



Grundlagen zur Betriebsanalyse und Strategieentwicklung in Forstbetrieben



Eine Kurzanleitung *Management Summary*

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	3
Zusammenfassung	3
Zeichenerklärung	3
1 Ausgangslage	4
2 Analyse der IST-Situation	5
2.1 Unternehmensanalyse	5
2.1.1 Methode	5
2.1.2 Ergebnisse Unternehmensanalyse	7
2.2 Analyse der naturalen Situation	13
2.2.1 Methode	13
2.2.2 Ergebnisse naturale Analyse	13
2.3 Umweltanalyse	14
2.3.1 Methode	14
2.3.2 Ergebnisse Umweltanalyse	15
2.4 Stakeholderanalyse	17
2.4.1 Methode	17
2.4.2 Ergebnisse Stakeholderanalyse	17
3 Schlussfolgerungen aus der Analyse	18
3.1 SWOT-Analyse	18
3.1.1 Methode	18
3.1.2 Ergebnisse SWOT-Analyse	19
3.2 GAP-Analyse	20
3.2.1 Methode	20
3.2.2 Ergebnisse GAP-Analyse	20
4 Strategieentwicklung	21
4.1 Methode	21
4.1.1 Vorgehen zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie	21
4.1.2 Strategieansätze	22
4.1.3 Strategieumsetzung	23
4.2 Strategie Forstbetrieb Muster	24
4.2.1 Leitbild/Vision	24
4.2.2 Strategische Erfolgsfaktoren	24
4.2.3 Strategische Stossrichtungen	25
4.2.4 Strategische Ziele	25
5 Umsetzung	26
5.1 Massnahmenplan	26
5.1.1 Methode	26
5.1.2 Massnahmenplan zur Strategieumsetzung	26
5.2 Aufbau eines Controlling systems	27
6 Literaturverzeichnis	29

Impressum

Auftraggeber

Bundesamt für Umwelt (BAFU), Abteilung Wald, CH-3003 Bern

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

Auftragnehmer

Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften

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

Projektleitung

Patric Bürgi, MSc Business Administration,

Wissenschaftlicher Mitarbeiter Fachgruppe forstliche Produktion

Autoren

Auer Noemi, BSc Forstwirtschaft

Patric Bürgi, MSc Business Administration

Mélanie Thomas, MSc ETH Umwelt-Natw.

Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften

Waldwissenschaften, Fachgruppe forstliche Produktion

Länggasse 85

CH-3052 Zollikofen

Titelbild

Alexandra Müller

Projektbegleitung BAFU

Michael Husistein

Alfred Kammerhofer

Hinweis: Diese Studie/dieser Bericht wurde im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) verfasst. Für den Inhalt ist allein der Auftragnehmer verantwortlich.

Vorbemerkung

Die vorliegende *Management summary* basiert auf der Studie «Grundlagen zur Betriebsanalyse und Strategieentwicklung für Schweizer Forstbetriebe» von Bürgi und Thomas (2016), welche verschiedene methodische Ansätze zur Betriebsanalyse und Strategieentwicklung für Schweizer Forstbetriebe vorstellt und deren Anwendung beispielhaft anhand eines realen Forstbetriebes aufzeigt. Die Studie liefert damit wertvolle Ideen und Anregungen für Waldeigentümer, Betriebsleiter und Berater, für die Entwicklung zukunftsfähiger Strategien für Schweizer Forstbetriebe.

Die *Management summary* fasst die wichtigsten Punkte des Berichtes zusammen und richtet sich primär an Waldeigentümer und Forstbetriebsleiter, welche sich einen raschen Überblick über das Thema verschaffen wollen. Personen welche sich eingehender mit der Thematik beschäftigen möchten, können den vollständigen Bericht von Bürgi und Thomas (2016) über die Website des BAFU beziehen: www.bafu.admin.ch → Themen → Wald und Holz → Publikationen und Studien → Studien → «*Grundlagen zur Betriebsanalyse und Strategieentwicklung für Schweizer Forstbetriebe*».

Zusammenfassung

Sowohl grössere Sturmschäden (Lothar) als auch Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben die betriebliche Situation vieler Forstbetriebe derart verändert, dass in vielen Betrieben eine Überprüfung, respektive eine strategische Neuausrichtung ansteht. Die vorliegende Management summary soll anhand praktischer Beispiele Ideen und Anregungen für Waldeigentümer, Betriebsleiter und Berater geben wie zukunftsfähige Strategien für Schweizer Forstbetriebe entwickelt werden können. Dazu wird in einem ersten Schritt aufgezeigt, wie und mit welchen Methoden die IST-Situation eines Forstbetriebes detailliert analysiert werden kann. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der IST-Analyse in einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Basierend darauf wird mittels einer GAP-Analyse aufgezeigt, wie operative und strategische Massnahmen zur Verbesserung der Situation abgeleitet werden können. In einem dritten Schritt wird gezeigt, wie eine zukunftsfähige Strategie und ein zugehöriges Umsetzungskonzept entwickelt werden kann. Ein letzter Schritt befasst sich mit dem Aufbau und der Implementierung eines geeigneten Controlling-Systems. Konkrete Beispiele aus dem Strategieentwicklungsprozess des Forstbetriebes der Bürgergemeinde Muster¹ dienen dabei jeweils der Veranschaulichung der einzelnen Prozessschritte und der angewandten Methoden.

Zeichenerklärung



Kennzeichnet Kapitel mit theoretischem Input (Methodik).



Kennzeichnet Kapitel, die beispielhaft eine praktische Anwendung einer Methode zeigen.

¹ Aus Gründen des Datenschutzes wird der Name des Forstbetriebes nicht genannt.

1 Ausgangslage

Die Schweizer Forstbetriebe sind international für ihren hohen Standard bei der Erbringung der vom Wald und seiner Bewirtschaftung geforderten Wirkungen und Leistungen bekannt. Dennoch durchleben sie seit geraumer Zeit eine ökonomische Krise. Die betrieblichen Ausgaben werden vielfach nicht mehr durch die Einnahmen gedeckt (Abbildung 1).

Betriebsergebnisse Schweizer Forstbetriebe 1980 - 2014

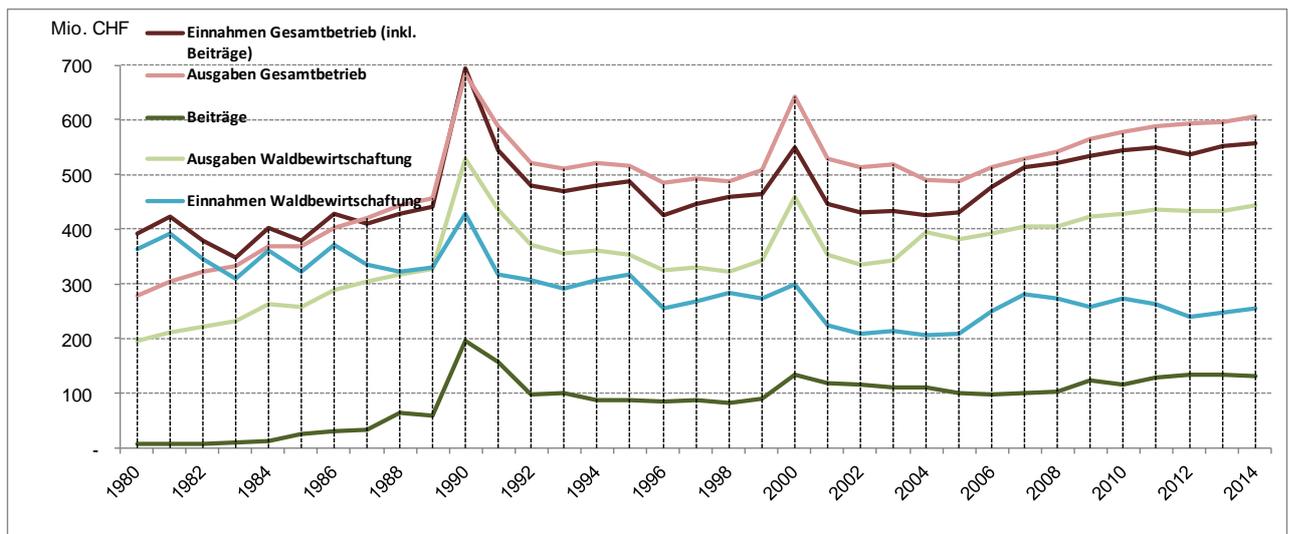


Abbildung 1 Einnahmen und Ausgaben der Schweizer Forstbetriebe > 50 ha im Gesamtbetrieb und in der Waldbewirtschaftung 1980 – 2014 (Quelle: Schweizerische Forststatistik 2015)

Auswertungen aus dem Forstwirtschaftlichen Testbetriebsnetz (TBN) der Schweiz zeigen, dass im Jahr 2014 56% aller TBN-Betriebe mit negativen Betriebsergebnissen abschlossen (Bürgi et al. 2015; unveröffentlicht). Die Gründe hierfür liegen hauptsächlich in den hohen Kosten für die biologische und technische Produktion sowie für den Strassenunterhalt und die Verwaltung.

Auch wenn der Durchschnittswert an sich bedenklich stimmt, so zeigt ein genauer Blick auf die Ergebnisse, dass in allen Forstzonen Betriebe existieren, die mit positiven Betriebsergebnissen abschliessen. Diese Betriebe haben sich bereits durch eine geeignete strategische Positionierung den gegebenen Rahmenbedingungen angepasst. In den kommenden Jahren ist davon auszugehen, dass viele Forstbetriebe ihre betrieblichen Strategien und Bewirtschaftungsstrukturen überdenken werden, um die Waldbewirtschaftung auch in wirtschaftlicher Hinsicht nachhaltig zu gestalten.

2 Analyse der IST-Situation

Im vorliegenden Kapitel wird die aktuelle Situation des Forstbetriebs Muster (FB Muster) detailliert analysiert, mit dem Ziel aktuelle Stärken und Schwächen des Betriebes sowie mögliche Chancen und Gefahren aus dem Umfeld zu identifizieren.

2.1 Unternehmensanalyse



2.1.1 Methode

Die nachfolgenden Kapitel geben methodische Hinweise zur durchgeführten Unternehmensanalyse.

Analyse der Betriebsstrategie

Die aktuelle Strategie des FB Muster wurde kritisch im Hinblick auf die strategische Positionierung des Betriebes, die Konsistenz von Vision, strategischen Stossrichtungen und den Strategiezielen sowie Zielkonflikten und den aktuellen Stand der Umsetzung überprüft.

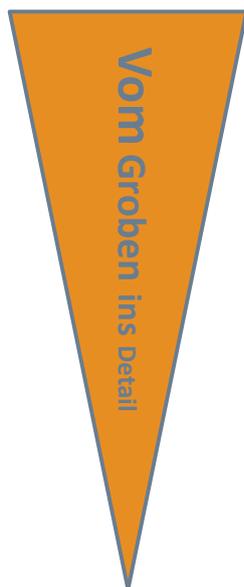
Analyse der Kosten- und Leistungssituation

Zur Erfassung der Kosten- und Leistungssituation des FB Muster wurde eine detaillierte betriebswirtschaftliche Analyse durchgeführt. Basierend auf der Kosten- und Leistungsrechnung des Betriebes wurden folgende Aspekte näher untersucht:

- Betriebsstruktur, Personaleinsatz, Holznutzung,
- Betriebsergebnisse,
- Erfolgswirksame Produkte,
- Erfolgswirksame Kosten- und Erlöspositionen.

Basierend auf den Betriebsabrechnungen wurden betriebswirtschaftliche Kennzahlen generiert. Als Bezugseinheiten dienten dabei die produktive Waldfläche (ha) sowie die geerntete bzw. verkaufte Holzmenge. Analog der Abbildung 2 wurde die Kennzahlenanalyse *vom Groben ins Detail* durchgeführt.

Um die wirtschaftliche Performance des FB Muster besser einschätzen zu können und um ungenutzte Potenziale zu erkennen, erfolgte die Kennzahlenanalyse stets im Vergleich mit dem „besten Betrieb“ in der Forstzone Mittelland und dem Durchschnittsbetrieb im Mittelland.



1. Strukturdaten erfassen
z.B. produktive Waldfläche, Nadelholzanteil, Hiebsatz, Zuwachs, etc.
2. Betriebsergebnisse Gesamt und nach Produkten
3. Erlöse Gesamt und nach Produkten
z.B. Sachgüter: Holzschopf, Schnitzelbetrieb, etc.
4. Kosten Gesamt und nach Produkten/Tätigkeiten
z.B. Waldbewirtschaftung: Unterhalt, Jungwaldpflege, Holzernte, etc.
5. Zusammensetzung der Erlöse nach Produkten
z.B. Waldbewirtschaftung: Holzerlöse nach Sortimenten, Beiträge, etc.
6. Zusammensetzung der Kosten nach Produkten/Tätigkeiten
z.B. Holzernte: Personal, Maschinen, Unternehmerleistungen, etc.
7. Identifizierung der wichtigsten Einflussfaktoren und deren Ursachen für den wirtschaftlichen Erfolg/Misserfolg
z.B. hohe Personaldichte führt zu hohem Eigenleistungsgrad und damit zum Einsatz suboptimaler Holzernteverfahren.

Abbildung 2 Vorgehen bei der Kennzahlenanalyse nach dem Top-down-Prinzip

Organisationsanalyse

Die Organisationsanalyse untersucht die Aufbauorganisation (Struktur) und die Ablauforganisation (Prozesse) eines Unternehmens. Ziel ist es zu beurteilen, ob und wie die Arbeitsverteilung und die Prozessgestaltung zum Erfolg eines Unternehmens beitragen (Thommen 2013).

