bedeutende Rolle könnten dabei die vermehrte und gezielte Zusammenarbeit mit Privatunternehmen sowie der Aufbau rentabler Nebenbetriebe bilden. Voraussetzung dafür sind die entsprechende Ausgestaltung des neuen Waldgesetzes, der praktische Wille der Waldeigentümer zu energischen Umgestaltungen sowie ein gut strukturierter und motivierter staatlicher Forstdienst.

### **Zusammenfassung**

Am Beispiel der Forstbetriebe des Kantons Freiburg, namentlich der Staatswälder, wird gezeigt, dass zur Herbeiführung von positiven Entwicklungen im Bereich der finanziellen Ergebnisse wie auch der Leistungen eine konstruktive Einstellung bei allen beteiligten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen notwendig ist. Unter diesen Voraussetzungen zeigen gezielte Massnahmen Wirkung. Dazu gehören ein günstiges Betriebsklima, die geeignete Gesprächspraxis und die Bereitstellung von Führungs- und Kontrollinstrumenten (z.B. Betriebsbuchhaltung). Solche Anstrengungen sind umso erfolgreicher, wenn sie nicht als einmalige, punktuelle Massnahmenschübe, sondern als kontinuierlicher Entwicklungspfad angelegt werden, auf dem die Infragestellung und Anpassung der Strukturen und Arbeitsweisen eine ständige Aufgabe bilden.

### **Résumé**

#### **Le progrès dans les exploitations forestières est le fruit d'efforts communs permanents**

A l'exemple des exploitations forestières du canton de Fribourg, plus particulièrement des forêts domaniales, l'auteur montre que, pour atteindre un développement positif en matière de résultats financiers et de prestations, une attitude constructive de tous les collaborateurs et collaboratrices concernés est nécessaire. Dans ces conditions, des mesures adéquates sont efficaces. Une agréable ambiance d'entreprise, un dialogue approprié et la mise à disposition de moyens de direction et de contrôle (par exemple la comptabilité d'exploitation) sont de telles mesures. Ces efforts seront couronnés de succès dans la mesure où ils n'auront pas été isolés ni ponctuels, mais consentis en vue d'un développement continu dans les domaines où la remise en question et l'adaptation des structures et des modes de travail sont une tâche permanente.

*Traduction: Paul Demierre*



## Summary

### **Progress in forest enterprises as a result of continuous joint efforts**

Using the forest enterprises of the canton Fribourg, especially the state forests, as an example, it is shown that to bring about positive developments in the financial results as well as in the performance, a constructive attitude is necessary from all the staff concerned. Under these conditions specific measures show effects. A favourable working atmosphere, a suitable form of dialogue and the provision of management and control instruments (cost accounting) are required for this. These efforts are much more successful if they are not merely single measures but drawn up as a continuous path towards development, in which the questioning and the adaptation of the structures are a continual task.

Translation: *Christian Matter*