

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse

**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein

**Band:** 159 (2008)

**Heft:** 12

**Artikel:** Kollektiv handeln im klein parzellierten Luzerner Wald : ein Erfahrungsbericht

**Autor:** Schmidhauser, Albin

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1097912>

### **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:** 01.05.2026

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

# Kollektiv handeln im klein parzellierten Luzerner Wald: ein Erfahrungsbericht

Albin Schmidhauser Landwirtschaft und Wald (Lawa) Kanton Luzern (CH)\*

## Collective action in small-scale forestry in Lucerne: a progress report

An important matter of concern in the Lucerne forest policy is how to overcome the structural hindrances caused by the small size of private forest property. For this reason, since 2006, the project "Creation of regional organizations for forest management cooperation" has been followed. A regional organization is an association of forest owners for the purpose of managing their forests together under the direction of a forestry expert. By the middle of 2008, 28% of all private forest owners belonged to such a regional organization. These are now to be found almost everywhere in the canton and already represent 39% of all private forest parcels and 60% of the total surface area in private hands. The present success of the regional organizations is largely to be attributed to the project's introduction from the bottom up, to its clear and simple structure, to the efforts at open communication and to the initial financial aid given by the canton. For most of the forest owners, joining a regional organization means a break with tradition. Therefore, in the course of the reflections and discussions conducted, a central part is occupied by the themes: giving up long-standing relationships with customers; introducing new and scarcely known forms of sales procedures; and the middle- and long-term financing of the regional organizations from the forest proceeds.

**Keywords:** non-industrial private forest, organization, Lucerne, collective action  
**doi:** 10.3188/szf.2008.0441

\* Centralstrasse 33, CH-6210 Sursee, E-Mail albin.schmidhauser@lu.ch

Von der Luzerner Waldfläche gehören 71%, das sind 28 500 ha, 12 270 verschiedenen privaten Personen und Körperschaften. Zentrale Strategie der Luzerner Waldpolitik ist der Abbau der strukturellen Hemmnisse, die durch den vorherrschenden klein parzellierten Privatwald einer zukunftsorientierten und wettbewerbsfähigen Waldwirtschaft entgegenstehen. Die Strategie wird umgesetzt mit dem Projekt «Bildung von regionalen Organisationen zur eigentumsübergreifenden Waldbewirtschaftung», kurz Projekt «RO» genannt. Das Projekt «RO» setzt beim Waldeigentum beziehungsweise bei den Waldflächen an und wird ergänzt durch das Logistikprojekt «Leistungssteigerung der Holzketten im Kanton Luzern», auch als «Waldholz» bekannt, sowie durch das Holzpromotionsprojekt «Mehrwert Holz». Zusammen decken sie die Teilbereiche entlang der Wertschöpfungskette Holz ab, in denen Bund und Kanton – im Falle der Holzpromotion aufgrund einer kantonalen Rechtsnorm – innerhalb der ordnungspolitischen Schranken unterstützend tätig sein können (Schmidhauser 2008a).

Alle drei Projekte bündeln gleichartige Tätigkeiten und vermindern die Anzahl Schnittstellen

zum Teil markant. Dadurch entstehen unter anderem Grössenvorteile, sogenannte Skaleneffekte. So bringt beispielsweise jede Verdoppelung der Holzmenge ein Kostensenkungspotenzial von 20 bis 30% mit sich (Lawa 2006c). Bund und Kanton sichern die Anschubfinanzierung, die weiterführende Finanzierung erfolgt über die laufenden Produktionsprozesse und insbesondere über realisierte Kosteneinsparungen.

Eine regionale Organisation (RO) ist ein Zusammenschluss von Waldeigentümern mit dem Zweck, die eigenen Wälder unter der Führung einer Forstfachperson (Förster HFF oder höhere Bildung) gemeinsam zu bewirtschaften. Der Beitritt zu einer RO ist freiwillig. Obligate Elemente des Projektes sind erstens die gemeinsame Planung der Waldpflege und -nutzung, zweitens die gemeinsame Organisation und Durchführung aller Tätigkeiten, welche die Mitglieder der RO nicht selber ausführen wollen oder können, sowie drittens die gemeinsame Vermarktung der Produkte (Lawa 2005). Der Waldeigentümer hat bezüglich Planung und Ausführung der Arbeiten auf seiner eigenen Parzelle immer ein Vetorecht.

