

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse  
**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein  
**Band:** 169 (2018)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Strategieentwicklung für den Staatsforstbetrieb Bern  
**Autor:** Gloor, Michael / Bürgi, Patric / Pauli, Bernhard  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1097367>

### **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>**

# Strategieentwicklung für den Staatsforstbetrieb Bern

**Michael Gloor** Staatsforstbetrieb Kanton Bern (CH)  
**Patric Bürgi** Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (CH)\*  
**Bernhard Pauli** Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (CH)

Strategisches Denken und Handeln ist eine betriebliche Daueraufgabe. Dies zeigt sich am Beispiel des Staatsforstbetriebs Bern, der im Jahr 2005 nach einem umfassenden Strategiefindungsprozess gegründet wurde und seither drei Strategieanpassungen vorgenommen hat, um mit den Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Schritt zu halten. Wenn die Unternehmensstrategie von allen am Forstbetrieb Beteiligten getragen und gelebt wird, trägt sie massgeblich zur betrieblichen Entwicklung und damit zum nachhaltigen Unternehmenserfolg bei.

doi: 10.3188/szf.2018.0035  
 \* Länggasse 85, CH-3052 Zollikofen, E-Mail patric.buergi@bfh.ch

Der Staatsforstbetrieb Bern (SFB) wurde 2005 als Abteilung des Amtes für Wald des Kantons Bern (KAWA) gegründet. Er ist ein Forstbetrieb ohne behördliche Kompetenzen gegenüber Dritten. Seine Aufgabe

ist die Bewirtschaftung der kantonseigenen Wälder, welche eine Fläche von 12 700 ha umfassen und auf über 230 Parzellen verteilt sind. Bis zur Gründung des SFB erfolgte die Bewirtschaftung in acht

autonomen Waldabteilungen mit rund 50 Einheitsrevieren, in denen jeweils ein Staatsförster neben dem Staatswald zusätzlich öffentliche und private Wälder betreute. Die stark ausgebauten betrieblichen Ressourcen verursachten hohe Kosten, die mit den rückläufigen Holzerlösen nicht mehr gedeckt werden konnten und die Erhaltung der Staatswaldbetriebe gefährdeten. Der Regierungsrat des Kantons Bern hat daher 2002/03 eine Restrukturierung des Betriebes beschlossen (Regierungsrat des Kantons Bern 2002, 2003). Hauptziel des Projektes war die Schaffung effizienter und ökonomischer nachhaltiger Betriebsstrukturen.

## Strategieentwicklung

Basis für die Restrukturierung des Staatsforstbetriebes bildete ein umfassender Strategiefindungsprozess, der durch die Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft (heute HAFL) begleitet wurde. Um die betriebliche Leistungsfähigkeit weiter zu steigern, erfolgten im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bis ins Jahr 2016 drei weitere Strategieüberprüfungen bzw. -anpassungen.

### Strategie 2005: Neuausrichtung

Die Strategiefindung für die Neuausrichtung des SFB folgte einem strukturierten Prozess (Abbildung 1). Basierend auf einer Umwelt- und Unternehmensanalyse wurden Ideen zur Verbesserung der Situation entwickelt und darauf aufbauend das strategische Dach entwickelt. Die Operationalisierung der Strategie erfolgte mit der von Kaplan & Norton (1996) entwickelten Balanced Scorecard (BSC). Sie ermöglicht es, die Strategie eines Unternehmens in spezifische, mess- und kontrollierbare Ziele und Handlungsanweisungen zu überführen.

