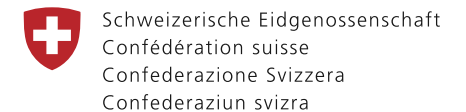


# Erfolgreich kooperieren im Schweizer Wald

Eine Wegleitung mit Praxisbeispielen



**Bundesamt für Umwelt BAFU**

# Vorwort zur Ausgabe 2019

Die Waldpolitik des Bundesrates sowie die Ressourcenpolitik Holz des Bundes sind die strategischen Grundlagen für die Bewirtschaftung und Pflege des Ökosystems Wald und die Nutzung der heimischen Ressource Holz. Ein prioritäres Ziel der Waldpolitik ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Schweizer Waldwirtschaft (Ziel 6). Um dieses Ziel zu erreichen, sind effiziente Strukturen und Prozessabläufe eine Grundvoraussetzung. In diesem Zusammenhang haben das Bundesamt für Umwelt BAFU und WaldSchweiz, der Verband der Waldeigentümer, bei der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften BFH-HAFL eine Aktualisierung der Untersuchung «Kooperationen in der Schweizer Waldwirtschaft» von 2007/08 in Auftrag gegeben.

In den vergangenen 10 Jahren hat sich die Schweizer Waldwirtschaft stark weiterentwickelt und verändert. Aufgrund von Betriebszusammenschlüssen ist die Anzahl der Forstbetriebe weiter gesunken und liegt, gemäss Bundesamt für Statistik BFS, nun unter 700. Die Erträge aus der Holzproduktion sind nach wie vor unter dem Einfluss des Europäischen Holzmarktes und der inländischen Kostenstruktur weiterhin tief. Die finanziellen Ergebnisse der Waldbewirtschaftung haben sich verbessert, sind jedoch noch nicht bei allen Betrieben dort, wo sie

auch für eine ökonomisch nachhaltige Waldbewirtschaftung und Waldpflege sowie für eine effiziente Ressourcennutzung sein sollten (vgl. Ziel 6 der Waldpolitik). Nicht-Holz-Waldleistungen gewinnen weiter an Bedeutung. Daher unterstützt der Bund zusammen mit den Kantonen und WaldSchweiz weiterhin die Bildung von zweckmässigen, angepassten Kooperationen in der Schweizer Waldwirtschaft, um einen wirksamen Beitrag zur Erreichung des politischen Zieles zu leisten.

Die vorliegende Broschüre fasst die wichtigsten Resultate der aktualisierten Untersuchung zusammen und macht die daraus gewonnenen Erkenntnisse einem breiten Publikum (insbesondere Waldeigentümer/innen, Fachleute, Entscheidungsträger, Politik, Verwaltung) zugänglich. Diese Broschüre soll darlegen, warum es nach wie vor Kooperationen und Zusammenarbeit im Schweizer Wald braucht, welche Kooperationsmöglichkeiten es gibt und wie eine Kooperation erfolgreich werden kann. Die Publikation zeigt auch, welchen Mehrwert Kooperationen den Waldeigentümerinnen und Waldeigentümern, den Forstbetrieben, aber auch den Kantonen und dem Bund bringen. Insofern leistet diese Broschüre einen Beitrag zur Lösung der strukturellen Herausforderungen für eine nachhaltige Schweizer Waldwirtschaft.

## **Bernhard Pauli**

Prof. für forstliche Betriebslehre BFH-HAFL

## **Markus Brunner**

Direktor WaldSchweiz –  
Verband der Waldeigentümer

## **Michael Reinhard**

Abteilungschef Wald im BAFU

# Inhalt

<u>1 Ausgangslage</u>	<u>4</u>
<u>2 Der Weg zu einer erfolgreichen Kooperation</u>	<u>8</u>
<u>Phase I: Initiierung und Partnersuche</u>	<u>9</u>
<u>Phase II: Konzeption und Planung</u>	<u>12</u>
<u>Phase III: Umsetzung</u>	<u>22</u>
<u>3 Was bestehende Kooperationen erfolgreich macht</u>	<u>26</u>
<u>4 Welchen Nutzen forstliche Kooperationen haben</u>	<u>30</u>
<u>5 Alternativen zur Betriebszusammenlegung</u>	<u>34</u>
<u>6 Fazit</u>	<u>36</u>
<u>Impressum</u>	<u>38</u>

# 1 Ausgangslage

## Kontext

Der Schweizer Wald bietet den Menschen verschiedenste Produkte und Leistungen, wie den umweltfreundlichen Rohstoff Holz, Erholungsleistungen, Schutz vor Naturgefahren oder Lebensräume für Pflanzen und Tiere. Geht es um die soziale und ökologische Dimension rund um den Wald, so ist die Waldbewirtschaftung in der Schweiz eine Erfolgsgeschichte. Im Bereich der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit hingegen ist noch Potential vorhanden. So weisen viele Forstbetriebe seit Jahren negative Betriebsergebnisse aus. Da aber die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit ein wichtiger Bestandteil der gesamthaften Nachhaltigkeit ist, besteht hier Handlungsbedarf. Wichtige Handlungsfelder stellen dabei die Überwindung der, für eine effiziente Bewirtschaftung oft zu kleinen, Betriebsstrukturen und die ungenutzten Chancen eines qualifizierten Leistungsangebots dar. Die Betriebe arbeiten hierfür enger zusammen oder fusionieren sogar ihre betrieblichen Organisationen. Mittlerweile haben sich bereits sehr erfolgreiche forstbetriebliche Kooperationen gebildet, welche die hohen Erwartungen, die an sie gestellt wurden, erfüllen konnten. Die bisherigen Erfahrungen zeigen aber, dass der Aufbau von überbetrieblichen Kooperationen und die tatsächliche Nutzung des daraus resultierenden Potentials anspruchsvoll sind und Zeit benötigen.

### Aufbau der Broschüre

Die vorliegende Broschüre soll die Gründung zukünftiger Kooperationen unterstützen, indem sie aufzeigt, welche Möglichkeiten Kooperationen bieten und wie sie realisiert werden können. Sie richtet sich dabei vor allem an Vertreter und Vertreterinnen von öffentlichen Waldeigentümern/innen (z.B. Gemeinderatsmitglieder für das Ressort Wald).

In Kapitel 1 wird ein grundsätzlicher Überblick über mögliche Organisationsformen in der Waldwirtschaft und Ansätze zur Überwindung von wenig effizienter Kleinstrukturiertheit gegeben. Kapitel 2 zeigt den Weg zu einer erfolgreichen Kooperation. Kapitel 3 beschreibt, was Kooperationen erfolgreich macht und welcher Nutzen daraus resultiert.

Kapitel 4 stellt weitere Formen von Kooperationen, wie Holzvermarktungsorganisationen, Mandatsbeförderung oder Schlag- und Unternehmerpool dar. Kapitel 5 fasst die wichtigsten Botschaften zusammen und gibt einen Ausblick.

### Datenbasis

Grundlage für die vorliegende Broschüre sind Befragungen von Forstbetriebsleitern und erfahrenen Betriebsberatern. Die Befragungsergebnisse wurden zudem mit einer umfangreichen Literaturstudie ergänzt.

### Die Kleinstrukturiertheit der Schweizer Waldwirtschaft

Knapp ein Drittel der Schweizer Waldfläche ist Privatwald. Der Privatwald stellt aber nahezu 99 % der Waldeigentümer/innen mit durchschnittlich ca. 1.4 Hektaren. Die verbleibenden zwei Drittel liegen in öffentlichen Händen. Das Bundesamt für Statistik weist aktuell knapp 3400 öffentliche Waldeigentümer/innen aus, meist Einwohner- oder Bürgergemeinden.

Sie besitzen mit durchschnittlich 250 Hektaren zwar grössere Waldflächen als Privatwaldbesitzer/innen, eine eigene betriebliche Organisation ist mit diesen Flächengrössen aber wirtschaftlich nicht sinnvoll.

Aus diesem Grund haben sich viele öffentliche Waldeigentümer/innen bereits zu grösseren Betriebsstrukturen zusammengeschlossen oder lassen ihren Wald von forstlichen Dienstleistern bewirtschaften. Trotz der bereits vorhandenen Zusammenschlüsse ist aber immer noch weniger als ein Viertel der produktiven Waldfläche der Schweiz in Bewirtschaftungseinheiten von mehr als 2000 ha organisiert <sup>1</sup>.

### Organisationseinheiten in der Waldwirtschaft

In der Waldwirtschaft existieren grundsätzlich drei Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Rollen und Aufgaben:

- Die Eigentümereinheit verfügt über das Waldeigentum. Eine Veränderung erfolgt durch Kauf/Verkauf oder Fusionen.
- Die Reviereinheit stellt eine hoheitliche Verwaltungseinheit dar und umfasst alle Wälder in ihrem Gebiet, unabhängig von den Eigentümerstrukturen. Aufgabe von Revieren ist es, die Waldgesetzgebung auf der Fläche umzusetzen. Die Reviere können von Mitarbeitenden der kantonalen Fortdienste geleitet werden oder die Aufgabe wird an eine auf der Fläche tätigen Organisation (meist die Bewirtschaftungseinheit) delegiert.
- Die Bewirtschaftungseinheit ist für die Organisation der Bewirtschaftung zuständig. Die Bewirtschaftung der Wälder ist Sache der Eigentümer/innen. Sie sind bei der Gestaltung der betrieblichen Strukturen und der Organisation innerhalb des gesetzlichen Rahmens grundsätzlich frei. Waldeigentümer/innen können sich zusammenschliessen um ihre Bewirtschaftungseinheit zu vergrössern und dadurch die Leistungserbringung zu verbessern.

In der Schweiz sind die Reviereinheit und die Bewirtschaftungseinheit oft eng miteinander verbunden. Häufig übernimmt die Betriebsleitung in Personalunion auch die Leitung eines Reviers. Die Bewirtschaftungseinheit kann, muss aber nicht, mit der Reviereinheit übereinstimmen.

<sup>1</sup> Quelle: Schweizerische Forststatistik 2017, BFS Neuchâtel

## Zusammenspiel Revier - Betrieb

Die föderale Struktur der Schweiz erlaubt bei dem Zusammenspiel von Revier- und Bewirtschaftungseinheit viele Variationen. Die häufigsten Varianten sind das zweifache Unterstellungsmodell und das Beförstermodell (vgl. Abb. 1).

Bei Ersterem stellen Waldeigentümer/innen eine Betriebsleitung (mit oder ohne Forstequipe) für die Bewirtschaftung ihrer Wälder an. Zusätzlich zu dieser Grundaufgabe nimmt die Betriebsleitung hoheitliche Aufgaben für den kantonalen Forstdienst wahr.

Das Beförstermodell (Mandatsbeförsterung) ist eine weitere Gestaltungsform. Die betrieblichen Aufgaben werden an den/die Revierförster/in oder an ein spezialisiertes Försterbüro delegiert.

In den letzten Jahren ist auch eine Tendenz zur Trennung von Hoheit und Betrieb erkennbar. Betriebsleitende haben dabei keine hoheitlichen Aufgaben mehr und können sich ausschliesslich auf die Wahrung der Interessen ihrer Waldeigentümer/innen konzentrieren.

Eine bei grösseren forstlichen Zusammenschlüssen zu beobachtende Organisationsform sind technische Forstverwaltungen (in manchen Kantonen werden diese auch anders bezeichnet). Waldeigentümer/innen stellen dabei eine/n Forstingenieur/in oder erfahrene/n Förster/in als Betriebsleiter/in an. Diese übernehmen hoheitliche Funktionen, welche normalerweise übergeordneten kantonalen Instanzen (z.B. Kreisebene) obliegen.

## Einführung zu Kooperationen

### Strukturverbesserung: ein vielversprechender, unabdingbarer Ansatz

Die Überwindung von Strukturproblemen wird von Experten seit langem als wichtige Voraussetzung für die Gestaltung einer effizienten Waldbewirtschaftung angesehen. Im Zentrum der Überlegungen stehen dabei die Schaffung grösserer Bewirtschaftungseinheiten und in der Folge eine effiziente Gestaltung der betrieblichen Prozesse, sowie eine Qualitätsverbesserung der angebotenen Leistungen. Grössere Betriebe profitieren unter anderem von einem erleichterten Marktzugang und können bei einer angepassten betrieblichen Infrastruktur flexibler auf Marktchancen sowie auf ungeplante Ereignisse reagieren. Zudem können die Betriebe interessante Arbeitsstellen mit diversen Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten. Auch die bei kleineren Betrieben schwierigen Stellvertreterregelungen sind problemlos möglich.

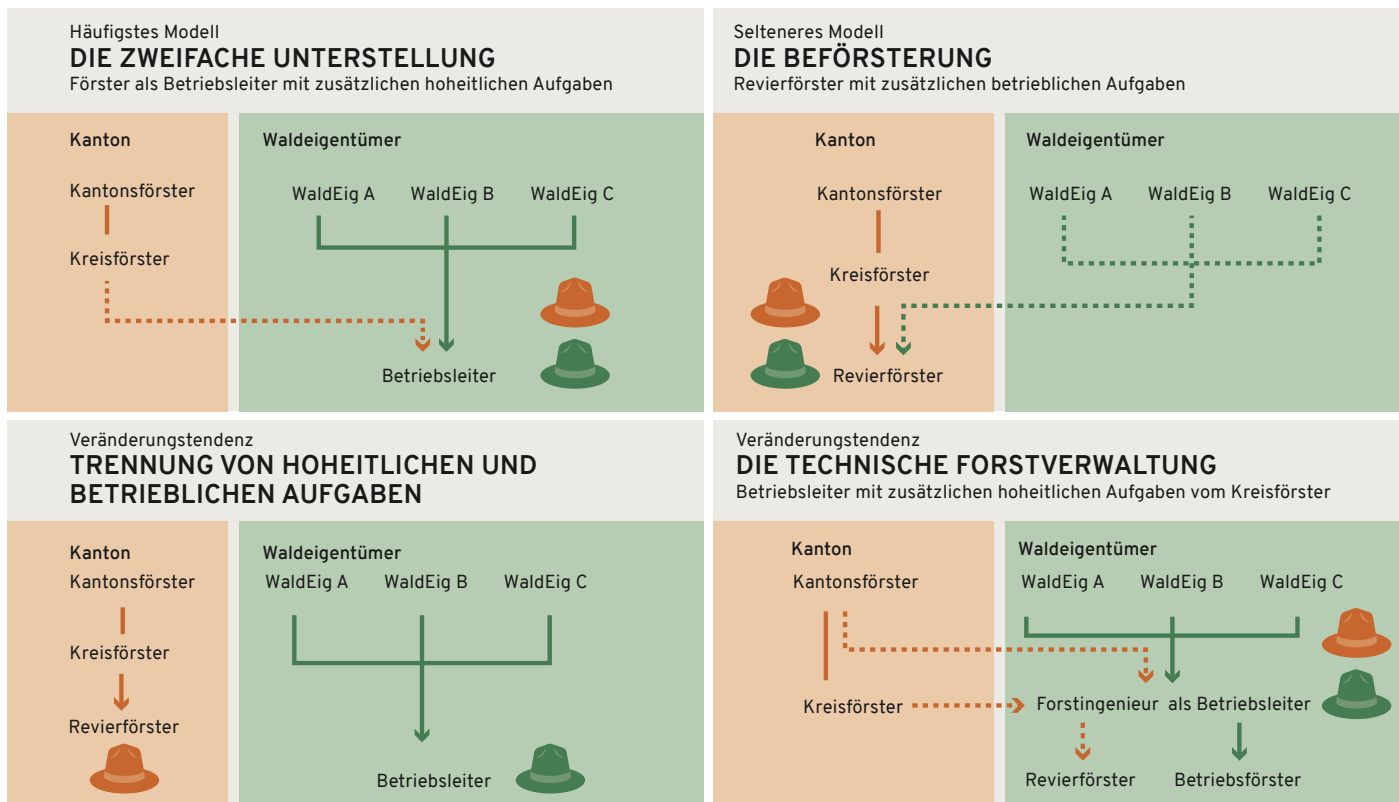


Abb. 1: Wichtigste Varianten der der Betriebs- und Revierorganisation in der Schweizer Waldwirtschaft sowie das Prinzip der «zwei Hüte»

- Hoheitliche Aufgaben      → Grundaufgabe
- Betriebliche Aufgaben      - - - - -> Zusatzaufgabe

## Grundlegende Handlungsoptionen

Für eine Effizienzsteigerung bei den Bewirtschaftungseinheiten stehen Waldeigentümer/innen grundsätzlich drei Wege offen (vgl. Abb. 2):

- Akquisition oder Fusion: Die in anderen Branchen übliche Methode einer Unternehmensvergrößerung durch Zukauf ist in der Schweizer Waldbewirtschaftung weniger verbreitet.
- Diversifikation: Möglichkeiten für eine Diversifikation des Betriebes ergeben sich durch eine Erweiterung des angebotenen Leistungsspektrums. Die Betriebe können - wenn wirtschaftlich sinnvoll - Gemeindearbeiten übernehmen, Drittaufträge akquirieren (z.B. Gartenholzerei) oder ihren Sachgüterbereich ausweiten (z.B. Stückholzproduktion).

- Kooperation: Die vielversprechendste Option sind eigentums- und betriebsübergreifende Kooperationen. Durch die Bildung grösserer Einheiten und die Bündelung von Aktivitäten wird eine effizientere Waldbewirtschaftung ermöglicht.

### Arten von Kooperationen

Unter Kooperation versteht man allgemein eine durch Vereinbarung gesicherte, zielgerichtete Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Partnern<sup>2</sup>. In der Schweizer Waldbewirtschaftung existieren verschiedene Formen von Kooperationen: Fremdvergabe, überbetriebliche Zusammenarbeit und Betriebszusammenlegungen.

