

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse
Herausgeber: Schweizerischer Forstverein
Band: 153 (2002)
Heft: 5

Artikel: Moderne forstbetriebliche Planung
Autor: Bachmann, Peter / Ammann, Simon / Kunz, Beat / Rupf, Alfred
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1098232>

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: 02.05.2026

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

Moderne forstbetriebliche Planung¹

PETER BACHMANN, SIMON AMMANN, BEAT KUNZ und ALFRED RUPF

Keywords: Forest management planning; operational forest planning; management instructions. FDK 624 : 68 : (494) : (430)

1. Einleitung

Planen ist geistige Vorwegnahme zukünftiger Aktivitäten und ein wichtiger Teil des Führungs-Regelkreises. Planung bezweckt die Optimierung der Leistungserstellung in einem Forstbetrieb und trägt zu dessen erfolgreicher Entwicklung bei. Das gilt sowohl für grosse wie für kleine, für private wie für öffentliche Forstbetriebe. Es gilt auch dann, wenn die Waldeigentümer nicht auf ein Einkommen aus dem Wald angewiesen sind.

Die forstliche Planung war bisher im Normalfall auf die gesetzlich vorgeschriebene Forsteinrichtung beschränkt und eng mit der Holzproduktion verbunden. Gestützt auf aufwendige Vorrats- und Zuwachsinventuren wurde in erster Linie die maximal zulässige Nutzung, der Hiebsatz, bestimmt. Frühere Waldwirtschaftspläne enthielten zudem Vorgaben betreffend Waldverbesserungen (Entwässerungen, Wald-Weide-Ausscheidungen usw.), während später Planungswerke durch detaillierte waldbauliche Planungen, häufig gestützt auf Standortkartierungen, ergänzt wurden. Diese Planung hat sich über lange Zeit bewährt und zu guten Ergebnissen geführt. Sie erfüllt aber nicht mehr alle heutigen Ansprüche und ist in vielen Fällen zu teuer.

Das Umfeld der Waldbewirtschaftung hat sich in letzter Zeit stark verändert, insbesondere in wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hinsicht. So sind heute bei allen Aktivitäten im Wald unterschiedliche Interessen an der Ressource Wald zu berücksichtigen. Den öffentlichen Interessen (Walderhaltung, Nachhaltigkeit aller Waldfunktionen) stehen private Interessen (Sicherung des Überlebens des Forstbetriebes, Gewinnerzielung) gegenüber. Diesen Unterschieden trägt das neue forstliche Planungskonzept Rechnung: Die öffentlichen und die privaten Interessen am Wald und seiner Bewirtschaftung werden zwei verschiedenen Planungsebenen zugeordnet. Die in allen Kantonen vorgesehene Waldentwicklungsplanung (Regionale Waldplanung) legt Ziele und Prioritäten aus öffentlicher Sicht fest und lässt bei der Ausarbeitung Interessierte und die Bevölkerung mitwirken. Die Vorgaben der Waldentwicklungsplanung werden mit unterschiedlichen Instrumenten eigentümerverbindlich umgesetzt; sie zeigen aber auch den verbleibenden Freiraum der Forstbetriebe, den diese optimal nutzen sollten.

Forstbetriebliche Planung muss auf diesen Vorgaben aufbauen. Zudem muss sie die Eigentümerziele verwirklichen, die in der Regel stark ökonomisch orientiert sind und sich unter Umständen von den hoheitlichen Zielen beträchtlich unterscheiden können. Weil 24 der 26 Kantone (ohne Bern und Luzern) in ihrer Waldgesetzgebung Betriebspläne vorschreiben, stellt sich die Frage, ob es in Zukunft auf Forstbetriebs-ebene zwei verschiedene Planungen geben soll, eine mehr hoheitliche, naturale Planung und eine mehr managementorientierte, stark ökonomisch ausgerichtete Planung. Andern-

falls müsste die bisherige forstbetriebliche Planung wesentlich umgestaltet werden, um den verschiedenen Interessen gerecht werden zu können.

Nachstehend werden einige theoretischen Grundlagen für eine moderne forstbetriebliche Planung zusammengefasst und durch Beispiele aus zwei grösseren Forstbetrieben konkretisiert. Darauf aufbauend wird versucht, den Erneuerungsbedarf für die Planung in schweizerischen Forstbetrieben zu umschreiben.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Managementverständnis

Management ist eine Aufgabe, welche die Führungsverantwortlichen eines Forstbetriebs wahrnehmen müssen. Management ist gleichbedeutend mit dem deutschen Ausdruck Betriebs- oder Unternehmensführung. Unter «Führung» in diesem Sinne wird also nicht bloss «Menschenführung» verstanden, was vom Begriff her am nächsten liegt. Zur Führung gehören Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung im engeren Sinne und Kontrolle. Diese Aufgaben sind grundsätzlich gleichwertig und müssen gut aufeinander abgestimmt werden, da sie einander gegenseitig bedingen.

