

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

Herausgeber: Schweizerischer Forstverein

Band: 163 (2012)

Heft: 8

Artikel: Der Betriebsplan : eine Verbindung strategischer und operativer Managementprozesse (Essay)

Autor: Schmidt, Roger / Grütter, Marco

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1097674>

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: 09.04.2026

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

Der Betriebsplan – eine Verbindung strategischer und operativer Managementprozesse (Essay)

Roger Schmidt Staatsforstbetrieb des Kantons Bern (CH)*
Marco Grütter Staatsforstbetrieb des Kantons Bern (CH)

The business plan – a combination of strategic and operational management processes (essay)

Economic success must be the central objective in forestry business planning. Business planning thus differentiates from forest development planning. The latter, depending on the degree of commitment, must enter the operational environmental analysis as an influencing factor or as a restriction. The forest owners remain the most important stakeholders, shaping business organization and the management of their forests within the given legal framework. By means of the business plan, management comes to an agreement with the forest owners over their operative objectives, so that the result is a viable and promising strategy. The planning concept of the Bern State Forest Enterprise integrates existing operative elements into the business plan. Mission statement and management strategy are linked to operational management and implementation by further strategic objectives, such as a silvicultural concept. On an operational and dispositive level, the main instrument is forest production planning and monitoring. Strategic controlling measures complete the concept as described. The foresters on the ground, with their know-how and their operative planning data, contribute to strategic planning. The silvicultural concept is thus largely defined by the foresters responsible for biological production. Besides the strategies, structures and systems, sufficient attention must be paid to soft factors such as corporate culture, staff development and motivation. A successful implementation of the business plan can only be achieved through a high level of common identification with the business objectives.

Keywords: forest management, forest planning, forest enterprise, Bern, Switzerland
doi: 10.3188/szf.2012.0295

* Schwand, CH-3110 Münsingen, E-Mail roger.schmidt@vol.be.ch

Der wirtschaftliche Erfolg muss das zentrale Anliegen der betrieblichen Planung sein. Sie analysiert das Unternehmen und sein Umfeld, erkennt Chancen und legt in den entsprechenden Geschäftsfeldern strategische Ziele und den Weg zu deren Erreichung fest. Herkömmliche forstliche Betriebspläne sind stark auf die waldbauliche Massnahmenplanung fokussiert. Letztere basiert auf aufwendigen Betriebsinventuren und bestimmt den Hiebsatz für die nächste Planperiode. Oft liegt die Planerstellung in der Hand der Forstbehörde, welche vor allem die Waldentwicklung dokumentieren und mit der öffentlich-rechtlichen Waldplanung abstimmen will. Angesichts der hohen Kosten ist die Wirtschaftlichkeit solcher Betriebspläne kritisch zu beurteilen. Wo sie nicht in die operative Betriebsführung integriert sind, fehlt es meist auch an der Umsetzung. Es wird daher verschiedentlich festgestellt, dass die bisherige forstliche Planung in der Schweiz

die Anforderungen nicht mehr erfüllt (z.B. Hanewinkel 2001, Bachmann 2005, Riechsteiner & Lemm 2009). Zu Recht fordert die Arbeitsgruppe Waldplanung und -management des Schweizerischen Forstvereins, dass bei der Ausbildung der Betriebsleiter der betrieblichen Planung ein hoher Stellenwert eingeräumt wird; die weitere Empfehlung, die Betriebsleiter auch «deutlich stärker als bisher üblich» in die Planung einzubinden, scheint allerdings noch stark vom traditionellen forstlichen Planungsverständnis geprägt zu sein (siehe Zürcher 2012). Denn Betriebsplanung ist eine zentrale Aufgabe des operativen Managements.