<sup>2</sup> Picot A., Reichwald R., Wigand R., 2003: Die grenzenlose Unternehmung, Verlag Gabler Wiesbaden

Abb. 3 stellt diese in Abhängigkeit der Kooperationsintensität und des Spektrums der gemeinsam bewältigten Aufgaben dar. Ziel von Betriebszusammenlegungen ist ein professionelles Leistungsangebot bzw. eine Senkung der Kosten. Grundsätzlich gilt, je enger die Zusammenarbeit, desto grösser der Nutzen. Einheits-Forstbetriebsgemeinschaften und Gebrauchsüberlassungen (Pacht) bieten deshalb die grössten Potenziale, sind im Hinblick auf ihre Realisierung aber anspruchsvoll. Eine schrittweise Entwicklung zu diesen Formen mit hoher Kooperationsintensität ist aber möglich.

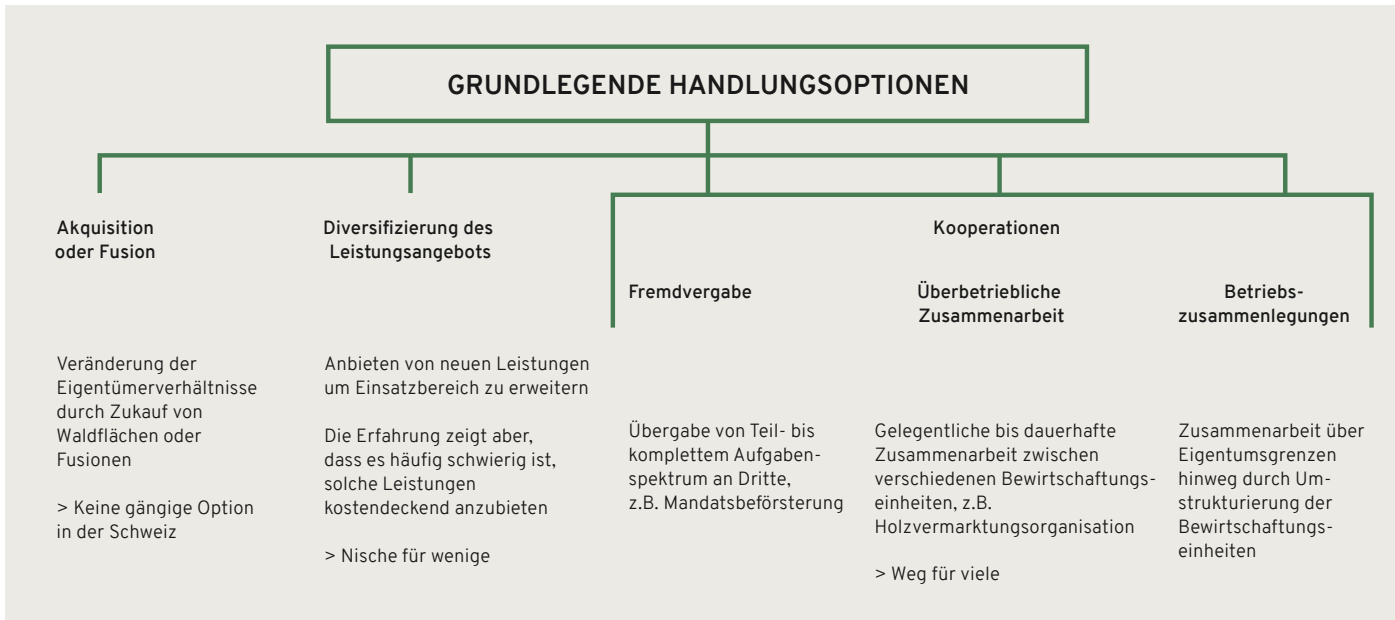


Abb. 2: Grundlegende Handlungsoptionen von Waldeigentümer/innen zur Überwindung der Kleinstrukturiertheit von Bewirtschaftungseinheiten



Abb. 3: Übersicht über mögliche Kooperationsformen für die Schweizer Waldwirtschaft

● Fremdvergabe

● Überbetriebliche Zusammenarbeit

● Betriebszusammenlegungen

(FBG: Forstbetriebsgemeinschaft)

## 2 Der Weg zu einer erfolgreichen Kooperation

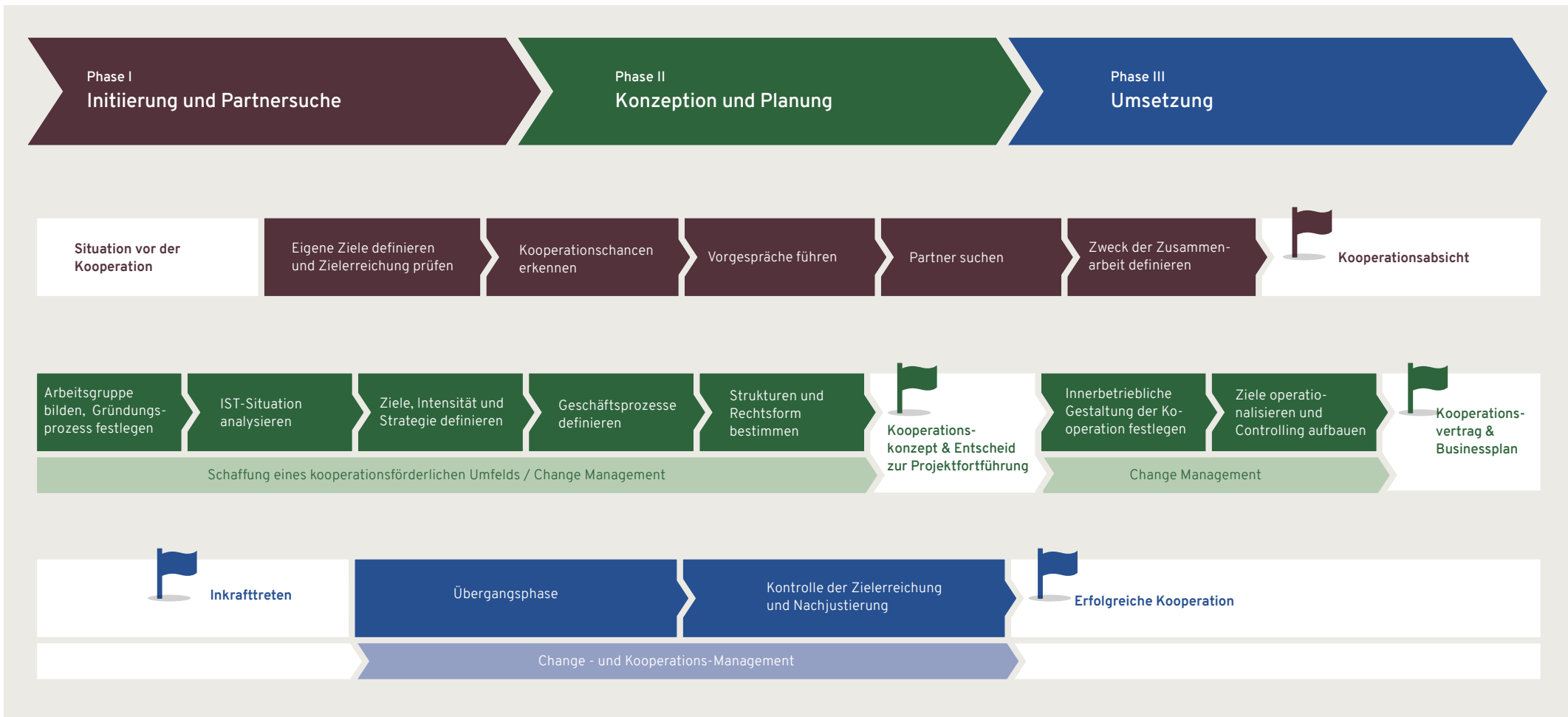


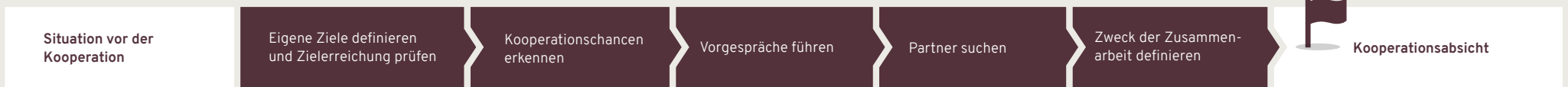
Abb. 4: Der Weg zu einer erfolgreichen Kooperation

Die Befragungen von Experten haben gezeigt, dass eine erfolgreiche Kooperationsgründung in der Regel in drei Phasen verläuft (vgl. Abb. 4): Initiierung und Partnersuche, Konzeption und Planung, sowie Umsetzung. Dieses Kapitel beschreibt

im Detail den Weg zu einer erfolgreichen Kooperation, der auch steinig sein kann. Es dient interessierten Partnern als Leitfaden zur Kooperationsgründung.







# Phase I: Initiierung und Partnersuche



Oft gehen der Gründung von Zusammenschlüssen längere Phasen voraus, in denen die Bewirtschaftungseinheiten nicht mehr den Vorstellungen der Beteiligten entsprechend funktionieren. Der erste Impuls erfolgt meistens durch Waldeigentümerversammlungen oder die Betriebsleitung, die in einer Kooperation eine Chance sehen, um die aktuelle Leistungserbringung zu verbessern oder die Organisation zukunftsfähiger zu gestalten. Zunächst werden Vorgespräche mit potenziellen Kooperationspartner/innen geführt. Dabei handelt es sich üblicherweise um Vertreter/innen der Nachbarbetriebe oder -gemeinden. Es wird in Erfahrung gebracht, in welcher Lage sich die anderen Betriebe befinden und inwieweit sie grundsätzlich an einer engeren Zusammenarbeit interessiert sind. Am Ende dieser Phase steht der gemeinsame Wille den Gründungsprozess voranzutreiben.

## In der Broschüre werden in allen Phasen folgende Symbole verwendet:

-  Schritte
-  Erfolgsfaktoren
-  Stolpersteine
-  Tipps
-  Meilensteine
-  Exkurs



«Unsere Gemeinde ist **Eigentümerin** von 800 ha Wald. Als Gemeinderätin für das Ressort Wald vertrete ich unser Waldeigentum in diesem Prozess. Am Ende dieser Phase entscheide ich, ob wir mit anderen Waldeigentümern kooperieren wollen. Möglicherweise bringe ich als Initiantin den Stein ins Rollen.»

«Als **Betriebsleiter** kann ich Chancen und Risiken für meinen Betrieb gut einschätzen. Über meine fachlichen Kontakte zu meinen Kolleginnen und Kollegen kann ich nach Möglichkeiten einer engeren Zusammenarbeit suchen. Mit meinem forstfachlichen Wissen bin ich in der Lage, erste Überlegungen zur Ausgestaltung einer Kooperation anzustellen.»

«Als externer **Berater** kann ich Akteure motivieren, Kontakt zueinander aufzunehmen oder Initianten erste Ratschläge geben, wie sie ihre Ideen vorstellen und kommunizieren könnten.»

Rolle der Akteure

## ➔ Eigene Ziele definieren, Zielerreichung prüfen und Kooperationschancen erkennen

«Unsere Vision ist, unsere Wälder ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig zu bewirtschaften. Kernziele des Betriebes sind eine stabile Ertragslage zu erwirtschaften, ein verlässlicher Partner für unsere Kunden zu sein und attraktive Arbeitsstellen zu bieten. Mit der aktuellen Betriebsgrösse und Organisation können wir diese Ziele jedoch nicht mehr vollumfänglich erreichen.»

Mit dieser Feststellung wird der Handlungsbedarf ersichtlich. Zudem erkennt man, dass die eigenen betrieblichen Ziele besser in Zusammenarbeit mit anderen Waldeigentümer/innen realisiert werden könnten.

## ★ Die Beweggründe

Eine Vielzahl von Beweggründen kann zur Initiierung einer Kooperation führen, z.B.:

- Fehlende Auslastung von Personal und Maschinen oder eine geringe Spezialisierung im Forstbetrieb führen zu ineffizienten Arbeitsprozessen.
- Wirtschaftlicher Druck, da Defizite in der Waldbewirtschaftung mit Steuergeldern oder Erträgen aus anderen Geschäftsfeldern gegenfinanziert werden müssen.
- Anstehende Ersatzinvestitionen, die durch den eigenen Wald alleine nicht mehr getragen werden können.
- Sich verändernde Rahmenbedingungen, wie Gemeindefusionen oder anstehende Personalwechsel.
- Bereits erfolgreiche Zusammenarbeit in anderen Bereichen wie z.B. der Abfallentsorgung. Nun möchte man auch bei der Waldbewirtschaftung einen Schritt weiter gehen.

«Jedes Projekt braucht einen Leader, der von der Idee überzeugt ist und die anderen motiviert!»



«Bis zum «richtigen» Zeitpunkt kann es Jahre dauern. Geduld zahlt sich in der Regel aus!»



## ★ Wer stösst den Prozess an?

Den ersten Schritt machen oft engagierte Waldeigentümervertreter/innen (z.B. Gemeinderatsmitglieder für das Ressort Wald) oder Betriebsleitende. In manchen Kantonen bringen auch Vertreter/innen der kantonalen Forstdienste die Idee einer Kooperation ein.

«Ich finde die Kooperationsidee sehr vielversprechend - wie finde ich gleichgesinnte Partner, die mit mir zusammen etwas bewegen wollen?»

Die Impulsgebende Person sollte mit ihrer Idee nicht alleine bleiben, sondern früh prominente Unterstützung, z.B. durch Lokalpolitiker/innen, oder andere Meinungsführende suchen.

## ⚡ Erste Stolpersteine

Der Wald und seine Bewirtschaftung stehen aufgrund ihres geringen Einflusses auf das Gemeindebudget oft nicht im Fokus gemeindepolitischer Überlegungen. Aus diesem Grund ist es manchmal schwierig, die notwendige Aufmerksamkeit der zuständigen Politiker/innen zu erhalten. Hier kann eine Auflistung helfen, wie viel Finanzmittel in den letzten Jahren in den Wald und seine Bewirtschaftung geflossen sind und was alternativ mit diesem Geld finanzierbar gewesen wäre.

Betriebsleitende können mit ihrer Fachexpertise Kooperationsbestrebungen unterstützen. Wenn sie ihre persönlichen Überzeugungen und Interessen gefährdet sehen, können sie Bestrebungen aber auch in einem frühen Stadium zum Scheitern bringen.

Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die Betriebsleitung früh in die Überlegungen einzubeziehen, sie zu überzeugen und ihr mögliche Verlustängste zu nehmen.

## **Vorgespräche führen und Partner/innen suchen**

Die ersten Treffen stehen unter dem Motto näher Kennenlernen und Möglichkeiten ausloten. Basis für die Gespräche sind oft gute Erfahrungen, die im Rahmen einer vorangegangenen Zusammenarbeit rund um den Wald, aber auch in anderen Bereichen des Gemeindegewesens gemacht wurden. Regionale Nähe, gemeinsame politische Strukturen (Bezirke) sowie persönliche Beziehungen von Akteuren (Betriebsleitung, Politiker/innen) spielen meist eine wichtige Rolle.

## **Zweck der Zusammenarbeit definieren**

Beim ersten Austausch erfahren die potenziellen Partner/innen, welche Kernziele jeweils verfolgt werden, welche Betriebskultur gegeben ist oder einfach, was dem Anderen besonders wichtig ist. Alle sollten davon überzeugt sein, dass ein allseitig vorteilhaftes Übereinkommen (Win-Win-Situation) entstehen wird.

Es wird den Akteuren nahegelegt, mögliche Verlustängste offen anzusprechen und zu versuchen, diese bereits in diesem Stadium abzubauen. Hierunter sind beispielsweise Ängste die Kontrolle im eigenen Wald oder Arbeitsplätze im eigenen Betrieb zu verlieren zu verstehen. Bereits in dieser Phase wird aber auch schon auf sensiblere Themen eingegangen: So wird aufgezeigt, dass eine neue Organisation nicht nur ein Zusammenfassen der alten Organisationen bedeutet. Um die neue Organisation auf künftige Aufgaben ausrichten zu können, sollten mögliche Überkapazitäten zur Diskussion gestellt werden.

## **Kooperationsabsicht**

Am Ende der ersten Phase steht eine Absichtserklärung, den Kooperationsprozess weiter voranzutreiben. Diese beinhaltet bereits die Zukunftsvision sowie die gemeinsamen Ziele und Werte. Auch die Rechtsverbindlichkeit und die Frage der Kostenübernahme des nun in die Wege geleiteten Kooperationsprojekts sind festgehalten.

## **Tipps**

- Das Gefühl «Wir sitzen alle im selben Boot» pflegen, sodass gegenseitiges Vertrauen aufgebaut und etwaige Ängste überwunden werden können.
- Einen Besuch bei einer erfolgreich gegründeten Kooperation und den Austausch mit ehemaligen Skeptiker/innen suchen und fördern.
- Das Gespräch mit Beratungspersonen suchen, die oft von kantonalen Forstdiensten angeboten werden.
- Kontakt zum kantonalen Forstdienst aufnehmen, um Fördermöglichkeiten zu prüfen.

## **«Ja aber bei uns ist es anders als bei euch...»**

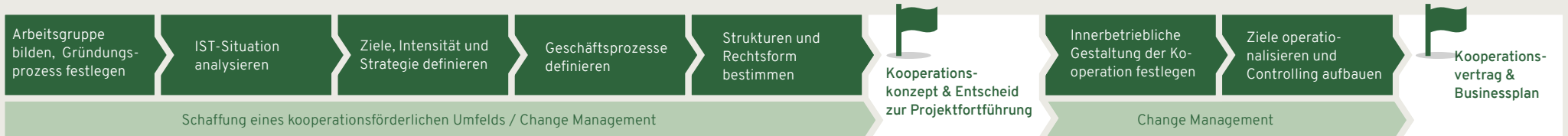
Oftmals werden unterschiedliche Leistungsspektren oder Flächengrößen als unüberwindbare Hindernisse für eine Zusammenarbeit gesehen. Oder es gibt Vorbehalte, ob die speziellen Leistungen, welche der eigene Forstbetrieb für die Gemeinde erbringt, in einer Kooperation noch erbracht werden können. Erfahrungen aus der Praxis zeigen jedoch, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse im Hinblick auf die

gewünschten Leistungen auch im Rahmen einer Kooperation abgedeckt werden können. In der ersten Phase ist es ratsam, sich zunächst auf Gemeinsamkeiten und Stärken zu fokussieren und auf diese aufzubauen. Dies hilft im weiteren Verlauf scheinbare und reale Hindernisse zu überwinden. Eine externe Beratung kann helfen, Unterschiede zu Synergien umzuformen oder adäquate Regelungen zu finden.