Im Rahmen des Strategiefindungsprozesses wurde folgende Vision formuliert: *Der SFB ist 2008 ein anerkannter, eigenwirtschaftlicher Forstbetrieb, der seine Wälder nachhaltig bewirtschaftet und seinen Kunden ein verlässlicher Partner ist* (Pauli 2005, unveröffentlicht). Als strategische Erfolgsfaktoren wurden der Zugriff auf eine grosse Betriebsfläche, das motivierte und kompetente Personal sowie die regionale Verankerung identifiziert. Kernelemente der Strategie waren die Zentralisierung der Führung und eine Reduktion der 50 Einheitsreviere auf acht Reviere mit je

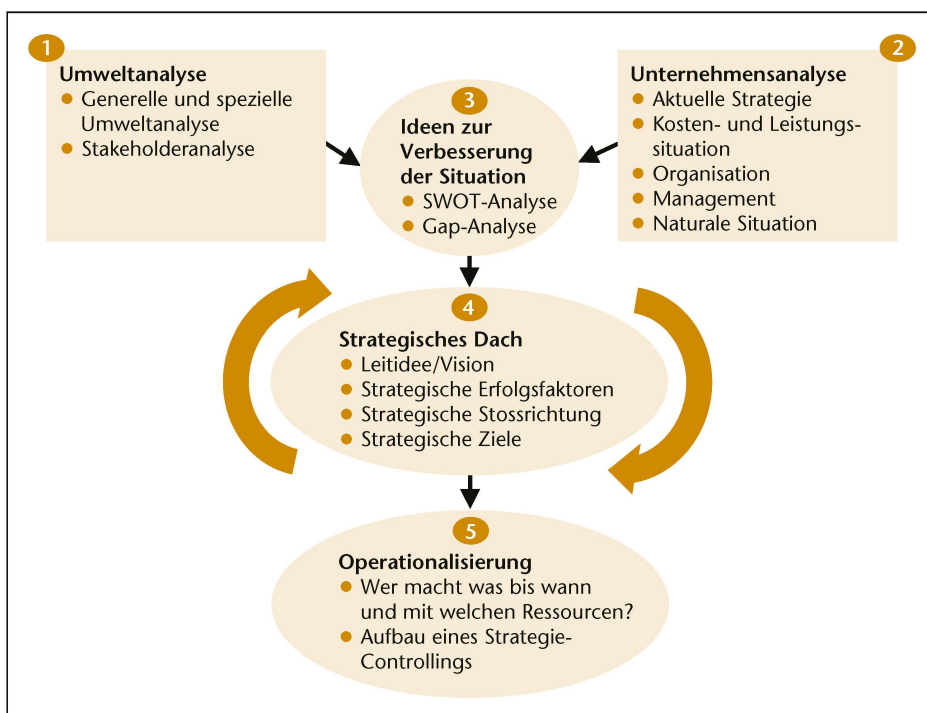


Abb 1 Vorgehen bei der Strategieentwicklung für den Staatsforstbetrieb Bern. Quelle: Pauli (2005), unveröffentlicht



Abb 2 Seit 2008 sind im Staatsforstbetrieb Bern spezialisierte Förster für die biologische Produktion (Waldbau) und die technische Produktion (Holzernte) verantwortlich. Foto: Michael Gloor

einem Förster, der als Generalist für alle betrieblichen Belange in seinem Gebiet zuständig war. Zugleich wurde der operative Personalbestand um rund 40% reduziert.

Hinsichtlich der Strategieumsetzung stand der neue Betrieb vor der grossen Herausforderung, die verbleibenden Mitarbeitenden mit teilweise sehr unterschiedlichen Vorstellungen zu einem Team mit gemeinsamen Zielen und Werten zusammenzuführen. Dieses Vorhaben ist dank einem partizipativen Prozess gelungen. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden wurden konkrete Massnahmen zur Strategieumsetzung festgelegt. Dabei wurde bei allen Produkten und Leistungen immer wieder die Frage nach dem Sinn und Zweck sowie der Rentabilität gestellt. Als Folge daraus wurden beispielsweise defizitäre Produkte und Dienstleistungen wie die Brennholzproduktion oder Gratisleistungen im Erholungswald aus dem Leistungsportfolio des SFB gestrichen.