Doch wie plant man im komplexen System Wald und Forstbetrieb? Gesucht sind pragmatische Lösungen, welche bestehende Prozesse und Systeme sinnvoll in einem integrierten Managementkonzept verbinden. Dies schlagen auch Riechsteiner & Lemm (2009) vor: Ausgehend von allgemeinen Planungs-

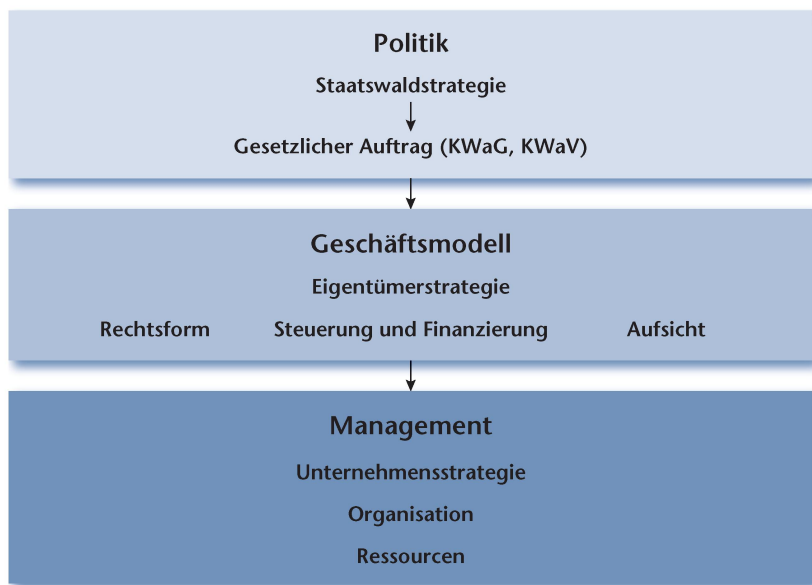


Abb 1 Modell für die Einordnung der Strategiefragen zur Neuausrichtung des SFB Bern (Hostettler & Bolz 2011).

konzepten und ökonomischen Grundlagen skizzieren sie eine integrierte, prozessorientierte Lösung, welche die besonderen Anforderungen der Holzproduktion und der Waldpflege berücksichtigt. Nachfolgend soll dargestellt werden, welchen Weg der Staatsforstbetrieb (SFB) des Kantons Bern verfolgt.

Gesamtmodell zur Neuausrichtung des SFB Bern

Betriebsplanung basiert auf den normativen Vorgaben des Eigentümers und verbindet diese mit den operativen Betriebszielen des Managements (Borchers 2008). Die Betriebsleitung setzt sich daher bei der Strategiefestlegung intensiv mit dem Eigentümer und dessen Erwartungen auseinander. Im Rahmen der Vorstudie zur Neuausrichtung des SFB wurde 2011 ein Gesamtmodell entwickelt, welches mit Blick auf die kantonale Waldgesetzrevision von der Frage ausgeht, welche Ziele der Kanton zukünftig mit seinem Staatswald verfolgen will (Abbildung 1).

Die Eigentümerziele in Bezug auf den Staatswald und seine Bewirtschaftung bestätigen den SFB in der heutigen Form. Der Betrieb soll als möglichst eigenständige Einheit mit hoher Ergebnisverantwortung innerhalb der Verwaltung weiterentwickelt werden. Die Führung mit jährlichem Leistungsauftrag und Globalbudget ist durch eine neue forstliche Betriebsplanung zu ergänzen. Damit sollen mittel- und längerfristige Vorgaben zwischen dem vorgesetzten Amt und dem ausführenden Staatsforstbetrieb ausgehandelt und verbindlich vereinbart werden. Betriebsplan und Leistungsauftrag sind mit einem Reporting zu verbinden, welches es dem Amt ermöglicht, seine Führungsverantwortung wahrzunehmen.

Die Betriebsplanung soll auch das Verhältnis zum Forstdienst als Aufsichtsbehörde klären, welche die Waldentwicklung auf überbetrieblicher Ebene plant, Massnahmen bewilligt und fördert sowie die gesetzeskonforme Waldbewirtschaftung überwacht. Da betriebliche Planung auf den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg fokussiert sein muss, ist eine gedankliche Abgrenzung von den hoheitlich-behördlichen Waldplanungen unabdingbar. Die Schnittstellen sind in der Umweltanalyse sorgfältig zu prüfen. Die betriebliche Planung setzt behördliche Planungen um, soweit diese eigentümergebunden sind. Weitere öffentliche Interessen eröffnen Chancen für den Betrieb oder sind als Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Mit der strategischen Gestaltung der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen sucht der Forstbetrieb die öffentliche Anerkennung und die gute Zusammenarbeit mit der Forstbehörde. Dies kann auch zu Vereinbarungen über öffentliche Leistungen führen. Zentrale Berührungspunkte zwischen betrieblicher Planung und Behörde bleiben aber die gesetzlichen Vorgaben und allfällige staatliche Genehmigungsvorbehalte.