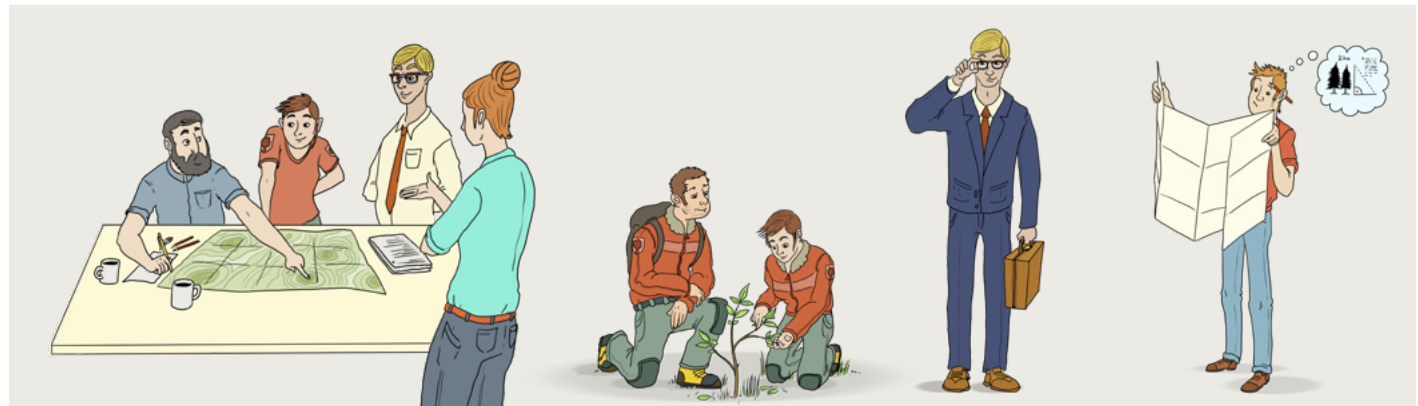
## **Tipps**

- Zeitpunkt bedacht wählen, u.a. Berücksichtigung politischer Wahlperioden.
- Frühzeitige und offene Information der Mitarbeitenden über eine mögliche Reorganisation und Aufzeigen, warum sie von einer Kooperation profitieren würden (z.B. neue Aufgabenbereiche).
- Bei Grössenunterschieden zwischen Partner/innen: Initiative idealerweise vom kleineren Waldeigentum ausgehen lassen oder dessen Wünsche bestmöglich aufnehmen.
- Impulse seitens des kantonalen Forstdienstes können sehr hilfreich sein. Bei zu viel Engagement von dieser Seite können sich Betriebsleitung und Waldeigentümer/innen jedoch unter Umständen bevormundet fühlen.

# Phase II: Konzeption und Planung



Nun wird eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich mit allen Vorbereitungsschritten bis hin zur Gründung der Kooperation auseinandersetzt. Der Schwerpunkt dieser Phase liegt in der konkreten Ausgestaltung der Kooperation, von der Strategie über die Organisation bis hin zur Festlegung der Kompetenzen der Akteure. Die Ergebnisse dieser Phase werden in einem Businessplan zusammengefasst. Dieser dient als Argumentationsgrundlage gegenüber den Entscheidungsinstanzen sowie als Leitfaden bei der späteren Kooperationsrealisierung. Die zweite Phase endet mit der Unterzeichnung des Kooperationsvertrags.



«Als **Waldeigentümervertreter** entscheiden wir über die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe und den Projektablauf. Auch die Kommunikation mit den Eigentümer/innen und Mitarbeitenden ist unsere Aufgabe.»

«Als **Arbeitsgruppe** konzipieren wir Schritt für Schritt die neue Kooperation. Wir schaffen für die Waldeigentümer/innen die fachlichen Grundlagen, um über die Kooperationsgründung entscheiden zu können.»

«Als **Betriebsleitende** bringen wir unser Fachwissen in die Arbeitsgruppe ein. Wir stehen Allen für Fragen und Auskünfte zur Verfügung.»

«Als externer **Berater** unterstütze ich die Arbeitsgruppe bei der Projektplanung und -bearbeitung, erstelle wichtige Dokumente und wirke bei Bedarf als Mediator.»

«Als kantonaler **Forstdienst** üben wir im Hintergrund ebenfalls eine beratende Funktion aus. Zudem unterstützen wir, je nach Kanton, Kooperationsgründungen mit Fördergeldern.»

Rolle der Akteure

## **Arbeitsgruppe bilden und Gründungsprozess festlegen**

«Planung garantiert keinen Erfolg, aber Planlosigkeit einen Misserfolg.» (Ernst Reinhardt)

Um alle Vorarbeiten bis hin zur Kooperationsgründung durchzuführen, wird eine Arbeitsgruppe gebildet. Über die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe entscheidet die Waldeigentümerversammlung. In der Arbeitsgruppe sollten Vertreter/innen der Waldeigentümer/innen (eine/r davon als Präsident/in der Arbeitsgruppe), der Betriebsleitung und evtl. der direkt Betroffenen (meist Mitarbeitende) teilnehmen. Es wird empfohlen sich durch eine externe Beratung unterstützen zu lassen. Zusätzlich kann auch der kantonale Forstdienst mit beratender Stimme einbezogen werden.

## **Wer soll in der Arbeitsgruppe mitwirken?**

Die Arbeitsgruppe nimmt eine zentrale Rolle im Projekt ein. Ihre Mitglieder sollten deshalb gezielt ausgewählt werden. Ideal sind konstruktiv kritische aber grundsätzlich positiv eingestellte Personen. Visionäre, ideenreiche Teilnehmende, welche Neuem gegenüber offen stehen, sind genauso wichtig wie kommunikative Persönlichkeiten, die das Projekt überzeugend gegenüber Dritten vertreten können. Eine externe Beratung kann eine Leitungs- und Koordinationsfunktion in der Projektgruppe einnehmen, sowie ihre Erfahrungen aus anderen Projekten einbringen. Nicht zuletzt arbeitet sie die Dokumente aus und kann als «neutrale Instanz» vermittelnd wirken, falls dies notwendig scheint.

## **Schaffung eines kooperationsförderlichen Umfelds**

In dieser Phase ist es wichtig, dass ein Klima des Vertrauens geschaffen wird. Hierfür gelten folgende Grundsätze:

- Wünsche und Anforderungen der Waldeigentümer/innen stehen im Zentrum.
- Ängste dürfen offen ausgesprochen werden und es wird nach Wegen gesucht, um sie aus dem Weg zu schaffen.
- Alle Projektpartner/innen sind – unabhängig von ihrer eingebrachten Fläche oder Gemeindegrosse – gleichberechtigt.
- Oftmals bestehen bei den Partner/innen noch keine Vorstellungen über mögliche Formen und den konkreten Nutzen einer Zusammenarbeit. Eine Auseinandersetzung mit bereits funktionierenden Beispielen im Rahmen eines Besuchs einer erfolgreichen Kooperation kann helfen.

## **IST-Situation analysieren**

Der erste Schritt ist eine realistische und selbstkritische Situationsanalyse. Die aktuelle Strategie, die Unternehmenskultur, die Organisation (Strukturen und Prozesse), die wirtschaftliche Lage, sowie die natürlichen Umfeldbedingungen aller Partner/innen werden zusammengetragen und gewürdigt. Die Waldeigentümer/innen äussern ihre spezifischen Bedürfnisse und es wird geprüft, in welcher Form diese aktuell erfüllt werden. Die externe Beratung stellt alle Informationen übersichtlich und möglichst vergleichbar dar. Ziel ist es, aktuelle Stärken und Schwächen der jeweiligen Partner/innen aber auch Chancen und Risiken einer künftigen Zusammenarbeit zu ermitteln. Wichtig ist es, Gemeinsamkeiten und Synergien besonders hervorzuheben, auf welchen die neue Kooperation aufgebaut werden kann. Die Arbeitsgruppe

diskutiert aber auch offen Abweichungen oder mögliche Zielkonflikte so, dass sie sich nicht zu Stolpersteinen entwickeln. Vor allem in diesem frühen Stadium sollten die Teilnehmenden kompromisslose Haltungen vermeiden. Unterschiede und Meinungsverschiedenheiten gehören bei Kooperationen immer dazu. Wenn jedoch alle das übergeordnete Ziel «zusammen besser werden» vor den Augen behalten, lässt sich stets eine Lösung finden!

## **Ziele, Intensität der Zusammenarbeit und Strategie definieren**

Wofür wollen wir eine Kooperation gründen? Welche Ziele wollen wir mit der Kooperation erreichen und wie gelingt uns das? Was müssen wir besonders berücksichtigen?

Diese Fragen zu beantworten ist Aufgabe der Strategiefindung. Sie definiert die grundsätzliche mittel- und langfristige Ausrichtung der Kooperation, mit der die gesteckten Ziele erreicht und der (wirtschaftliche) Erfolg gesichert werden sollen. Die Unternehmensstrategie beinhaltet folgende Elemente: Unternehmensvision und –politik, strategische Grundausrichtung, sowie strategische Ziele und grundsätzliche Massnahmen zur Zielerreichung.

Zu diesem Zeitpunkt werden die Intensität der Zusammenarbeit und die Abgabe bestimmter Verfügungsrechte rund um den Wald und seine Bewirtschaftung an die künftige Kooperation diskutiert. Konkret geht es um die Frage, welche Rechte und Befugnisse die Eigentümer/innen beibehalten und welche sie an die Kooperation abgeben. Grundsätzlich gilt, je intensiver zusammengearbeitet wird und je mehr die Gestaltung der Organisation von Effizienzüberlegungen geleitet werden, desto mehr Potentiale einer Kooperation können nutzbar gemacht werden.

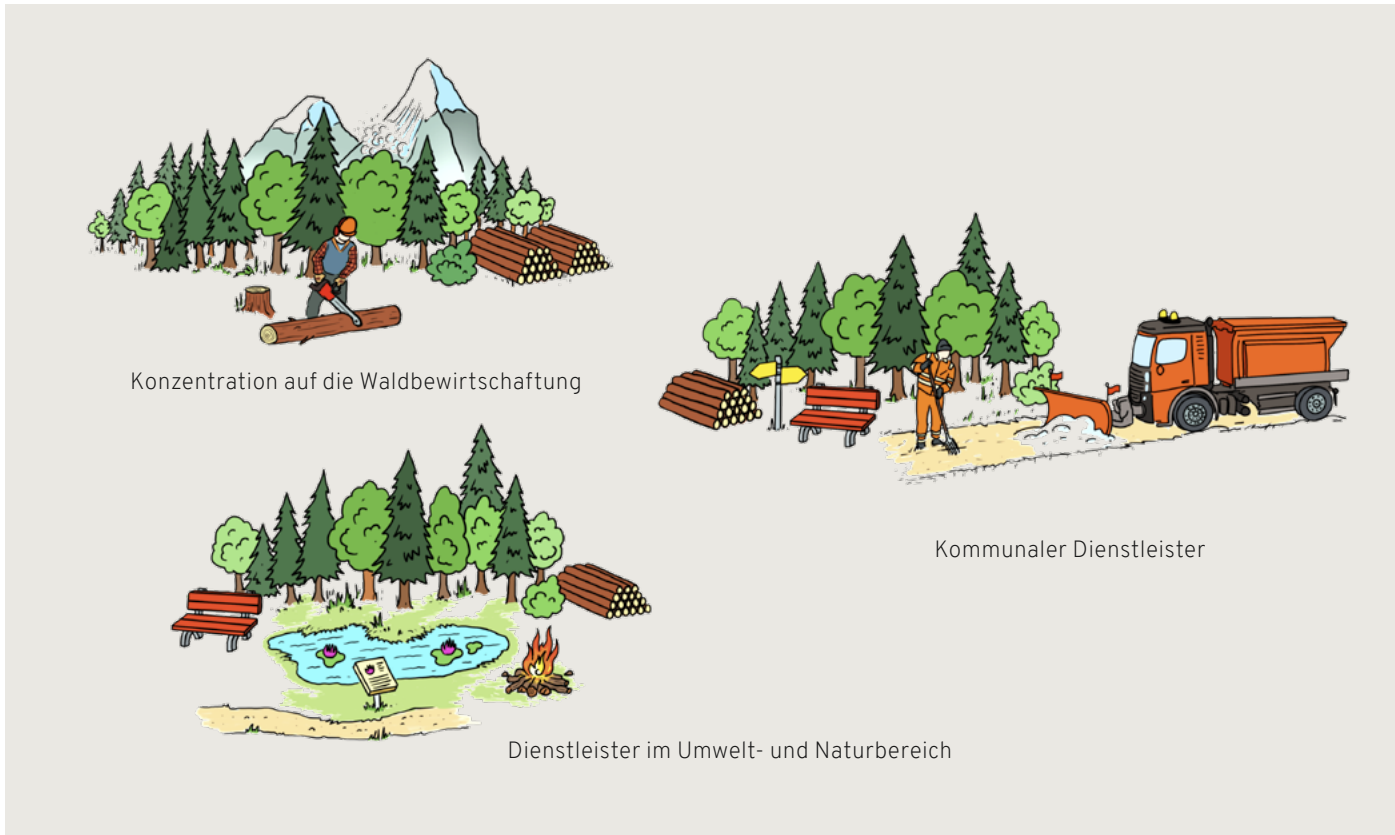


Abb. 5: Grundlegende Ansätze für eine zukunftsfähige strategische Positionierung in der Schweizer Forstwirtschaft

### ★ Grundsätzlich sind drei Strategieansätze denkbar

Um einen langfristigen Erfolg von Unternehmen zu sichern, ist eine klare strategische Positionierung notwendig – die Forstwirtschaft bildet dabei keine Ausnahme! Forstliche Kooperationen (wie auch Einzelbetriebe) können prinzipiell drei Strategieansätze verfolgen (vgl. Abb. 5):

- Sie können sich auf ihre Kernaufgabe, nämlich die Waldbewirtschaftung konzentrieren. Durch eine konsequente Prozessoptimierung werden die Produkte «Holz» oder «Schutz vor Naturgefahren» kosteneffizient angeboten.

- Sie können sich neben der Bewirtschaftung des eigenen Waldes noch als kommunaler Dienstleister positionieren und die Synergien aus der Zusammenarbeit zwischen Forst und Gemeindewerk ausnutzen.
- Sie können sich als Dienstleister im Umwelt- und Naturbereich positionieren und sich auf die Erbringung von Leistungen wie Spezialholzerei, Böschungs- und Biotoppflege, Holzbauten, usw. spezialisieren.

### ★ Prinzip: Struktur nach Prozess nach Strategie

Oftmals steht die Sicherung der betrieblichen Struktur (Personal, Infrastruktur) im Zentrum erster Strategieüberlegungen. Es werden Ziele definiert, damit die Strukturen ausgelastet werden können. Gerade diese Vorgehensweise verursacht jedoch meist eine weitere Verschärfung der wirtschaftlichen Probleme, denn die Struktur eines Unternehmens soll dazu dienen, dessen Ziele zu erreichen und nicht umgekehrt. Aus diesem Grund werden im Rahmen der Strategiefindung folgende Fragen der Reihe nach beantwortet:

- (1) Welche betrieblichen Ziele soll die neue Kooperation verfolgen?
- (2) Was sind die bestmöglichen (Geschäfts-)Prozesse, um diese Ziele zu erreichen?
- (3) Welche Strukturen (Personal, Maschinen, IT) sind für die definierten Prozesse notwendig?