*Strategie 2008: Organisationsentwicklung*  
Innerhalb von drei Jahren wurde die Strategie aus dem Jahr 2005 umgesetzt. Bereits im Jahr 2007 konnten die anvisierten wirtschaftlichen Ziele erreicht werden. Es zeigte sich aber auch, dass sich aufgrund der Betriebsgrösse bietende Chancen nur

ungenügend genutzt wurden. Ursachen dafür waren Probleme bei der Planung und Steuerung der biologischen Produktion, bei den Zuständigkeiten, den Prozessen sowie dem Informationsfluss zwischen den Revieren und der Betriebszentrale. Weil alle Revierförster sämtliche Aufgabengebiete im Revier selber abdeckten, konnten Synergieeffekte kaum genutzt und Innovationen nicht ausreichend vorangetrieben werden. Eine Analyse der Betriebsleitung ergab, dass die Probleme nur durch eine Weiterentwicklung der Strukturen und Prozesse gelöst werden konnten.

Um notwendige Verbesserungsprozesse zu initiieren, wurden erfolgreiche Forstbetriebe im In- und Ausland besucht und bezüglich ihrer Organisation analysiert. Für den Staatsforstbetrieb Bern erwies sich dabei das Konzept der Wald Plus GmbH, eines innovativen Unternehmens für Waldmanagement in Süddeutschland, als erfolgversprechend. Im Rahmen einer breit angelegten Organisationsentwicklung wurde 2007 das Projekt «Produktionsplanungs- und Steuerungssystem» (PPS) gestartet. Der Leiter der Wald Plus GmbH agierte dabei als externer Berater und unterstützte den SFB bei den notwendigen Anpassungsprozessen. Folgende zentralen Massnahmen resultierten im Rahmen der Strategieüberprüfung 2008:

- Anpassung der Aufbauorganisation: Aus acht Revieren wurden vier Produktionsregionen gebildet (ca. 3500 Hektaren Wald pro Region).
- Einführung einer funktionalen Spezialisierung: Für jede Region wurde ein Förster für die biologische Produktion und ein Förster für die technische Produktion eingesetzt (Abbildung 2). Der Holzverkauf und die Logistik wurden vollständig zentralisiert.
- Einführung eines Produktionsplanungs- und Steuerungssystems: Der Kernprozess der Waldbewirtschaftung wurde verbindlich beschrieben (Betriebshandbuch) und mit dem neu eingeführten Planungstool (GeoMail) unterstützt (Schmidt & Egger 2009).

#### *Strategie 2010: Senkung der Fixkosten*

Mit der Organisationsentwicklung konnten zwar wesentliche Verbesserungen erzielt, aber die Ergebnisse nicht nachhaltig verbessert werden. Die US-Immobilienkrise sowie die nachfolgende Finanz- und Weltwirtschaftskrise 2007/08 führten zu einer deutlichen Abkühlung des Rundholzmarktes in Mitteleuropa und damit zu einem Preisrückgang beim Rohholz.<sup>1</sup> Gleichzeitig begann der Euro gegenüber dem Franken deutlich zu sinken, wodurch die Rohholzpreise noch stärker unter Druck gerieten. Um die Personalkosten, die einen Anteil von 70% an den Gesamtkosten ausmachten, decken zu können, war der SFB stets auf eine hohe Auslastung angewiesen. Die gesunkene Nachfrage nach Rohholz, die tieferen Holzpreise und der gleichzeitige Rückgang der Aufträge für forstliche Dienstleistungen führten dazu, dass die wirtschaftlichen Ziele nicht erreicht wurden. Der SFB war zu wenig flexibel, um sich den veränderten Marktbedingungen wirksam anpassen zu können.

Nach einer internen Betriebsanalyse und Gesprächen mit der zuständigen Volkswirtschaftsdirection wurden externe Berater beigezogen, um den Betrieb in den Bereichen Geschäftsmodell, Portfoliomanagement und Betriebsstrukturen einer umfassenden erneuten Überprüfung zu unterziehen (Pauli 2011, Hostettler & Bolz 2011).