Die Aufbauorganisation eines Betriebes entspricht seiner Strukturierung in organisatorische Einheiten (Stellen, Abteilungen usw.; Thommen 2013). Folgende formale Elemente sind zentral und werden bei einer Analyse der Aufbauorganisation beurteilt:

- Aufgliederung des Betriebs in Organisationseinheiten und in Stellen,
- Über- und Unterordnungsverhältnisse,
- Aufgaben-, Kompetenzen- und Verantwortungsregelung (Kongruenzprinzip),
- Verbindungswege zwischen den Stellen (Transportwege für den Austausch physischer Objekte, Kommunikationswege für den Informationsaustausch).
- Breite und Tiefe der Leitungsgliederung (Leitungsspanne und Leitungstiefe; Thommen 2013).

Die Ablauforganisation eines Betriebes entspricht der Festlegung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personen (Thommen 2013). Um diese Prozesse verstehen und visualisieren zu können, werden sie modelliert, d.h. in Einzelschritte zerlegt und dargestellt (z.B. Flussdiagramm). Bei der Interpretation werden vorrangig die Kernprozesse identifiziert, welchen einen besonderen Einfluss auf den Erfolg ausüben.

Für einen Forstbetrieb sind klassischerweise folgende Prozesse von hoher Bedeutung: Bestandesbegründung, Jungwaldpflege, Holzernte, laufender und periodischer Strassenunterhalt, Verwaltung sowie die Bereitstellung von Dienstleistungen (v.a. Arbeiten für Dritte und Leistungen für die eigene Trägerschaft) und die Erzeugung von Sachgütern (v.a. Energie-Stück- und die Hackholzbereitstellung).

Managementanalyse

Als Management wird die Gestaltungs- und Steuerungsfunktion bezeichnet, welche der Umsatzprozess eines Unternehmens bedarf, damit er koordiniert und zielgerichtet ablaufen kann (Thommen 2013). Die Betrachtung des Managements eines Unternehmens umfasst im Wesentlichen die Analyse der Führungsprozesse, wie z.B. nach Thommen (2013):

- Unternehmens- und Führungsgrundsätze (allgemein gehaltene Richtlinien bezüglich des Verhaltens des gesamten Unternehmens gegenüber seiner Umwelt (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Staat etc.) und des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Untergebenen).
- Managementtechnik (z.B. Management by Objectives, Management by Delegation, Management by Exception).
- Steuerung durch die vier Managementfunktionen:
 - I. Planung: Planungssystem, Planungsprozess, Planungsorganisation.
 - II. Entscheidung: Entscheidungsträger und -prozesse, Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen.
 - III. Aufgabenübertragung: Beteiligte, Prozesse, Instrumente, Autorität und Macht.
 - IV. Kontrolle: Soll-Ist-Vergleiche, Ist-Ist-Vergleiche, Kontrollprozesse und -instrumente.
- Unternehmenskultur und ihre positiven und negativen Wirkungen.
- Führungsstil (autoritärer, kooperativer Führungsstil usw.).
- Annahme beim Personal, Personalmotivation.



2.1.2 Ergebnisse Unternehmensanalyse

Die nachfolgenden Kapitel legen die Ergebnisse der durchgeführten Unternehmensanalyse ausführlich dar.

Betriebsübersicht

Der Forstbetrieb der Bürgergemeinde Muster bewirtschaftet eine produktive Waldfläche von ca. 400 ha. Davon sind 85% der Vorrangfunktion Wirtschaftswald zugewiesen. Neben der Waldbewirtschaftung ist der FB Muster in der Sachgüterproduktion tätig und erbringt in grösserem Umfang Dienstleistungen für die Bürgergemeinde und Dritte (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1 Betriebsdaten Forstbetrieb Muster

Betriebsübersicht	
Flächenverhältnisse	ca. 400 ha produktive Waldfläche: ca. 340 ha Wirtschaftswald, ca. 20 ha Schutzwald, ca. 10 ha Erholungswald, ca. 30 ha Natur- und Landschaftswald
Vorrat	ca. 330 Fm pro ha
Nadelholzanteil am Vorrat	ca. 65%
Zuwachs	ca. 13 Fm pro ha und Jahr
Hiebsatz	ca. 4'000 Fm pro Jahr
Hiebsatzausnutzung	ca. 105%
Personal	1 MA dispositiv, 4 MA operativ (inkl. 1 Lehrling)
Infrastruktur	Forstwerkhof
Fahrzeuge und Maschinen	- Jeep - Kleinanhänger - Forstspeziialschlepper - Traktor-Bagger, Vibrierwalze - Forsttransporter
Produkte und Dienstleistungen (ausserhalb Waldbewirt.)	- Energie-Stückholzproduktion, Hackschnitzelproduktion, Verarbeitung von Schnittwaren und übrigen Holzprodukten, Christbäume und Deckkäste - Forstdiensttätigkeiten - Baumpflege / Spezialholzerei - Pflege von Naturschutzflächen - Biotoppflege, Pachtlandbetreuung, Strassenunterhalt, Unterhalt Rastplätze (Bürgergemeinde) - Unterhalt Waldstrassen, Erholungswege, Rastplätze (politische Gemeinde) - Exkursionen, Führungen, Waldbegehungen, Vorträge
Zertifizierungen	Forest Stewardship Council (FSC)
Besonderheiten	Kiesgrube

Betriebsstrategie

Der FB Muster verfügt aktuell über keine schriftlich fixierte Betriebsstrategie. Laut Auskunft des Managements des Betriebes (Präsident Bürgergemeinde und Betriebsleiter), sind jedoch folgende Stossrichtungen zur strategischen Positionierung des Betriebes angedacht bzw. teilweise bereits in Umsetzung:

- Ausbau Arbeiten für Dritte,
- Nischen besetzen,
- Brennholzhandel reduzieren,
- Arbeiten für die Bürgergemeinde Muster halten.

Kosten- und Leistungssituation

Die nachfolgend dargestellten Kennzahlen basieren auf den Betriebsabrechnungen des FB Muster. Analysiert wurden die Ergebnisse der Jahre 2006 - 2014. Die Betriebsabrechnungen der Jahre 2006 - 2013 basieren auf einer eigenen Kosten- und Leistungsrechnung des Betriebsleiters (Excel basiert). Das Wirtschaftsjahr 2014 wurde mit der ForstBAR dokumentiert.

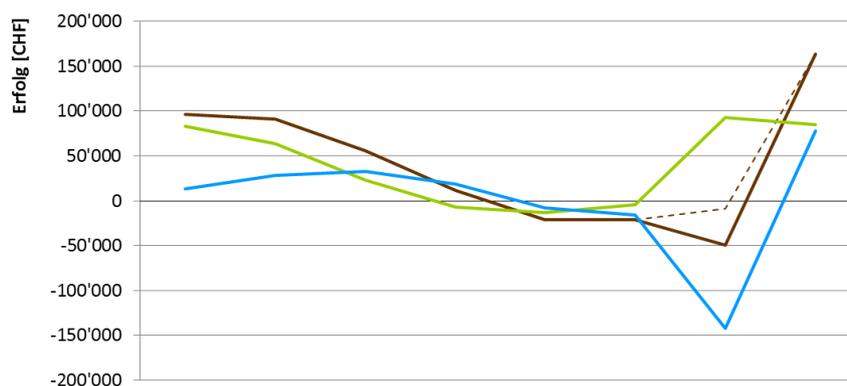
Ausgangslage

Zwischen 2006/07 und 2010/11 nahm das Betriebsergebnis des Forstbetriebes Muster kontinuierlich von CHF 97'000.- auf CHF -21'000.- ab (Abbildung 3). Hauptgrund dafür war eine konstante Ergebnisverschlechterung in der Waldbewirtschaftung. Diese kann vorwiegend auf sinkende Holzerlöse und verschiedene kleinere Kostensteigerungen in der Waldbewirtschaftung zurückgeführt werden.

Im Jahr 2013 schreibt der Forstbetrieb Muster ein markantes Defizit von CHF 50'000.-, dieses ist primär auf personelle Veränderungen und dadurch entstandene finanzielle Mehrbelastungen zurückzuführen.

2014 erzielte der FB Muster das beste Ergebnis innerhalb der betrachteten Zeitperiode (CHF 164'000.). Aufgrund eines Generationenwechsels in der Betriebsleitung und den damit einhergehenden Veränderungen bei den Produktionsprozessen in der Waldbewirtschaftung sowie einer grundsätzlichen Neuausrichtung auch im Drittauftragsbereich, wird in den nachfolgenden Kapiteln das Wirtschaftsjahr 2014 näher analysiert.

Betriebsergebnisse nach Hauptproduktbereichen 2006/07 bis 2014



	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2013	2014
— Gesamtbetrieb	96'717	91'485	55'422	11'889	-21'164	-20'795	-49'621	163'716
— Waldbewirtschaftung	83'334	63'487	22'862	-6'862	-13'015	-4'019	92'664	85'224
— Dienstleistungen und Sachgüter	13'383	27'998	32'560	18'751	-8'149	-15'450	-142'285	77'863

Abbildung 3 Ergebnisse des FB Muster im Gesamtbetrieb und nach Hauptproduktbereichen 2006/07 – 2014

Strukturanalyse

Ein Vergleich der natürlichen und betrieblichen Voraussetzungen des FB Muster mit dem Durchschnittsbetrieb und dem „besten“ Betrieb der Forstzone Mittelland zeigt folgendes (vgl. Tabelle 2):

- Mit ca. 400 ha bewirtschaftet der FB Muster im Vergleich zum Durchschnitt der Betriebe (534 ha) eine relativ kleine Waldfläche.
- Der Nadelholzanteil ist mit ca. 65% höher als beim Durchschnitt der Betriebe (57%).
- Die Nutzungsmenge des FB Muster ist vergleichbar mit dem Durchschnitt im Mittelland.
- Der FB Muster ist ein stark diversifizierter Betrieb.
- Der Betrieb weist eine hohe Erschliessungsdichte auf (110 lfm/ha). Aus rein forstlicher Sicht kann von einer Übererschliessung gesprochen werden.
- Die operative Personaldichte im FB Muster (0.85 Ma/100ha) ist im Vergleich mit dem Durchschnitt der Mittellandbetriebe (0.69 Ma/100ha) um 23% höher.

Tabelle 2 Strukturdaten des FB Muster, des Durchschnitts und des besten Forstbetriebes in der Forstzone Mittelland 2014

			FB-Muster	Ø-FB-Mittelland	BEST-FB-Mittelland
Natürliche Voraussetzungen					
Produktive Waldfläche	ha		ca. 400	534	311
Nadelholzanteil	%		ca. 65%	57%	89%
Hiebsatz	Fm		ca. 4'000	4'985	3'200
Nutzungsmenge	Fm		ca. 4'200	4'343	3'021
Holzvorrat	Fm/ha		ca. 330	340	397
Betriebliche Voraussetzungen					
Umsatzanteil Waldbewirtschaftung	%		50	48	38
Waldstrassen und Maschinenwege	lfm/ha		110	87	87
Personal	dispositiv	MA/100 ha	0.25	0.22	0.34
	operativ	MA/100 ha	0.85	0.69	0.81
Maschinen	Maschinenstunden	h/ha	2.01	1.91	0.00
	Maschinenkosten	CHF/ha	153	158	0
	Forsttransporter	h	50	-	-
		CHF/h	25	55	-
	Forstspezialschlepper	h	810	-	-
		CHF/h	79	101	-

Betriebsergebnisse

Der Forstbetrieb Muster konnte im Jahr 2014 über den Gesamtbetrieb einen Gewinn von 382CHF/ha verzeichnen und gehört damit zu dem 5% besten Betrieben aus dem TBN in der Forstzone Mittelland. Der FB Muster erzielte mit allen drei Hauptproduktbereichen ein positives Ergebnis. Der Vergleich mit dem besten Betrieb deutet aber auf ein weiteres Verbesserungspotential, insbesondere in der Waldbewirtschaftung und bei den Dienstleistungen hin (vgl. Abbildung 4).

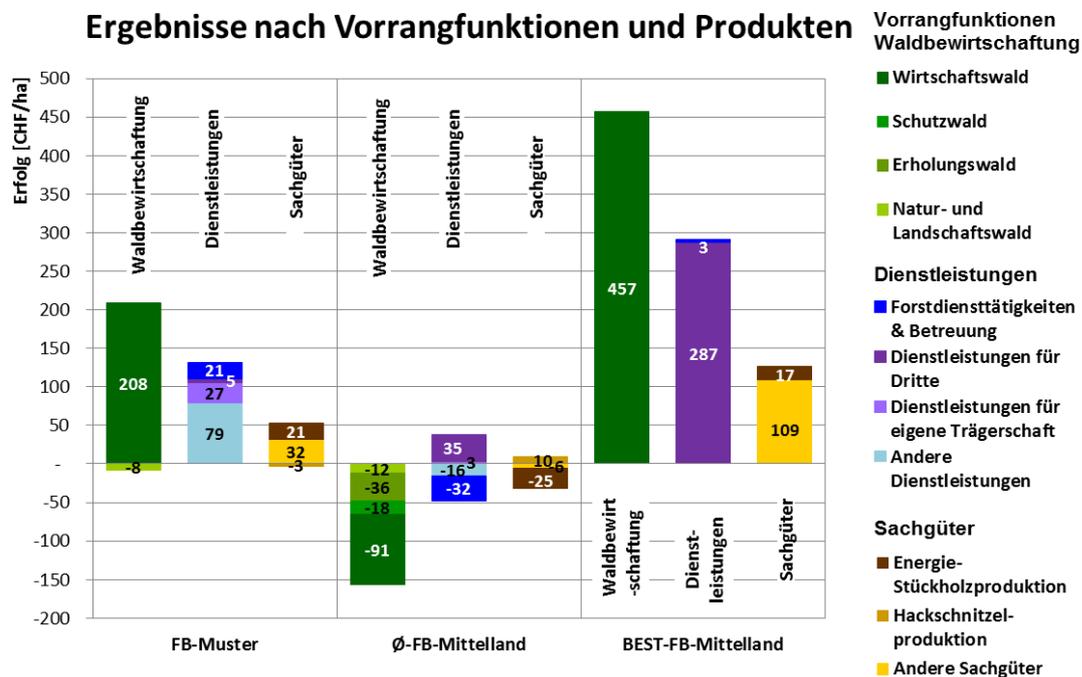


Abbildung 4 Betriebsergebnisse nach Vorrangfunktionen und Produkten des FB Muster, des Durchschnitts und des besten Forstbetriebes in der Forstzone Mittelland 2014

Erfolgswirksame Produkte

In Abbildung 4 sind die detaillierten Ergebnisse der Hauptproduktbereiche Waldbewirtschaftung, Dienstleistungen und Sachgüter für das Jahr 2014 dargestellt. Als Bezugsgrösse dient die gesamte produktive Waldfläche. Abbildung 5 zeigt zudem die entsprechenden Umsatz- und Ergebnisanteile der wichtigsten Produkte und Dienstleistungen des FB Muster.