**Tab 1 Regionale Organisationen mit Gründungsdatum und jeweiliger Rechtsform.**

Regionale Organisation (RO)	Gründungsdatum	Rechtsform
Regionale Wald-Organisation Hergiswil-Luthern-Ufhusen	20.09.2006	Verein
Wald- & Holz-Genossenschaft Rottal & Sempachersee West	25.09.2006	Genossenschaft
Genossenschaft Wald Wiggertal	24.10.2006	Genossenschaft
Waldbetriebsgenossenschaft LuzernNord	03.11.2006	Genossenschaft
Verein Waldregion Pilatus Nord	13.11.2006	Verein
Wald- & Holz-Genossenschaft Schimbrig-Schlieren-Riseten	28.11.2006	Genossenschaft
Interessengemeinschaft Wald Oberseetal	13.11.2007	Verein
Regionale Wald-Genossenschaft Fontannen	07.03.2008	Genossenschaft
Wald-Genossenschaft oberes Entlebuch	24.04.2008	Genossenschaft
Wald-Organisation Hinterland	06.05.2008	Verein
RO Wald Erlösen Lindenberg	24.06.2008	Verein

Regionale Projektgruppen entwickeln im Rahmen eines Vorprojektes Geschäftsmodelle, Statuten und Reglemente, sie definieren den Leistungsumfang und orientieren die Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer in einem festgelegten Projekterimeter. Für diese Projektphase, welche zeitlich nicht begrenzt ist, steht ein maximales Budget von 50000 CHF zur Verfügung. Ab der Gründung einer RO beginnt die 4-jährige Umsetzungsphase. An Finanzmitteln von Bund und Kanton stehen ein fest budgetierbarer, jährlich abnehmender Sockelbetrag von total 100000 CHF sowie ein Leistungsbetrag von maximal 100000 CHF zur Verfügung. Der Leistungsbetrag errechnet sich aus den Gründungsgrößen

und dem jährlichen Zuwachs an Mitgliedern, an Waldparzellen und an Waldfläche sowie der jährlichen Nutzungsmenge.

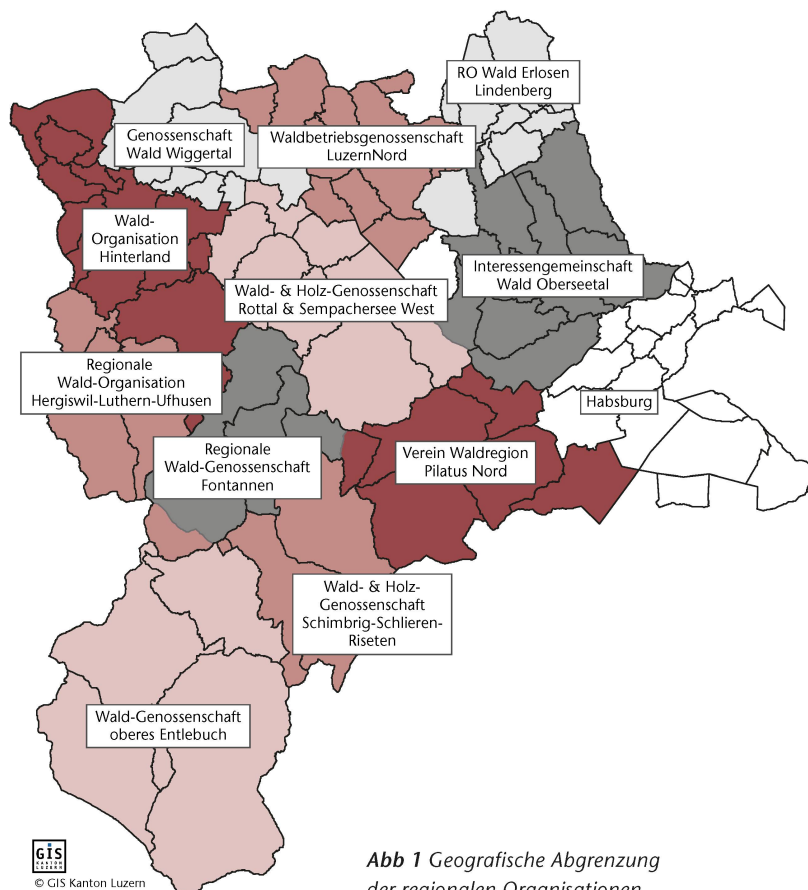
### Projektstand nach zweieinhalb Jahren

Die Umsetzung des Projektes «RO» begann im Februar 2006. Am 20. September 2006 wurde die erste RO gegründet, fünf weitere folgten in kurzen Abständen bis Dezember 2006. Diese sechs RO umfassten bei ihren Gründungen rund 1900 Waldeigentümer beziehungsweise 2600 Waldparzellen mit einer Fläche von 5300 ha (Röösli & Hüsler 2007). Bis Mitte 2007 stieg die Anzahl der Mitglieder auf 2070 mit 3200 Waldparzellen und 6200 ha Wald (Röösli-Brun 2007). In dieser ersten Gründungsphase wählten vier RO die Rechtsform der Genossenschaft, zwei wurden als Verein konstituiert.

Ende 2007 wurde eine weitere RO gegründet. In der ersten Jahreshälfte 2008 erfolgten nochmals vier Gründungen. In dieser Gruppe hätten die Gründungen früher erfolgen können, doch die Projektgruppen wählten ein zeitlich gestaffeltes Vorgehen. Sie wollten anhand der Erfahrungen der schon operativ tätigen RO ihre Vorstellungen über Rechtsform, Geschäftsmodell und Produktionsprozesse überprüfen und allenfalls anpassen.