<sup>1</sup> Vgl. dazu den Produzentenpreisindex Rohholz, den das Bundesamt für Statistik vierteljährlich auf [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch) veröffentlicht.



Abb 3 Holzschläge werden im Staatsforstbetrieb mehrheitlich durch spezialisierte Forstunternehmen ausgeführt. Foto: Michael Gloor

Als Ergebnis daraus wurde das Projekt «SFB 2013» mit folgenden zwei zentralen Massnahmen umgesetzt (Schmidt 2011):

- Restrukturierung der technischen Produktion: Es wurden Stützpunkte aufgehoben und sozial verträglich 15 Vollzeitstellen abgebaut. Mit dieser Massnahme konnten die Fixkosten auf rund 50% reduziert und die Flexibilität deutlich erhöht werden. Holzschläge werden inzwischen zu ca. 80% an spezialisierte Unternehmen vergeben, was zu einer erheblichen Ergebnisverbesserung geführt hat (Abbildung 3).

- Portfolio-Management: Die Bewirtschaftung des kantonalen Waldeigentums und dessen Vertretung gegenüber Dritten konnte mit einer Vereinbarung zwischen dem Amt für Wald und dem Amt für Grundstücke und Gebäude des Kantons Bern verbessert werden. Der SFB ist seither Grundeigentumsvertreter für sämtliche Waldliegenschaften im Eigentum des Kantons Bern.

#### *Strategie 2016: Reaktion auf Aufhebung Euro-Mindestkurs*

Nach Abschluss des Projektes «SFB 2013» war dem Betrieb genau ein «ruhiges» und erfolgreiches Jahr vergönnt. Am 15. Ja-

nuar 2015 hob die Schweizerische Nationalbank die Euro-Untergrenze auf, die sie seit 2011 gehalten hatte. Der Einbruch der Rundholzpreise um nahezu 15% hatte für den SFB 2015 eine Reduktion der Einnahmen von gegen eine Million Franken zur Folge. Die Mindereinnahmen aus dem Holzverkauf konnten durch umgehende Optimierungen in verschiedenen Bereichen sowie durch eine Steigerung unternehmerischer Leistungen ausgeglichen werden. Dies ist erfreulich, es zeigte sich aber, dass damit die 2013 durch «harte» Massnahmen gewonnene Flexibilität bereits wieder weg war. Der Betrieb nahm deshalb 2016 eine weitere Strategieüberprüfung in Angriff. Als zentrale Ergebnisse daraus resultierten ein aktualisiertes Betriebskonzept mit optimalen betrieblichen Zielgrössen bezüglich Personal und Betriebsmitteln sowie die Optimierung diverser bestehender Konzepte im Bereich der Waldbewirtschaftung und unternehmerischer Zusatzleistungen.

#### **Wichtige Erkenntnisse aus den Strategieprozessen**

Der SFB hat sich seit der strategischen Aufgabenüberprüfung in den Jahren

2002/03 (Regierungsrat des Kantons Bern 2002, 2003) völlig neu erfunden. Es wurden klare Ziele festgelegt und die Prozesse und Strukturen entsprechend angepasst. Der Personalbestand, der 2002 noch ca. 130 Vollzeitstellen plus 40 Lehrstellen umfasste, wurde bis 2017 um ca. 70% auf 37 Vollzeitstellen und 7 Lehrstellen reduziert. Betriebe müssen sich mit ihrem dynamischen Umfeld auseinandersetzen und sich ständig neu orientieren, wenn sie am Markt bestehen wollen. Der seit 2005 im SFB laufende kontinuierliche Verbesserungsprozess musste periodisch um tiefgreifende Strategieanpassungen ergänzt werden, um den Betrieb zeitgerecht weiterentwickeln zu können. Daraus lassen sich verschiedene Erkenntnisse ziehen.