Die Abstimmung der einzelnen Management-Aufgaben ist eine grosse Herausforderung. Als Hilfsmittel dazu werden verschiedene Management-Modelle angeboten, die im Wesentlichen auf einigen wenigen wichtigen Grundlagen aufbauen (AMMANN 2002). Beispielsweise werden normative, strategische und operative Management-Ebenen unterschieden (BLEICHER 1999). Diesen Ebenen werden unterschiedliche Aufgaben zugeordnet. Aufgaben auf einer übergeordneten Ebene schaffen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausführung der Aufgaben auf untergeordneten Ebenen. Auf strategischer Ebene sind Voraussetzungen zu schaffen die es erlauben, im konkreten Tagesgeschäft Gewinn zu erzielen bzw. die Liquidität sicherzustellen. Solche Voraussetzungen werden strategische Erfolgspotenziale genannt (GAELWEILER 1987), beispielsweise ein am Markt erfolgreiches Produkt oder Betriebsstrukturen, die ein rationelles Abwickeln von Prozessen ermöglichen oder ein Führungsverhalten, das Mitarbeiter motiviert und das Beste aus ihnen herausholt.

2.2 Normative forstbetriebliche Planung

Auf der normativen Ebene geht es darum, den Zweck des Forstbetriebs und damit seine Legitimation zu reflektieren:

- Welche Bedeutung hat die Holzproduktion?
- Ist es wichtig, dass der Forstbetrieb für den Waldeigentümer einen ökonomischen Gewinn erwirtschaftet? Oder sind andere Ziele wie Image des Waldeigentümers in der Gesellschaft wichtiger? Welchen Beitrag kann der Forstbetrieb dazu leisten?
- Wie sind die Kompetenzen geregelt? Welche Kompetenzen hat die Betriebsleitung bezüglich Holzverkauf, Personalanstellung, Ausrichtung des Betriebs usw.?

¹ Ausgangsmaterial bilden die Referate, welche die Autoren im Rahmen eines forstwissenschaftlichen Kolloquiums am 3. Dezember 2001 an der ETH Zürich gehalten haben.

Solche Fragen sind durch die Waldeigentümerversorger und -vertreterinnen (z.B. eine Waldkommission oder einen Verwaltungsrat) zu thematisieren. Dies stellt eine anspruchsvolle Aufgabe dar, da es oft um sehr abstrakte und grundsätzliche Themen geht.

2.3 Strategische forstbetriebliche Planung

Auf der strategischen Ebene müssen die Voraussetzungen für ein erfolgreiches operatives Management geschaffen werden. Für einen mittelfristigen Zeithorizont wird festgelegt, welche Produkte und Leistungen der Forstbetrieb erbringen will, wie er die dazu gehörenden Prozesse gestaltet, wie er sich in den entsprechenden Märkten verhält und welche Ressourcen er wofür einsetzen will. Diese Perspektive ist längerfristiger als im operativen Management und eher grundsätzlicher Natur.

Auf der strategischen Ebene sind auch die Organisation des Betriebs zu behandeln und Kontrollsysteme für die Umsetzung zu entwickeln. Als Instrumente kommen Betriebsabrechnung, GLS, Checklisten und Managementsysteme, wie sie aus der Zertifizierung bekannt sind, zum Zug. Nicht zu vernachlässigen sind auf der strategischen Ebene auch die weichen und schlecht quantifizierbaren Aspekte der Betriebsführung wie z.B. alle Belange rund ums Personal: Weiterbildung, Motivation, Führungsverhalten. Auch die Fähigkeit zur Weiterentwicklung des Betriebs muss auf dieser Ebene angesprochen werden, denn davon ist seine Zukunftsfähigkeit abhängig.

2.4 Operative forstbetriebliche Planung

Auf der operativen Ebene geht es um die effiziente Ausführung des kurzlebigen Tagesgeschäfts. Das sind z.B. Aktivitäten des Holzproduktionsbetriebs wie die professionelle Ausführung der Holzerei und Pflege, aber auch Verwaltungsabläufe wie die Disposition der Betriebsmittel. Ziel ist es, im Sinne der betrieblichen Vorgaben erfolgreich zu sein, also die gesetzten Ziele zu erreichen.

2.5 Stellung des Betriebsplanes in einem geänderten Umfeld

Betriebsplanung nach herkömmlichem Verständnis will in erster Linie die Waldentwicklung planen. Es werden waldbauliche Kenngrößen (Hiebsatz, Verjüngungsflächen) festgelegt, Naturschutzflächen ausgeschieden und Auflagen für die Bewirtschaftung formuliert.