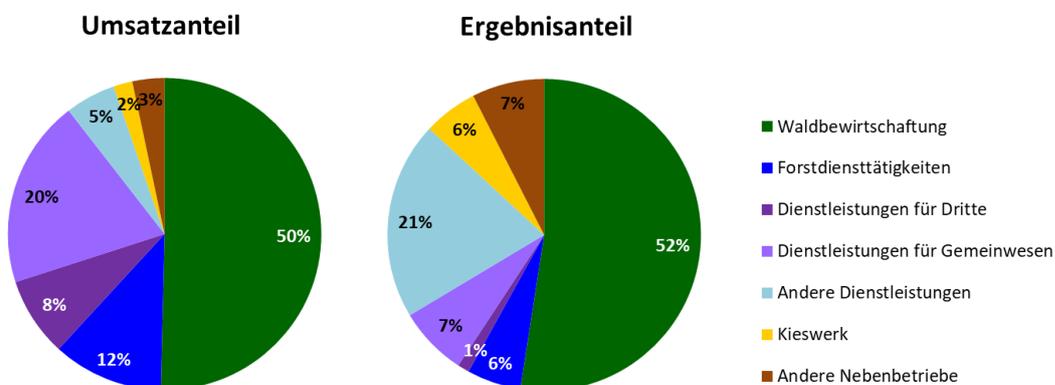


Abbildung 5 Umsatz- und Erfolgsanteil der wichtigsten Produkte des FB Muster 2014

– *Waldbewirtschaftung*

Mit der Waldbewirtschaftung erwirtschaftet der FB Muster die Hälfte des Umsatzes und 52% des Betriebsgewinns. Der Gewinn aus der Waldbewirtschaftung ist mit 200 CHF/ha durchaus beachtlich. Der Vergleich mit dem besten Betrieb (457 CHF/ha), weist jedoch auf ein grundsätzlich vorhandenes Verbesserungspotenzial hin.

– *Dienstleistungen*

Der FB Muster weist einen Gewinn von 132 CHF/ha in den Dienstleistungen aus. Auch der Umsatzanteil von 44%, gemessen am Gesamtumsatz, sowie die Umsatzrendite von 15% sind beachtlich. Im Vergleich mit dem besten Betrieb zeigt sich jedoch wiederum ein grundsätzliches vorhandenes Verbesserungspotenzial (Gewinn 291 CHF/ha, Umsatzrendite 25%), insbesondere im Bereich der Dienstleistungen für Dritte. Diesem sollte vor dem Hintergrund der Bedeutung der Dienstleistungen für Dritte (20% des Gesamtumsatzes) besondere Beachtung geschenkt werden.

– *Sachgüter*

Mit der Sachgüterproduktion erzielt der FB Muster 6% des Betriebsumsatzes und 14% des Betriebsgewinns. Hauptgrund für die positiven Ergebnisse des FB Muster in der Sachgüterproduktion (50 CHF/ha) ist der Erfolg aus den anderen Sachgütern (32 CHF/ha), welcher auf die Kiesgrube (21 CHF/ha) und die Holzverarbeitung (13 CHF/ha) zurückgeführt werden können.

Erfolgswirksame Kosten- und Erlöspositionen

Im vorangehenden Kapitel wurde aufgezeigt, welche Produkte den grössten Einfluss auf das Betriebsergebnis des FB Muster haben. Um die Ursachen für die erzielten Ergebnisse zu identifizieren, werden im nächsten Schritt die Erlös- und Kostenpositionen genauer untersucht. Die Analyse ist wiederum nach den Hauptproduktbereichen gegliedert, hier dargestellt wird der Bereich der Waldbewirtschaftung. Die detaillierte Analyse der Bereiche Dienstleistungen und Sachgüter kann im Originalbericht von Bürgi und Thomas (2016) nachgelesen werden.

– Erlöse

Abbildung 6 zeigt die Erlösstruktur in der Waldbewirtschaftung. Die Gesamterlöse des FB Muster (103 CHF/Fm) sind mit dem Durchschnitt der Mittellandbetriebe vergleichbar (104 CHF/Fm). Der Vergleich der Erlöspositionen zeigt, dass die Holzerlöse im FB Muster um 10 CHF/Fm (+13%) höher liegen als beim Durchschnitt der Betriebe (Abbildung 6, rechts). Grund dafür sind der höhere Nadelholzanteil an der Nutzung (FB Muster 80%, Durchschnitt Mittelland 50%) sowie der höhere Nadelstammholzanteil (FB Muster 85% der Nadelholznutzung, Durchschnitt Mittelland 71%). Die Beiträge sind im Vergleich zum Durchschnitt um 34% bzw. 7 CHF/Fm geringer.

– Kosten

Abbildung 6 zeigt die Kostenstruktur in der Waldbewirtschaftung. Die Gesamtkosten im FB Muster (82 CHF/Fm) sind um 33% tiefer als die durchschnittlichen Kosten im Mittelland (123 CHF/Fm). Ein Vergleich mit dem besten Betrieb, weist allerdings auf ein noch vorhandenes Kostensenkungspotenzial hin (Abbildung 6, Tabelle 3). Der erfolgreichste Betrieb weist um 25% bzw. 20 CHF/Fm tiefere Kosten in der Waldbewirtschaftung aus. Ein weiteres Kostensenkungspotenzial besteht beim Strassenunterhalt.

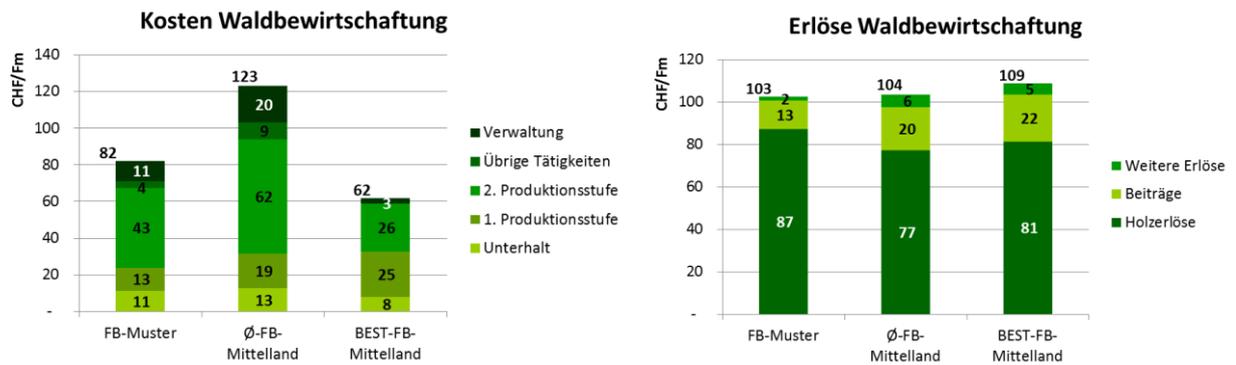


Abbildung 6 Kosten- und Erlösstruktur in der Waldbewirtschaftung pro Erntefestmeter des FB Muster, des Durchschnitts und des besten Forstbetriebes in der Forstzone Mittelland 2014

Tabelle 3 Kosten in der Waldbewirtschaftung nach Tätigkeiten des FB Muster, des Durchschnitts und des besten Forstbetriebes in der Forstzone Mittelland 2014

Kostenträger / Tätigkeiten		FB-Muster		Ø-FB-Mittelland		BEST-FB-Mittelland		
Einheit		CHF/Fm	%	CHF/Fm	%	CHF/Fm	%	
Waldbewirtschaftung	Unterhalt	Strassenunterhalt	11	13	12	9	8	13
		Verbauungsunterhalt	0	0	1	1	-	0
	1. Produktionsstufe	Bestandesbegründung	2	2	3	2	12	19
		Jungwaldpflege	9	11	10	8	10	16
		Forstschutz	0	0	0	0	1	1
		Wildschadensverhütung	1	1	2	1	1	2
		Schlagräumung / -pflege	1	1	1	1	1	1
		Anzeichnen	0	1	2	2	-	0
		Aufsicht 1. Produktionsstufe	-	0	1	1	-	0
	2. Produktionsstufe	Aufwand Holzernte	43	52	60	49	25	41
		Transport zum Lagerort	-	0	0	0	-	0
		Holzschutz	-	0	0	0	-	0
		Transport ab Lagerort	-	0	0	0	1	2
		Holzerei bei Holzverkauf ab Ho	-	0	0	0	-	0
	Übrige Tätigkeiten	Aufsicht 2. Produktionsstufe	1	1	2	1	-	0
		Aktivitäten für Natur	4	4	2	2	-	0
		Aktivitäten für Erholung	-	0	3	3	-	0
		Aktivitäten für Schutz	-	0	1	1	-	0
	Verwaltung	überige Tätigkeiten	0	0	2	2	-	0
		Kosten Verwaltung	11	14	20	16	3	5
Kosten Gesamt		82	100	123	100	62	100	

Erdklärung	
Farbcodierung:	
■	Tätigkeit mit sehr kleinem Einfluss auf Gesamtkosten (< 2%)
■	Tätigkeit mit kleinem Einfluss auf Gesamtkosten (2 - 5%)
■	Tätigkeit mit mittlerem Einfluss auf Gesamtkosten (5 - 10%)
■	Tätigkeit mit großem Einfluss auf Gesamtkosten (> 10%)

Gründe und Ursachen für die Kostensituation in der Waldbewirtschaftung

Der nachfolgende Abschnitt zeigt die Gründe und Ursachen für die Ausprägung der wichtigsten Kostenstellen in der Waldbewirtschaftung am Beispiel der 2. Produktionsstufe auf. Sie basieren auf einer vertieften Analyse der entsprechenden Kostenpositionen und Aussagen des Betriebsleiters. Für weitergehenden Informationen wird auf die Originalstudie von Bürgi und Thomas (2016) verwiesen in welcher zusätzlich die Bereiche 1. Produktionsstufe, Unterhalt, Verwaltung, Dienstleistungen, Forstdiensttätigkeiten und Sachgüter eingehend analysiert wurden.

Mit einem Anteil von 52% an den Gesamtkosten in der Waldbewirtschaftung und 99% der Kosten der 2. Produktionsstufe ist die Holzernte die wichtigste Kostenstelle des FB Muster in der Waldbewirtschaftung. Die Holzerntekosten sind mit 43 CHF/Fm um 17 CHF/Fm tiefer als beim Durchschnitt der Betriebe im Mittelland (60 CHF/Fm). Der Vergleich mit dem besten Betrieb (25 CHF/Fm) weist jedoch auf ein grundsätzlich vorhandenes Verbesserungspotenzial hin (vgl. Tabelle 4).

Mit einem Nadelholzanteil von 80% an der Gesamtnutzung dürfte sich die Mehrheit der Holzschläge für eine vollmechanisierte Aufarbeitung eignen. Der Eigenleistungsgrad von 82% deutet darauf hin, dass nicht konsequent das „Bestverfahren“ eingesetzt wird. Es sollte geprüft werden, ob die Holzerntekosten durch einen vermehrten Einsatz vollmechanisierter Verfahren weiter gesenkt werden können.

Die geringe Hiebsmenge beim Unternehmereinsatz (600 Fm) führt zu erhöhten Transaktions- sowie Umsetz- und Rüstkosten. Hier könnten Möglichkeiten einer Flächenbündelung (Pool) mit Nachbarbetrieben geprüft werden, um günstigere Voraussetzungen für Unternehmereinsätze zu schaffen.

Tabelle 4 Kennzahlen zur Holznutzung und den Holzerntekosten des FB Muster, des Durchschnitts und des besten Forstbetriebes in der Forstzone Mittelland 2014

		FB-Muster	Ø-FB-Mittelland	BEST-FB-Mittelland
Holznutzung				
Nutzungsmenge	Fm	ca. 4'200	4'343	3'021
	Fm/ha	ca. 10	8.1	9.7
Holzernte				
Kosten	CHF/ha	420	488	243
	CHF/Fm	43	60	25
	Personalkosten	%	51%	34%
	Maschinenkosten	%	25%	18%
	Fremdleistungsanteil	%	18%	40%
	Restliche Kosten	%	6%	9%
Personalstunden	h/ha	4.6	3.6	2.2
	h/Fm	0.5	0.4	0.2

Organisation

Aufbauorganisation

Abbildung 7 zeigt die Aufbauorganisation (Organigramm) des FB Muster. Der Betrieb wird strategisch durch den Präsidenten des Verwaltungsrates der Bürgergemeinde geleitet. Die operative Leitung obliegt dem Betriebsleiter der gleichzeitig auch Revierförster² ist. Ihm untersteht die Forstgruppe. Die flache Hierarchie, insbesondere auf Betriebsebene, erlaubt eine rasche und direkte Kommunikation zwischen den Akteuren.