Hat man diese drei Fragen beantwortet, so steht am Ende eine gute Lösung für die Kooperation.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Bürgi P., Thomas M., 2016: Grundlagen zur Betriebsanalyse und Strategieentwicklung für Schweizer Forstbetriebe. Beispiele anhand des Forstbetriebs Muster. Abschlussbericht. Zollikofen: Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften, 87 S. Abrufbar unter: [www.bafu.admin.ch](http://www.bafu.admin.ch) > Themen > Thema Wald und Holz

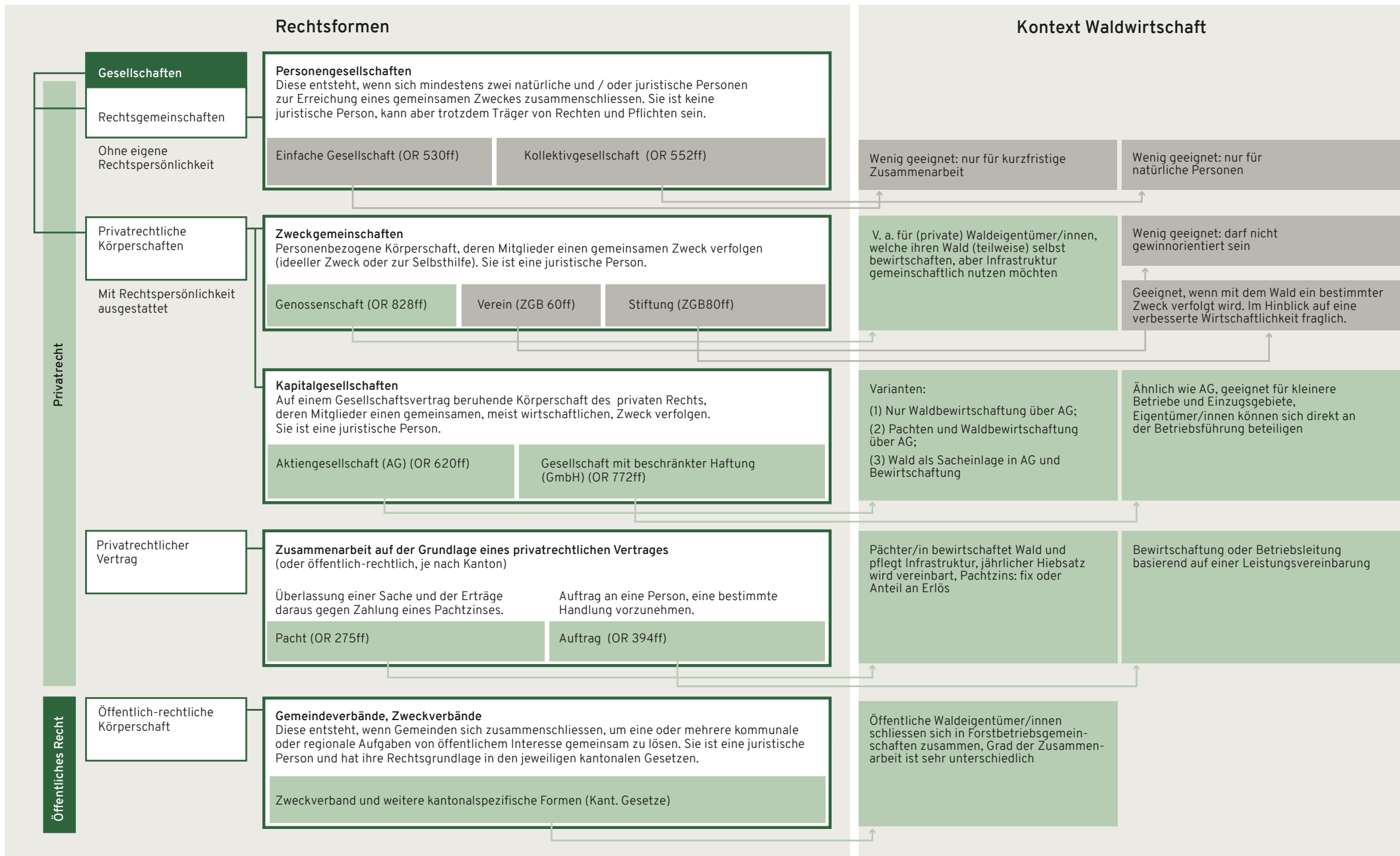


Abb. 6: Übersicht der Rechtsformen des Schweizerischen Rechts

## **Geschäftsprozesse definieren**

Aus der Strategie leiten sich die Geschäftsprozesse ab. Diese werden kritisch hinterfragt, optimiert und schriftlich festgehalten. Wichtige Gestaltungskriterien für die Prozesse sind eine optimale Leistungserfüllung bei minimalen Kosten. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Kooperationen ist eine effiziente Gestaltung von Holzerteprozessen über die Eigentumsgrenzen hinweg. Auch der Grad der Zusammenarbeit mit Forstunternehmen sollte in diesem Zusammenhang definiert werden. Die Fremdvergabe von Prozessteilen oder ganzen Prozessen ermöglicht es, von den Kompetenzen von Spezialisten zu profitieren und sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren.

## **Strukturen bestimmen**

Wie viel Personal benötigen wir? Welche Maschinen, Infrastruktur und Informationstechnologien sind notwendig, um unsere Ziele zu erreichen? Sollten wir personelle Anpassungen vornehmen? Die für die Kooperation notwendigen Strukturen leiten sich aus den (vorher definierten) Geschäftsprozessen ab. Die «idealen» neuen Strukturen werden mit den aktuellen Strukturen abgeglichen. Falls grössere Abweichungen erkennbar sind, müssen strukturelle Anpassungen angedacht werden (vgl. Change-Management, vgl. Seite 19). Die Gründung einer Kooperation stellt eine ideale Gelegenheit dar um alte Strukturen (Personal, Maschinen, Infrastruktur, IT- Lösungen) auf den Prüfstand zu stellen. In dieser Phase werden auch die Organe der Kooperation sowie ihre Aufgaben und Befugnisse definiert. Üblicherweise besteht eine Kooperation aus einer Betriebsversammlung (fakultativ), dem Vorstand (auch Betriebskommission), einer Revisionsstelle und der Betriebsleitung.

## **Rechtsform wählen**

Die Rechtsform eines Unternehmens regelt rechtliche Beziehungen gegenüber Dritten und bestimmt gleichzeitig die Grundstruktur der eigenen Organisation. Bei der Wahl der Rechtsform für forstliche Kooperationen bestehen eine Reihe von Optionen, die je nach Situation mehr oder weniger geeignet sind (vgl. Abb. 6). Grundsätzlich gilt, dass die Qualität und Effizienz von Kooperationen in erster Linie von der Strategie, der Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse und der an die Kooperation abgegebenen Entscheidungsbefugnisse abhängt. Die Wahl der Rechtsform spielt im Hinblick auf den Erfolg eine eher untergeordnete Rolle.

*«Nutzt die Gelegenheit, sämtliche Produktions- aber auch Management- und Verwaltungsprozesse zu überdenken.»*



## **Exkurs: Idealtypische Organisationsform für eine forstliche Kooperation**

Die Vielfalt von Eigentumsformen, betrieblichen Zielen und Leistungsspektren sowie von naturalen Rahmenbedingungen Schweizer Bewirtschaftungseinheiten machen es unmöglich, nur eine idealtypische Organisationsform zu definieren. Die Beschreibung einer Kooperation im folgenden Abschnitt sollte deshalb als Orientierungshilfe für eine auf die Waldbewirtschaftung ausgerichtete Kooperation öffentlicher Waldeigentümer/innen verstanden werden. Abb. 7 stellt diese schematisch dar. Die Waldeigentümer/innen organisieren sich in einer Einheits-Forstbetriebsgemeinschaft (Einheits-FBG) und bewirtschaften eine Fläche von idealerweise 4000 bis 6000 ha im Jura und Mittelland. In den Alpen und Voralpen sollten noch grössere Flächeneinheiten angestrebt werden. Die Mitglieder (Gesellschafter/innen) sind über die Betriebsversammlung eingebunden. Diese wählt den Vorstand und die Revisionsstelle. Weiterhin genehmigt sie die Jahresplanung und den Geschäftsbericht. Der Vorstand legt die Strategie und die Organisation des Betriebs fest, entscheidet über Investitionen und hat die Oberaufsicht über die Betriebsleitung. Beiden Organen ist idealerweise eine beratende, aus Fachexperten bestehende Gruppe zur Seite gestellt. Diese tritt einmal pro Jahr zusammen und berät bei strategischen Fragen sowie bei der Verabschiedung der Jahresplanung. Der Vorstand wählt ein Präsidium (Waldpräsident/in und Stellvertretung), welches als direkte und dauerhafte Ansprechstelle für die Betriebsleitung rasche Entscheidungswege sicherstellt. Der Vorstand erteilt der Betriebsleitung die notwendigen Weisungen für die Umsetzung der Strategie, lässt ihr aber in der operativen Betriebsführung sowie in der Gestaltung von Vertragsabschlüssen und bei kleineren Investitionen weitgehend freie Hand.



Die Betriebsleitung trägt die Verantwortung für das Erreichen der gesetzten Betriebsziele. Ihr sind ein bis drei Förster/innen zugeordnet. Ob diese als Revier- oder Funktionsförster/innen organisiert sind, hängt von der Strategie des Betriebs und den kantonalen Rahmenbedingungen ab.

Da die Gewinn- und Verlustverteilung über einen einfachen Flächenschlüssel erfolgt, kann sich die Betriebsleitung voll und ganz auf die erfolgreiche Bewirtschaftung der Wälder konzentrieren und muss keine Zeit für umfangreiche Einzelplanungen und Abrechnungen aufwenden. Gegen aussen arbeitet die Einheits-FBG eng mit verschiedenen Partner/innen zusammen:

- dem kantonalen Forstdienst im Rahmen der an den Betrieb delegierten, hoheitlichen Aufgaben,
- den Forstunternehmen, die über längerfristige Vereinbarungen an den Betrieb gebunden sind und 60 – 80 % der Holzernte durchführen sowie,
- der Holzvermarktungsorganisation, falls langfristig bessere Holzpreise über alle Sortimente erzielt werden.

Die Einheits-FBG bietet assoziierten Waldeigentümer/innen verschiedene Forstdienstleistungen an. Ihnen wird zudem ein schrittweiser Einstieg in die Betriebskooperation ermöglicht.

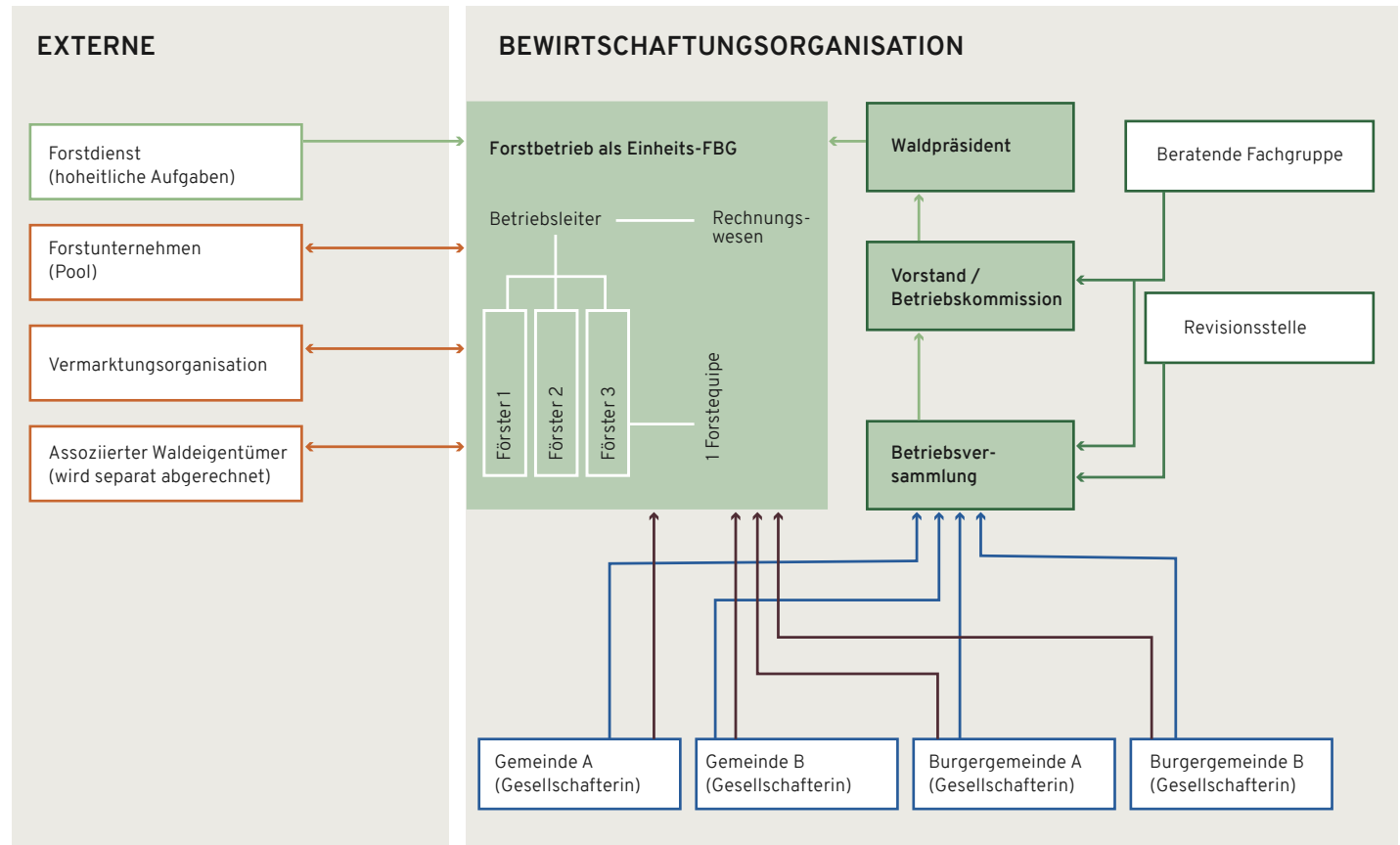


Abb. 7: Idealtypische Organisationsform einer forstlichen Kooperation

- Antragsrecht
- Weisungsbefugnis
- Bewirtschaftungsmandat
- Wahlrecht
- ↔ Marktbeziehung

## **Kooperationskonzept und Entscheid zur Projektfortführung**

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse werden in einem Konzept zusammengefasst und dienen als Basis für den grundsätzlichen Entscheid das Kooperationsvorhaben fortzuführen. Zudem beschreibt das Konzept den weiteren Prozessablauf. Die Verteilung von Gewinnen und Verlusten, sowie die Art der Leistungsverrechnung bei Zusatzleistungen sollte in diesem Dokument ebenfalls festgelegt werden. Erkenntnisse aus der Praxis zeigen, dass ein möglichst einfacher Verteilungsschlüssel (z.B. nach produktiver Waldfläche der einzelnen Waldeigentümer/innen) vereinbart werden sollte (vgl. Seite 23).

Ergänzend zum Kooperationskonzept sollte auch eine Jahresplanung für das Startjahr erarbeitet werden. Diese kann durch eine Liquiditätsplanung ergänzt werden.

## **Innerbetriebliche Gestaltung der Kooperation festlegen**

Nach dem Umsetzungsentscheid startet die Detailplanung und die Vorbereitung der Umsetzung. Die Kompetenzen der Organe müssen definiert werden, insbesondere von Vorstand und Betriebsleitung. Sie werden in Statuten, Pflichtenheften und einem Betriebsreglement schriftlich festgehalten. Zu diesem Zeitpunkt wird auch eine Revision des Betriebsplans lanciert, um ihn an die neue Strategie anzupassen. Je nach Kanton sind die Forstdienste dabei unterschiedlich einzubinden.

## **Ziele operationalisieren und Controlling aufbauen**

Schliesslich werden die festgelegten Strategieziele operationalisiert. Hierzu werden jedem Ziel ein konkreter Zielwert, ein Zeitpunkt für die Zielerreichung, konkrete Massnahmen zur Zielumsetzung, sowie Mechanismen zur Zielkontrolle zugeordnet. Falls noch nicht vorhanden, sollte eine Kosten- und Leistungsrechnung (Betriebsbuchhaltung) als Grundlage für das strategische und operative Controlling eingeführt werden (z.B. die ForstBAR).

## **Businessplan und Kooperationsvertrag**

Die Ergebnisse der Vorbereitungsphase werden im Businessplan zusammengefasst.

Dieser stellt (zusammen mit einem Massnahmenplan) den Leitfaden für die Umsetzung dar und dient als unterstützendes Entscheidungsinstrument für Vorstand und Betriebsleitung. Er ist aber auch eine gute Argumentationsgrundlage, um Entscheidungsträger/innen, sowie weitere Stakeholder (z.B. Mitarbeitende und Kantonsvertretung) vom Projekt zu überzeugen. In manchen Kantonen ist der Businessplan für die Beantragung von Fördermitteln obligatorisch.

Der letztendlich zwischen den Kooperationspartner/innen unterzeichnete Kooperationsvertrag regelt die künftige Zusammenarbeit rechtsverbindlich.

*«Ein sorgfältig ausgearbeiteter Businessplan bietet euch eine gute Argumentationsgrundlage um Entscheidungsträger/innen von eurem Projekt zu überzeugen.»*





## Exkurs: Change Management

Bei Änderungen bestehender Organisationen treten bei den Betroffenen oft erhebliche Widerstände auf. Ursachen hierfür sind meist eine allgemeine Skepsis vor Neuem, Angst vor Arbeitsplatzverlust oder Kränkung von «Privilegienträgern». Unter Change Management lassen sich alle Massnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation unterstützen sollen. Wichtigstes Ziel dieses Ansatzes ist es, Skepsis und Ablehnung abzubauen und die Menschen für die neue Organisation und ihre Rolle darin zu gewinnen.

Change Management erfolgt in drei Phasen<sup>4</sup>:

**(1)** «Wandel initiieren»: ermöglichen, dass sich die Mitarbeitenden vom Status Quo, dem «Altbewährten», lösen können und offen werden für Neues.

**(2)** «Übergang gestalten»: darauf hinwirken, dass neue Verhaltensweisen entwickelt, neue Abläufe geübt und neue Funktionen wahrgenommen werden.

**(3)** «Zustand institutionalisieren»: aktiv sein beim Stabilisieren des neuen Gebildes, bei der Teambildung, der Entwicklung von Vertrauen und beim Aufbau der Kommunikationskultur.

---

<sup>4</sup> Lombriser R., Abplanalp P.A., 1998: *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen*. 2. Durchgesehene und ergänzte Auflage. Zürich: Versus Verlag. 468 S.

Um den Wandel erfolgreich zu bewältigen sind folgende Faktoren besonders wichtig:

- In jeder Phase richtig kommunizieren und Informieren, um Spekulationen zu vermeiden, Ängste abzubauen und kritische Stimmen zu überzeugen.
- Einen Gruppenzusammenhalt (Wir-Gefühl) erreichen, in dem alle davon überzeugt sind, dass die Kooperation sinnvoll ist.
- In jeder Phase des Wandels transparent sein.
- Sorgfältige Planung personeller Veränderungen (Stellenaufhebung, Wiederbesetzungen, Änderungen von Aufgaben und Abläufen, Arbeitsortwechsel). Dabei sollten auch Übergangsphasen berücksichtigt werden.

Gerade bei Veränderungen von öffentlichen Forstbetrieben bestehen im Hinblick auf Stellenabbau oder Umwidmung oft Restriktionen, diese gilt es im Rahmen eines Change Managements besonders zu berücksichtigen. Idealerweise sollte eher auf die natürliche Personalfuktuation oder Umschulungen als auf Stellenaufhebungen gesetzt werden. Aus diesem Grund stellen anstehende Pensionierungen oft eine Chance für Veränderungen dar.