Der mindestens ebenso wichtige Aspekt der Betriebsentwicklung fehlt in den meisten Betriebsplänen. Management im oben erwähnten Sinn bezweckt aber vor allem, das nachhaltige Überleben des Betriebes sicherzustellen. Es stellt sich deshalb die Frage, wie dieses Defizit auf der strategischen Management-Ebene beseitigt werden kann. Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Der Betriebsplan wird zu einem Dokument der strategischen Planung. Damit werden bewusst Elemente, welche die Leistungserstellung des Betriebs betreffen, betont. Gleichzeitig werden eher operativ ausgerichtete Elemente wie die bestandesweise waldbauliche Planung der operativen Ebene zugeordnet.
2. Der Betriebsplan beschränkt sich bewusst auf die Aspekte der Waldentwicklung. Daneben wird ein zusätzliches strategisches Instrument, z.B. ein Businessplan, erarbeitet.

Die zweite Variante hat den Vorteil, dass betriebliche Belange vollständig unabhängig von Genehmigungsverfahren erarbeitet und somit sehr flexibel angepasst werden können. Nachteil ist, dass dadurch zwei Planungsinstrumente geschaf-

fen werden und dadurch die Komplexität und der Koordinationsaufwand zunehmen. Für kleinere Betriebe ist daher eher das erste Verfahren zu empfehlen. Grössere Betriebe sind unter Umständen besser bedient mit der zweiten Variante.

3. Vom Betriebsplan zum Businessplan: Strategische Planung am Beispiel des Forstbetriebs der Stadt Winterthur

3.1 Beschreibung des Forstbetriebs

Der Forstbetrieb Winterthur betreut 1910 ha Betriebsfläche und zusätzlich 100 ha Privatwald. Die technische Forstverwaltung besteht aus drei Revieren, einer Abteilung Technik und einem Wildpark und umfasst insgesamt 23 Stellen. Bei einem Hiebsatz von 24 200 Tfm (vor Lothar) beträgt das Budget zirka vier Millionen Franken im Jahr bei einem Kostendeckungsgrad von 62%. Der Forstbetrieb ist seit Juni 2000 FSC-zertifiziert.

3.2 Planungsprinzip

Gemäss Waldgesetz des Kantons Zürich ist ein forstlicher Betriebsplan vorgeschrieben. Dieser befasst sich mit der Waldentwicklung und enthält forstliche Eckdaten und Rahmenwerte (übergeordnete Vorgaben, waldbauliche Ziele und generelle waldbauliche Planung, Nutzungsabsichten usw.). Für die Betriebsentwicklung braucht es aber zusätzlich einen Businessplan mit den Hauptinhalten Leitbild und strategische Erfolgspositionen, Produkt-Markt-Strategien, Organisation und Ressourcen, Finanzplan und Budget.

3.3 Leitbild und strategische Erfolgspositionen

Aus der Analyse der Unternehmung lassen sich die Stärken und Schwächen des Forstbetriebs herausarbeiten, während die Analyse der relevanten Umweltentwicklungen Chancen und Gefahren für die Zukunft zeigt.

Der Forstbetrieb Winterthur betrachtet sich als einen der führenden Forstbetriebe der Schweiz und als grössten Produzenten des nachwachsenden, einheimischen Rohstoffes Holz in der Nordostschweiz. Für die Bevölkerung der Stadt Winterthur ist er der kompetente Ansprechpartner zum Themenbereich Wald, Wild und Natur. Der Forstbetrieb nutzt, pflegt und schützt den Wald und sorgt damit für mehr Lebensqualität in Winterthur. Er produziert den Rohstoff Holz und sorgt dafür, dass der Wald seine Schutz- und Wohlfahrtswirkungen nachhaltig erfüllen kann. Zudem betreibt der Forstbetrieb den Wildpark Bruderhaus und erbringt vielfältige Dienstleistungen im Wald-, Holz- und Baubereich. Der Forstbetrieb handelt verantwortungsbewusst, effizient und nachhaltig und pflegt die partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Die strategischen Erfolgspositionen des Forstbetriebs Winterthur lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Das Personal ist motiviert, gut ausgebildet und lässt sich vielseitig einsetzen.
2. Die Grösse und die Ausrüstung versetzen den Forstbetrieb in die Lage, rasch auf wechselnde Kundenbedürfnisse zu reagieren.
3. Die steigende Nachfrage nach Wohlfahrtsleistungen in Stadtnähe kann nur durch gezielte Waldpflege und Unterhaltsarbeiten durch den Forstbetrieb befriedigt werden. Diese Leistungen werden transparent geplant und finanziert sowie effizient erbracht.
4. Wald- und Forstberufe haben ein gutes Image, das durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit erhalten und verbessert werden kann.

5. Mechanisierung und EDV-Unterstützung verbessern Effizienz, Ergonomie und Arbeitssicherheit und ermöglichen es, neue Aufgaben an die Hand zu nehmen.

3.4 Produkte und Produktionsstrategien

Beim Produkt Holz stehen die Kundenbedürfnisse im Vordergrund, und Waldbau sowie Hiebsatz setzen wichtige Rahmenbedingungen. Die just-in-time Lieferbereitschaft soll ausgebaut, Werksvermessung oder Verkauf nach Gewicht weiter entwickelt und die Holzenergie stark gefördert werden.