Abbildung 1 zeigt die geografische Abgrenzung der RO. In der Region Habsburg im östlichen Kantonsgebiet ist eine weitere Projektgruppe tätig. Ob und wann in dieser Region eine RO gegründet wird, kann noch nicht abgeschätzt werden, weil zum einen an der Rigi eine Schutzwaldpflege-Genossenschaft besteht, deren Betrieb bis 2010 gesichert ist, und zum andern viele Waldeigentümer die Entwicklung ihrer benachbarten RO abwarten. Sie möchten sich so die Optionen für die Gründung einer eigenen oder den Beitritt zu einer bestehenden RO offenhalten.

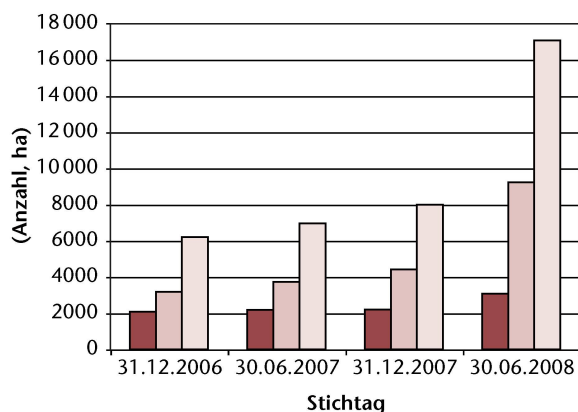
Abbildung 2 zeigt die innere Entwicklung der elf RO nach Anzahl Waldeigentümern, Parzellen und nach Waldfläche. Es zeigt sich, dass die Gewinnung



**Abb 1** Geografische Abgrenzung der regionalen Organisationen.

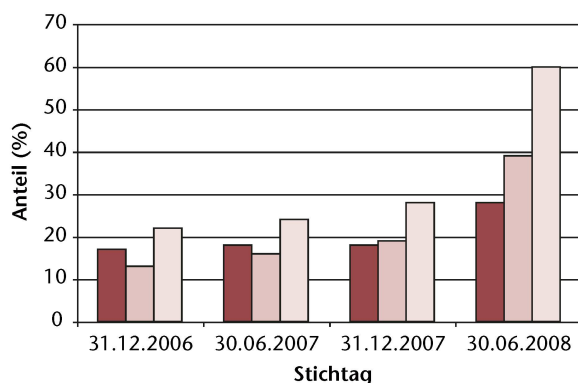
**Abb 2** Privatwald im Kanton Luzern, welcher in einer regionalen Organisation organisiert ist (absolute Werte).

■ Waldeigentümer  
■ Parzellen  
■ Waldfläche (ha)



**Abb 3** Privatwald im Kanton Luzern, welcher in einer regionalen Organisation organisiert ist (relative Werte).

■ Waldeigentümer  
■ Parzellen  
■ Waldfläche



von Waldeigentümergeisterinnen und -eigentümergeitern bis ungefähre zum Zeitpunkt der Gründung entscheidend für die spätere Grösse der RO ist. Bisher haben in keiner RO die Neuzugänge von Mitgliedern den Anfangsbestand übertroffen. Über alle RO gesehen stieg die Anzahl Parzellen pro Mitglied von durchschnittlich 1.3 bei der Gründung auf 2.7 Mitte 2008, und die organisierte Waldfläche pro Mitglied wuchs von 2.7 auf 5.0 ha an.

Diese Zahlen widerspiegeln regionale Strukturunterschiede: Die ersten Gründungen betrafen mehrheitlich Regionen, in denen Waldzusammenlegungen in grossem Umfang durchgeführt worden waren. Hier stiess offenbar bei den Waldeigentümergeitern und -eigentümergeitern die Idee der gemeinsamen Waldbewirtschaftung auf positive Erfahrungen aus den durchgeführten Waldzusammenlegungen und den seither zusammen unterhaltenen Walderschliessungen. Der Anstieg der durchschnittlich organisierten Waldfläche von 2.7 ha pro Mitglied im ersten Projektjahr auf 5.0 ha bis Mitte 2008 ist nebst dem Effekt von Waldzusammenlegungen auf die Gründung der Waldgenossenschaft oberes Entlebuch zurückzuführen. Hier liegen die durchschnittlichen Waldbesitzverhältnisse deutlich über denjenigen in den anderen Kantonsteilen.

Per 30. Juni 2008 waren 3438 Eigentümer, 9236 Waldparzellen und 17079 ha Privatwald in RO zusammengeschlossen. Dies entspricht 28% der privaten Waldeigentümergeitern und -eigentümergeitern respektive 39% der privaten Waldparzellen und 60% der Privatwaldfläche (Abbildung 3). Zusammen

mit den bestehenden Forstbetrieben sind 61% der Waldfläche des Kantons Luzern beförstert.