Möglicherweise müssen Veränderungen sogar vor Inkrafttreten der Kooperation angegangen werden (z.B. Umschulung von Mitarbeitenden, Wechsel von Mitarbeitenden zu einem anderen Gemeindebereich). Unter dem Motto «Zwei Kranke ergeben gemeinsam keinen Gesunden» ist es anzuraten, Probleme einzelner Partner/innen in den alten Strukturen zu lösen, auch wenn dafür das Inkrafttreten etwas aufgeschoben werden muss.

## Beispiel zur Illustration der Phasen I und II

### Schrittweiser Aufbau der Zusammenarbeit

#### Groupement forestier des Agittes

Vor der Gründung der Kooperation wurden die 3730 ha der neun Partner über Beförsterungsmandate bewirtschaftet. Den drei Revierförstern war relativ früh klar, dass sie die Herausforderungen bei der Personalauslastung und Einsatzplanung mit einer engeren Zusammenarbeit besser meistern könnten. Die Waldeigentümer/innen beurteilten die Situation zunächst jedoch noch anders. Man war mit der Situation zufrieden und sah in einer engeren Zusammenarbeit keinen grösseren Nutzen. Es galt deshalb, die vorhandene Skepsis abzubauen und die Beteiligten vom Nutzen zu Überzeugen.

Aus diesem Grund erarbeiteten die drei Förster eine Vision und ein Argumentarium für einen Kooperationsforstbetrieb. Bei einer Informationsveranstaltung konnten sie die Waldeigentümer/innen davon überzeugen, dass trotz unterschiedlicher Ausgangslagen die angestrebten Ziele gemeinsam besser erreicht werden können. So wurde die Bildung einer Arbeitsgruppe genehmigt, um die Kooperationsidee weiter voranzutreiben. In der Arbeitsgruppe spielte die Entwicklung eines Teamgeistes immer eine wichtige Rolle. Es wurde beispielsweise

der gemeinsame Besuch von bereits erfolgreichen Kooperationen organisiert, bei dem die Teilnehmer der Arbeitsgruppe mit ehemals skeptischen Waldeigentümervertreter/innen diskutieren konnten.

Auch die Mitarbeitenden erkannten, dass durch die Kooperation ihre Arbeitsplätze nicht nur langfristig gesichert, sondern auch vielseitiger und interessanter werden.

Am Ende waren alle Akteure vom Projekt überzeugt. Gemäss dem Motto «besser ein Spatz in der Hand als eine Taube auf dem Dach», wurde das Konzept sehr offen formuliert. Die Waldeigentümer/innen konnten dadurch über die Form ihres jeweiligen Bewirtschaftungsvertrages selber entscheiden. Als die Kooperation 2009 letztendlich in Form eines Zweckverbandes gegründet wurde, entschieden sich drei Partner für einen sechsjährigen Pachtvertrag, einer für einen einjährigen Bewirtschaftungsvertrag und fünf für eine Zusammenarbeit im Einzelauftrag. Mit der Zeit wechselten aber fast alle Akteure zu einer vollständigen und langfristigen Bewirtschaftung ihrer Wälder durch die Kooperation.



#### Laurent Fivaz, Betriebsleiter

In der ersten Phase gaben wir drei Förster die Impulse. Nachdem der Stein aber ins Rollen gebracht wurde, übernahmen die Waldeigentümer/innen selber den Lead und wir standen ihnen als fachliche Berater zur Seite. Die erste

Zeit nach der Gründung war auch für uns Förster eine Herausforderung. Schliesslich mussten drei starke Persönlichkeiten ihre Vorstellungen und Arbeitsweisen erst aufeinander abstimmen. Letztendlich haben wir aber gelernt, unsere unterschiedlichen Kompetenzen und Stärken zusammen zu führen. Heute sehen wir gerade unsere Komplementarität und die Arbeit im Team als Stärken an.

#### Klare Strategie als Stärke

Das Groupement forestier des Agittes verfolgt eine Diversifikationsstrategie. Kerngeschäft bleibt die Waldbewirtschaftung aber die Kooperation hat sich auch auf die Produktion von weiterverarbeiteten Holzprodukten für Regionalmärkte spezialisiert. So beliefert der Betrieb eine grosse Holz-Fernwärmanlage und produziert Stückholz für private Abnehmer. Mit der Übernahme einer lokalen Sägerei will die Kooperation das Holz aus dem Wald noch besser in Wert setzen. Die Sägerei produziert HSH-Schnittholz (Herkunftszeichen Schweizer Holz) für regionale Zimmerereien und Schreinereien. Ausserdem wird das Ausgangsmaterial für Stege, Tische oder Brunnenröge, die im eigenen Betrieb hergestellt werden, eingeschnitten. Aus dem in der Sägerei anfallenden Restholz werden Hackschnitzel für die Fernwärmanlage produziert.

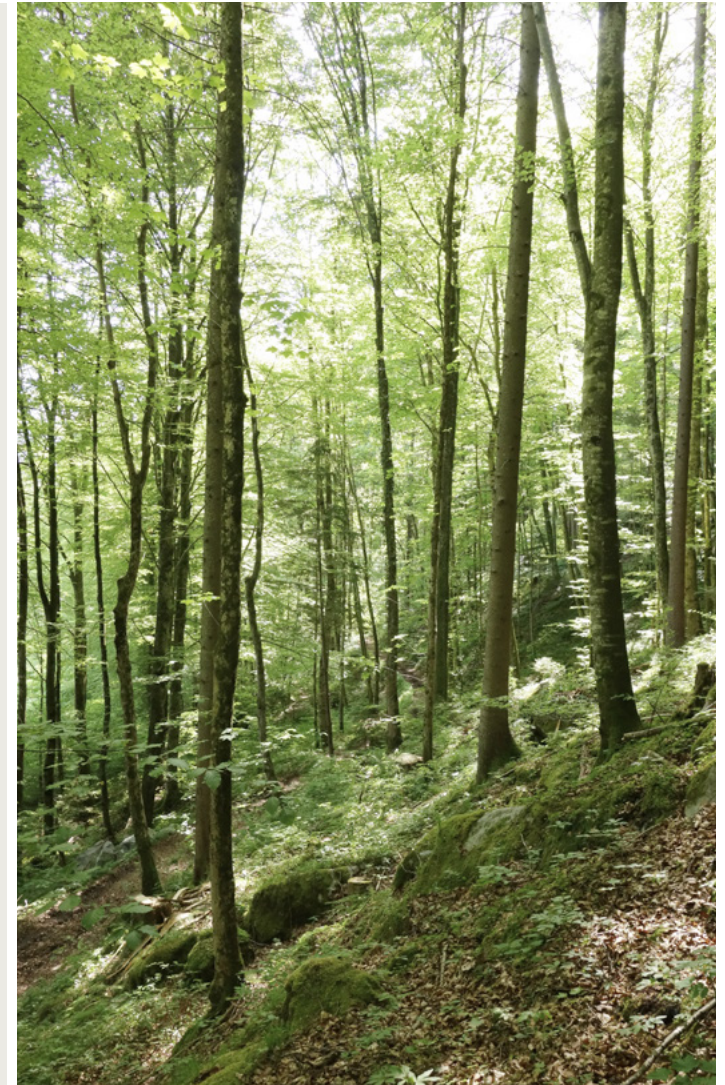
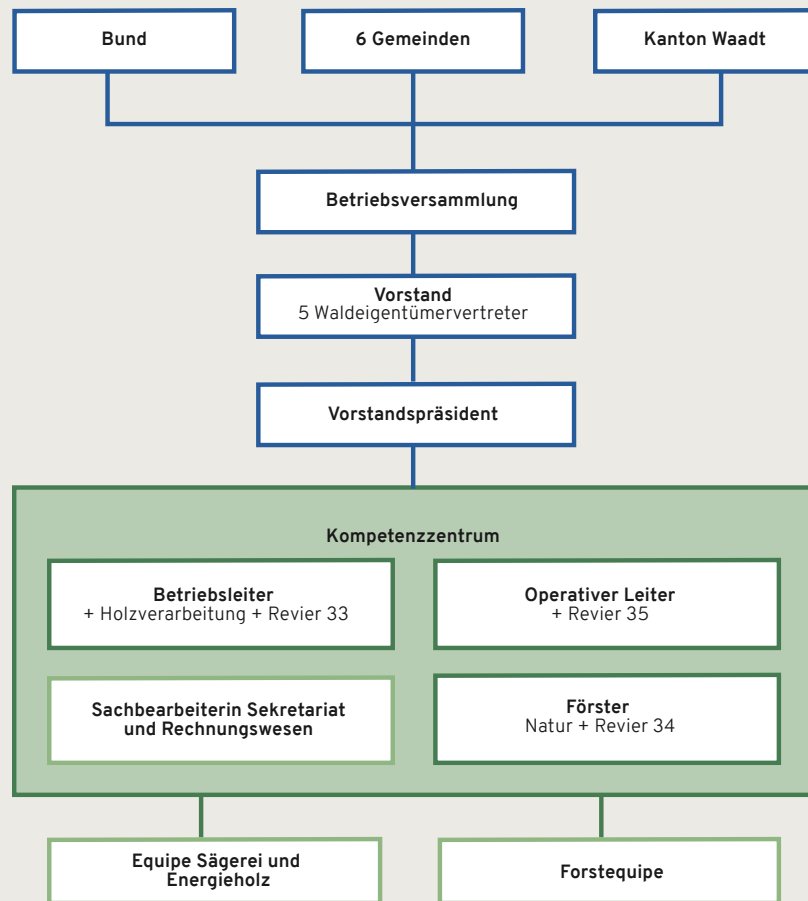
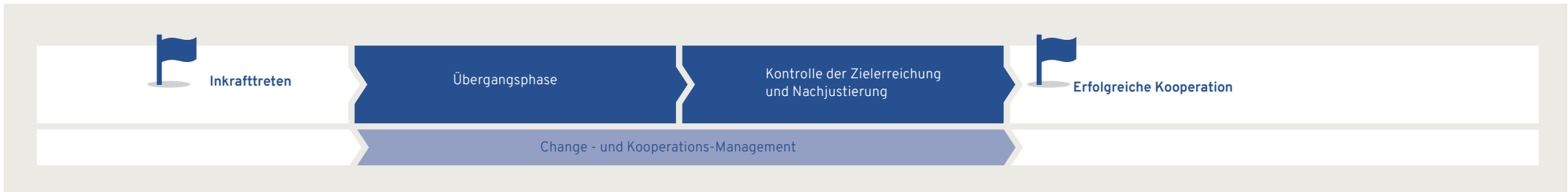


Abb. 8: Organigramm Groupement forestier des Agittes

# Phase III: Umsetzung



Wir haben es geschafft! Die Kooperation wurde erfolgreich gegründet und wir können das Projekt nun abschliessen! So einfach wird es in der Realität selten sein. Das Unterschreiben des Kooperationsvertrags ist nicht das Ende eines Projekts, sondern viel mehr der Beginn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Auch in der Wirtschaft gilt:

*«Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.» (Charles Darwin).*

The illustrations represent different roles in the implementation phase: 1. A group of diverse people representing 'Waldeigentümvertreter' (forest owner representatives). 2. A person in an orange jacket planting a tree, representing 'Betriebsleiter' (operational manager). 3. A person in a blue suit saluting, representing an external 'Berater' (advisor). 4. A person reading a map with a thought bubble, representing the 'kantonaler Forstdienst' (cantonal forestry service).

«Als **Waldeigentümvertreter** sind wir bei kleineren Kooperationen direkt Mitglieder des Vorstands. Bei grösseren Kooperationen bilden wir eine Generalversammlung und wählen den Vorstand. Zudem sind wir auch Fürsprecher der Kooperation gegenüber Wirtschaftspartner/innen oder der Bevölkerung.»

«Als **Vorstand** sind wir für die strategische Führung der Kooperation zuständig. Wir unterstützen die Betriebsleitung bei der Umsetzung unserer Ziele und bei der internen und externen Kommunikation.»

«Als **Betriebsleiter** bin ich für die Umsetzung der Reorganisation verantwortlich und Sorge als Vorgesetzter für einen möglichst reibungslosen Übergang in die neue Organisation.»

«Als externer **Berater** stehe ich auch nach dem Inkrafttreten zur Verfügung, um den Vorstand und die Betriebsleitung zu unterstützen.»

«Als kantonaler **Forstdienst** sorgen wir für eine effiziente Schnittstelle zwischen Forstdienst und Betrieb und unterstützen die Bildung eines positiven Images der Kooperation in der Öffentlichkeit.»

Rolle der Akteure

## ➔ Übergangsphase

Nach dem Inkrafttreten der Kooperationsvereinbarung ist üblicherweise eine Übergangsphase notwendig, in der die Prozesse und Strukturen konsequent gemäss der vorherigen Planung gestaltet bzw. angepasst werden und das Tagesgeschäft danach ausgerichtet wird. Neue Abläufe werden eingeübt und die Funktionen werden wahrgenommen. Die neuen Teams spielen sich ein und gegebenenfalls werden Personalanpassungen, Weiterbildungen oder Umschulungen notwendig. Trotz sorgfältiger Planung ist aber davon auszugehen, dass Dinge nicht gleich so laufen wie geplant oder etwas schlicht vergessen wurde.

Deshalb sollten Vorstand und Betriebsleitung über die notwendigen Entscheidungsbefugnisse verfügen, um flexibel reagieren zu können.

Die externe Beratung könnte der Kooperation idealerweise auch nach der Gründung beratend zur Seite stehen.

## ★ Change Management als längerfristige Aufgabe

Wie in Phase zwei bereits dargestellt, ist ein professionelles Change Management von grosser Bedeutung für den Erfolg eines Kooperationsprojekts. Change Management endet jedoch nicht bei der Planung, sondern muss auch bei der Kooperationsrealisierung fortgesetzt werden. Transparente Kommunikation und die Regelung klarer Zuständigkeiten stellen eine Daueraufgabe dar.

## ★ Aktive Geschäftsführung

Für eine erfolgreiche Kooperationsrealisierung ist eine aktive Geschäftsführung mit ausgeprägter Führungspersönlichkeit wichtig. Besonders gefragt sind Soft Skills, wie Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zur Motivation oder Konfliktmanagement. Weitere Voraussetzungen sind unternehmerisches Denken und Handeln, sowie gute Kenntnisse in der Unternehmensführung. Falls diese Kompetenzen (noch) nicht ausreichend vorhanden sind, sollten dementsprechende Weiterbildungs-massnahmen frühzeitig in die Wege geleitet werden. Wenn sich in der eigenen Organisation keine geeigneten Kandidaten für die Geschäftsleitung finden, kann auch über eine Neuanstellung nachgedacht werden.

## ➔ Kontrolle der Zielerreichung und Nachjustierung

Hat sich die neue Organisation nach der Übergangsphase stabilisiert, wird geprüft, ob die gesetzten Ziele wie geplant erreicht werden. Grundlage hierfür sind die Kosten- und Leistungsrechnung sowie das erarbeitete Strategie-Controlling. Unter Umständen werden Nachjustierungen in Form von Anpassungen von Prozessen und Strukturen oder von Zielgrössen und angestrebtem Erreichungsgrad nötig.

*«Denkt frühzeitig über einen geeigneten Kandidaten für die Geschäftsleitung nach. So kann sich dieser gezielt auf die neuen Herausforderungen vorbereiten.»*



## Beispiel zur Illustration der Phase III

### Eine organisch gewachsene Kooperation

#### Corporation forestière Glâne-Farzin

Bis zum Jahr 2002 wurde die Bewirtschaftung der im Kanton Freiburg befindlichen Wälder durch die Eigentümer/innen selbst organisiert. Hierfür hatten einige Eigentümer/innen eine eigene Forstequipe. Die dispositiven Aufgaben wurden vom zuständigen Revierförster im Mandat übernommen. Eine erste engere Zusammenarbeit entstand auf Initiative dieses Revierförsters. Mehr als 10 Jahre lang leistete er hierfür «Überzeugungsarbeit». Nach dem Entscheid wurde das Konzept für die Kooperation in weniger als einem Jahr erarbeitet. Dies war möglich, da die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendige, gemeinsame Planung und Rechnungsführung von keinem der Partner in Frage gestellt wurde.

Die Kooperation konnte sich durch eine effizient organisierte Holzernte sowie das Angebot einer attraktiven Infrastruktur für Erholungssuchende im Wald rasch ein gutes Image erarbeiten. Nach drei Jahren zeigten benachbarte Gemeindewaldeigentümer/innen aus dem Kanton Waadt ebenfalls Interesse an einer Zusammenarbeit. In einer Übergangsphase wurden diese Gemeinden zunächst über einen Bewirtschaftungsvertrag assoziiert. Ein Jahr später konnten sie vollumfänglich in der Kooperation integriert werden. Seitdem wurde die Kooperation noch mehrmals sowohl auf freiburgischer als auch auf waadtländischer Seite erweitert.