#### *Methodik*

Es scheint wichtig, die Eigentümervertretung frühzeitig mit strategisch relevanten Fragen zu konfrontieren und sie aktiv in den Strategieprozess einzubeziehen, damit die Strategie in den entsprechenden Gremien bekannt ist und von allen getragen wird. Dies gibt dem Betrieb den nötigen Rückhalt bei der Umsetzung seines Produktionsauftrags im Wald, der von den

Bürgern gerne als «Allgemeingut» wahrgenommen wird. Zentral bleibt das Engagement der Betriebsleitung. Die Führung muss mit der Überzeugung vorangehen, dass der Prozess zum Erfolg führt, und die Strategie in jeder Phase vorleben.

Durch den Einbezug externer Experten kann eine mögliche Betriebsblindheit ausgeschlossen werden. Intern nicht erkannte Schwächen werden schonungslos aufgezeigt. Forstbetriebe sind zudem oft auch auf Methodenwissen und zusätzliches ökonomisches Know-how angewiesen.

Durch den Einbezug der Mitarbeiter wird die Strategie auf Anhieb besser verstanden und gelebt. «Vorleben auf jeder Stufe» heisst hier das Motto. Dies ist durch gezielte Personalentwicklung zu unterstützen. So hat der SFB die Förster mit Besuchen in grossen Forstbetrieben der Schweiz, in Deutschland und in Österreich für neue Herausforderungen sensibilisiert und den Horizont für neue Lösungen erweitert. Fachliche Weiterbildungen fördern zusätzlich die Motivation und die Teambildung.

#### *Erfolgsfaktoren*

Welches sind die Erfolgsfaktoren, damit Strategien die erwünschte Wirkung entfalten? Aus Sicht des SFB sind es folgende:

- Der Betrieb muss die Strategie laufend den sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen, jedoch eine klare, langfristige Stossrichtung verfolgen, die vom Eigentümer vorgegeben wird.
- Die Ziele müssen operationalisiert und mit verbindlichen, bezüglich Zuständigkeit und Fristen klar zugewiesenen Massnahmen umgesetzt werden.
- Die Zielerreichung ist immer zu prüfen (Controlling). Werden Ziele nicht erreicht, sind umgehend korrigierende Massnahmen einzuleiten.

#### *Umsetzung*

- Damit eine Strategie umgesetzt werden kann, muss sie von allen davon Betroffenen getragen und gelebt werden. Alle müssen überzeugt sein und den Sinn der getroffenen Massnahmen sehen. Die Leitung muss an den Erfolg glauben und das Vorhaben mit überzeugendem Engagement vorleben.
- Die Umsetzung ist für die Betriebsleitung eine grosse Herausforderung, da sie wesentliche Teile von deren Ressourcen beansprucht.

- Sobald Massnahmen beim Personal anstehen, werden die Prozesse schwierig und dauern verhältnismässig lange. Es lohnt sich, die Vorgaben und Massnahmen konsequent und kompromisslos umzusetzen – Probleme verschieben bringt nichts.
- Die getroffenen Massnahmen sind vielfach zu schwach, womit bei Strategieüberprüfungen bereits wieder Anpassungen notwendig sind.
- Strategie ist für die Betriebsleitung eine Daueraufgabe. Der Erfolg muss hart erarbeitet werden, denn Ziele werden nicht von alleine erreicht!

#### **Schlussfolgerungen und Ausblick**

Waren alle Strategieprozesse seit 2005 notwendig? Diese Frage ist mit einem klaren Ja zu beantworten. Die Strategiefindung ist eine zentrale Aufgabe der Führung, und die Strategie muss sich laufend ändernden Rahmenbedingungen anpassen. Der SFB hat dabei über alle vier Strategieprozesse stets das gleiche Oberziel verfolgt: den Staatswald nachhaltig zu bewirtschaften und durch wirtschaftlichen Erfolg das Überleben des Betriebes zu sichern. Einzelne Massnahmen hätten früher oder konsequenter ergriffen werden müssen. Kompromisse können verlockend sein, führen aber in der Regel dazu, dass Probleme länger bestehen und rascher neue Massnahmen ergriffen werden müssen.