Somit waren bis zu diesem Zeitpunkt 72% der privaten Waldeigentümergeitern mit 61% der Waldparzellen und 40% der Privatwaldfläche noch keiner RO beigetreten. Diese Waldeigentümergeitern besitzen im Durchschnitt eine Waldfläche von 1.3 ha, also deutlich unter der mittleren Privatwaldfläche von 2.3 ha. Der vergleichsweise geringe Organisationsgrad dieser Eigentümerkategorie ist eventuell Ausdruck des sogenannten Geringfügigkeitsproblems (Pudack 2006). Durch eine effizientere Waldbewirtschaftung haben solche Waldeigentümergeitern wenig zu gewinnen, denn sie können auf diese Weise keine nennenswerten Einkommenssteigerungen realisieren. Sie haben aber auch wenig zu verlieren, wenn ihre Pflegemassnahmen und die Rohholzproduktion ineffizient erfolgen.

## Voraussetzungen

Das Projekt «RO» ist ein Angebot der öffentlichen Hand. Umgesetzt werden muss es durch die Waldeigentümergeitern selber, es wird von ihnen entwickelt («bottom-up»). Der Aufbau einer RO ist äusserst anspruchsvoll. Die bisherige, überraschend zügige Umsetzung ist primär das Resultat von personell ideal zusammengesetzten Projektgruppen. Es sind durchwegs Persönlichkeiten engagiert, die sich schon anderweitig und im Sinne des Gemeinwohls hervorgetan haben; sie alle geniessen hohes Vertrauen.

Die Projektkonditionen hingegen sind einfach, sie umfassen im Wesentlichen die drei erwähnten obligaten Elemente der gemeinsamen Planung, der gemeinsamen Organisation und Durchführung der Massnahmen sowie der gemeinsamen Vermarktung (Lawa 2005). Entscheidend ist die klar definierte und durch Regierungsratsbeschluss zugesicherte Mitfinanzierung über die Vorprojekt- und Umsetzungsphase (Regierungsrat 2006).

Die Dienststelle Lawa stellt den Projektgruppen ergänzende Materialien zur Verfügung, so zur Organisations- und Rechtsform (Lawa 2006a, 2006b), zu den Kostenreduktionspotenzialen (Lawa 2006c) sowie zum Mechanismus der Mehrwertsteuer (Lawa 2006d). Alle Projektgruppen sind verpflichtet, Zwischen- und Endergebnisse den anderen Gruppen zur Verfügung zu stellen. Dies hat die anspruchsvolle Suche nach der optimalen Rechtsform erleichtert, die Entwicklung von Geschäftsmodellen und Abrechnungsmodalitäten vereinfacht und letztlich die Vorprojektphasen massgeblich verkürzt, ohne dass die Beachtung regionaler Bedürfnisse und Eigenheiten gelitten hätte.

Wie regionale Bedürfnisse einfließen, kann exemplarisch an der Suche nach der geeigneten Rechtsform verfolgt werden. Der RO-Projektperime-

ter Pilatus Nord weist vereinzelte grosse Privatwaldflächen auf. Deren Eigentümer sind mehrheitlich in der Wirtschaft tätige Führungskräfte. Einige von ihnen haben sich daraufhin in der Projektgruppe engagiert. Favorisiert wurde zuerst die Aktiengesellschaft, was den Widerstand der bäuerlichen Waldeigentümer hervorrief. Den Landwirten konnte nicht plausibel gemacht werden, weshalb Waldflächen und Kapital eingebracht werden sollten. Die Projektgruppe prüfte daraufhin die Rechtsform der Genossenschaft. Mit dem genossenschaftlichen Prinzip der Kopfstimme konnten sich wiederum die Personen mit grossen Waldflächen nicht einverstanden erklären. Die Lösung wurde schliesslich in der Rechtsform des Vereins mit flächenbezogenen Stimmrechtsanteilen gefunden.

### Welche Konstellationen fördern den Aufbau von RO?

Nach dem Sturm Lothar waren über den ganzen Kanton 42 Sturmholzzentralen eingerichtet worden. Sie funktionierten hervorragend. Die Aufrüstung im Privatwald verlief parallel zu den Arbeiten in andern Schadengebieten (Hammer et al 2003). Im Jahr 2003 wurden diese Selbsthilfeorganisationen bis auf zwei aufgelöst. Die Waldeigentümerinnen und -eigentümer (Abbildung 4) erkannten erst danach, was sie an funktionierenden Strukturen aufgegeben sowie an Unterstützung und waldbetrieblichen Dienstleistungen verloren hatten. Das

Fundament für die RO aber war gelegt, weil die Beteiligten mit der Selbsthilfe mehrheitlich positive Erfahrungen gemacht hatten. Nebst diesem guten Keimbeet haben drei weitere Aspekte das Projekt befördert: eine einheitliche Kommunikation, die Hilfe zur Selbsthilfe und die sogenannten flankierenden Massnahmen.