Die drei Produktgruppen Bildung, Erholung und Sport im Wald, Natur-, Landschafts- und Gewässerschutz sowie Objektschutz werden politisch durch die Vorgaben im Waldentwicklungsplan gesteuert. Es braucht dabei eine transparente Planung und Budgetierung, eine gute Zusammenarbeit mit anderen betroffenen Stellen und eine verbesserte Kommunikation.

Bei den Dienstleistungen stehen wiederum die Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Angestrebt wird ein starker Ausbau dieses Bereichs und eine Diversifizierung, wofür Goodwill zu schaffen und das Personal entsprechend zu schulen ist.

Verwaltungsaufgaben und Hoheitsfunktionen stützen sich auf die Gesetzgebung ab. Für eine effiziente Erledigung sind alle möglichen Synergien auszunutzen.

3.5 Kennzahlen zur Steuerung

Das Kennzahlensystem des Forstbetriebs Winterthur ist erst im Aufbau begriffen. Damit sollen politische Vorgaben konkretisiert und operative Steuerungsmöglichkeiten geschaffen werden. Der Wahl der Indikatoren und Messgrößen kommt eine grosse Bedeutung zu.

Bei den Vorgaben werden z.B. die Holzerntekosten pro Erntefestmeter, der Flächenanteil Sonderwaldformen und Reserverate sowie die Länge des einwandfrei zu unterhaltenden Spazierwegnetzes festgehalten. Steuerungsgrößen sind die Holznutzungsmenge (Tfm), die Länge der laufend und periodisch zu unterhaltenden Waldwege (km), die Anzahl Führungen und Referate (Stück), die Waldrandpflege (km), die Holzschläge mit Naturschutzvorrang (ha), der Umsatz mit Dienstleistungsaufträgen (CHF) und die Gesamtfläche des betreuten Waldes (ha). Diese Größen bilden Gegenstand einer rollenden Planung, werden jährlich konkretisiert und laufend mit den effektiven Werten verglichen. Sie werden ergänzt durch entsprechende finanzielle Planungen und Kontrollen.

4. Beispiel der Hofkammer des Hauses Württemberg: Umsetzung der waldbaulichen Planung in eine Budgetplanung

4.1 Angaben zum Forstbetrieb

Der private Forstbetrieb der Hofkammer des Hauses Württemberg umfasst den Waldbesitz von rund 5200 ha des Herzogs von Württemberg. Etwa 1500 ha liegen nördlich von Stuttgart, der Rest im Raum Ravensburg-Sigmaringen-Friedrichshafen. Bei guten standörtlichen Voraussetzungen beträgt der Nadelholzanteil 68% mit überwiegend Fichte. Die II. und III. Altersklasse im Nadelholz sind übervertreten und die Nutzung beträgt etwa zehn Erntefestmeter je Hektar und Jahr.

Die drei Revierleiter betreuen Reviere von 1500 bis 2000 ha und übernehmen auch zentrale Aufgaben. Der Betrieb beschäftigt derzeit neun Waldarbeiter und zwei feste Hausunternehmer.

Im Rahmen eines Betreuungsvertrages betreut der Forstbetriebsleiter auch den Wald des Markgrafen von Baden mit knapp 4000 ha zwischen Überlingen und Salem am Bodensee. Dieser Betrieb umfasst zwei Reviere und beschäftigt keine eigenen Waldarbeiter, sondern ausschliesslich feste Unternehmer.

4.2 Wirtschaftsziel des Eigentümers

Das schriftlich fixierte Wirtschaftsziel des Eigentümers lautet: «Die Hofkammer ist die Organisation zur Verwaltung des Hausvermögens des Hauses Württemberg. Sie hat die Aufgabe, das Hausvermögen langfristig zu sichern, seinen realen Wert zu erhalten und entnehmbare Gewinne zu erwirtschaften». Auch wenn der Forstbetrieb im Haus Württemberg neben Landwirtschaft, Weinbau, umfangreichem Immobilienbesitz und Finanzbeteiligungen nur eine vergleichsweise geringe Bedeutung aufweist, hat der Eigentümer klare Vorstellungen für diesen Vermögensbereich. Der Wald ist eine inflationsbeständige, relativ krisensichere Kapitalanlage, die wohl keine allzu hohe Rendite abwirft, aber auch in schlechten Jahren regelmässig positive Beiträge erwirtschaftet. Die Ertragsnachhaltigkeit muss gewährleistet bleiben, wobei die Besonderheiten eines Forstbetriebes in Bezug auf Baumarten, Wuchsleistung und biologische Gesetzmässigkeiten zu beachten sind. Das Risiko soll durch technische Massnahmen minimal gehalten werden.