Ablauforganisation

Für die Darstellung der Kernprozesse wird auf die Originalstudie von Bürgi und Thomas (2016) verwiesen.

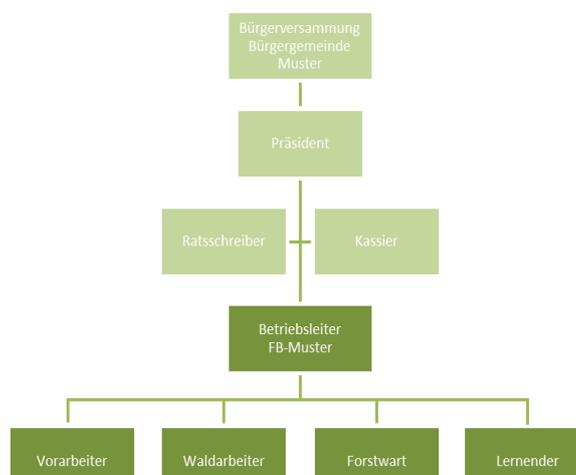


Abbildung 7 Organigramm des Forstbetriebs der Bürgergemeinde Muster (Stand 2014)

² Der Revierförster ist für die Erfüllung und Durchsetzung hoheitlicher Aufgaben zuständig.

2.2 Analyse der naturalen Situation

Die nachfolgenden Kapitel beschreiben und analysieren die naturale Situation des FB Muster. Der Fokus der Analyse wird auf die Entwicklungsstufen- und Vorratsverteilung der Hauptbaumarten gelegt. Dadurch können das aktuelle und künftige Ertragspotenzial sowie das naturale und ökonomische Risiko abgeschätzt werden.



2.2.1 Methode

Die naturale Ausstattung des FB Muster wurde via Auswertungen von Inventurdaten des kantonalen Forstdienstes (2014), Bestandsaufnahmen und Simulationen mit dem Entscheidungsunterstützungssystem „WIS.2“³ erfasst und ausgewertet.



2.2.2 Ergebnisse naturale Analyse

Die produktive Waldfläche des FB Muster besteht aus ca. 400 ha schlagweisem Hochwald, ca. 10 ha ungleichartiger Bestände, ca. 10 ha Hochwald mit Nutzungsverzicht und ca. 5 ha Blößen ohne Bestockung. Die Bewirtschaftung der Flächen erfolgt nach dem Femelschlagprinzip. Abbildung 8 zeigt die Verteilung der Entwicklungsstufen im schlagweisen Hochwald. Es ist ersichtlich, dass die Entwicklungsstufen ungleichmässig verteilt sind. Unter der Prämisse, dass die Umtriebszeit unverändert bleibt, ist aktuell und langfristig von einem geringen Nutzungspotenzial und damit einhergehend auch von einem geringen Holztragspotenzial auszugehen. Wird zusätzlich die Baumarten- und Vorratsverteilung (vgl. Abbildung 8 und 9) über die Entwicklungsstufen näher betrachtet, ist ersichtlich, dass der Laubholzanteil mittel- und langfristig deutlich zunehmen wird. Insbesondere der Buchenanteil am Vorrat und der Nutzung wird deutlich zunehmen. In der Folge sind geringere Holzträge sowie Kapital- und Rentabilitätsverluste zu erwarten.

Vor dem Hintergrund von Kapital-, Rentabilitäts- und Ertragsüberlegungen scheint eine kritische Überprüfung der aktuellen Waldbaustrategie angezeigt. Insbesondere die angestrebte Baumartenmischung sowie die Umtriebszeiten sollten kritisch überprüft werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sollte unter Berücksichtigung der

Vorratsverteilung

Bezogen auf 418.4 Hektaren Hochwald ohne Nutzungsverzicht.

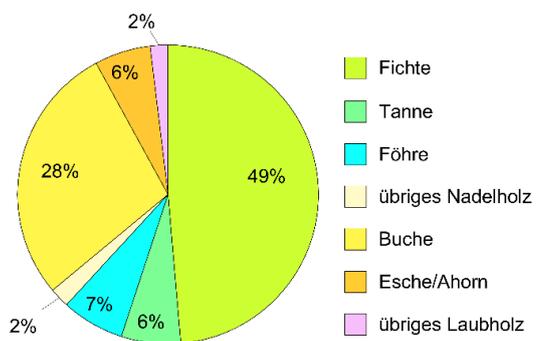


Abbildung 8 Verteilung des Vorrats nach Hauptbaumarten, ohne Flächen mit Nutzungsverzicht (Quelle: Kantonaler Forstdienst 2014)

Verteilung der Entwicklungsstufen

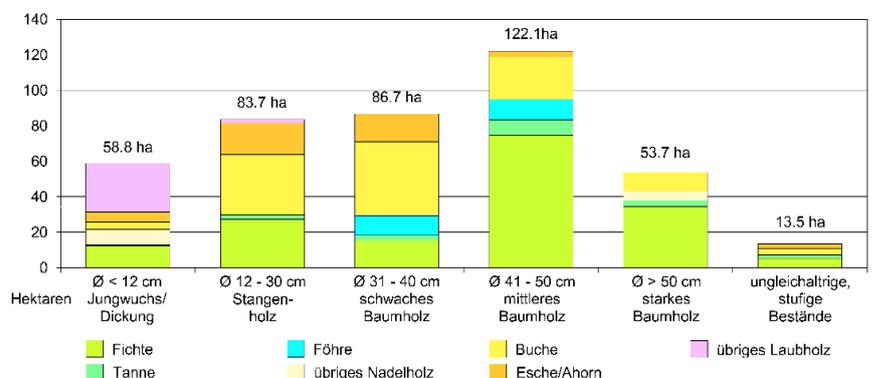


Abbildung 9 Verteilung der Entwicklungsstufen in Hektaren, ohne Flächen mit Nutzungsverzicht oder ungleichartiger Bestände (Total ca. 400 ha Hochwald ohne Nutzungsverzicht) (Quelle: Kantonaler Forstdienst 2014)

³ WIS.2 ist ein Entscheidungsunterstützungssystem für eine effiziente, zielgerichtete Bewirtschaftung der Waldökosysteme. Eine gut verständliche detaillierte Beschreibung des Managementtools WIS.2 geben Rosset et al. (2009).

Standortseignung und den zu erwartenden Einflüssen des Klimawandels geprüft werden, auf welchen Flächen künftig wieder vermehrt Nadelholz (Fichte, Tanne, Douglasie) angebaut werden könnte.

2.3 Umweltanalyse

Die nachfolgenden Kapitel befassen sich mit den Entwicklungstrends im Unternehmensumfeld des FB Muster. Die Umweltanalyse soll mögliche Chancen und Gefahren im Hinblick auf eine erfolgreiche strategische Positionierung des Betriebes identifizieren.



2.3.1 Methode

Die Umweltanalyse befasst sich mit der Erkennung und Auswertung von Entwicklungstendenzen in den nächsten fünf bis zehn Jahren, im Hinblick auf eine bestmögliche Abstimmung der Unternehmensaktivitäten auf die Gegebenheiten des Umfelds (Thommen 2013, Kreikebaum 1997). Sie lässt sich in eine generelle und eine spezielle Unternehmensumwelt unterteilen (Abbildung 10).

Generelle Umweltanalyse

Die globale Unternehmensumwelt wird durch generelle technologische, ökonomische, soziale, rechtliche und kulturelle Faktoren bestimmt, die sich auf die Branchen, Märkte und das eigene Unternehmen auswirken (Kreikebaum 1997). Ebenso gehören das natürliche Potenzial an nutzbaren Ressourcen, ökologische Faktoren und Umwelteinwirkungen zum globalen Umfeld der Unternehmen. Ziel der Analyse der globalen Umwelt von Unternehmen ist, grundlegende Veränderungen in der bisherigen Entwicklung (Diskontinuitäten) und insbesondere neue Trends frühzeitig zu erkennen. Wichtige Teilbereiche der Analyse sind:

- Technologische Umwelt
- Ökonomische Umwelt
- Rechtliche Umwelt
- Soziale und kulturelle Umwelt
- Ökologische Umwelt

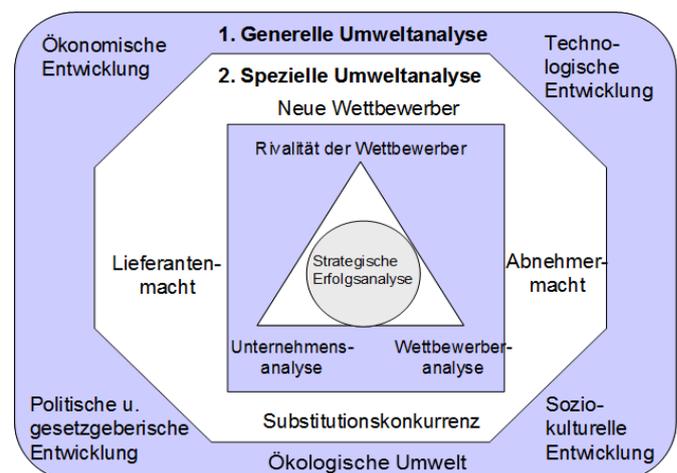


Abbildung 10 Generelle und spezielle Umweltanalyse
(Quelle: Zäpfel 2000)

Spezielle Umweltanalyse

Die spezielle Umweltanalyse von Forstbetrieben umfasst insbesondere die Analyse der Strukturmerkmale der Branche (Branchenstrukturanalyse) und der Märkte (Marktanalyse). Auf eine Wettbewerberanalyse (Konkurrentenanalyse) kann aufgrund der kaum vorhandenen Rivalität zwischen den Forstbetrieben meist verzichtet werden.

Branchenstrukturanalyse

Die Branchenstrukturanalyse soll die strukturellen Merkmale der Branche identifizieren, die die Wettbewerbssituation und folglich das Gewinnpotential in der Branche determinieren (Porter 1980). Die Wettbewerbssituation einer Branche lässt sich auf das Zusammenwirken von fünf Triebkräften (five forces) zurückführen:

- Die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen,
- Die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste,
- Die Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- Die Verhandlungsstärke der Lieferanten,

- Die Verhandlungsstärke der Abnehmer.

Von besonderer Bedeutung bei der Analyse der Abnehmer sind qualitative Markdaten wie die Kundenstruktur, die Bedürfnisstruktur der Kunden, die Kaufmotive, die Kaufprozesse und Informationsverhalten und die Marktmacht der Kunden (Thommen 2013).

Marktanalyse

Die Marktanalyse soll die Struktureigenschaften und Veränderungen abgegrenzter Märkte, Teilmärkte oder Marktsegmente untersuchen.

In der Forstwirtschaft sind insbesondere die Entwicklungen auf den nationalen und internationalen Rohholzmärkten sowie die Entwicklung der Nachfrage in der Rohholzverarbeitenden Industrie von Bedeutung.



2.3.2 Ergebnisse Umweltanalyse

Generelle Umweltanalyse

Abbildung 11 zeigt Entwicklungen der globalen Unternehmensumwelt, welche einen direkten oder indirekten Einfluss auf den FB Muster haben. Entwicklungen respektive Faktoren, die einen grossen Einfluss haben sind unterstrichen und in roter Schrift dargestellt, solche die einen mittleren Einfluss auf den Betrieb ausüben sind unterstrichen. Entwicklungen, die einen eher geringen Einfluss auf den FB Muster haben, sind nicht besonders gekennzeichnet.

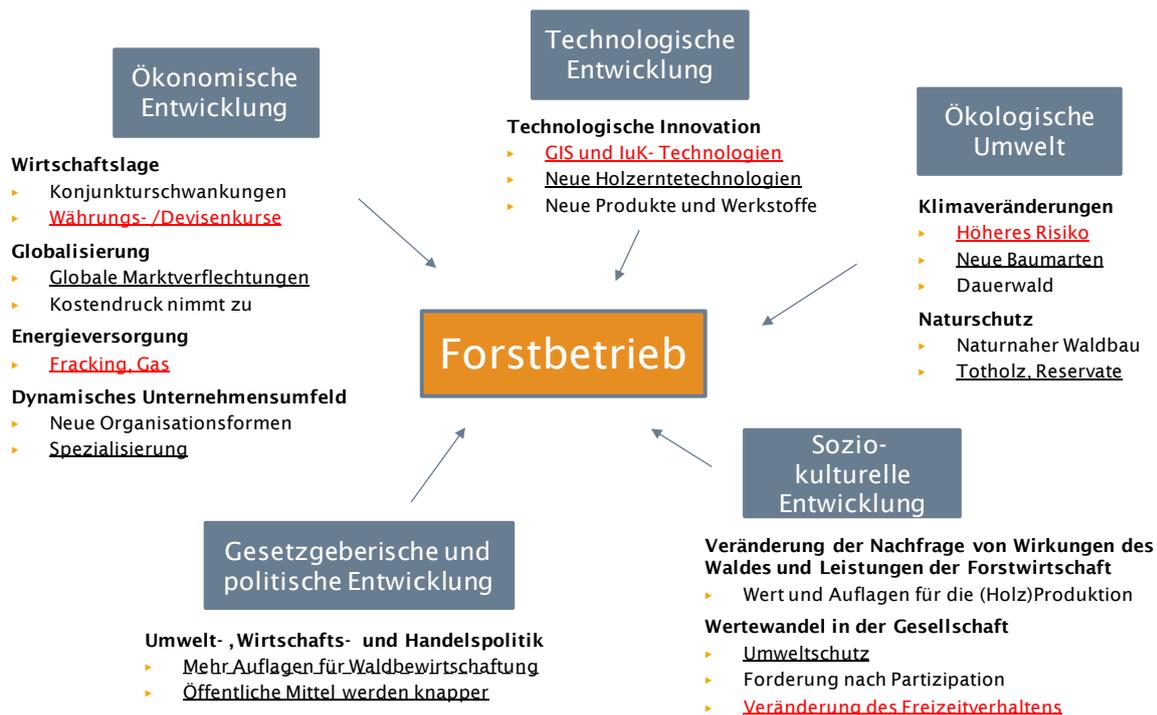


Abbildung 11 Ergebnisse der generellen Umweltanalyse

Ergebnisse spezielle Umweltanalyse

Abbildung 12 zeigt die Ergebnisse der speziellen Umweltanalyse für den FB Muster. Von Bedeutung sind die Wettbewerber in der Branche im Drittauftragsbereich sowie die Bedrohung durch Ersatzprodukte.