#### Kommunikation

Sämtliche Hilfsmittel zur Erreichung und Sensibilisierung der Waldeigentümerinnen und -eigentümer waren von der Dienststelle Lawa in enger Zusammenarbeit mit dem Verband Luzerner Waldeigentümer (VLW) konzipiert und produziert worden. Damit konnte eine einheitliche Information gewährleistet werden. Es handelt sich um Adressen, Merkblätter (z.B. Lawa 2006e, 2007), Präsentationen, strukturierte Medienmitteilungen und die laufende Nachführung aller Informationen in einer eigenen Dokumentation.<sup>1</sup>

Die eigentliche Kommunikation erfolgte an Informationsveranstaltungen der RO-Projektgruppen in den Gemeinden. Oft lud auch der Gemeinderat ein, was sich positiv auf die Teilnahme auswirkte. Die Kernbotschaften wurden immer durch Projektverantwortliche der Dienststelle Lawa übermittelt. Unterstützend wirkten in der Regel Mitglieder des VLW-Vorstandes, Waldregionenleiter und Revierförster mit. Über die meisten Informationsveranstaltungen berichteten die Regionalpresse und

<sup>1</sup> [www.lawa.lu.ch/index/wald/ro-2.htm](http://www.lawa.lu.ch/index/wald/ro-2.htm) (6.11.08)

**Abb 4** Gründungsversammlung der Waldbetriebsgenossenschaft LuzernNord, 3. November 2006.  
Foto: WaBG LuzernNord.



die Bauernzeitung. In den übrigen Printmedien hielt das Projekt «RO» erst Einzug nach einer kantonsweit beworbenen Informationsveranstaltung mit Podiumsdiskussion im September 2006, an welcher der zuständige Regierungsrat ein Grundsatzreferat hielt und sich den Fragen stellte.

#### **Hilfe zur Selbsthilfe**

Der Anteil der Selbstbewirtschafter nimmt laufend ab. Diese Tendenz ist vor allem beim nicht bäuerlichen Waldeigentum ausgeprägt. Eine RO bietet diesen Personen umfassende Dienstleistungen an für Beratung, Planung, Bewirtschaftung der Waldparzelle sowie Vermarktung der Waldprodukte. Den gesamten Geschäftsverkehr mit der Dienststelle Lawa – zum Beispiel für Nutzungsbewilligungen oder Fördergelder – übernimmt die Forstfachperson der RO. Mit ihrer Mitgliedschaft werden diese Personen Träger der RO. Sie wissen ihren Wald in guten Händen. Dieser emotionale Aspekt dürfte künftig für die Gewinnung von Mitgliedern mit ganz kleinem Waldeigentum entscheidend sein.

Die mehrheitlich gewählte Rechtsform der Genossenschaft ist ebenfalls Ausdruck der Selbsthilfe. Das Kopfstimmrecht wiedergibt den Grundgedanken der Solidarität und ist Ausdruck des Willens, gemeinsam den Wald zu pflegen und zu bewirtschaften.

#### **Flankierende Massnahmen**

Das Projekt wird von zwei flankierenden Massnahmen begleitet. Auf fachlicher wie politischer Ebene wird immer wieder diskutiert, ob und wie weit die Holzanzzeichnung staatliche Aufgabe, allenfalls auch Pflicht sei (z.B. Hostettler 2002). Im Kanton Luzern wird mit dem Anzeichnungsregime seit 1. Juli 2008 ein pragmatischer Ansatz verfolgt: Wo übergeordnete öffentliche Interessen vorhanden sind, zeichnet der staatliche Revierförster an. In allen anderen Fällen ist die Anzeichnung Sache des Bewirtschafters. Die Dienststelle Lawa betrachtet die Anzeichnung als ersten Arbeitsschritt der Holzproduktion, für deren Ergebnis der Waldeigentümer beziehungsweise der Betriebsförster oder die Forstfachperson verantwortlich ist. Somit zeichnet seit Sommer 2008 der Staat nur noch in Schutzwäldern an, bei Massnahmen zur Erhaltung oder Förderung der Biodiversität sowie in ausgewiesenen Bildungs- und Erholungswäldern. In Forstbetrieben und RO erfolgt die Anzeichnung in diesen Wäldern gemeinsam oder nach Absprache mit den Betriebsleitern beziehungsweise Forstfachpersonen. Heute scheint es nun, als ob der Wegfall der staatlichen Anzeichnung für die Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer ein starkes Motiv ist, einer RO beizutreten.

Ebenso wichtig ist die Lenkung der Subventionen für die Waldpflege. Die Dienststelle Lawa geht davon aus, dass in den RO eine höhere Wirkung der

eingesetzten Gelder erzielt wird als im nicht organisierten Privatwald. Voraussetzungen sind eine akzeptierte und von der RO verabschiedete Pflegeplanung und deren gemeinsame Umsetzung. Konsequenterweise werden ab 2008 zuerst den Forstbetrieben und RO aufgrund ihrer Pflegeplanung Kontingente für das Folgejahr zugesichert. Die nicht organisierten Waldeigentümer werden anschliessend mit den verbleibenden Mitteln bedient.

#### **Kooperation mit dem Logistikprojekt «Waldholz»**

Noch vor dem Projekt «RO» wurde das Projekt «Leistungssteigerung der Holzketten im Kanton Luzern» oder «Waldholz» umgesetzt. Es bezweckt, dem klein parzellierten Privatwald den Zugang zum globalen Holzmarkt zu öffnen, professionelle Logistikdienstleistungen anzubieten sowie allgemein die Anzahl Schnittstellen vom Waldeigentümer bis in die Holzindustrie zu verringern und so die Transaktionskosten zu senken. Die beiden Projekte «RO» und «Waldholz» können passgenau aufeinander abgestimmt werden (Schmidhauser 2008a).