4.3 Strategie des Forstbetriebes

Aus dem Wirtschaftsziel und verschiedenen Analysen werden mittelfristig gültige Ziele hergeleitet, welche den Rahmen für die operationalen Pläne bilden. In einem Strategiepapier, «Forst 2000», an dessen Erstellung alle Mitarbeiter mitgewirkt haben, sind unter anderem folgende mittelfristigen strategischen Ziele konkret festgelegt:

- Verbesserung des Deckungsbeitrages Holz durch Überprüfung des Hiebsatzes, Veränderung der Sortimentszusammensetzung und Rationalisierung der Holzernte;
- Extensivierung des Waldbaus (biologische Automation);
- Neuorganisation der Verwaltung;
- Bearbeitung neuer Geschäftsfelder, z.B. Betreuung anderer Betriebe.

Diese Ziele sind keine übertrieben genauen Festsetzungen, sondern gewähren Freiheit des Handelns im Rahmen der gesetzlichen Standards, der guten forstlichen Praxis und des Marktes.

4.4 Operative Jahresplanung und Controlling

Die operative Jahresplanung orientiert sich am Wirtschaftsziel des Eigentümers, an den strategischen Zielen und an den wirtschaftlichen Gegebenheiten.

Der Eigentümer erwartet einen bestimmten Deckungsbeitrag. Die durchschnittlichen Holzerlöse und Aufarbeitungskosten sind aus dem Vorjahr bekannt. Die Revierleiter erhalten die Vorgabe, für eine bestimmte Nutzungsmenge die waldbauliche Realisierung und die Absatzmöglichkeiten nach Sortimenten zu planen. Dabei stützen sie sich unter anderem auf Elemente aus der staatlich vorgeschriebenen Forsteinrichtung.

Mit den Hauptkunden bestehen feste Jahresverträge mit Liefermengen je Quartal oder Monat. Die Preise werden halbjährlich angepasst. Zurzeit wird an einem Fünfjahresvertrag gearbeitet, der beiden Seiten eine klare Mengenzusage gibt. Es ist ein wichtiges Ziel des Forstbetriebes, dem Kunden nicht nur ein bestimmtes Sortiment zu liefern, sondern ihm zu zei-

gen, dass er bei ihm bestens bedient ist, dass er einen Zusatznutzen erhält. Das gilt ebenso für die Einschlags- und Rückenunternehmer wie für die Fuhrleute.

Aus allen Planungsbereichen ergibt sich ein Budget, das alle Einnahmen und Ausgaben des Betriebes erfasst. Dieses Budget wird in monatlich ausgedruckten Exemplaren, die zum 10. des Folgemonats dem Amtsleiter und den Revierleitern vorliegen, überprüft bzw. korrigiert. Parallel werden die naturalen Daten erfasst und dargestellt. Am Ende des Wirtschaftsjahres stehen den Budgetzahlen die Ist-Zahlen gegenüber. Betriebskennzahlen bzw. Deckungsbeitragsrechnungen für einzelne Hiebe runden das Controlling ab.

4.5 Aufgaben moderner Forstbetriebs-Führung

Die klare Zielsetzung – Erwirtschaftung eines positiven Deckungsbeitrages – beeinflusst den Betrieb im günstigen Sinne, lässt frühzeitig Probleme erkennen und für deren Bewältigung Lösungswege suchen, erarbeiten und umsetzen.

Der Betriebsleiter hat die Aufgabe:

- den Betrieb in die Lage zu versetzen, die festen Kosten möglichst gering zu halten;
- eine kleine, schlagkräftige Mannschaft für den Holzeinschlag und sonstige Arbeiten auf der Fläche zu halten (Stichwort Flächenpräsenz);
- gegebene Marktchancen konsequent zu nutzen, gegebenenfalls auch durch antizyklisches Verhalten;
- sonstige Einnahmen zu steigern zur Deckung der festen Kosten;
- moderne, entwicklungsfähige Teamstrukturen zu schaffen, die sich veränderten Rahmenbedingungen und Aufgabenstellungen anpassen können.

5. Konzept einer modernen forstbetrieblichen Planung

5.1 Strategieplanung im Betriebsplan

Bisher waren Betriebspläne für mittelfristige Zeithorizonte ausgelegt, also für 10 bis 15, allenfalls 20 Jahre. Das entspricht für Forstbetriebe etwa dem Planungshorizont für strategische Planungen.

Die Betriebsstrategie baut auf übergeordneten öffentlichen Zielen und auf klar formulierten Eigentümerzielen auf. Zusätzlich braucht es eine gründliche Analyse von Wald, Forstbetrieb und forstbetrieblichem Umfeld. Stärken und Schwächen des Betriebes und seines Waldes müssen mit den Chancen und Gefahren im jeweiligen Umfeld verglichen werden, um daraus zukunftstaugliche, erfolgversprechende Aktivitäten abzuleiten.

Die Strategie zeigt, was produziert und welche Leistungen erbracht werden sollen. Zudem definiert sie die Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung und prüft generell, allenfalls in Konzepten, ob die Ziele unter den gegebenen Umständen erreicht werden können. Zudem wird die Erfolgskontrolle organisiert, weil nur ein gutes Controlling eine zielorientierte Führung möglich macht. Die konkrete operative Planung erfolgt jährlich mit Jahresprogramm und Jahresbudget oder für bestimmte Vorhaben in Form von Projekten.