Abbildung 12 Spezielle Umweltanalyse

Internationale Holzmärkte

Auf dem globalen sowie dem europäischen Waldholzmarkt ist in den vergangenen Jahrzehnten eine positive Mengenentwicklung zu erkennen vor allem auf dem europäischen Waldholzmarkt ist seit Beginn der Neunzigerjahre ein deutlicher Mengenanstieg zu beobachten. Dieser ist vorwiegend auf den Anstieg beim Nadelholz zurück zu führen Der Holzhandel wird zudem zunehmend global und hat innerhalb der letzten 20 Jahre deutlich zugenommen. Die europäische Holznachfrage könnte - je nach Grad der Holzmobilisierung - das Angebot von Waldholz in den kommenden 10 - 20 Jahren übersteigen. Dies könnte zu einem erhöhten Konkurrenzkampf der Holzindustrie um den Rohstoff Holz führen. Dieser wiederum zu einem Preis- und Verdrängungskampf vor allem kleinerer Unternehmen. Gleichzeit gehen Mantau et al. (2010) auch davon aus, dass die EU künftig vermehrt Holz importieren muss, um den Rohstoffbedarf decken zu können.

Schweizer Holzmarkt

Verschiedene Holzmarktexperten gehen von einem längerfristigen Anstieg der Nutzungsmenge aus. Dieser könnte beispielsweise auch durch eine vermehrte Nachfrage aus dem grenznahen Ausland getrieben werden.

Unternehmensumfeld

Hinsichtlich möglicher Entwicklungsoptionen für den FB Muster, sind Erkenntnisse über das Unternehmensumfeld ebenfalls von Bedeutung. So sind einerseits Kooperationen mit Nachbarbetrieben und eine vertiefte Zusammenarbeit mit Forstunternehmern denkbar, die zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Situation führen können. Aus Gründen des Datenschutzes wird die Analyse der Nachbarreviere sowie der in der Gegend um den Forstbetrieb Muster tätigen forstlichen Dienstleister nicht dargestellt.

Gesetzliche Rahmenbedingungen und Anschubfinanzierung

Eine Analyse der entsprechenden Gesetzestexte sowie Abklärungen beim kantonalen Forstdienst haben ergeben, dass bei der Bildung einer Kooperation oder bei einem Betriebszusammenschluss keine besonderen gesetzlichen Bestimmungen zu berücksichtigen sind. Die betriebliche Organisation ist auch unabhängig von der Erfüllung hoheitlicher Aufgaben.

Betriebe die eine Kooperation gründen oder einen Betriebszusammenschluss vollziehen, haben aber die Möglichkeit von Fördergeldern des Bundes via den neuen Finanzausgleich (NFA) zu profitieren. Der Kanton zum welchen der FB Muster gehört, hat eine entsprechende Programmvereinbarung mit dem Bund für die Periode 2012 – 2015 abgeschlossen.

2.4 Stakeholderanalyse

Im Rahmen eines Workshops mit Vertretern der Bürgergemeinde Muster wurden die Stakeholderansprüche und die Anforderungen der Bürgergemeinde an den FB Muster bzw. seine Waldflächen diskutiert. Die nachfolgenden Kapitel legen die Ergebnisse des Workshops dar.



2.4.1 Methode

Ein Stakeholder ist jeder, der einen Anspruch, eine Forderung, eine Erwartung, ein Interesse oder auch ein Recht an ein Unternehmen hat, weil er durch das Handeln dieses Unternehmens betroffen ist (Thommen 2013). Ziel einer Stakeholderanalyse ist die für ein Unternehmen relevanten Stakeholdergruppen zu erkennen und deren Ansprüche und Forderungen in der Betriebsstrategie zu berücksichtigen.

Vier Hauptkategorien von Anspruchsgruppen können unterschieden werden:

- Unternehmensinternen Anspruchsgruppen (Eigentümer, Management, Mitarbeiter),
- Wirtschaftlichen Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten),
- Gesellschaftliche Anspruchsgruppen (lokale und nationale Behörden, Verbände und Interessenlobbies, allgemeine Öffentlichkeit),
- Anwaltsgruppen des Ökosystems (Interessenverbände, Natur- und Umweltschutzgruppen).



2.4.2 Ergebnisse Stakeholderanalyse

Anforderungen der Bürgergemeinde Muster

Tabelle 5 zeigt die Anforderungen der Bürgergemeinde Muster an den Forstbetrieb bzw. an die Bewirtschaftung der eigenen Waldungen sowie den aktuellen Erfüllungsgrad.

Tabelle 5 Anforderungen der Bürgergemeinde Muster an den Forstbetrieb und die Waldbewirtschaftung

Anforderungen	Aktueller Erfüllungsgrad
Allgemeine Anforderungen	
Der Forstbetrieb soll erhalten werden (inkl. erforderlicher Infrastruktur/Maschinen) und ist in allen Hauptproduktbereichen gewinnbringend.	erfüllt
Der FB-Muster bildet Lehrlinge aus.	erfüllt
Waldbewirtschaftung	
Die Erholungsfunktion des Waldes ist sichergestellt koexistiert mit der Waldbewirtschaftung. Grundsätzlich ist der Wald multifunktional zu bewirtschaften (WEP).	erfüllt
Primäres Produktionsziel ist die Qualitätsholzproduktion (Laubholz). Beim Nadelholz gilt grundsätzlich das Prinzip der Massenh Holzproduktion. Zudem wird Energieholz erzeugt.	erfüllt
Leistungen zugunsten der Erholung sind im Rahmen der Möglichkeiten weiter zu verrechnen.	nicht erfüllt
Dienstleistungen und Sachgüterproduktion	
Der Forstbetrieb übernimmt Arbeiten für die Bürgergemeinde.	erfüllt
Produkte und Dienstleistungen können beibehalten bzw. angeboten werden, wenn diese gewinnbringend sind.	teilweise erfüllt
Dienstleistungen (v.a. für Dritte) und Sachgütern mit hoher Rendite werden konsequent ausgebaut.	nicht erfüllt

Ansprüche der externen Stakeholder

Tabelle 6 zeigt die Ansprüche wichtiger Stakeholder des FB Muster am Beispiel der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.

Tabelle 6 Anforderungen der externen Stakeholder des FB Muster am Beispiel der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen

Stakeholder	Ansprüche an Forstbetrieb
Wirtschaftliche Anspruchsgruppen	
Forstunternehmer	Kontinuierliche Arbeitsaufträge
Konkurrenten (z.B. Gartenbauunternehmer, Bauern)	Fairer Wettbewerb: keine durch Subventionen verzerrte Preisgestaltung
Energieholzabnehmer	Lieferkontinuität und -pünktlichkeit (Lieferverträge)
Sägereien	Kostengünstiger Rohstoff / Lieferkontinuität und -pünktlichkeit
Privatkunden	Gartenholzhauerei, Brennholz, Christbäume, div. Holzprodukte
Privatwaldbesitzer	Beratungsleistungen (Holzzeichnung etc.)
Gesellschaftliche Anspruchsgruppen	
Einwohner(gemeinde) Muster	Naherholungsgebiet, gutes Wegenetz, Sicherheit für Waldbesucher
Kantonaler Forstdienst	Hoheitliche Aufgaben, Daten Forststatistik
Erholungssuchende	Gut unterhaltene Waldwege, div. Erholungseinrichtungen (z.B. Vitaparcours, Feuerstellen etc.)
Schulen	Exkursionen, Vorträge etc.
Jäger	Wildangepasster Waldbau (z.B. Freihalteflächen), gutes Wegenetz
Hundehalter	Hundefreundliche Infrastruktur
Biker / Jogger	Gut unterhaltenes Wegenetz
Reiter	Reitwege, ungehinderter Zugang zu Waldstrassen
Anwaltsgruppen des Ökosystems	
Umweltschutzgruppen	Hohe Biodiversität, Bodenschonung, Nistkästen etc.

3 Schlussfolgerungen aus der Analyse

Im vorangegangenen Kapitel wurde die aktuelle Situation des FB Muster detailliert analysiert und das Umfeld des Betriebes untersucht. Die erkannten betrieblichen Stärken und Schwächen sowie die sich aus dem Umfeld ergebenden Chancen und Gefahren werden in der nachfolgenden SWOT-Analyse zusammengefasst. Darauf aufbauend werden strategische und operative Potenziale beschrieben, die zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Betriebes beitragen können.

3.1 SWOT-Analyse



3.1.1 Methode

Die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT) ist eine Methode, mit der die Ergebnisse der Umweltanalyse mit den Ergebnissen der Unternehmensanalyse in Verbindung gebracht werden können (Lombriser und Abplanalp 1998). Die betrieblichen Stärken und Schwächen werden den Chancen und Gefahren der Umwelt in einer Matrix gegenübergestellt. Anschliessend wird die Matrix systematisch nach strategisch sinnvollen Kombinationen zwischen Umweltfaktoren und Unternehmensfaktoren untersucht (Abbildung 13).

		Chancen		Risiken	
		1. xxx	3. xxx	1. xxx	3. xxx
		2. xxx	4. xxx	2. xxx	4. xxx
Stärken	1. xxx	Ausbauen		Absichern	
	2. xxx				
3. xxx					
4. xxx					
5. xxx					
Schwächen	1. xxx	Aufholen		Meiden	
	2. xxx				
3. xxx					
4. xxx					
5. xxx					

Abbildung 13 Strategische Stossrichtungen anhand der SWOT-Analyse erkennen (Quelle: Lombriser und Abplanalp 1998)



3.1.2 Ergebnisse SWOT-Analyse

Abbildung 14 zeigt die Ergebnisse der SWOT-Analyse. Es ist ersichtlich, dass einer Vielzahl betrieblicher Stärken sowie Schwächen auch eine grössere Anzahl Chancen aus dem Umfeld des Betriebes gegenüberstehen. Hinsichtlich der Entwicklung von Ansätzen zur Verbesserung der Situation, gilt es somit nach Möglichkeiten zu suchen, wie durch geeignete Stärken-Chancen- sowie Schwächen-Chancen-Kombinationen eine Verbesserung der Situation herbeigeführt werden kann.

Interne Analyse	
Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Produktive Standorte (hoher Zuwachs) - Überdurchschnittliche Holzerlöse - Teilweise Abgeltung Erholungsleistungen durch Einwohnergemeinde Muster - Betrieb <u>aktuell</u> in fast allen Produktbereichen gewinnbringend - Qualifiziertes, motiviertes, leistungsbereites Personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine klare Unternehmensstrategie - Ungenügende Massnahmenplanung sowie fehlendes betriebliches Controlling - Begrenzter Einsatz von GIS und IuK-Technologien - Kleine Bewirtschaftungsfläche - Nicht optimal auf die Fläche hin angepasster Ressourcenbestand - Übererschliessung (Waldstrassen) - Geringer Nadelholzanteil in Altersklassen Jungwuchsmittleres Baumholz → Waldumbau führt langfristig zu Kapital- und Rentabilitätsverlusten
Externe Analyse	
Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Tendenziell steigende Holznachfrage Zentraleuropa und damit mittel-langfristig steigende Holzpreise - Steigende Energieholznachfrage (regional) - GIS und IuK-Technologien - Geeignete Partner für Betriebskooperation bzw. eigentumsübergreifende Zusammenarbeit in Region - Fördergelder für Aufbau Kooperation (NFA-Programmvereinbarung Waldwirtschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sinkende Beiträge Jungwaldpflege (Bund-Kanton) - Kalamitäten (v.a. Stürme und Borkenkäferbefall) - Klimawandel (erhöhtes Anbaurisiko) - Lokale Konkurrenz im Drittauftragsbereich (Bauern und Landschaftsgärtner)

Abbildung 14 Ergebnisse SWOT-Analyse

Abbildung 15 zeigt strategische Ansätze, die zu einer Verbesserung der betrieblichen Leistungsfähigkeit des FB Muster beitragen können. Die Ansätze wurden durch erfolgsversprechende Kombinationen zwischen Umwelt- und Unternehmensfaktoren abgeleitet.