Für die RO-Projektgruppen bieten sich mit «Waldholz» Möglichkeiten zur Verringerung der Fertigungstiefe, da nun Drittleistungen für Fällen, Rücken und Transport sowie für die Holzvermittlung eingekauft werden können. Die optimale Schnittstelle zwischen der RO und dem Kooperationspartner ist im Einzelfall zu klären: Befindet sie sich beim stehenden Holz? Beim liegenden Holz? Oder unterscheidet man nach Produktionsverfahren? Diese Diskussion wird kontrovers geführt.

Das Eingehen einer logistischen Kooperation ist ein strategischer Entscheid, welcher im Rahmen des Vorprojektes zu fällen ist. Kalkulatorisch ist eine Kooperation zwischen RO und Holzvermittlung die Organisationsform mit den geringsten Transaktionskosten. Argumente für ein Zusammengehen mit einer Holzvermittlungsorganisation sind (i) die grossen Flächen und die vielen Mitglieder der RO, welche die eigene Forstfachperson übermässig beanspruchen, (ii) das grosse und permanent gepflegte Kundennetz der Vermittlungsorganisation sowie (iii) das eingesetzte effiziente und kostengünstige Abrechnungsverfahren. Argumente gegen ein Zusammengehen sind (i) der Erhalt der vollständigen Unabhängigkeit der RO, (ii) die Beschränkung der Marktmacht des Holzvermittlungsunternehmens und (iii) die ungenügende Konsolidierung des Kooperationspartners am Markt.

Von den elf RO haben sechs einen Kooperationsvertrag mit einer Holzvermittlungsunternehmung abgeschlossen. In den andern fünf führt die Forstfachperson die Vermarktung im Auftrag der Waldeigentümer aus.

## Welche Hemmnisse sind aufgetreten?

### Wirtschaftliches Handeln versus Staatsbeitrag

Der fulminante Start des Projektes «RO» darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass bereits Hindernisse bestehen und auch neue Hürden dazukommen. Die Konzeption des Projektes geht von minimalen Fixkosten für die Organisation aus. Die Anstellung einer betriebseigenen Forstsequipe und die Beschaffung von Maschinen und Werkhöfen und anderes mehr sind nicht Gegenstand des Projektes, sie könnten es gar gefährden. Weiter müssen sich Skaleneffekte auf die Produktionskosten auswirken (Lawa 2006c).

Über die zu erzielenden Grössenvorteile wurde und wird an allen Veranstaltungen berichtet. Doch der abstrakte Inhalt ist schwierig zu vermitteln. Das breite Publikum reagiert skeptisch und hält sich an den kantonalen Beförsterungsbeitrag, den es «abzuholen» gelte. Dies ist nicht falsch, doch damit rückt der Fokus von den Betriebs- und Produktionsprozessen und deren Optimierung weg zu den Staatsbeiträgen. In der Umsetzungsphase kann sich eine solche Grundhaltung der Mitglieder kostentreibend auf den laufenden Betrieb auswirken. Es kann zum Beispiel die Erwartung entstehen, dass Pflegeeingriffe mit jedem der Waldeigentümer persönlich vor Ort geplant und besprochen werden müssten – zumal dieser Aufwand über den Beförsterungsbeitrag finanziert sei. Aus betrieblicher Sicht hingegen ist eine systematische Planung anhand der Bestandeskarte mit Planaufgabe und festgesetzten Einsichts- und Besprechungszeiten sowie gegebenem Entscheidprozess zweckdienlich.

### Stellung am Holzmarkt

An den Orientierungsversammlungen wird die gemeinsame Vermarktung des Rohholzes am intensivsten diskutiert. Offensichtlich suchen hier viele Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer professionelle Unterstützung und sind bereit, die Vermarktung an eine Forstfachperson zu übertragen. Einer kleinen Gruppe von Waldeigentümern – teilweise tätigen sie als Forstunternehmer Stehendkäufe und betreiben Holzhandel – missfällt das Obligatorium zur gemeinsamen Vermarktung. Stehendverkäufe sind in einer RO nicht ausgeschlossen, aber es dürfte für eine Forstunternehmung schwieriger werden, weiterhin Dienstleistungen ab Stock zu erbringen. In einer RO sind die Produktions- und Vermarktungsprozesse so zu steuern, dass für die Mitglieder die ökonomisch vorteilhafteste Variante ausgeführt wird, das heisst, der höchste Nettoerlös erzielt wird. Es scheint für die RO beziehungsweise ihre Mitglieder vorteilhaft zu sein, Holzeinschlag und Rücken einzukaufen, aber die Vermarktung selber oder über eine Vermittlungsorganisation auszuführen.