Die Beispiele der Forstbetriebe von Winterthur oder der Hofkammer des Hauses Württemberg zeigen diesen Grundsätzen entsprechende Lösungen.

5.2 Erneuerungsbedarf

Eine moderne forstbetriebliche Planung ist relativ einfach machbar. Das entsprechende Wissen ist erarbeitet und ver-

fügbare. Was es in erster Linie braucht, ist eine veränderte Einstellung zur Planung: Planung macht man, weil man sie braucht, nicht weil sie vorgeschrieben ist!

Der Waldeigentümer muss lernen, Eigentümerziele und allfällige Vorgaben zu formulieren. Er kann sich dabei von Fachleuten (Betriebsleiter, Forstdienst, externe Berater) helfen lassen, muss aber unbedingt alle wichtigen Grundsatzentscheide selber fällen.

Der Betriebsleiter entwickelt aus den Eigentümerzielen und den Vorgaben die betriebliche Strategie, aus welcher sich die operative Planung ableiten lässt und für welche das Controlling zu organisieren ist. Sofern ihm das dafür notwendige Managementwissen fehlt, muss er sich entsprechend weiterbilden oder externe Unterstützung beziehen. Mit der Entwicklung hin zu grösseren Betriebseinheiten werden diese Fähigkeiten zur absoluten Notwendigkeit.

Beim staatlichen Forstdienst ist vor allem die Akzeptanz des Grundsatzes wichtig, dass moderne Betriebspläne in erster Linie forstbetriebliche Führungsinstrumente sind und nicht bzw. nicht mehr forstpolizeiliche Kontrollinstrumente. Zudem sind folgende Punkte wichtig:

- Der staatliche Forstdienst beschränkt seine inhaltlichen Anforderungen an den Betriebsplan auf ein Minimum. Die Nachhaltigkeit überwacht er primär über den Waldentwicklungsplan und die Umsetzung der Vorgaben erfolgt vor allem über die Beratung und über Leistungsaufträge.
- Der staatliche Forstdienst stellt den Forstbetrieben die vorhandenen Planungsgrundlagen kostenlos zur Verfügung (z.B. Standortskarten, Inventurdaten, Bestandeskarten, waldbauliche Planungen usw.).
- Er unterstützt und berät die Waldeigentümer und Betriebsleiter in allen Planungsfragen.
- Die Überprüfung und Genehmigung von Betriebsplänen beschränkt sich auf jene Teile des Betriebsplanes, welche zu verpflichtenden Vorgaben Bezug haben, d.h. es wird klar unterschieden zwischen hoheitlichen Vorschriften und fachlichen Empfehlungen.
- So weit möglich sollten die Kantone forstbetriebliche Planung auch finanziell unterstützen, weil erfolgreiche Forstbetriebe für den Vollzug des Waldgesetzes und für die Walderhaltung von zentraler Bedeutung sind.

Freierwerbend tätigen Planern käme in einem neuen Planungsumfeld die Aufgabe zu, allein oder in Zusammenarbeit mit dem kantonalen Forstdienst kostengünstige und einfache Lösungen für moderne Betriebsplanungen anzubieten. Sie könnten die Betriebsleiter bei deren Planung begleitend unterstützen, sollten aber nicht selber planen oder dann wenigstens nicht selber Entscheidungen fällen. Diese Aktivitäten würden ihren wie bisher notwendigen Einsatz bei der Grundlagenbeschaffung ergänzen und wären zudem viel interessanter als traditionelle, teilweise zu Routinearbeiten gewordenen Planungen.

5.3 Informationen für die forstbetriebliche Planung

Für die grundlegenden Analysen bei der forstbetrieblichen Planung braucht es Informationen. Über den Wald, seine Wirkungen und seine Funktionstauglichkeit sind wir in der Regel recht gut informiert. Unter Umständen muss neu festgelegt werden, auf welcher Planungsebene welche Informationen in welcher Genauigkeit erhoben werden, wer dafür verantwortlich ist und wer die anfallenden Kosten trägt.

Die Beschaffung von Informationen zur Sicherstellung öffentlicher Interessen, insbesondere zur Überwachung der Nachhaltigkeit und für die Beratungstätigkeit des Forstdienstes, dürfte im Normalfall Sache der Kantone sein, z.B. im

Rahmen von Regionalinventuren (BACHMANN *et al.* 1995). Im Forstbetrieb müssen diese Informationen für die Optimierung der Leistungserstellung bei Bedarf verfeinert und ergänzt werden (z.B. bezüglich Sortimentsverteilung, Wertholzerzeugung, Pflegezustand usw.).