Überblick über das betriebliche Planungssystem

Der SFB ist in drei Geschäftsfeldern tätig: Er bewirtschaftet den Staatswald, übernimmt auf Bestellung öffentliche Zusatzaufgaben und bietet nach unternehmerischen Gesichtspunkten weitere Leistungen für Dritte an. Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Bewirtschaftung des Staatswaldes, welche die Kernaufgabe des Betriebes darstellt.

Abbildung 2 zeigt das forstbetriebliche Planungssystem. Weil es sich beim SFB um einen Betrieb in der öffentlichen Verwaltung handelt, bildet die Gesetzgebung zusammen mit dem Leitbild Staatswald (Kawa 2012) den normativen Rahmen. Die Unternehmensstrategie legt fest, wie der Betrieb die übergeordneten Ziele erreichen will. Die betriebliche Wertschöpfungskette umfasst in der Waldbewirtschaftung die biologische und die technische Produktion sowie das Marketing für Holz und Waldleistungen. Die Führungs- und Unterstützungsprozesse koordinieren die Staatswaldbewirtschaftung in sich und mit den weiteren Geschäftsbereichen.

Ausgangspunkt des Waldbaukonzeptes ist die im Leitbild Staatswald verankerte flächige Ausscheidung des Waldes nach Waldfunktionen. Sie bestimmt, wie die Waldflächen bewirtschaftet und die Leistungen finanziert werden (Schmidt 2010).

In der operativen Produktionsplanung und -steuerung (PPS) verfügt der Betrieb bereits über ein gut eingeführtes System (Schmidt & Egger 2009), welches über alle Waldfunktionen zur Anwendung