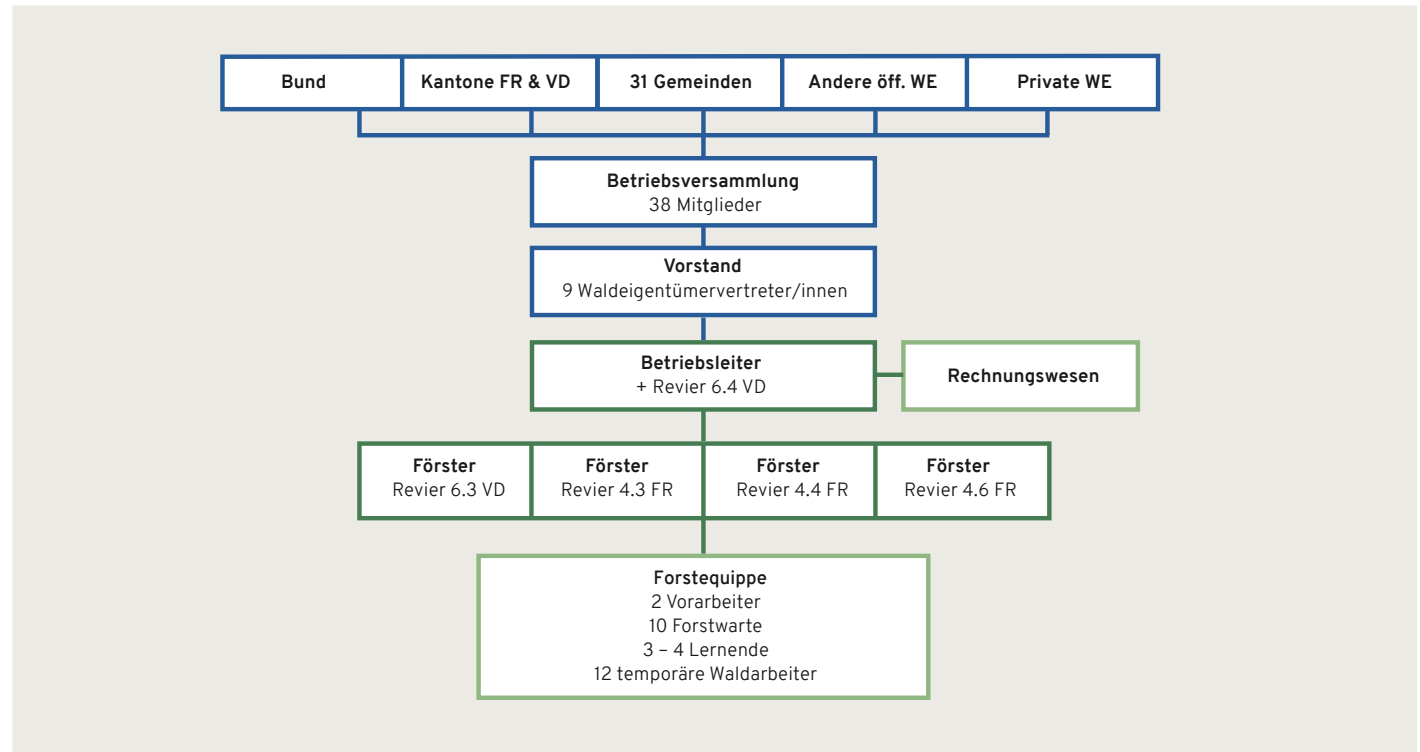


Abb.: 9: Organigramm Corporation forestière Glâne-Farzin

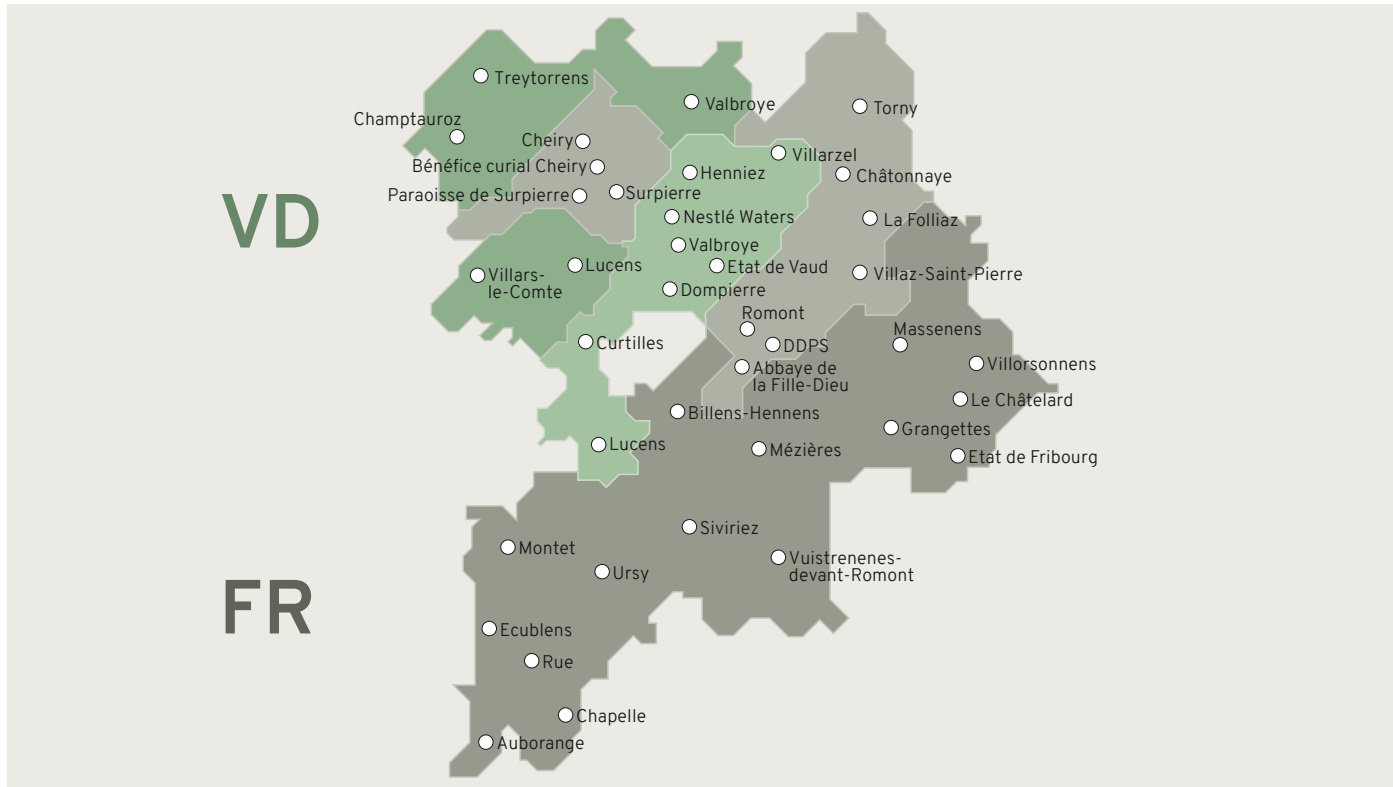


#### Die Einschätzung der Förster

Geduld, Hartnäckigkeit und etwas Opportunismus sind die hinter einer Kooperationsgründung stehenden Erfolgsfaktoren. Gute Arbeit, gute Betriebsergebnisse, sowie ein dementsprechendes Engagement für die Waldeigentümer/innen sind daneben die besten Argumente, um diese vom Nutzen einer Kooperation zu überzeugen.

Mit heute mehr als 3400 ha Wald verfügt der Betrieb über die notwendige Fläche für eine professionell organisierte Waldbewirtschaftung. Über Gewinne aus dem Holzverkauf können auch die von der Bevölkerung gewünschten weiteren Waldfunktionen, vor allem im Erholungsbereich, finanziert werden!





- **2002:** Gründung der «Corporation du triage forestier Glâne nord-ouest» mit 11 Partnern und 745 ha
- ● **2007:** Gründung der «Corporation forestière intercantonale Farzin/Glâne-nord» mit 17 Partnern und 1243 ha
- ● ● **2014:** Erweiterung zur «Corporation forestière Glâne-Farzin» mit 32 Partnern und 2612 ha
- ● ● ● **Seit 2018:** Die «Corporation forestière Glâne-Farzin» bewirtschaftet aktuell 3462 ha von 38 Partnern

Abb.: 10: Flächenentwicklung Corporation forestière Glâne-Farzin

### Just-In-Time Lieferung als strategischer Ansatz

Der Forstbetrieb wird von den regionalen Sägereien als wichtiger Marktpartner anerkannt, der ihren Rohstoffbedarf just-in-time deckt. Nachdem die Sägereien Lieferumfang und -zeit festgelegt haben, wird das Holz eingeschlagen und schnellstmöglich bereitgestellt. Bis zum Lieferabruf wird das Holz stets «stehend gelagert».

Um dieses Ziel zu erreichen, wurden die Prozesse der «Corporation forestière Glâne-Farzin» kontinuierlich angepasst. Das Absatzvolumen, sowie die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit, welche die just-in-time Lieferung voraussetzt, können nur erreicht werden, wenn die Planung und die Organisation Eigentümerübergreifend durchgeführt wird. Der Betriebsleiter kann die ca. 30000 m<sup>3</sup> Jahreshiebsatz frei planen und bei Arbeitsspitzen auf einen Pool von temporären Waldarbeitern, wie auch auf private Forstunternehmen aus der Region zurückgreifen.

# 3 Was bestehende Kooperationen erfolgreich macht

Mit der Gründung einer Kooperation werden nur die Grundlagen zur Nutzung von Potenzialen, beispielsweise von Skaleneffekten geschaffen. Nachfolgend werden Aspekte, die für eine Erfolgssicherung berücksichtigt werden müssen nochmals zusammenfassend aufgeführt.

## ★ Hohe Kooperationsintensität anstreben

Die Intensität der Zusammenarbeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor einer Kooperation. Aufgaben, die bisher jeder Betrieb für sich durchgeführt hat, können nun konsequent zusammengefasst, zentral koordiniert und umgesetzt werden. Hierzu zählen die zentrale, eigentumsübergreifende Jahresplanung, die eigentumsübergreifende Organisation der Bewirtschaftung, sowie eine zentrale Holzvermarktung und Abrechnung. Die Jahresplanung wird von der Betriebsleitung erarbeitet und von der Betriebskommission genehmigt. Unterjährig kann die Betriebsleitung die geplanten Holzerntemassnahmen umsetzen, ohne bei jedem Hieb erneut Rücksprache mit der Betriebskommission halten zu müssen. Die Abrechnung erfolgt nicht mehr hiebs- und eigentümerbezogen, sondern zentral. Durch das Zusammenfassen von Aufgaben können Fixkosten reduziert und die Professionalität bei der Leistungserstellung erhöht werden.

## ★ Leistungsverrechnung nach einem einfachen Verteilschlüssel

Die Verrechnung von Gewinnen und Verlusten erfolgt idealerweise über einen möglichst einfachen Verteilschlüssel. Bei forstlichen Kooperationen ist der jeweilige Waldflächenanteil die einfachste Verrechnungsbasis. Starke Unterschiede, wie z.B. unterschiedliche Vorrats- oder Baumartenverteilungen werden, soweit überhaupt relevant, mit Zu- und Abschlagsfaktoren gewichtet. Oftmals ist das von den jeweiligen Eigentümer/innen gewünschte Leistungsspektrum unterschiedlich. So kann es sein, dass Waldeigentümer A deutlich mehr Leistungen für das eigene Gemeinwesen abrufen möchte und auf der anderen Seite Waldeigentümerin B einen höheren Wegestandard wünscht. Die von der Kooperation angebotenen Leistungen sollten deshalb im Hinblick auf die eigene Trägerschaft in Standard- und Zusatzleistungen unterteilt werden. Standardleistungen werden über die Eigentumsgrenzen hinweg geplant und umgesetzt. Zusatzleistungen werden von der jeweiligen Trägerschaft separat bestellt und abgerechnet.

*«Die betriebsübergreifende Jahresplanung ermöglicht mir eine hohe Flexibilität bei der Planung der einzelnen Holzschläge.»*



## ★ Einsatz moderner Technologien zur Prozessunterstützung

Durch beachtliche Entwicklungen in der Forsttechnik in den letzten Jahrzehnten und die damit verbundene, immer stärkere Technisierung ergeben sich grosse Produktivitätssteigerungen in der Holzernte. Ihre erfolgreiche Nutzung setzt jedoch eine hohe Maschinenauslastung in einem optimalen Einsatzbereich voraus. Da einzelne Bewirtschaftungseinheiten diese Voraussetzungen nicht erfüllen können, muss wiederum eine enge und auf Dauer angelegte Zusammenarbeit mit Forstunternehmen gesucht werden, die diese Maschinen einsetzen. In der heutigen Waldbewirtschaftung sind der Einsatz von modernen Instrumenten zur Betriebsführung, wie z.B. GIS-basierte Planung, Planungs- und Produktionssteuerungstools, sowie von Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung wichtige Erfolgsfaktoren. Die Betriebsleitung muss über diese Systeme verfügen und sie professionell bedienen können.

*«Durch die Unterteilung in Standard- und Zusatzleistungen können wir beim Forstbetrieb genau die Leistungen bestellen welche unsere Gemeinde wünscht.»*



## **Angepasste Betriebsstrukturen und verstärkter Unternehmereinsatz**

Eine optimale Auslastung von Personal und Maschinen ist eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Die eigene betriebliche Infrastruktur sollte nur dort eingesetzt werden, wo sie dauerhaft kostengünstiger ist oder bessere Leistungen erbringt als ein externer Zukauf.

Ein Vorteil vermehrter Unternehmereinsätze liegt neben dem Einsatz optimierter Verfahren in der Variabilisierung der Kosten. D.h. diese fallen nur dann an, wenn ein Unternehmen beauftragt und die Massnahmen tatsächlich ausgeführt werden. Dies kommt dem in der Holzerte über die Zeit eher schwankenden Arbeitsanfall in Forstbetrieben entgegen. Bei guten Holzpreisen oder bei höherem Schadholzanfall kann der Unternehmereinsatz relativ kurzfristig gesteigert werden. Bei ungünstiger Marktlage wird der Einschlag dementsprechend flexibel heruntergefahren. «Unser Betrieb braucht einen entsprechenden Personal- und Maschinenbestand, um bei einem grösseren Schadereignis schnell reagieren zu können. Die Kapazitäten der Forstunternehmer reichen aufgrund der hohen Nachfrage nicht aus.» Dieses oftmals eingebrachte Argument ist nicht stichhaltig. Unternehmen sind heutzutage hoch mobil und bieten ihre Dienstleistungen je nach Bedarf in verschiedenen Regionen im In- und Ausland an. Es ist sinnvoller, die eigenen betrieblichen Strukturen an den normalen Erfordernissen auszurichten. Die dadurch realisierten Einsparungen gehen erfahrungsgemäss weit über eventuell höhere Tarife von Unternehmensleistungen im Falle eines grösseren Schadereignisses hinaus.

## **Effiziente Regelung der Zuständigkeiten, Kompetenzen und Aufgaben**

Grundsätzlich sollten sich die Eigentümervertretungen auf strategische Entscheide, die Genehmigung grösserer Investitionen, sowie die Kontrolle und Genehmigung der Leistungsvorgaben im Rahmen der Jahresplanung konzentrieren. Die Betriebsleitung fokussiert sich auf die dispositiven Aufgaben im Betrieb (Planung, Steuerung und Kontrolle) sowie auf die fachliche Beratung der Eigentümer/innen bei strategischen Fragen. Die Mitarbeitenden der Forstequipen sind für die operativen Arbeiten zuständig.

Die Eigentümervertretung sollte der Betriebsleitung im Hinblick auf die dispositiven Aufgaben grösstmögliche Handlungsfreiheit übertragen. Bei der Delegation der Aufgaben an die Betriebsleitung muss zudem darauf geachtet werden, dass das Kongruenzprinzip eingehalten wird. Dies bedeutet, dass den an die Betriebsleitung übertragenen Aufgaben auch die dementsprechenden Handlungskompetenzen sowie Verantwortungsbereiche zugeordnet werden.

## **Betriebliches Denken anstatt Verwaltungsdanken**

Obwohl in öffentlichen Gemeindestrukturen eingebettet, setzt das erfolgreiche Führen eines Forstbetriebs ein unternehmerisches Denken und Handeln voraus. Schliesslich müssen Holz und Dienstleistungen kosteneffizient bereitgestellt und bestmöglich vermarktet werden. Die Einführung einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung kann hierbei unterstützen. Kernpunkt dieses Konzepts ist der Wechsel von einer budgetorientierten zu einer leistungs- bzw. wirkungsorientierten Steuerung. Die öffentlichen Forstbetriebe werden als wirtschaftlich selbstständige

Organisationseinheiten geführt. Die Betriebsleitung erhält einen klaren Leistungsauftrag und ein hierfür notwendiges Globalbudget. Innerhalb der vorgegebenen Grenzen kann die Betriebsleitung dann frei agieren. Über Anreizmechanismen kann die Betriebsleitung zudem motiviert werden, die gesteckten Ziele zu erfüllen.

## **Know-how der Betriebsleitung**

Mit zunehmender Grösse der Bewirtschaftungseinheit steigen auch die Anforderungen an die Betriebsleitung. Das Aufgabenspektrum wird umfangreicher und komplexer, die Anzahl Mitarbeitende erhöht sich und im Fall von forstlichen Kooperationen steigt auch der Kommunikationsbedarf mit den Eigentümer/innen oder deren Vertretungen. In grösseren Betrieben sind EDV und Kostenrechnungskennnisse, sowie auch Personalführungs- und Kommunikationsfähigkeiten notwendig. Zudem muss eine gute Betriebsleitung genügend durchsetzungsfähig, flexibel und dynamisch sein, um das Geschäft ständig beobachten, evaluieren und optimieren zu können.

Nicht zuletzt ist die Betriebsleitung auch dafür verantwortlich, den beschlossenen Wandel zu managen.

Im Rahmen von Betriebszusammenschlüssen sind oft bereits potenzielle Kandidat/innen vorhanden, die idealerweise die Betriebsleitung übernehmen können. Es sollte aber dennoch kritisch hinterfragt werden, ob die Kandidat/innen über den für die Position notwendigen unternehmerischen Geist verfügen und neben den forstfachlichen Kompetenzen auch Führungskompetenzen mitbringen. Über Weiterbildungen können diese notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten aufgebaut werden.