Gegen die gemeinsame Vermarktung wird nun argumentiert, die beabsichtigte Bündelung von Kleinanbietern mittels einer RO sei wettbewerbs-hemmend, allenfalls gar gegen Wettbewerbsrecht verstossend. Die jetzt vorhandene perfekte Marktform des Polypols mit Tausenden von Holzanbietern würde durch das Projekt «RO» in Richtung eines Angebotsoligopols oder gar eines regionalen Angebotsmonopols verschoben. Zur Veranschaulichung wird auf die als schwach empfundene Marktstellung eines Milchproduzenten verwiesen, der seiner Milchgenossenschaft und seinem Milchverarbeiter schutzlos ausgeliefert sei. Die anders gelagerte Struktur des Waldeigentums und das Einkaufsverhalten der Holzindustrie werden dabei ausgeblendet, ebenso dass Rundholz ein frei handelbares Industriegut ist und mit den RO keine vertikale Integration in die Holzindustrie angestrebt wird.

Höhepunkt dieser Debatte war der Versand eines kritischen Flugblattes im März 2007 an alle bäuerlichen Haushalte im Kanton Luzern und an die Luzerner Leser einer Fachzeitschrift (Waldnutzungsgemeinschaft Hilfern 2007). In den Projektgruppen und an den Orientierungsversammlungen war daraufhin über Monate hinweg eine Verunsicherung spürbar.

### Ausblick

Die Fortschritte während der Vorprojektphase bis zur Gründung der RO haben die Erwartungen übertroffen. Die eigentliche Bewährungsprobe in der Umsetzungsphase steht noch aus. Die Herausforderungen für die RO sind heute

- das Planen der gemeinsamen Pflege und Nutzung über grosse Flächen mithilfe eines internetbasierten Waldportals;
- das Optimieren der Produktionsprozesse, insbesondere die Zusammenarbeit mit Dienstleistungsunternehmen für Pflege, Holzeinschlag, Rücken, Entrinden, Transport und Holzvermittlung;
- die Selbstfinanzierung der RO mit Erträgen aus den Produktionsprozessen;
- die Koordination und Kooperation mit den Forstbetrieben, zum Beispiel für Stellvertretungen der Forstfachperson, grenzüberschreitenden Unternehmereinsatz, interne Weiterbildung oder Know-how-Transfer;
- das Entwickeln einer gemeinsamen Vorgehensweise nach Windwürfen oder bei Käferbefall;
- der erfolgreiche Abschluss der geförderten Projektphase mit einem geglückten Übergang zum selbstfinanzierten Betrieb.

Diese Aufgaben sind vorwiegend administrativer, planerischer und technischer Art und stehen im Pflichtenheft der Forstfachperson. Primäre Aufgabe aller RO aber wird sein – und damit sind auch die Vorstände der RO in die Pflicht genommen –, in-

nerhalb ihrer Perimeter die noch nicht organisierten Waldeigentümerinnen und -eigentümer für eine Mitgliedschaft zu gewinnen. Das Potenzial umfasst 8832 Personen, 14 684 Waldparzellen und 11 421 ha Wald. Je mehr es gelingt, die «Waldlücken» zu schliessen, desto besser können die oben aufgelisteten Aufgaben ausgeführt und die erwünschten Skaleneffekte zugunsten der Waldeigentümerinnen und -eigentümer generiert werden. ■

*Eingereicht: 13. August 2008, akzeptiert (mit Review): 28. Oktober 2008*

## Literatur

- ARNET A (2007)** Waldportal Kanton Luzern. Infoblatt Schweiz Arbeitskreis Forsteinrichtung. [www.safe-csaf.ch/pubs/info/Infobl22.pdf](http://www.safe-csaf.ch/pubs/info/Infobl22.pdf) (6.11.08)
- HAMMER S, SCHMIDT N, ITEN R (2003)** Lothar: Zwischenevaluation der kantonalen Strategien zur Bewältigung von Lothar am Beispiel der Kantone Bern, Waadt, Luzern und Aargau. Bern: Bundesamt Umwelt Wald Landschaft, Umwelt-Materialien 154. 112 p.
- HOSTETTLER M (2002)** Die walddpolitische Öffnung: Ein Holzweg? *Schweiz Z Forstwes* 153: 59–67. doi: 10.3188/szf.2002.0067
- LAWA (2005)** Förderung von wettbewerbsfähigen regionalen Organisationen (RO). Sursee: Dienststelle Landwirtschaft Wald, Instruktion 8. 7 p.
- LAWA (2006A)** Rechtsformen für Regionale Organisationen zur eigentumsübergreifenden Waldbewirtschaftung. Grundlagen. Entscheidungshilfen. Sursee: Dienststelle Landwirtschaft Wald. 15 p.
- LAWA (2006B)** Regionale Organisationen zur eigentumsübergreifenden Waldbewirtschaftung. Vorlage für Genossenschaftsstatuten. Sursee: Dienststelle Landwirtschaft Wald. 12 p.