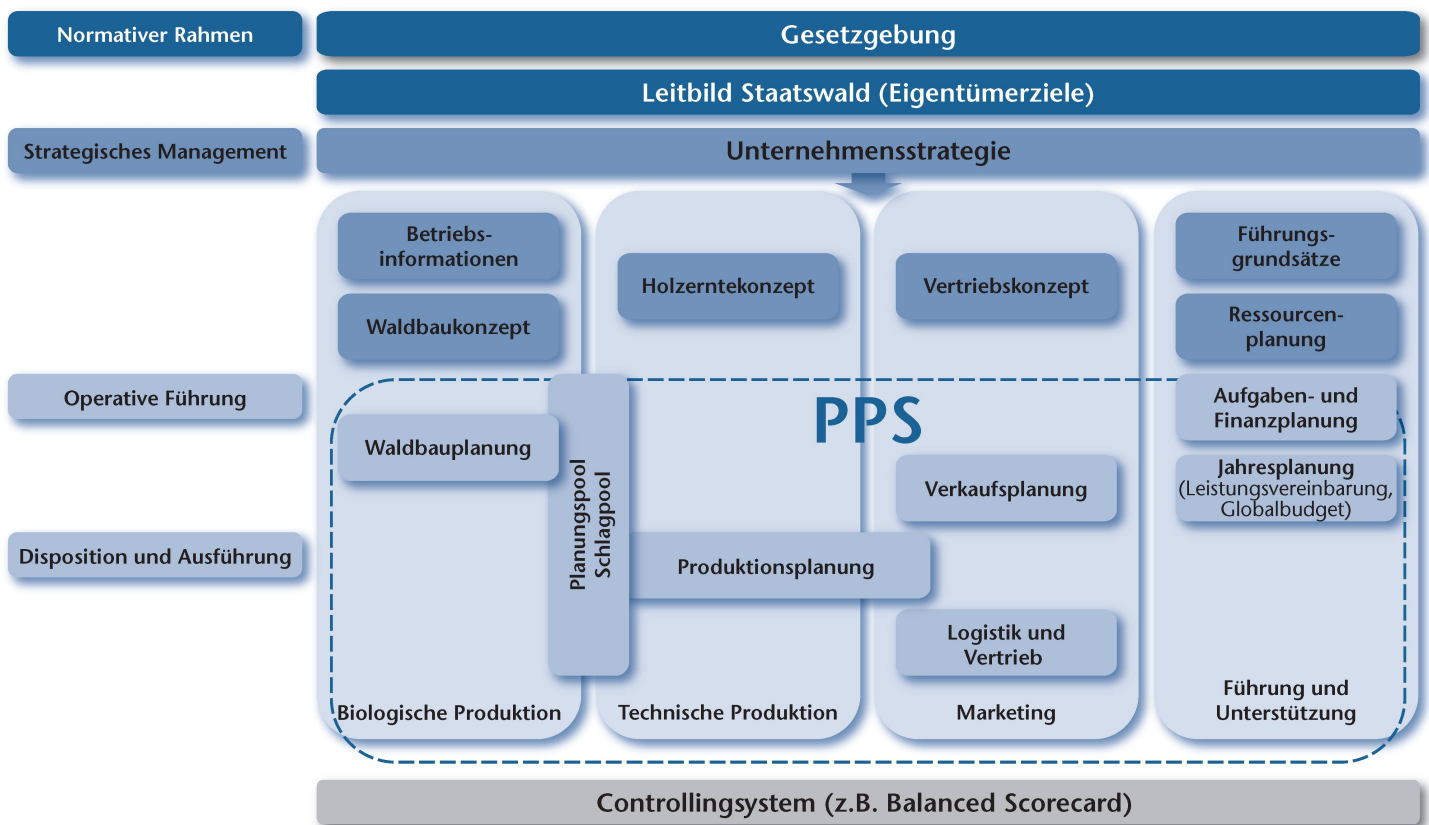


Abb 2 Übersicht über das forstbetriebliche Planungssystem des SFB (vereinfacht; in Anlehnung an Riechsteiner & Lemm 2009: 336). PPS: Produktionsplanung und -steuerung.

kommt. Es verbindet die waldbauliche Planung in einem integrierten Prozess mit der Holzvermarktung sowie der Vorbereitung (z.B. Anzeichnung) und Ausführung der Arbeiten. Im Abschluss unterstützt es die Abnahme und die Dokumentation der im Wald durchgeführten Massnahmen. Die rollende Planung im Wald speist einen stets aktuellen Planungspool, welcher die nötigen Arbeiten und möglichen Schläge nach Art und Dringlichkeit ausweist. Die Anforderungen, welche Riechsteiner & Lemm (2009) an den «Aufgabenpool» stellen, sind damit in hohem Masse erfüllt. Dieser Pool ist die zentrale Grundlage für die operative und dispositive Planung im Betrieb. Im Rahmen des laufenden Projektes «Betriebsplan 2013» wird geprüft, wie die vorhandenen Informationen im Verbund mit modernen Fernerkundungsmethoden zur weiteren Verbesserung der strategischen Betriebsinformationen genutzt werden können. Dadurch soll auf aufwendige terrestrische Erhebungen wie die Verifizierung von Bestandskarten oder Stichprobeninventuren verzichtet werden können. Zudem soll die Verbindung der forstlichen PPS mit der strategischen Betriebsplanung weiter verbessert werden. Dies soll gewährleisten, dass die rollende operative Planung und Disposition in Summe sowohl zum geforderten Jahresergebnis als auch zur erwünschten längerfristigen Waldentwicklung führt.

Die enge Verbindung der strategischen Betriebsplanung mit der operativen PPS integriert die

Umsetzung in das Planungskonzept. Letztere wird durch ein strategisches Controlling begleitet, welches nach dem Konzept der Balanced Scorecard aufgebaut werden soll. Die traditionelle Trennung zwischen forstlichem Betriebsplan und betrieblicher Praxis wird damit in mehrfacher Weise durchbrochen.