# Beispiel zur Illustration von Erfolgsfaktoren

## Prozesse und Strukturen konsequent an die Strategie angepasst

### Forstbetrieb Region Zofingen

Der Forstbetrieb Region Zofingen ist ein Zusammenschluss der zwei ehemaligen Forstbetriebe der Ortsbürgergemeinden (OBG) Rothrist und Strengelbach, sowie Zofingen und betreut insgesamt 1705 ha Wald. Der Betrieb besteht seit dem Jahr 2000 und ist rechtlich als Gemeindeverband (Zweckverband) organisiert.

Vor der Fusion hatten beide Betriebe mit Strukturproblemen zu kämpfen. Vor allem der Betrieb Rothrist/Strengelbach konnte bei einer eigenen Betriebsfläche von nur 310 Hektaren das vorhandene Personal (ein Förster und drei Forstwarte) nicht mehr sinnvoll auslasten. Die Anfrage für eine engere Zusammenarbeit kam deshalb auch von Seiten der OBG Rothrist und Strengelbach.



---

### Willi Schütz, ehem. Gemeinderat Strengelbach

Mit der Kooperation ist es uns gelungen, unsere Strukturprobleme zu verringern und die Holz- und Sachgüterproduktion wieder gewinnbringend zu organisieren. Dadurch konnten die Arbeitsplätze im Forstbetrieb langfristig gesichert werden, was uns sehr wichtig war.

---

### Probleme möglichst in den alten Strukturen lösen

Alle Partner hatten Überkapazitäten und es war nicht zielführend, diese in den neuen Betrieb zu überführen. «Aus zwei kranken Betrieben wird schliesslich kein Gesunder». Es wurde deshalb entschieden, die Probleme noch vor dem Start der Betriebskooperation zu lösen. Aus diesem Grund wurde gewartet, bis ein Förster pensioniert wurde und für einen Forstwart wurde eine anderweitige Aufgabe in einer Gemeinde gefunden.

### Effiziente Organisation als Grundlage

Im Rahmen der Kooperation bleiben die Ortsbürgergemeinden weiterhin Eigentümerinnen ihrer Waldgrundstücke. Bei der Bewirtschaftung werden die Eigentums Grenzen aber vernachlässigt. Gewinne und Verluste werden einem Betriebskapital gutgeschrieben bzw. belastet. Der Betrieb führt deshalb nur eine Erfolgsrechnung und Bilanz sowie eine Betriebsrechnung.

### Die Holzproduktion steht für den Betrieb im Zentrum

Mit der Kooperation wurde die flächenmässige Voraussetzung für das primäre Betriebsziel einer effizienten Holzproduktion, sowie die Erbringung der weiteren verlangten Leistungen geschaffen. Anschliessend wurden die Prozesse und Strukturen des Betriebs konsequent auf dieses Ziel ausgerichtet.

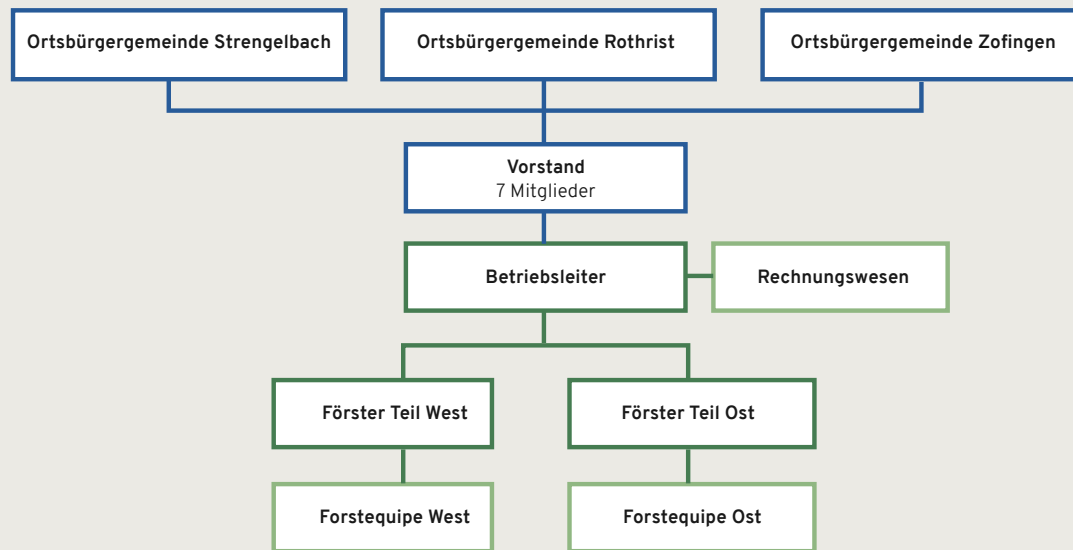


Abb. 11: Organigramm Forstbetrieb Region Zofingen

Flexible Strukturen, kurze Entscheidungswege und eine Entkopplung von kurzfristigen politischen Interessen sind wichtige Erfolgsfaktoren für den Betrieb. Zudem ist die Rollenverteilung klar festgelegt: Der Vorstand konzentriert sich auf die strategischen Fragestellungen, während die Betriebsleitung mit den Betriebsförstern für die Führung des Betriebs verantwortlich ist. Innerhalb der klar definierten Aufgaben und Kompetenzbereiche kann die Betriebsleitung frei agieren.

### Leistungen für die Einwohnergemeinden auf der Basis eines Leistungskatalogs

Im Laufe der Zeit etablierte sich der Forstbetrieb Region Zofingen als kompetenter Ansprechpartner für alle Waldfragen in der Region, der in gewissem Umfang auch Dienstleistungen für Dritte anbietet. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass diese gewinnbringend oder zumindest kostendeckend erbracht werden können. Die für die Einwohnergemeinden erbrachten Dienstleistungen, beispielsweise Naturschutzaufgaben, Leistungen im Erholungswald, Öffentlichkeitsarbeit oder die nicht vom Kanton gedeckten Kosten der Reviertätigkeiten, werden auf der Grundlage eines klar definierten Leistungskatalogs abgegolten.

# 4 Welchen Nutzen forstliche Kooperationen haben

Untersuchungen der letzten Jahre zeigen, dass Kooperationen ein geeignetes Mittel darstellen, um den kleinräumigen Strukturen in der Schweizer Waldwirtschaft zu begegnen und die Produkte und Dienstleistungen nachhaltig anzubieten.

## Eine forstliche Kooperation

- Kann deutlich flexibler auf marktliche Veränderungen reagieren.
- Wird von den Kunden als professioneller Akteur wahrgenommen und verbessert somit ihre Absatzmöglichkeiten.
- Kann durch eine verbesserte Auslastung (Personal, Maschinen) sowie eine geringere Fixkostenbelastung (Verwaltung und Management) ihre gesamte Kostenstruktur verbessern.
- Kann die Professionalität durch eine verstärkte Spezialisierung steigern.

## Waldeigentümer/innen

- Können ihre Ziele effizienter erreichen
- Verfügen über eine professionelle Organisation für ihren Wald.
- Können aus ihrem Wald mittelfristig Gewinne erzielen.

## Mitarbeitende

- Arbeiten in einem stabilen Arbeitsumfeld und haben interessante Stellen mit Karriereoptionen.
- Haben eine Stellvertretung (Betriebsleitung) und können bei Arbeitsspitzen besser entlastet werden.

## Forst- und Transportunternehmen

- Können über eine dauerhafte Zusammenarbeit mit der Kooperation ihre Planungssicherheit erhöhen.
- Dürfen mit Auftragsgrößen (Schlaggrößen) rechnen, die einen effizienteren Einsatz ihrer Forstmaschinen ermöglichen.

## Holzabnehmende Organisationen

- Haben einen kompetenten Lieferanten, der sie dauerhaft mit dem Rohstoff versorgt, den sie benötigen.
- Können den Beschaffungsaufwand durch eine vereinfachte Planung und Abrechnung sowie durch eine optimierte Transportorganisation reduzieren.
- Profitieren von einer professionellen Waldwirtschaft und können durch eine erhöhte Holznutzung ihre Kapazitäten ausweiten und in der Folge neue Arbeitsplätze anbieten.

## Und der Wald?

Seit vielen Jahren wird in den Schweizer Wäldern deutlich weniger genutzt als zuwächst. Dadurch überaltern diese zunehmend, die Absatzmöglichkeiten sinken und das Sturmwurf-risiko steigt an. Die Überalterung führt auch zu einer Abnahme der Stufigkeit und damit der Schutzwirkung des Waldes gegenüber Naturgefahren. Da in der Schweiz deutlich mehr Holz verwendet als genutzt wird, werden Holz- und Holzprodukte in grossem Umfang aus dem Ausland importiert. Oftmals stammt das Holz aus nicht nachhaltiger Produktion. Eine Professionalisierung der Schweizer Waldwirtschaft führt in der Folge zu einem erhöhten Einschlag. Dies nutzt unseren Wäldern, bietet der Bevölkerung Schweizer Holz, einen lokalen ökologischen Rohstoff, und schont die Natur in anderen Regionen der Erde.

Ein bewirtschafteter Wald ist auch im Hinblick auf die sich verändernden Rahmenbedingungen zukunftsfähiger. Eine hohe Anpassungsfähigkeit des Waldes ist für die nachhaltige Erbringung der von ihm geforderten Leistungen unumgänglich. Die durch die Nutzung des Waldes entstehenden lichten Flächen bieten zudem vielen Pflanzen und Tieren Raum.

Letztendlich dient eine Verbesserung der Waldbewirtschaftung auch der Erholungsleistung des Waldes. So können die in der Waldbewirtschaftung erzielten Gewinne in eine umfangreichere Erholungsinfrastruktur investiert werden. Bau und Unterhalt erfolgen durch ein professionelles Team.



## Beispiel zur Illustration des Nutzens von Kooperationen

### Synergien zwischen Forst- und Werkbetrieben nutzen

#### Gemeindebetriebe Crest Ault

Die Gemeindebetriebe Crest Ault sind eine öffentlich-rechtliche Anstalt. Ihre Hauptaufgabe ist die Ausführung kommunaler Arbeiten in den Bereichen Forst, Werk und Liegenschaften für die beiden Gemeinden Bonaduz und Rhäzüns (GR).

Die zentrale Leistung des Forstbetriebs ist die nachhaltige Bewirtschaftung und die Pflege der 1777 ha Wald von Bonaduz und Rhäzüns sowie die Beratung und Betreuung der Privatwaldbesitzer im Gemeindebereich. Zudem ist die Kooperation für den Strassenunterhalt, den Verbauungsunterhalt, den Unterhalt von Erholungseinrichtungen und die Mitarbeit in gemeindeinternen Projekten verantwortlich.

Der Bereich Werkbetrieb ist für den Unterhalt und die Pflege des nahezu 137 km langen Strassen- und Wegnetzes zuständig. Der Liegenschafts-Betrieb kümmert sich um die Gebäude der beiden Gemeinden. Zu den Hauptaufgaben gehören die Reinigung und Unterhalt der Liegenschaften, der bauliche Unterhalt, die Um- und Ausbauarbeiten, sowie die Vermietungen der Liegenschaften.





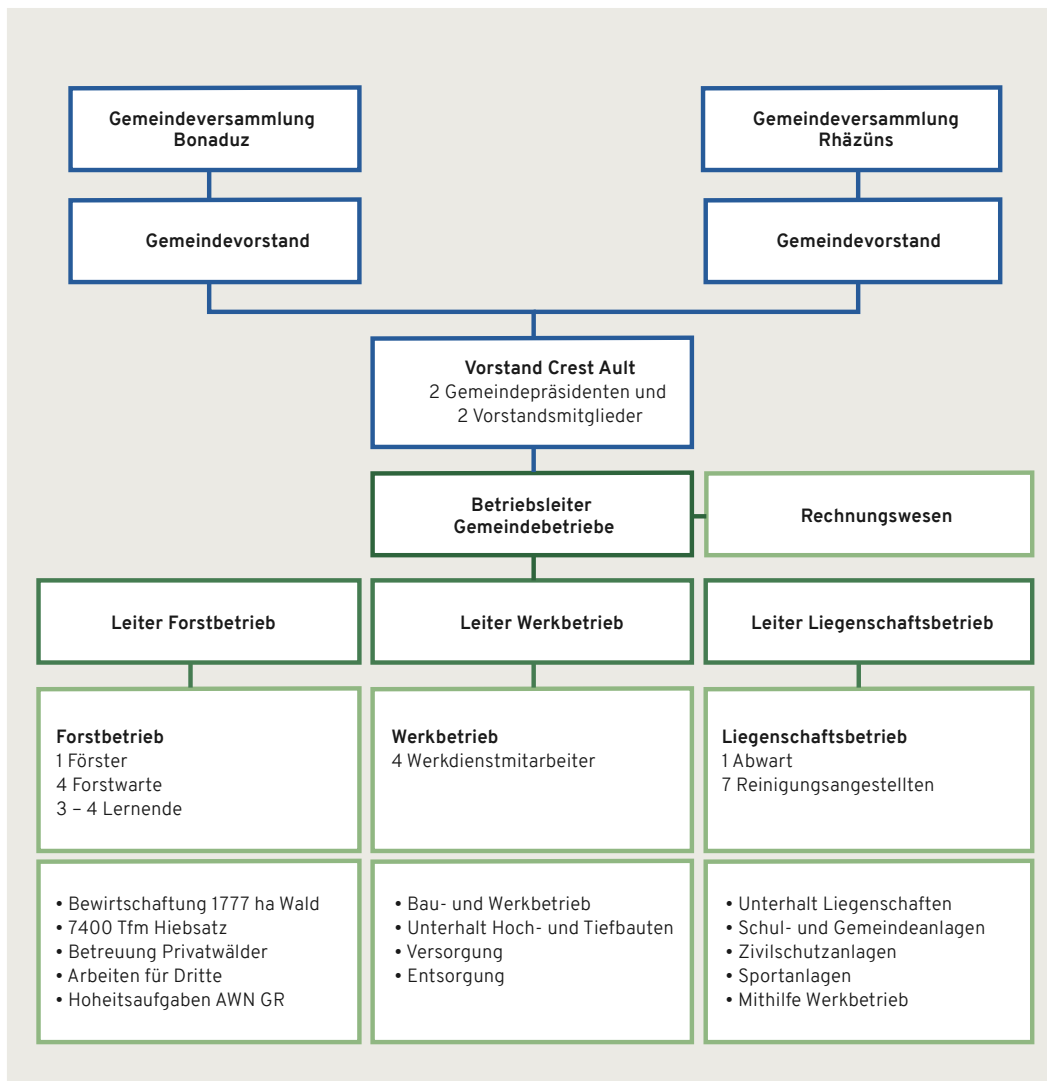


Abb. 12: Organigramm Gemeindebetriebe Crest Ault



### Elita Florin-Caluori, Vize-Präsidentin

Bonaduz und Rhäzüns wachsen! Die Aufgaben, die Crest Ault für die beiden Gemeinden ausführen darf, werden immer vielfältiger und umfangreicher. Im Vorstand sind wir für die strategische Führung der Gemeindebetriebe

zuständig. Wir erteilen der Betriebsleitung jährliche Leistungsaufträge. Unser Planungs- und Kontrollinstrument sind das Jahresprogramm und das Budget. Innerhalb dieser Vorgaben werden die Gemeindebetriebe nach unternehmerischen Grundsätzen und den Bedürfnissen der Kunden geführt.



### Andreas Weber, Betriebsleiter

Die personelle Zusammensetzung und die vielfältigen Berufsgattungen ermöglichen uns eine optimale Auslastung innerhalb der Arbeitsgruppen. Für jedes Verfahren kann nun die optimale Mitarbeiterzahl eingesetzt werden.

Wir sind in der Lage schnell und flexibel auf sich ändernde Einflüsse zu reagieren.

Den Holzpreiserfall der vergangenen Jahre und die rückläufigen Beiträge gilt es durch Effizienz und Strategieanpassungen zu meistern. Der Forstbetrieb begegnet dieser Herausforderung durch eine stets zunehmende Mechanisierung und Digitalisierung. Dadurch können wir für beide Gemeinden ein positives Resultat erzielen.

# 5 Alternativen zur Betriebszusammenlegung

Wenn keine geeigneten Partner/innen für eine Betriebszusammenlegung zur Verfügung stehen oder der Wunsch nach Eigenständigkeit sehr hoch bewertet wird, dann stehen Waldeigentümer/innen andere Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zur Verfügung. Nachfolgend werden drei Alternativen vorgestellt: die Zusammenarbeit mit einem forstlichen Dienstleistungsunternehmen, der Aufbau eines Schlag- und Unternehmerpools oder der Holzverkauf über eine Holzvermarktungsorganisation.