	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Marktorientierte Nutzung des vorhandenen Rohholzpotenzials (Fichte). (2) Inwertsetzung des Energieholzpotenzials (Hackschnitzel). (3) Aufbau einer forstlichen Kooperation, unterstützt mit Fördergeldern der öffentlichen Hand (NFA). 	<ol style="list-style-type: none"> (1) Erarbeitung einer klaren Betriebsstrategie. (2) Ziel- und prozessorientierter Einsatz von GIS und IuK-Technologien. (3) Eigentumsübergreifender Unternehmereinsatz.
Gefahren (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Hohe Arbeitsqualität bei Dienstleistungen für Dritte. Nischen besetzen. (2) Konsequente Kostensenkung in allen Bereichen. (3) Diversifikation des Produktportfolios unter Berücksichtigung der Rentabilität. (4) Sinnvolle Baumartenmischung und Umtriebszeiten unter Berücksichtigung des Klimawandels und Rentabilitätsüberlegungen. 	<ol style="list-style-type: none"> (1) Einführung eines strategischen und operativen Controllings. (2) Überprüfung der Walderschliessung (ggf. Stilllegung einzelner Strassenabschnitte) und Anpassung Unterhalt an tatsächliche Anforderungen. (3) Ressourcen auf Bewirtschaftungsfläche hin anpassen. (4) Erhöhung des Unternehmereinsatzes. (5) Ausbau gewinnbringender sowie Aufgabe nicht oder wenig rentabler Produkte und Dienstleistungen.

Abbildung 15 Strategische Ansätze zur Verbesserung der Situation des FB Muster auf der Basis der SWOT-Analyse

3.2 GAP-Analyse



3.2.1 Methode

Die GAP-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung. Sie vergleicht die betriebliche Entwicklung ohne strategische und operative Veränderungen mit den gesetzten strategischen Zielen. Als Resultat des Vergleichs erhält man die Grösse der Lücke (engl.: gap), die durch strategische und operative Massnahmen geschlossen werden kann (Thommen und Achleitner 1998).

Die GAP-Analyse dient ebenfalls als Ideensammlung vor der Strategieerarbeitung, wie eine Unternehmung künftig „erfolgreicher“ gemacht werden könnte.



3.2.2 Ergebnisse GAP-Analyse

Basierend auf den Analysen, Befunden und Schlussfolgerungen der vorangehenden Kapitel werden Massnahmen zur Schliessung der identifizierten operativen und strategischen Lücken erarbeitet. Neben den eigentlichen Massnahmen werden deren Realisierbarkeit sowie der erwartete Leverage-Effekt (Hebelwirkung) eingeschätzt. In Tabelle 8 wird eine Auswahl an möglichen Massnahmen zur Schliessung der identifizierten strategischen und operativen Lücken beispielhaft aufgezeigt. Tabelle 7 liefert die dazugehörigen Symbolerklärungen. Eine ausführliche Auflistung der identifizierten Lücken und möglicher Massnahmen kann der Originalstudie von Bürgi und Thomas (2016) entnommen werden.

Tabelle 7 Erläuterung der Symbole zur GAP-Analyse und deren Bedeutung

Symbol	Bedeutung Umsetzbarkeit	Bedeutung Hebelwirkung
↑	sofort realisierbar	sehr gross
↗	leicht	gross
→	indifferent (weder schwierig noch leicht)	mittel
↘	schwierig	klein
↓	nicht realisierbar	keine Hebelwirkung

Tabelle 8 Operative und strategische Massnahmen aus der GAP-Analyse für den FB Muster

Operative Massnahmen GAP-Analyse

Massnahme	Umsetzbarkeit	Hebelwirkung	Bemerkung
OM1 Konsequente Abgeltung von Mehraufwendungen und Mindererlösen als Folge der Erholungsnutzung (v.a. gegenüber Einwohnergemeinde).	↘	↗	Abhängig von der Zahlungsbereitschaft der Einwohnergemeinde.
OM2 Erhöhung des Nadelholzanteils.	↑	↘	Hebelwirkung klein, weil der Zeithorizont zu langfristig ist.
OM3 Implementierung strategisches und operatives Controlling.	↗	→	Hebelwirkung schwierig quantifizierbar.
OM3 Optimierung der Pflegekonzepte (Extensivierung).	↑	↑	Umsetzung einfach möglich. Voraussetzung dafür sind wirtschaftliche Auslastungsalternativen für das operative Personal.
OM4 Pauschalofferten und -abrechnung bei Drittaufträgen (Erhöhung Rendite).	↑	↑	Umsetzung einfach möglich.

Strategische Massnahmen GAP-Analyse

Massnahme	Umsetzbarkeit	Hebelwirkung	Bemerkung
SM1 Gründung bzw. Anschluss an eine forstliche Kooperation.	→	↑	Hängt von geeigneten, kooperationswilligen Partnern ab.
SM2 Klare Waldbewirtschaftungsstrategie: Vorrangfunktionen und Ziele, Baumartenwahl, Umtriebszeiten, Pflegekonzepte.	↑	↗	Effekt mit Ausnahme der Jungwaldpflegekosten langfristig.
SM3 Aufgabe defizitärer Produkte.	↗	↗	Nur bei Dienstleistungen und Sachgüterproduktion möglich.

SM4	Selektiver Ausbau von Dienstleistungen und Sachgütern mit: <ul style="list-style-type: none"> • hoher Rendite. • Ausbaupotential (ausreichende Nachfrage). 	→	↗	V.a. Arbeiten für Dritte und Hackschnitzelproduktion (sofern ausreichende Erlöse erzielbar). Widerstände aus dem Privatsektor möglich.
SM5	Klare strategische Ausrichtung des Betriebes.	↗	↗	Begleitung durch externe Experten sinnvoll.

4 Strategieentwicklung

Basierend auf den Erkenntnissen aus SWOT-, GAP- und Stakeholderanalyse wurde im Rahmen von Workshops eine zukunftsfähige Strategie für den FB Muster erarbeitet. Die nachfolgenden Kapitel beschreiben die dabei angewandte Methodik.

4.1 Methode



4.1.1 Vorgehen zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie (strategische Planung) hat die Aufgabe, in dem von zunehmender Dynamik geprägten Umfeld den mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg mit geeigneten Massnahmen sicherzustellen. Unter strategischer Planung wird die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Massnahmenkombination) verstanden, welche die Anforderungen der Unternehmensumwelt mit den Potenzialen des eigenen Unternehmens abstimmt (Bea und Haas 2001, Mosen et al. 2005).

Mit der Unternehmensstrategie werden die vier Grundfragen eines Unternehmens beantwortet (Waibel und Käppeli 2013):

- **Wofür** ist das Unternehmen da (**Mission**)? Für welche ganz bestimmte Kundengruppe kann das Unternehmen der beste Problemlöser sein?
- **Warum** ist das Unternehmen da (**Differenzierung**)? Welches ist das einzigartige Erfolgspotenzial des Unternehmens?
- **Wohin** will das Unternehmen (**Vision**)? Welche qualitativen und quantitativen Ziele will das Unternehmen erreichen?
- **Wie** erreicht das Unternehmen die gesetzten Ziele (**strategische Umsetzung**)? Welcher Aktionsplan führt zur effektiven und effizienten Zielerreichung?

Im Rahmen eines Strategiefindungsprozesses kann aufbauend auf den Ergebnissen der Umwelt- und Unternehmensanalyse das sogenannte „strategische Dach“ schrittweise entwickelt werden (vgl. Abbildung 16).

Die Erarbeitung des strategischen Dachs erfolgt in Form einer zirkulären Herangehensweise, d.h. das Erarbeitete wird auf der Grundlage von neuen Erkenntnissen im Rahmen des Projektfortgangs immer wieder kritisch hinterfragt, verändert und detailliert. Das in sich konsistente strategische Dach wird in einem letzten Schritt operationalisiert, das heisst die strategischen Ziele werden messbar gemacht.

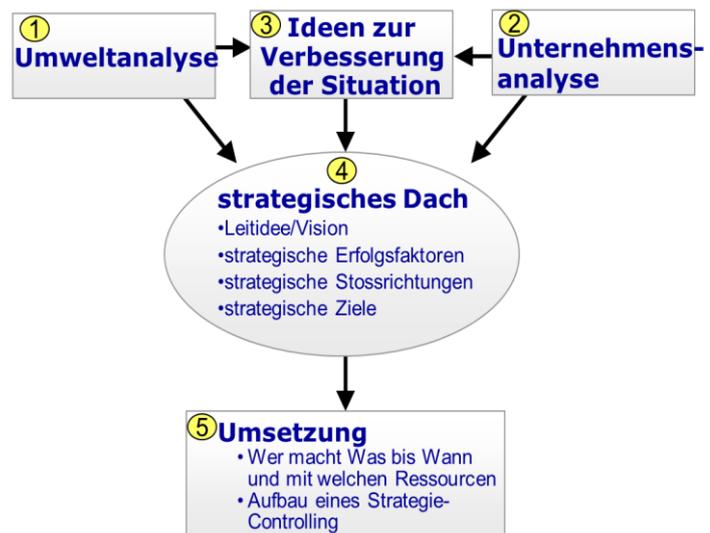


Abbildung 16 Strukturierte Vorgehensweise zur Erarbeitung einer durchdachten Strategie



4.1.2 Strategieansätze

Ausgangspunkt und Leitfaden für die Strategieerarbeitung bildet der Unternehmenszweck (Mission), welcher von den Waldeigentümern formuliert wird. Mit dem Leitbild/Vision wird ein Zielzustand für den Forstbetrieb in fünf bis zehn Jahren anvisiert und beschrieben. Kernelement dabei ist die Entscheidung für eine Grundausrichtung des Betriebes. Dazu ist ein geeigneter Strategieansatz zu wählen. Eine hohe Bedeutung kommt hierbei den Wettbewerbsstrategien nach Porter zu.

Wettbewerbsstrategien nach Porter

Die zentrale Aufgabe der strategischen Planung besteht darin, basierend auf der Branchenstrukturanalyse möglich strategische Optionen zu identifizieren, die einen langfristigen Wettbewerbsvorteil ermöglichen (Waibel und Käppeli 2013). Nach Porter (1980) können drei zentrale Stossrichtungen unterschieden werden (vgl. Abbildung 17):



–*Kostenführerschaft*: wobei sind alle unternehmerischen Aktivitäten darauf ausgerichtet sind, gegenüber der Konkurrenz einen Kostenvorsprung zu erzielen

–*Differenzierung*: wobei sich Unternehmen ihre Wettbewerbsposition innerhalb der Branche durch unverkennbare oder einzigartige Produktesichern

–*Konzentration auf Schwerpunkte*: wobei sich das Unternehmen nicht am Gesamtmarkt orientiert, sondern Nischen nutzt (Waibel und Käppeli 2013)

Abbildung 17 Drei erfolgsversprechende Wettbewerbsstrategien nach Porter

Wahl einer Wettbewerbsstrategie

Die Wahl einer Wettbewerbsstrategie orientiert sich an den Erwartungen der Kunden, dem Wettbewerb und den Eigenschaften der eigenen Unternehmung (vgl. Abbildung 18).

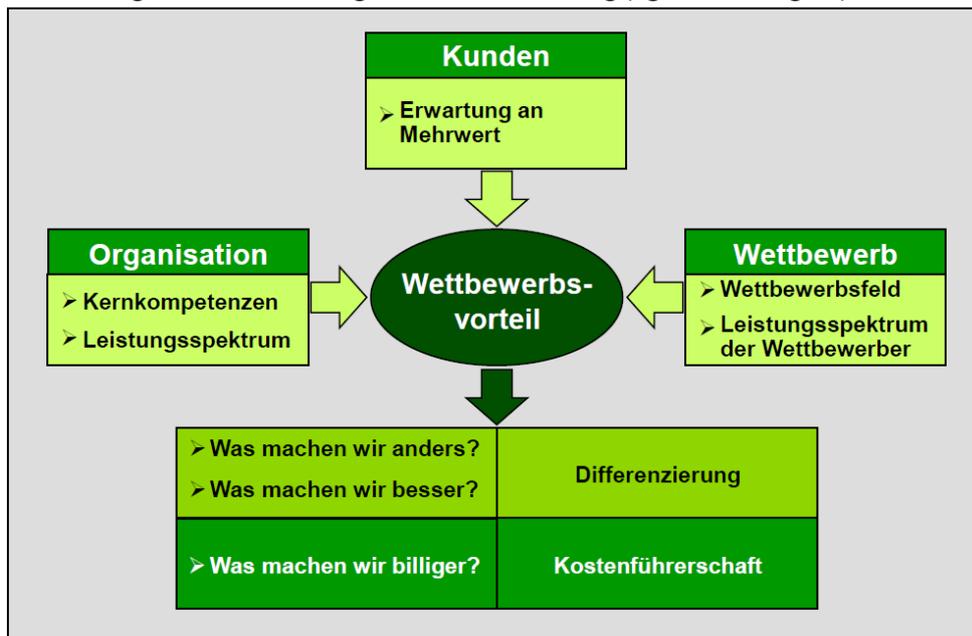


Abbildung 18 Vorgehen zur Wahl einer Wettbewerbsstrategie (Quelle: Waibel und Käppeli 2012)

Kernkompetenzüberlegung

Eine weitere Möglichkeit der Strategiefindung orientiert sich an der Kernkompetenzüberlegung. Eine Kernkompetenz ist eine besondere Fähigkeit oder ein besonderes Geschick eines Unternehmens, durch die eine besondere Wettbewerbsposition erlangt werden kann, die es erlaubt dauerhaft höhere Erträge zu erwirtschaften (Waibel und Käppeli 2013; vgl. Abbildung 19).