Betriebsführung ist mehr als Strategien, Strukturen und Systeme

Betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse sind komplexe Vorgänge. Die von der Betriebsleitung vorgegebenen Strukturen, Strategien und IT-Systeme führen allein nicht zum Erfolg. Im SFB liegen Verantwortung und Kompetenzen für die praktische Tätigkeit im Wald weitgehend bei den Förstern, welche für die Waldflächen und deren waldbauliche Behandlung zuständig sind. Die Partizipation in der Planung gewährleistet eine hohe Identifikation mit den Betriebszielen, die kongruente Delegation fördert die Motivation (vgl. dazu das 7-S-Modell nach McKinsey, z.B. in Peters & Waterman 2003). Der regelmässige Austausch und die Personalentwicklung fördern das gemeinsame Verständnis der übergeordneten, gesamtbetrieblichen Ziele. Dies wird durch allgemeine waldbauliche Richtlinien und koordinierende Führungsinstrumente unterstützt. Damit besteht ein Rahmen, in welchem kompetente, motivierte Förster zielorien-

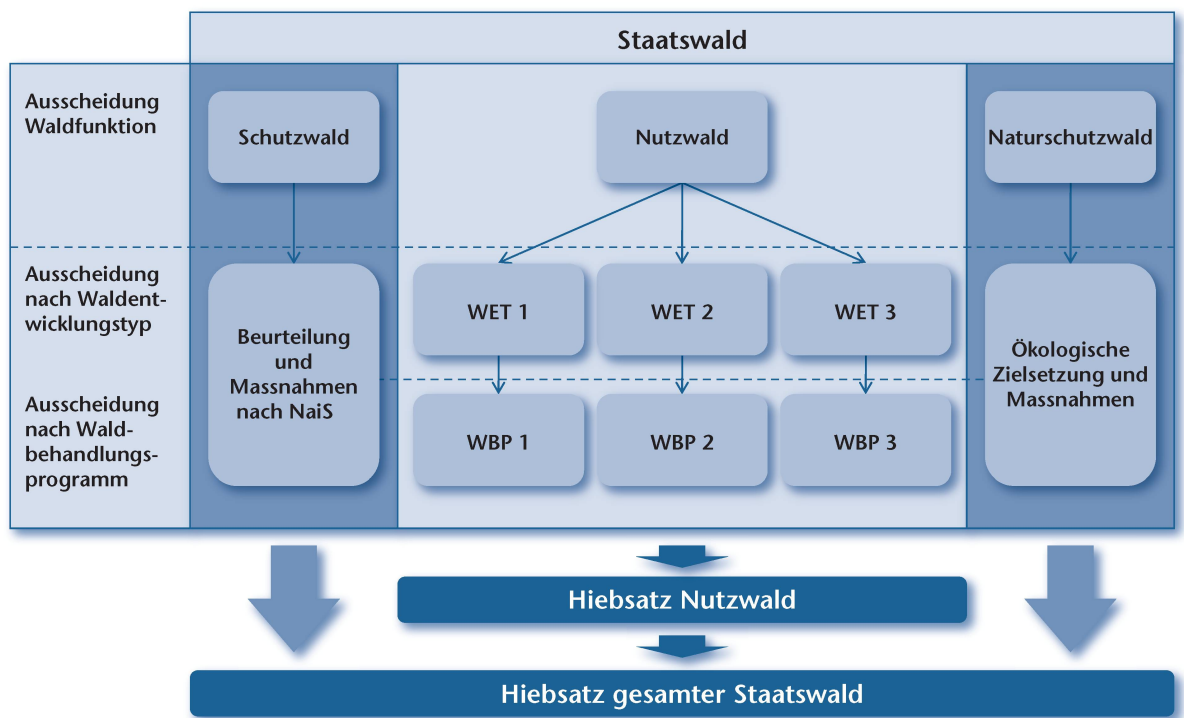


Abb 3 Schematische Übersicht über das Waldbaukonzept des SFB mit den Waldentwicklungstypen (WET) und Waldbehandlungsprogrammen (WBP) im Nutzwald. NaiS: Nachhaltigkeit und Erfolgskontrolle im Schutzwald (Frehner et al 2005).

tiert die richtigen Entscheide treffen können. In Zukunft werden Betriebsmodelle und moderne Simulationstechniken mithilfe, Entscheidungsprozesse zu strukturieren und mögliche Auswirkungen zu diskutieren. Sie ersetzen nicht den Entscheid auf der Fläche (vgl. Hanewinkel 2001).