Im Zusammenhang mit den bisherigen Waldinventuren müssen einige Entwicklungen der letzten Jahre sorgfältig überdacht werden:

- Einerseits werden in Einzelfällen immer noch für teure Kosten Informationen ohne klare Zielsetzung erhoben, Informationen, die teilweise zu ungenau sind und die kaum gebraucht werden;
- Andererseits fehlen für betriebliche Entscheidungen oft die wichtigsten Informationen oder sie haben nicht die gewünschte Genauigkeit.

In den bisher aufgebauten langjährigen Datenreihen verfügt die Forstwirtschaft über einen ausserordentlich wertvollen Informationsschatz, den sie nicht leichtfertig aufs Spiel setzen darf. Der Verzicht auf eine Fortsetzung der Erhebungen oder eine grundsätzliche Methodenänderung darf, wenn überhaupt, nur auf Grund sorgfältigster Überlegungen stattfinden. Eindeutig zu bevorzugen sind Lösungen, die allfällige Neuerungen in statistisch einwandfreier Weise mit dem Bisherigen verknüpfen. Wie sollen Aussenstehende noch Vertrauen in die Forstleute haben, wenn diese selber glauben, auf wertvolle Informationen über den von ihnen betreuten Wald verzichten zu können? Zielorientierte, gut geplante Waldinventuren sind auch in Zukunft wichtig!

Die Beschaffung von Informationen über den Forstbetrieb selbst ist Sache der Betriebe. Es braucht ein aussagekräftiges, laufend aktualisiertes und trotzdem einfaches Kennziffern-System. Dieses baut auf einem gut ausgestalteten Controlling und einer wenn möglich kostenträgerorientierten Buchhaltung auf. Leider sind in der Schweiz nur wenige Forstbetriebe entsprechend ausgestattet.

Die Analyse des forstbetrieblichen Umfeldes erfolgt teilweise bereits im Rahmen der Waldentwicklungsplanung. Daraus werden unter anderem die Leistungsaufträge für die Sicherstellung öffentlicher Interessen abgeleitet. Wesentliche Elemente müssen aber ergänzend vom Forstbetrieb bearbeitet werden. Dies betrifft speziell den Holzmarkt, die Beziehung zu den aktuellen und zu potenziellen Kunden, den Arbeitsmarkt, die technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung usw. Aber auch für das Erbringen von Schutz-, Wohlfahrts- und Dienstleistungen braucht es lokal differenzierte, betriebsspezifische Erhebungen.

6. Ausblick

Forstbetriebliche Planung allein kann die heutige, unbefriedigende Situation der Forstbetriebe nicht verbessern. Wenn aber die Forstbetriebe überwiegend wie Unternehmen geführt werden, wenn ihre Aktivitäten strategisch ausgerichtet sind, werden die Erfolgchancen wesentlich grösser.

Eine Stärken-Schwächen-Analyse dürfte in der Regel zeigen, dass weitere Kostensenkungen notwendig und meistens auch möglich sind. Sowohl bei den Pflege- als auch bei den Holzerntekonzepten sind erfolgversprechende Lösungen vorhanden und sind weiterführende und interessante Forschungsaktivitäten im Gang (z.B. WSL-Forschungsprogramm «Management einer zukunftsfähigen Waldnutzung»).

Chancen aus dem Umfeld ergeben sich in erster Linie aus einer stark kundenorientierten Ausrichtung der Leistungserstellung, die trotz naturgegebenen Besonderheiten der Ressource Wald noch entscheidend verbessert werden kann. Positiv auswirken dürften sich auch die im Rahmen von

effor2 sich abzeichnenden Änderungen bei Finanzhilfen und Abgeltungen.

Man muss sich allerdings auch bewusst sein, dass sich unternehmerisch geführte Forstbetriebe teilweise anders verhalten werden, als traditionell verwaltete Forstbetriebe:

- Vorgaben mit Kostenfolgen werden sie nur umsetzen, wenn sie dafür ausreichend hohe Abgeltungen erhalten;
- Nutzungssteigerungen werden sie nur dann in Betracht ziehen, wenn sie sich daraus strategische Vorteile und/oder zusätzliche Gewinne erhoffen;
- Änderungen in der strategischen Ausrichtung dürften Änderungen bei den Organisationsstrukturen zur Folge haben und sich auf die Beschäftigung des Personals, auf die Zusammenarbeit mit anderen Forstbetrieben und mit Unternehmen auswirken.

Unternehmerisch geführte Forstbetriebe von eigenverantwortlichen, initiativen Waldeigentümern bieten eine grosse Chance für die Bewältigung aktueller und zukünftiger Probleme. Nutzen wir diese Chance! Eine erneuerte forstbetriebliche Planung kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

Zusammenfassung

Mit der entstehenden zweistufigen forstlichen Planung bekommt die forstbetriebliche Planung eine neue, grössere Bedeutung. Sie bezweckt die Optimierung der Leistungserstellung im Forstbetrieb und ist stark ökonomisch ausgerichtet. Für einen mittelfristigen Zeitraum steht die strategische Planung im Vordergrund, und die operative Planung erfolgt in der Jahresplanung. Inhaltlich unterscheidet sich moderne forstbetriebliche Planung stark von bisherigen Betriebsplänen und bedingt neue Lösungen.