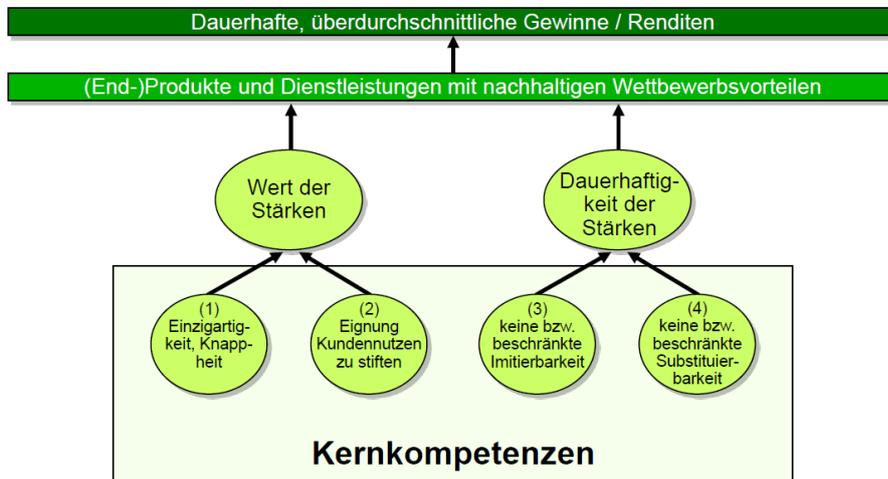


Abbildung 19 Kernkompetenzen als Ansatzpunkt zur Strategieentwicklung (Quelle: Waibel und Käppeli 2013)

Kompetenz-Produkt-Matrix

Kernkompetenzen stellen strategische Erfolgspositionen dar. Sie leisten einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen und bringen ein Potenzial für vielfältige Anwendungen in verschiedenen Märkten. Ein Instrument zum Aufspüren von weiteren Nutzungsmöglichkeiten bzw. neuen Kernkompetenzen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs ist die Kompetenz-Produkt-Matrix (Waibel und Käppeli 2013;Tabelle 9).

Tabelle 9: Kompetenz-Produkt-Matrix (Quelle: Hamel/Prahalad 1996)

		Märkte	
		gegenwärtige	neue
Kernkompetenzen	gegenwärtige	Lücke füllen Welche Chancen haben wir, unsere Position auf den bestehenden Märkten zu verbessern, indem wir unsere Kernkompetenzen besser nutzen und ausschöpfen?	Weisse Flecken Welche neuen Produkte oder Dienstleistungen können wir anbieten, indem wir unsere derzeitigen Kernkompetenzen in kreativer Weise neu einsetzen oder anders kombinieren?
	neue	Herausragende Position Welche neuen Kernkompetenzen müssen wir aufbauen, um unsere Exklusivposition in unseren derzeitigen Märkten zu schützen und auszubauen?	Mega-Chancen Welche neuen Kernkompetenzen müssen wir aufbauen, um an den Märkten der Zukunft teilnehmen zu können?

i 4.1.3 Strategieumsetzung

Eine geeignete Methode zur Strategieumsetzung bietet die von Kaplan und Norton (1996) entwickelte Balanced Scorecard (BSC). Die BSC übersetzt die Strategie eines Unternehmens oder eines Unternehmensteils in spezifische, mess- und kontrollierbare Ziele und Handlungsanweisungen (Operationalisierung). Das Zielsystem ermöglicht in einem kontinuierlichen Prozess Ziele und Zielerreichung zu überprüfen und bei einer

Abweichung der Zielerreichung Massnahmen zur Gegensteuerung zu ergreifen (Controlling). In der Regel werden die entwickelten Strategieziele vier Perspektiven zugeordnet, die mit messbaren Kennzahlen versehen werden (vgl. Abbildung 20). Bei Forstbetrieben bieten sich beispielsweise die Dimensionen der Nachhaltigkeit als Strategieperspektiven an: ökologische, ökonomische und soziale Perspektive.

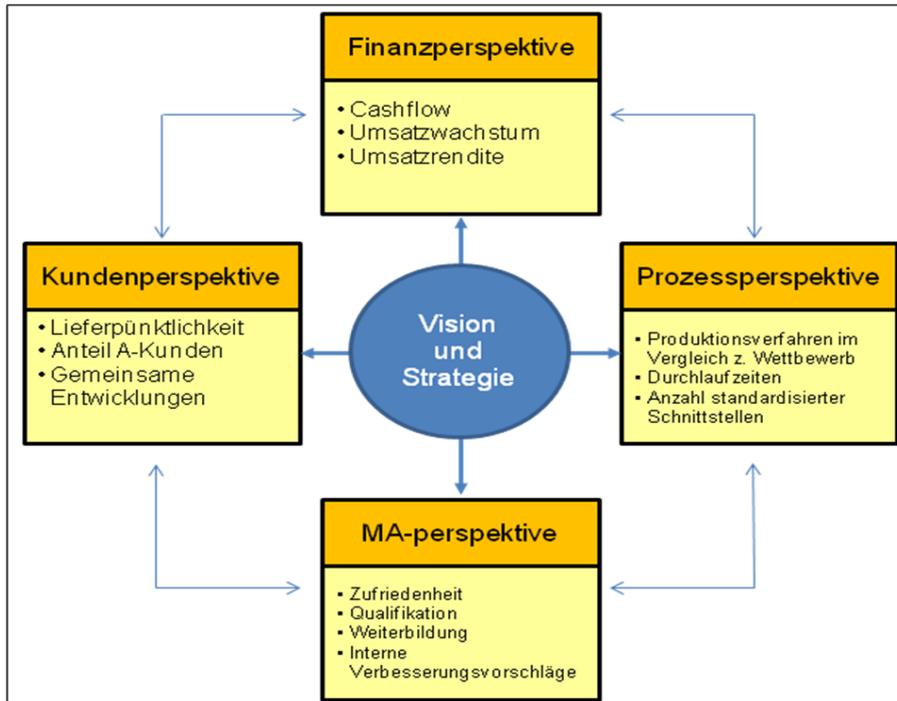


Abbildung 20 Unternehmensperspektiven der Balance Scorecard (BSC) (Quelle: Kaplan und Norton 1996, verändert)

4.2 Strategie Forstbetrieb Muster

Im Rahmen von mehreren Workshops mit Vertretern der Bürgergemeinde Muster wurde eine Strategie für den FB Muster für die nächsten zehn Jahre erarbeitet. Die nachfolgenden Kapitel legen diese ausführlich dar.



4.2.1 Leitbild/Vision

„Die Wälder der Bürgergemeinde Muster ökologisch und ökonomisch nachhaltig zu bewirtschaften“ ist die Mission des Forstbetriebes Muster.

Vision 2026

«Der Forstbetrieb der Bürgergemeinde Muster ist 2026 ein gewinnorientierter, regional führender und innovativer Forstbetrieb, der seine Wälder nachhaltig bewirtschaftet und gegenüber seinen Kunden ein verlässlicher Partner ist. Er steht als Beweis dafür, dass eine ökonomisch nachhaltige Waldbewirtschaftung ökologische und soziale Zielsetzungen nicht nur tragen, sondern auch Mehrwerte schaffen kann. Neben der Waldbewirtschaftung ist der Forstbetrieb Muster auch innovativer und erfolgreicher Anbieter von Dienstleistungen im Umwelt- und Grünbereich. Er übernimmt darüber hinaus Dienstleistungen für die Bürgergemeinde Muster. In allen Leistungsbereichen setzt der Forstbetrieb Muster seine Kernkompetenzen gezielt ein und arbeitet eng mit externen Dienstleistern zusammen.»



4.2.2 Strategische Erfolgsfaktoren

Zur Verwirklichung der Vision kann der FB Muster auf folgende Stärken zurückgreifen:

- Lokale Verankerung,
- Produktive Waldstandorte und günstige Produktionsbedingungen (Topografie),

- Etablierter lokaler Dienstleister im Umwelt- und Grünbereich,
- Hohe Dienstleistungsqualität,
- Flexible Organisationsstruktur,
- Qualifiziertes, motiviertes und leistungsbereites Personal,
- Starke Orientierung an den Kundenbedürfnissen,
- Innovationsfähigkeit und -kultur.



4.2.3 Strategische Stossrichtungen

Folgende strategischen Stossrichtungen werden zur Verwirklichung der Vision verfolgt:

- Flächenvergrößerung,
- Ausgewogenes Baumartenportfolio unter Berücksichtigung des Klimawandels und der Rentabilität,
- Prozess- und Kostenoptimierung in sämtlichen Bereichen,
- Ausbau von Dienstleistungen für Dritte.



4.2.4 Strategische Ziele

Tabelle 10 zeigt die Strategieziele für den FB Muster. Die Zielgrößen wurden für das Jahr 2020 festgelegt. Je nach Situationsentwicklung (z.B. Flächenvergrößerung, Naturereignisse, etc.) werden diese laufend überprüft und angepasst. Die Strategieziele sind den Perspektiven Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft und Mitarbeiter zugewiesen.

Tabelle 10 Strategische Ziele des FB Muster

Nr	Strategische Ziele	Kennzahl	Einheit	2014	2020
Ökonomie					
W1	Stabile Ertragslage	Betriebsergebnis	CHF	164'000	190'000
W2	Hohe Deckungsbeiträge	Holzerntekostenfreier Erlös (DB I)	CHF/Fm	29	25
W3	Kostenoptimierung in der Waldbewirtschaftung	a) Gesamt	CHF/ha	805	765
		b) Unterhaltskosten	CHF/ha	110	104
		c) Kosten 1. Produktionsstufe	CHF/ha	124	118
		d) Verwaltungskosten	CHF/ha	109	104
W5	Leistungen zugunsten der Öffentlichkeit sind inwertgesetzt	Ergebnis Erholungswald	CHF		0
		Nebenbetrieben	b) Ergebnis SG	CHF	21'000
W7	Kontinuierlicher Ausbau des Kundenstamms (Drittaufträge)	Umsatz durch neuen Kunden	CHF		10'000
Ökologie					
Ö1	Mengennachhaltigkeit	Index Hiebsatzerschöpfung über die letzten 5 Jahren	%	105	100
Ö2	Wald vor Wild	Leittriebverbiss			
		a) Gesamt	%	10	8
		b) Tanne	%	15	10
Ö3	Förderung der Biodiversität und Schutz seltener Arten	a) Totholzvorrat	Fm/ha		15
		b) Naturwaldreservatsfläche	%	3	6
		c) Sonderwaldreservatsfläche	%	4	4
Mitarbeiter					
G3	Erhaltung und Bereitstellung Erholungsfunktion/-leistungen	a) Erholungswaldfläche	ha	14.2	14.2
		b) Anzahl Erholungseinrichtungen	Anz.	4	6
		c) Länge Waldstrassennetz mit hohen Qualitätsstandard	lkm		Wegemanagement-konzept
M5	Mitarbeiterqualifikation sicherstellen	Weiterbildungstage je Mitarbeiter	Tage	1	2

5 Umsetzung

Die nachfolgenden Kapitel zeigen auf, wie die definierte Strategie für den FB Muster erfolgreich umgesetzt werden kann. Es werden konkrete Massnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele vorgeschlagen und Hinweise gegeben, wie ein effizientes operatives und strategisches Controlling aufgebaut werden kann.

5.1 Massnahmenplan



5.1.1 Methode

Zur Erreichung der strategischen Ziele wurden Massnahmenvorschläge ausgearbeitet. Für diese wurden die erwartete Hebelwirkung (Verhältnis von In- zu Output) sowie die zeitliche Wirksamkeit abgeschätzt. Zudem wurde jeder Massnahme ein verantwortlicher Akteur zugewiesen, der den Lead bei der Umsetzung übernimmt. Die Massnahmen sind nach Strategieperspektiven und -zielen geordnet dargestellt. Die Massnahmenplanung stellt im Wesentlichen die Basis für die Strategieumsetzung dar.



5.1.2 Massnahmenplan zur Strategieumsetzung

Tabelle 11 zeigt die zur Erreichung der strategischen Ziele vorgeschlagenen Massnahmen am Beispiel von Ziel W1 «Stabile Ertragslage» und W2 «Hohe Deckungsbeiträge». Für jede Massnahme wird die erwartete Hebelwirkung (Verhältnis von In- zu Output) sowie die zeitliche Wirksamkeit eingeschätzt. Darüber hinaus ist ersichtlich wer die Massnahmen federführend umsetzt. In Bezug auf die Hebelwirkung gilt es zu beachten, dass diese jeweils bezogen auf ein entsprechendes Strategieziel zu interpretieren ist. Hinweis: Eine Umsetzung von Massnahmen mit grosser Tragweite für das Team, wie beispielsweise die Gründung einer forstlichen Kooperation, sollte auch durch ein geeignetes Change Management begleitet werden.