Das Waldbaukonzept

Mit den strategischen Vorgaben und ihrer Umsetzung in der biologischen Produktion wird die längerfristige Waldentwicklung gesteuert. Das Waldbaukonzept konkretisiert die Zielvorgaben aus dem Leitbild Staatswald für die operative Planung (Abbildung 3). Es umfasst die waldbaulichen Grundsätze und gestaltet die Normen zur standörtlich angepassten Waldbehandlung. Zur Systematisierung der Waldbauziele wird die Definition von Waldentwicklungstypen geprüft, welche nacheinheitlichen Programmen – sogenannten Waldbehandlungprogrammen – bewirtschaftet werden können (vgl. Landesforstverwaltung Baden-Württemberg 1999). Die waldbaulich zuständigen Förster sollen bei der Entwicklung des Konzeptes mitwirken und es im Rahmen der operativen Planung auf der Fläche anwenden.

Die herkömmliche waldbauliche Massnahmenplanung im Rahmen des Betriebsplanes kann beim SFB durch die Auswertung des Planungspools ersetzt werden. Dieser enthält alle Informationen zur Pflege und Verbesserung des «stehenden Rundholzlagers», aus dem der Betrieb über die Disposi-

tion flexibel Kundenbedürfnisse erfüllen kann (vgl. Duffner & Ketterer 2002). Der Betrieb ist damit näher am sich laufend verändernden Markt.

Der SFB erachtet es als eine grosse Herausforderung, die strategische Planung in der dargestellten Form mit der operativen Führung zu koppeln. Der Lohn ist die nachhaltige, naturnahe Bewirtschaftung der Staatswälder, die zuverlässige, flexible Erfüllung der Kundenbedürfnisse und der verbesserte Umgang mit Marktunsicherheiten und Umwelt Risiken.

Eingereicht: 6. Mai 2012, akzeptiert (ohne Review): 11. Mai 2012

Literatur

- BACHMANN P (2005) Forstliche Planung – heute und morgen. Schweiz Z Forstwes 156: 137–141. doi: 10.3188/szf.2005.0137
- BORCHERS J (2008) Erfolgsfaktoren des Forstmanagements – das «P-3K System». Forst Holz 63: 26–31.
- DUFFNER W, KETTERER R (2002) Neue Wege zur Optimierung der forstlichen Produktionskette. Forst Holz 57: 376–378.
- FREHNER M, WASSER B, SCHWITTER R (2005) Nachhaltigkeit und Erfolgskontrolle im Schutzwald. Wegleitung für Pflegemassnahmen in Wäldern mit Schutzfunktion. Bern: Bundesamt Umwelt Wald Landschaft. 564 p.
- HANEWINKEL M (2001) Neuausrichtung der Forsteinrichtung als strategisches Managementinstrument. Allg Forst- Jagdztg 172: 202–211.
- HOSTETTLER M, BOLZ U (2011) Neuausrichtung Staatsforstbetrieb Kanton Bern. Bern: Cycad AG, unveröffentlichte Vorstudie. 26 p.
- KAWA (2012) Leitbild Staatswald. Bern: Amt Wald. 1 p.
- LANDESFORSTVERWALTUNG BADEN-WÜRTTEMBERG (1999) Richtlinie landesweiter Waldentwicklungstypen. Stuttgart: Ministerium Ländlicher Raum Baden-Württemberg. 54 p.