## Kollektiv handeln im klein parzellierten Luzerner Wald: ein Erfahrungsbericht

Zentrales Anliegen der Luzerner Waldpolitik ist die Überwindung der strukturellen Hemmnisse im klein parzellierten Privatwald. Deshalb wird seit 2006 das Projekt «Bildung von regionalen Organisationen zur eigentumsübergreifenden Waldbewirtschaftung» verfolgt. Eine regionale Organisation ist ein Zusammenschluss von Waldeigentümern zur gemeinsamen Bewirtschaftung ihres Waldes unter der Führung einer Forstfachperson. Mitte 2008 gehörten 28% aller Privatwaldeigentümerinnen und -eigentümer einer regionalen Organisation an. Solche sind heute fast im ganzen Kanton präsent und repräsentieren bereits 39% aller privaten Waldparzellen und 60% der Privatwaldfläche. Der bisherige Erfolg der regionalen Organisationen lässt sich auf den «bottom-up»-Ansatz, die einfache und klare Projektstruktur, die Anstossfinanzierung durch den Kanton und die Kommunikationsanstrengungen zurückführen. Der Beitritt zu einer regionalen Organisation bedeutet für die Waldeigentümer meistens einen Bruch mit Traditionen. Die Aufgabe langjähriger Kundenbeziehungen zu Holzkäufern, die Einführung neuartiger, noch kaum bekannter Verkaufsverfahren und die mittel- und langfristige Finanzierung der regionalen Organisation aus dem Waldertrag stehen dabei im Mittelpunkt der angestellten Überlegungen und geführten Diskussionen.

- LAWA (2006C)** Kostenreduktionspotenzial in Regionalen Organisationen zur eigentumsübergreifenden Waldbewirtschaftung. Skaleneffekt. Lerneffekt. Kostenreduktionspotenziale. Sursee: Dienststelle Landwirtschaft Wald. 11 p.
- LAWA (2006D)** Mehrwertsteuer in Regionalen Organisationen zur eigentumsübergreifenden Waldbewirtschaftung. Grundlagen. Steuerbare Umsätze. Fallbeispiele. Sursee: Dienststelle Landwirtschaft Wald. 9 p.
- LAWA (2006E)** Netzwerk Luzerner Wald. Merkblatt. 4 p. [www.lawa.lu.ch/netzwerk\\_luzerner\\_wald-2.pdf](http://www.lawa.lu.ch/netzwerk_luzerner_wald-2.pdf) (6.11.08)
- LAWA (2007)** Beitritt zum Netzwerk Luzerner Wald (RO). Merkblatt. 2 p. [www.lawa.lu.ch/mb-ro-beitritt-2011.pdf](http://www.lawa.lu.ch/mb-ro-beitritt-2011.pdf) (6.11.08)
- PUDACK T (2006)** Ansatzpunkte für den Strukturwandel in der Schweizer Forstwirtschaft. *Schweiz Z Forstwes* 157: 73–81. doi: 10.3188/szf.2006.0073
- REGIERUNGSRAT (2006)** Forstwesen: Förderung von wettbewerbsfähigen Regionalen Organisationen (RO) zur eigentumsübergreifenden Waldbewirtschaftung. Beschluss des Regierungsrats des Kantons Luzern vom 24. März 2006, Protokoll-Nr. 390.
- RÖÖSLI-BRUN B (2007)** Kooperation im Luzerner Privatwald (Essay). *Schweiz Z Forstwes* 158: 270–274. doi: 10.3188/szf.2007.0270
- RÖÖSLI B, HÜSLER W (2007)** Netzwerk Luzerner Wald umfasst bereits über 1300 Waldeigentümer. *Wald Holz* 88 (3): 47–48.
- SCHMIDHAUSER A (2008A)** Bündelung als Strategie in der Luzerner Waldpolitik. *Schweiz Z Forstwes* 159: 177–184. doi: 10.3188/szf.2008.0177
- SCHMIDHAUSER A (2008B)** Der Privatwaldkanton Luzern gibt sich ein neues Profil. *Zürcher Wald* 40 (5): 30–35.
- WALDNUTZUNGSGEMEINSCHAFT HILFERN (2007)** Informationsschreiben an die Waldbesitzer des Kantons Luzern. Wigen: Eigenverlag. 2 p.

## Action collective dans la forêt lucernoise très morcelée: rapport d'expériences

La préoccupation principale de la politique forestière lucernoise est de surmonter les obstacles structurels des petites parcelles de la forêt privée. C'est pourquoi le projet «Formation d'organisations régionales pour une gestion commune de la forêt» est en cours depuis 2006. Une organisation régionale consiste dans la réunion de propriétaires de forêts pour la gestion en commun, sous la direction d'un forestier professionnel. A mi-2008, 28% des propriétaires de forêts privées font partie d'une organisation régionale. Il y a aujourd'hui de telles organisations dans tout le canton qui englobent au total 39% des parcelles privées et 60% de la surface des forêts privées. Le succès rencontré jusqu'ici par les organisations régionales provient de la démarche issue de la base, de la structure simple et claire du projet, du financement initial par le canton et des efforts de communication. L'adhésion à une organisation régionale signifie généralement une rupture avec la tradition pour le propriétaire de forêt. L'abandon de relations de longues années avec les acheteurs de bois, l'introduction de modes de vente nouveaux et guère familiers, ainsi que le financement à moyen et à long terme de l'organisation régionale se situent au cœur des réflexions et des discussions.