Die Strategiefindung stellt mit ihrer periodischen Wiederkehr einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess dar. Wichtig ist dabei, dass Erfolge als neue Standards gesichert werden, auf denen der nächste Zyklus aufbauen kann. Dies wird auch in Zukunft nötig sein, um den ständig steigenden und wechselnden Anforderungen gerecht zu werden. ■

#### **Literatur**

- HOSTETTLER M, BOLZ U (2011) Neuausrichtung Staatsforstbetrieb Kanton Bern: Vorstudie. Bern: Cycad AG. 26 p.
- KAPLAN R, NORTON D (1996) The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Brighton: Harvard Business Press. 322 p.
- PAULI B (2005) Entwicklung einer Strategie für den Staatsforstbetrieb. Zollikofen: Schweizerische Hochschule Landwirtschaft. 35 p. unveröffentlicht.
- PAULI B (2011) Teilprojekt Umwelt- und Betriebsanalyse SFB: Verbesserung der wirtschaftlichen Situation im Staatsforstbetrieb Bern. Zollikofen: Hochschule Agrar- Forst- Lebensmittelswissenschaften. 45 p. unveröffentlicht.

- REGIERUNGSRAT DES KANTONS BERN (2002) SAR-Bericht – Strategische Aufgabenüberprüfung. Bern: Regierungsrat Kanton Bern. 256 p.
- REGIERUNGSRAT DES KANTONS BERN (2003) SAR-Ergänzungsbericht – Strategische Aufgabenüberprüfung. Bern: Regierungsrat Kanton Bern. 176 p.
- SCHMIDT R (2011) Projekt Neuausrichtung Staatsforstbetrieb: Vorstudie – Bericht und Anträge. Bern: Amt Wald Kanton Bern. 31 p. unveröffentlicht.
- SCHMIDT R, EGGER M (2009) Planen und Steuern im Forstbetrieb – ein Praxisbericht. Bündnerwald 62 (5): 28–36.

#### **Elaboration de la stratégie de l'Entreprise Forêts domaniales de Berne**

L'Entreprise Forêts domaniales fut instaurée en 2005 comme un des services de l'Office des forêts du canton de Berne. Elle a pour mission de gérer les forêts appartenant au canton. Un processus de recherche de stratégie, incluant une analyse exhaustive de l'environnement et de l'entreprise, a constitué la base de la création de l'Entreprise Forêts domaniales. L'opérationnalisation et la mise en œuvre de la stratégie ont été réalisées à l'aide du tableau de bord prospectif développé par Kaplan et Norton. Jusqu'en 2016, trois révisions et adaptations de la stratégie ont été entreprises afin d'accroître la performance de l'entreprise. Pendant les quatre processus relatifs à la stratégie, l'Entreprise Forêts domaniales a constamment poursuivi l'objectif suprême d'une gestion durable de ses forêts et d'une garantie de la pérennité de l'entreprise grâce au succès économique. La direction centralisée de l'entreprise et la réduction progressive des prestations propres au profit de davantage de prestations de tiers ont constitué d'importants leviers pour atteindre cet objectif. Les expériences tirées des processus de stratégie montrent qu'une intégration active et en temps voulu des propriétaires est importante. Pour réussir la mise en œuvre, il est déterminant que la stratégie soit soutenue par tous, réalisée de manière conséquente et qu'en cas d'écart, des mesures correctrices soient engagées à temps. Pour réussir durablement, il est par ailleurs nécessaire d'adapter constamment la stratégie aux évolutions des conditions-cadres.