- PETERS T, WATERMAN R (2003) Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Frankfurt a.M.: Redline Wirtschaft, 9. ed. 395 p.
- RIECHSTEINER D, LEMM R (2009) Grundlagen zur Konzeption einer zeitgemässen forstlichen Betriebsplanung. In: Thees O, Lemm R, editors. Management zukunftsfähige Waldnutzung. Grundlagen, Methoden und Instrumente. Birmensdorf: Eidgenöss. Forsch.anstalt WSL. pp. 321–359.
- SCHMIDT R (2010) Vermarktung von Schutzleistungen des Waldes – das Beispiel Kanton Bern. Schweiz Z Forstwes 161: 379–383. doi: 10.3188/szf.2010.0379
- SCHMIDT R, EGGER M (2009) Planen und Steuern im Forstbetrieb – ein Praxisbericht. Bündlerwald 62 (5): 28–36.
- ZÜRCHER S (2012) Wie kommen die Betriebsleiter zu ihren Entscheidungen? Wald Holz 92 (4): 33–35.

Der Betriebsplan – eine Verbindung strategischer und operativer Managementprozesse (Essay)

Der wirtschaftliche Erfolg muss das zentrale Anliegen der forstbetrieblichen Planung sein. Die Betriebsplanung grenzt sich damit von der öffentlichen Waldentwicklungsplanung ab, welche je nach Verbindlichkeit als Einflussgrösse oder Restriktion in die betriebliche Umweltanalyse einfließen muss. Wesentlichste Anspruchsgruppe bleiben die Eigentümer, die die Ausrichtung des Betriebes und der Bewirtschaftung ihres Waldes im gesetzlich vorgegebenen Rahmen prägen. Mit der Betriebsplanung stimmt das Management seine operativen Ziele mit dem Eigentümer ab, sodass eine tragfähige, Erfolg versprechende Strategie resultiert. Das Planungskonzept des Staatsforstbetriebs Bern integriert bestehende operative Elemente in die Betriebsplanung. Leitbild und Unternehmensstrategie werden durch weitere strategische Vorgaben, wie zum Beispiel ein Waldbaukonzept, mit der operativen Betriebsführung und der Umsetzung verbunden. Zentrales Instrument auf operativer und dispositiver Ebene ist die forstbetriebliche Produktionsplanung und -steuerung. Ein strategisches Controlling vervollständigt das dargestellte Konzept. Die Betriebsförster werden mit ihrem Wissen und ihren operativen Planungsdaten an der strategischen Planung beteiligt. So wird das Waldbaukonzept sehr wesentlich von den Förstern bestimmt, welche für die biologische Produktion zuständig sind. Neben den Strategien, Strukturen und Systemen ist den weichen Faktoren wie Unternehmenskultur, Personalentwicklung und Motivation genügend Beachtung zu schenken. Denn eine erfolgreiche Umsetzung des Betriebsplans ist nur durch eine hohe gemeinsame Identifikation mit den Betriebszielen zu erreichen.

Le plan de gestion: la combinaison de processus de gestion stratégiques et opérationnels (essai)

Le résultat économique doit être l'élément central de la planification de l'entreprise forestière, qui diffère en ce point du plan forestier régional. Ce dernier devra être pris en considération dans l'analyse de l'environnement de l'entreprise comme facteur d'influence ou de restriction. L'acteur principal reste le propriétaire qui influencera l'orientation de l'entreprise et de la gestion de sa forêt dans la limite du cadre légal. Avec le plan de gestion, le gestionnaire s'accorde avec le propriétaire sur ses objectifs opérationnels, afin qu'il en résulte une stratégie solide et prometteuse. Le concept de planification de l'entreprise Forêts domaniales bernoises intègre les éléments opérationnels existants dans la planification. La charte et la stratégie de l'entreprise sont déclinées au moyen d'autres éléments stratégiques, tel que le concept sylvicole, au niveau de la mise en œuvre et de la gestion d'entreprise. La planification de la production et sa mise en œuvre sont les instruments essentiels au niveau opérationnel. Un contrôle stratégique complète le concept présenté. Les gardes forestiers participent à la planification stratégique avec leurs connaissances et leurs données opérationnelles. Ainsi le concept sylvicole sera déterminé essentiellement par ceux-ci, en tant que responsables de la production biologique. Outre la stratégie, les structures et les systèmes, il faut prendre également en compte les facteurs plus subtils, tels que la culture d'entreprise, le développement personnel et la motivation. En effet, une mise en œuvre réussie de la planification n'est possible qu'avec une forte identification aux objectifs de l'entreprise.