## Forstliche Dienstleistungsunternehmen

Das Leistungsspektrum von forstlichen Dienstleistungsunternehmen ist sehr breit und reicht von der Betriebsleitung (Mandatsbeförderung) über die Umsetzung von waldbaulichen Strategien und Konzepten bis hin zur Organisation der Holzernte. Bei einer Komplettvergabe der gesamten Waldbewirtschaftung spricht man von Waldpflegeverträgen. Es ist möglich, dass das Dienstleistungsunternehmen die Betriebsleitungsaufgaben übernimmt und die operativen Aufgaben (Holzernte, Pflegemassnahmen, etc.) über Unternehmen zukauf und koordiniert. Falls noch eine Forstetequipe vorhanden ist, dann kann auch diese in die Planung integriert werden. Grundlage für die Zusammenarbeit ist ein längerfristiger Vertrag sowie ein Pflichtenheft, in dem die gewünschten Leistungen dezidiert beschrieben sind. Grundsätzlich gilt, je länger die Zusammenarbeit, desto besser kann sich das Dienstleistungsunternehmen auf die (oft langfristig angelegten) Ziele der Waldeigentümer/innen einstellen. Die Zusammenarbeit sollte deshalb auf fünf Jahre, mit einer Option auf Verlängerung, ausgerichtet sein. Ein oder mehrere

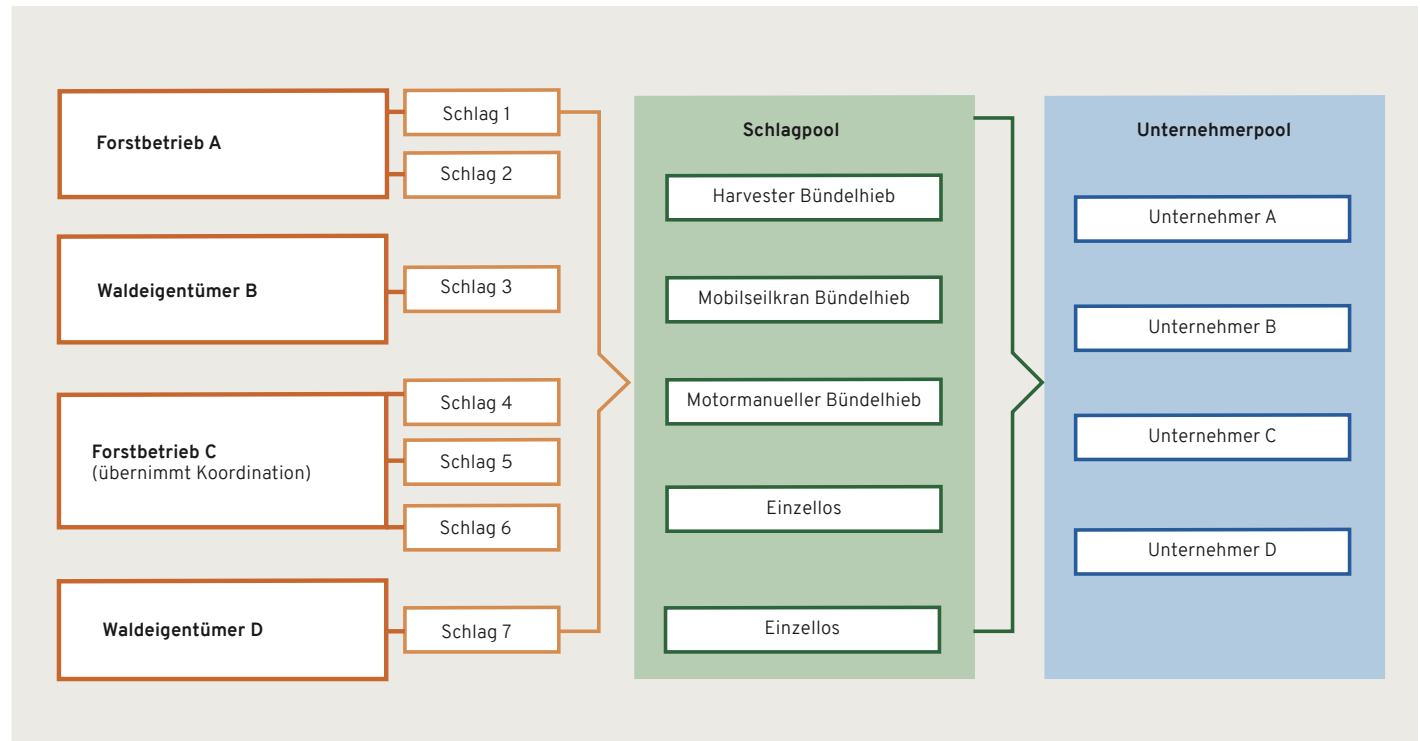


Abb. 13: Beispielhafte Organisationsform eines Schlagpools

Waldeigentümervertreter/innen sind erste Ansprechpersonen für den forstlichen Dienstleister. Für die erbrachten Leistungen wird ein fixer Preis vereinbart. In der Schweiz existieren mittlerweile eine ganze Reihe forstlicher Dienstleister mit einem unterschiedlichen Angebotsportfolio. Die kantonalen Waldeigentümerverbände geben gerne Anknüpfung über potenzielle Partner/innen in ihrem Kanton.

## Schlag- und Unternehmerpool

Auch wenn die Waldeigentümer/innen ihre Eigenständigkeit bewahren wollen, können sie über eine überbetriebliche Zusammenarbeit in der Holzernte dennoch effizienter werden, indem sie den Unternehmereinsatz besser koordinieren. Ziel ist es, eigentumsübergreifende Schlag- und Unternehmerpools aufzubauen, das heisst Hiebe eigentumsübergreifend zusammenzufassen und als Bündelauftrag an die am besten geeigneten Einschlagsunternehmen zu vergeben (vgl. Abb. 13).

Ein Akteur übernimmt dabei die Koordinationsfunktion.

Die Hiebsplanung und Anzeichnung erfolgt zunächst autonom durch jeden Waldeigentümer. Danach werden die geplanten Hiebe und die dazugehörigen Informationen, wie gewünschter Hiebszeitpunkt, geschätzte Anfallsmenge, ideales Aufarbeitsverfahren, etc. an die Koordinationsstelle weitergeleitet.

Die Koordinationsstelle sammelt alle gemeldeten Hiebe in einem Schlagpool. Nach Abschluss der Eingabe bündelt die Koordinationsstelle die im Schlagpool befindlichen Hiebe und schreibt diese aus. Im Idealfall arbeitet die Koordinationsstelle dauerhaft mit einem oder wenigen, professionell ausgerüsteten, Stammunternehmen zusammen (Unternehmerpools).

Durch die Hiebsbündelung können die Einschlagsunternehmen deutlich kostengünstiger arbeiten, da diese ihre Maschinen besser auslasten und niedrigere Akquisekosten haben.

Die Hiebsbündelung erhöht zudem die Angebotsmacht der Waldeigentümer/innen. Dies gilt auch für die Holzvermarktung, falls die Waldeigentümer/innen das geerntete Holz gemeinsam verkaufen.

## Holzvermarktungsorganisationen

In der Schweiz existiert bereits eine grössere Anzahl von Holzvermarktungsorganisationen. Ihre Hauptaufgabe liegt in einem gebündelten Holzabsatz über Eigentums Grenzen hinweg. Zudem organisieren sie den Abrechnungsprozess, von der Rechnungsstellung bis hin zu den Auszahlungen an die Waldeigentümer/innen und haben zum Teil noch Koordinationsaufgaben bei der Organisation von Holzernte und Transport.

Die Holzvermarktungsorganisationen der Schweiz folgen dem Prinzip «vom Waldeigentümer, für den Waldeigentümer». Sie wurden entweder von Waldeigentümer/innen direkt oder von Waldeigentümervereinigungen gegründet. Aus diesem Grund treten die Organisationen primär als Kommissionäre auf, d.h. das Holz wird nicht ge- und verkauft, sondern das Verkaufsgeschäft lediglich vermittelt.

Durch das gebündelte Holzangebot und eine professionell gestaltete Zufuhrsteuerung verfügen die Organisationen über eine grössere Verhandlungsmacht gegenüber den Abnehmern. Sie können Rahmenverträge mit besseren Bedingungen für die Waldeigentümer/innen abschliessen. Die grösseren Mengen ermöglichen es den Organisationen, auch Kunden/innen in grösserer Entfernung anzusprechen bzw. für Sondersortimente Käufer/innen zu finden. Holzvermarktungsorganisationen spielen bei der Organisation regionaler Submissionen oft eine wichtige Rolle. Hierbei ist eine eigentumsübergreifende Organisation wichtig, da nur bei einer gewissen Mindestangebotsmenge genügend interessierte Käufer/innen motiviert werden können.

Auch für die Abnehmerindustrie bringen Bündelungsorganisationen eine Reihe von Vorteilen. So können sie mit deutlich weniger Aufwand grössere Holz mengen beschaffen und den Lieferprozess ins Werk besser steuern. Vermarktungsorganisationen helfen somit, die Strukturprobleme zu überwinden.

Im Hinblick auf die Vermarktungsmenge unterscheiden sich die Holzvermarktungsorganisationen in der Schweiz zum Teil erheblich. Sie reichen von wenigen tausend Festmetern bis hin zu deutlich mehr als hunderttausend Festmetern. Grundsätzlich gilt, je höher die Vermarktungsmenge, desto günstiger für die Waldeigentümer/innen, da dadurch die Vermittlungsgebühren sinken. Vor diesem Hintergrund wäre eine Zusammenlegung von Vermarktungsorganisationen wünschenswert.

Einige Holzvermarktungsorganisationen bieten den Waldeigentümer/innen weitere Dienstleistungen im Bereich der Organisation einer eigentumsübergreifenden Holzernte an. Dies ist sehr zu begrüssen, da durch eine effiziente Gestaltung der Holzernte der wirtschaftliche Nutzen zum Teil deutlich höher liegt als bei einer gemeinschaftlichen Holzvermarktung. Eine zentrale Koordination der Holzerntemassnahmen bedeutet zudem einen weiteren Schritt hin zu einer Kooperation zwischen den Waldeigentümer/innen.

## 6 Fazit

In den letzten Jahren hat die Anzahl von forstbetrieblichen Kooperationen deutlich zugenommen (vgl. z.B. NFA Programmvereinbarungen Wald). Man kann hier von einem klaren Trend sprechen. Eine Analyse des wirtschaftlichen Erfolgs in Abhängigkeit der Organisationsform zeigt, dass der Erfolg von Kooperationen sowohl in der Waldbewirtschaftung als auch gesamtbetrieblich im Vergleich zu den Einzelbetrieben sichtbar grösser ist (vgl. Abb. 14).

Kooperationen schaffen somit einen klaren, wirtschaftlich messbaren Mehrwert.

Auch wenn die Potenziale einer Kooperation sehr hoch sind, darf man nicht übersehen, dass der Aufbau einer erfolgreichen Kooperation anspruchsvoll ist. Es geht um Veränderungen, die von verschiedensten Seiten Misstrauen und Widerstände hervorrufen können. Mögliche Hindernisse gibt es viele: Waldeigentümer/innen haben Angst, Mitsprachemöglichkeiten zu verlieren, die kooperationswilligen Partner/innen haben entgegengesetzte Zielsetzungen oder das Forstpersonal hat Sorge,

sich in der neuen Organisation nicht wieder zu finden. Damit eine Kooperation überhaupt funktioniert, müssen die Beteiligten sich an ähnlichen Werten orientieren und vergleichbare Ziele verfolgen. Zudem muss der Aufbau seriös geplant werden.

Um eine Überforderung zu vermeiden, ist möglicherweise ein schrittweiser Aufbau der Zusammenarbeit zielführend. Von anfänglich einzelnen, gemeinsam organisierten Unternehmereinsätzen entwickelt sich die Zusammenarbeit Schritt für Schritt hin zu einer Koordination der gesamten Waldpflege und Holzernte. Wenn genügend gute Erfahrungen gemacht wurden und eine günstige Gelegenheit besteht (z.B. Pensionierung), können auch die Teilorganisationen zusammengeführt werden. Dieses schrittweise Vorgehen führt zwar dazu, dass das Potenzial der Kooperation zu Beginn nicht vollumfänglich ausgeschöpft wird. Dafür ist es für die Partner/innen leichter, sich überhaupt für eine überbetriebliche Zusammenarbeit zu entscheiden.

Letztendlich darf man sich vom Aufwand einer Kooperationsentwicklung nicht entmutigen lassen, denn: «Auch der weiteste Weg beginnt mit einem ersten Schritt.» (Lao-Tse)

Bund und Kantone unterstützen eine eigentumsübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen der Programmvereinbarung Wald, Bereich Waldbewirtschaftung.

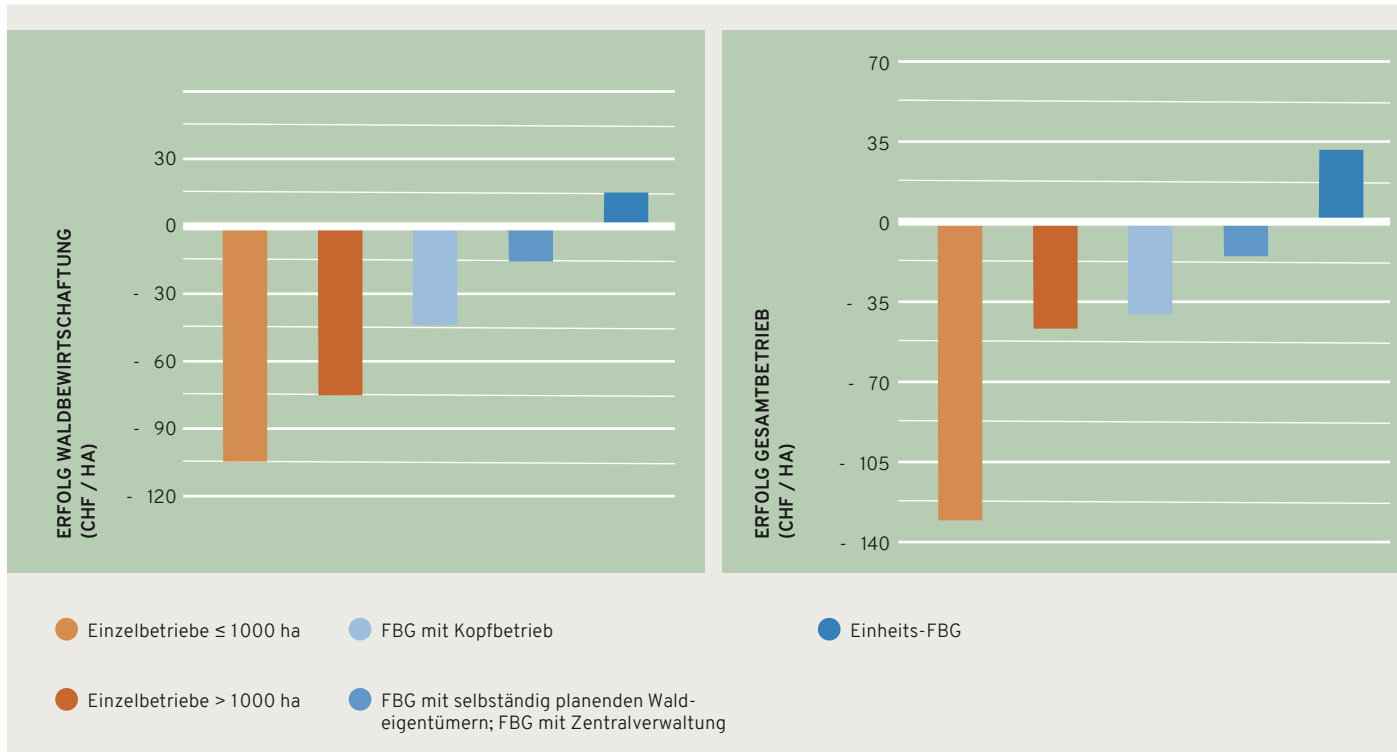


Abb. 14: Erfolg Waldbewirtschaftung und Gesamtbetrieb nach Organisationsform 2017 <sup>5</sup>

<sup>5</sup> FBG=Forstbetriebsgemeinschaft; Quelle: BFH-HAFL 2019, Spezialauswertung Forstwirtschaftliches Testbetriebsnetz der Schweiz.



# Impressum

## Herausgeber

Berner Fachhochschule - Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (BFH-HAFL)

Die BFH-HAFL Zollikofen ist die kompetente Fachhochschulinstitution der Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften.

[www.bfh.ch/hafl](http://www.bfh.ch/hafl)

WaldSchweiz

WaldSchweiz ist die nationale Dachorganisation der Schweizer Waldeigentümer/innen.

[www.waldschweiz.ch](http://www.waldschweiz.ch)

Bundesamt für Umwelt (BAFU)

Das BAFU ist ein Amt des Eidg. Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK).

[www.bafu.admin.ch](http://www.bafu.admin.ch)

## Zitierung

Thomas M., Müller A., Pauli B., 2019: Erfolgreich kooperieren im Schweizer Wald: Eine Wegbegleitung mit Praxisbeispielen. Bundesamt für Umwelt, Bern. 40 S.

## Autoren

Mélanie Thomas, Alexandra Müller und Bernhard Pauli, BFH-HAFL

## Redaktion und Projektbegleitung

Matthias Biolley, Michael Husistein und Alfred Kammerhofer, BAUFU; Jacqueline Bütikofer, WaldSchweiz

## Korrektorat

Catherine Fischer und Noemi Auer, BFH-HAFL

## Gestaltung

MH Grafik, Bern, mhg.ch

## Druck

Suter & Gerteis AG, Zollikofen

## Illustration

RedNoseBlueCheeks, Graphic Design and Illustration  
[instagram.com/rednosebluecheeks](https://www.instagram.com/rednosebluecheeks)

### **Bildernachweis**

Titelbild, S. 21: Jacqueline Bütikofer  
S. 20: Groupement forestier des Agittes  
S. 24: Corporation forestière Glâne-Farzin  
S. 28: Forstbetrieb Region Zofingen  
S. 31, S. 37: HAFL  
S. 32, S. 33: Gemeindebetriebe Crest Ault

### **Literatur zum Thema**

Unternehmerisches Handeln in der Wald- und Holzwirtschaft –  
Betriebswirtschaftliche Grundlage und Managementprozesse.  
2. Auflage. dbv-Verlag, Gernsbach. ISBN 978-3-88640-099-7

### **Grundlage und weitere Informationen**

Der detaillierte Projektbericht mit weiterführenden Informationen steht auf der Webseite des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) zur Verfügung.  
[www.bafu.admin.ch](http://www.bafu.admin.ch) > Themen > Thema Wald und Holz

### **Auskunft und kostenloser Bezug**

Für Rückmeldungen und weiterführende Informationen steht die Abteilung Waldwissenschaften der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (BFH-HAFL) gerne zur Verfügung: Mélanie Thomas, [melanie.thomas@bfh.ch](mailto:melanie.thomas@bfh.ch) oder +41 (0)31 910 29 17.

### **Download**

[www.bafu.admin.ch/ui-1917-d](http://www.bafu.admin.ch/ui-1917-d)

### **Verfügbare Sprachen**

Diese Publikation ist auch in französischer und italienischer Sprache verfügbar. Die Originalsprache ist Deutsch.