Die Beispiele der Forstbetriebe der Stadt Winterthur (2000 ha) und der Hofkammer des Hauses Württemberg (5200 ha) zeigen, wie neben der traditionellen Forsteinrichtung ein Businessplan im Sinne der modernen Managementlehre zum zentralen Führungsinstrument wird.

In kleineren Forstbetrieben dürfte es sinnvoll sein, den Betriebsplan in ein strategisches, stark ökonomisch ausgerichtetes Planungsinstrument zu verwandeln, das neben hoheitlichen Vorgaben stark auf die Eigentümerziele ausgerichtet ist. Strategische Planung wird zu einer wichtigen Aufgabe der Betriebsleiter. Die staatliche Einflussnahme beschränkt sich auf jene Aspekte, welche auf verpflichtende Vorgaben von öffentlichem Interesse Bezug nehmen. Teilweise neu geregelt werden muss die Informationsbeschaffung bezüglich Erhebungsbeinen, Genauigkeit, Kostenträger und Verantwortlichkeiten.

Summary

Modern forest management planning

With the inception of a two-step forestry plan, forest management planning takes on a new, more important, meaning. The new plan aims to optimise production performance in forestry enterprises and is strongly oriented towards economic considerations. In the medium term the emphasis is on strategic planning and operative planning takes place within the annual plan. The content of modern forest management planning is very different to prevailing management plans and calls for new solutions.

The examples of forest enterprises of the City of Winterthur (2000 ha) and the Exchequer of Württemberg (5200 ha) serve to show how – apart from traditional policies – a business plan in accordance with modern management doctrine becomes the main steering instrument.

In smaller forest enterprises it probably makes good sense to convert the business plan into a strategic planning instrument with a strong economic orientation which, in addition to sovereign considerations, strongly builds on the goals of ownership. Strategic planning will be an important task for the manager. The influence of the state is limited to those aspects which concern binding regulations in the public interest. The supply of information needs to be partially re-regulated with regard to survey levels, accuracy, repartition of costs and responsibilities.

Translation: ANGELA RAST-MARGERISON

Résumé

Planification moderne de l'exploitation forestière

La nouvelle planification forestière à deux niveaux a renforcé l'importance de la planification de l'exploitation forestière. Cette dernière vise l'optimisation des prestations fournies et est fortement motivée par des intérêts économiques. La planification stratégique joue un rôle primordial en ce qui concerne les options à moyen terme, alors que les aspects opérationnels sont traités dans le cadre de la planification annuelle. En matière de contenu, la planification moderne de l'exploitation forestière diffère largement des plans de gestion qui ont été élaborés jusqu'ici et apporte de nouvelles solutions.

L'exemple des exploitations forestières de la ville de Winterthur (2000 ha) et de la cour de Wurtemberg (5200 ha) montre qu'outre l'aménagement traditionnel, une planification commerciale doit figurer parmi les principaux instruments de conduite d'entreprise.

Dans de plus petites exploitations forestières, il serait judicieux de transformer le plan de gestion en un instrument de planification stratégique à vocation économique, basé sur les objectifs du propriétaire tout en respectant les obligations légales. La planification stratégique devient une tâche importante du chef d'exploitation. Les interventions de l'Etat se limitent alors aux obligations légales d'intérêt public. La collecte de l'information doit être partiellement revue en ce qui concerne les niveaux d'inventaire, la précision, les responsabilités, les personnes ou organes supportant les coûts.

Traduction: CLAUDE GASSMANN

Literatur

- AMMANN, S. (2002): Strategisches Management im Forstbetrieb. Diss. ETH Zürich (in Ausarbeitung).
- BACHMANN, P.; BRASSEL, P.; KÖHL, M.; MANDALLAZ, D. (1995): Landesforstinventar (LFI) als Informationsbasis für die Waldentwicklungsplanung (WEP)? Schweiz. Z. Forstwes. 146 (1995) 12: 981–990.
- BLEICHER, K. (1999): Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme. 5. rev. und erw. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt a. M., New York, 690 S.
- GÄLWEILER, A. (1987): Strategische Unternehmensführung. Campus Verlag, Frankfurt a. M., New York, 341 S.

Autoren

Prof. PETER BACHMANN, Professur Forsteinrichtung und Waldwachstum, D-Fowi, ETH-Zentrum, 8092 Zürich.
SIMON AMMANN, Stadtoberförster, Forstverwaltung Rheinfelden, 4310 Rheinfelden.
BEAT KUNZ, Stadtförstermeister, Forstbetrieb der Stadt Winterthur, 8400 Winterthur.
ALFRED RUPF, Forstdirektor, Hofkammerforstamt Altshausen, DE-88361 Altshausen.