Tabelle 11 Massnahmenplan zur Erreichung der strategischen Ziele des FB Muster

Strategieziele	Massnahmen	Erwartete Hebelwirkung	Wirksamkeit	Umsetzung durch
Ökonomie				
W1 Stabile Ertragslage	Gründung bzw. Anschluss an eine forstliche Kooperation.	sehr gross	mittel- langfristig	Präs. Bürgergemeinde, Betriebsleiter
	Klare Waldbewirtschaftungsstrategie: Vorrangfunktionen und Ziele, Baumartenwahl, Umtriebszeiten, Pflegekonzepte.	gross	langfristig	Betriebsleiter, externe Fachexperten
	Anpassung der betrieblichen Ressourcen (Personal, Maschinen, Immobilien) auf Betriebsgrösse und Leistungsangebot. Orientierung an optimaler Prozessgestaltung.	sehr gross	mittelfristig	Betriebsleiter, Präs. Bürgergemeinde
	Rollierende Massnahmenplanung.	mittel	kurzfristig	Betriebsleiter
	Implementierung strategisches und operatives Controlling.	mittel	kurz- mittelfristig	Betriebsleiter
W2 Hohe Deckungsbeiträge	Aufbau eines eigentumsübergreifenden Schlag- und Unternehmerpools.	sehr gross	mittelfristig	Betriebsleiter
	Konsequenter Einsatz des "Bestverfahrens" in der Holzernte.	sehr gross	kurzfristig	Betriebsleiter
	Erhöhung des Nadelholzanteils.	gross	langfristig	Betriebsleiter
	Erhöhung des Anteils von Edellaubhölzern.	mittel bis gross	langfristig	Betriebsleiter
	Erhöhung der Energieholzerlöse: Anhebung der Preise für Energie-Stück sowie Energie-Hackholz, ggf. Neuverhandlung von Liefer- und Preiskonditionen mit Hackschnitzelabnehmern.	mittel	mittelfristig	Betriebsleiter
	Marktchancen nutzen: Anpassung der Nutzungsmengen an Holzpreise.	gross	mittelfristig	Betriebsleiter

5.2 Aufbau eines Controllingsystems

i Methode

Eine wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung einer Betriebsstrategie sind laufende Informationen zur Wirkung der getroffenen Massnahmen. Durch frühzeitiges Erkennen von Abweichungen können geeignete steuernde Massnahmen ergriffen werden. Grundsätzlich wird zwischen operativem und strategischem Controlling unterschieden. Beim operativen Controlling liegt der Fokus auf der Kontrolle und Steuerung der Wirtschaftlichkeit, der Rentabilität sowie der Liquidität bezogen auf das laufende Geschäftsjahr (Springer 2014). Das strategische Controlling dient der mittel- und langfristigen Sicherung des betrieblichen Erfolgs.

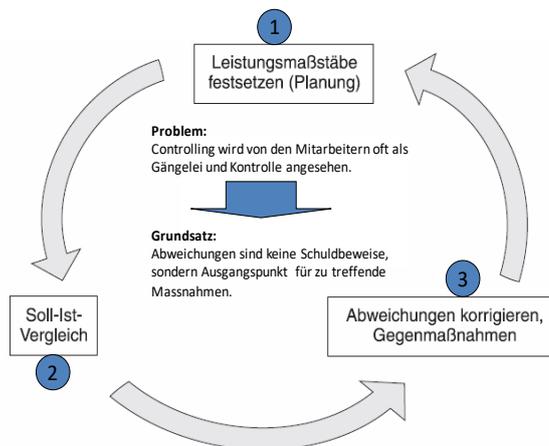


Abbildung 21 Der Controlling-Regelkreis als Grundstruktur des Controllings (Quelle: Horváth & Partner 2000)

Vorgehen beim Controlling

Controlling erfolgt stets in Form eines Regelkreises (vgl. Abbildung 21).

Aufbau und Struktur eines Kennzahlensystems

Zentrale Herausforderung eines zielführenden Controllingsystems ist es, die Vielzahl vorhandener betrieblicher Kennzahlen zu wenigen aussagekräftigen Kenngrößen zu verdichten (Kennzahlen-cockpit), die eine zielgerichtete Führung des Unternehmens erlauben. Das Kennzahlensystem ist so aufzubauen, dass ausgehend von wenigen sogenannten „Schlüsselkennzahlen“, die Abhängigkeiten, Wechselwirkungen und Ursachen von Abweichungen direkt analysiert werden können.

Aufbau eines ganzheitlichen Controllingsystems

Um die Wirksamkeit der getroffenen operativen und strategischen Massnahmen zu überprüfen und notwendigenfalls frühzeitig steuernd eingreifen zu können, bietet sich der Aufbau eines ganzheitlichen Controllingsystems an.

Abbildung 23 zeigt den Aufbau eines umfassenden Controllingsystems für Forstbetriebe. Alle Planungsebenen werden miteinander verknüpft (strategisch und operativ). Abweichungen finden in allen Bereichen Berücksichtigung (durchgehende rollierende Planung). Alle Informationssysteme geben den IST-Zustand wieder (auch bei Naturkatastrophen). Informationen haben einen klaren Flächenbezug und können miteinander verschnitten werden (GIS). Allen Sachzielen (z.B. angestrebte Baumartenmischung) sind monetäre Größen zugeordnet. Sie dienen als wichtige Steuerungsgrösse für alle Planungsebenen. Die auf den verschiedenen Ebenen abrufbaren Informationen entsprechen dem tatsächlichen Informationsbedarf des Betriebs und werden je nach Abrufebezug in der richtigen Form verdichtet (Merker 1997).

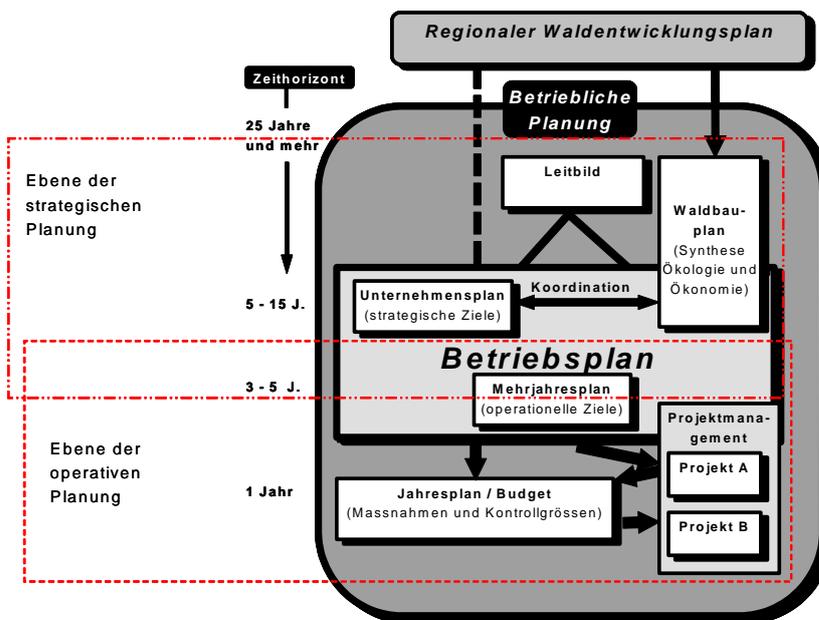


Abbildung 22 Ganzheitliches Controllingsystem für Forstbetriebe (Quelle: Merker 1997, verändert)

Die auf den verschiedenen Ebenen abrufbaren Informationen entsprechen dem tatsächlichen Informationsbedarf des Betriebs und werden je nach Abrufebezug in der richtigen Form verdichtet (Merker 1997).

Ablauf Controlling

Abbildung 23 zeigt den konkreten Ablauf und die gegenseitigen Abhängigkeiten für einen idealtypischen Controllingprozess in Anlehnung an Merker (1997). Die Planung, Steuerung und Kontrolle erfolgt schrittweise, ausgehend von den langfristigen Zielen (strategische Ebene), die schrittweise heruntergebrochen und auf der operativen Ebene konkretisiert werden. Sach- und Formalziele fließen als gleichwertige Größen ins Controllingssystem mit ein und sind miteinander verknüpft (vgl. Abbildung 23).

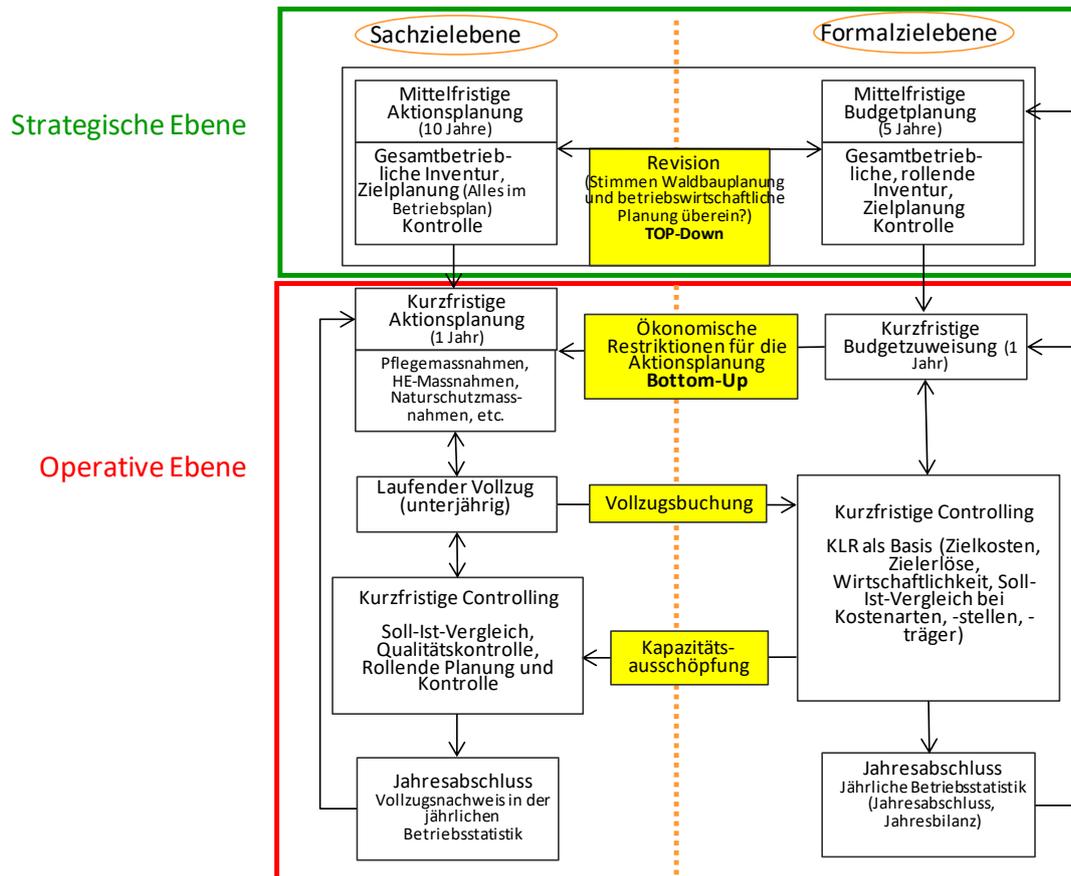


Abbildung 23 Ablauf eines idealtypischen Controllingprozesses in einem Forstbetrieb (Quelle: Merker 1997, verändert)

Aufbau und Struktur des Kennzahlensystems

Das Kennzahlensystem sollte so aufgebaut werden, dass ausgehend von wenigen „Schlüsselkennzahlen“, die Abhängigkeiten, Wechselwirkungen und Ursachen von Abweichungen direkt analysiert werden können. Wichtige Schlüsselkennzahlen sind u.a. die im Rahmen der Operationalisierung definierten Kennzahlen zur Überprüfung der strategischen Ziele. Zusätzlich sind weitere Kennzahlen einzubeziehen, welche eine laufende Überprüfung des Erfolgs der vorgeschlagenen Massnahmen zur Strategieumsetzung erlauben.

6 Literaturverzeichnis

Bea F und Haas J (2001) Strategisches Management. 3. Auflage. Stuttgart : Lucius und Lucius. 579 p.

Bürgi P, Thomas M (2016) Grundlagen zur Betriebsanalyse und Strategieentwicklung für Schweizer Forstbetriebe Beispiele anhand des Forstbetriebs Muster. Bern. 87p.

Bürgi P, Thomas M, Pauli B, 2015: Forstwirtschaftliches Testbetriebsnetz der Schweiz: Ergebnisse der Jahre 2011– 2013. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS). 44 p.

BAFU (2011) Handbuch Programmvereinbarungen im Umweltbereich. Mitteilung des BAFU als Vollzugsbehörde an Gesuchsteller. Umwelt-Vollzug Nr. 1105: 222 p.

Hamel G, Prahalad CK (1996) Competing for the Future. Boston: Havard Business School Press.

Kreikebaum H (1997) Strategische Unternehmensplanung. 6. Auflage. Stuttgart : Kohlhammer. 290 p.

Lombriser R, Abplanalp P.A. (1998) Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen. 2. Durchgesehene und ergänzte Auflage. Zürich: Versus Verlag. 468 p.

Mantau U et al (2010) EUwood - Real potential for changes in growth and use of EU forests. Final report. Hamburg: University of Hamburg – Centre of Wood Science.160 p.

Porter M (1980) Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press. 396 p.

Merker K (1997) Ein Controllingsystem „Naturgemässe Waldwirtschaft“. Schriften zur Forst- und Umweltökonomie, Band 17. Göttingen: Georg-August-Universität. 212 p.

Mosena R, Eggert W, Roberts L (2005) Gabler: Wirtschaftslexikon. 16. Auflage. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler. 1296 p.

Rosset C, Schütz J.-P, Amann S, Stückelberger J, Kunz J, Brügger J (2009) Management von Waldökosystemen mit WIS.2 – Was trägt WIS.2 zu betrieblichen Planung bei? In: Thees, O, Lemm, R (Hrsg.). Management zukunftsfähige Waldnutzung – Grundlagen, Methoden und Instrumente. Zürich: VDF Hochschulverlag AG. 387-414

Springer Fachmedien Hrsg. (2014) Gabler Wirtschaftslexikon. 18., überarbeitete und ergänzte Auflage. Wiesbaden: Springer. 3724 p.

Thommen, JP (2013) Betriebswirtschaft und Management. Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 9. Auflage. Zürich: Versus Verlag. 960 p.

Waibel R, Käppeli M (2013) Betriebswirtschaftslehre für Führungskräfte – Die Erfolgslogik unternehmerischen Denken und Handelns. 4. Auflage, Zürich: Versus. 346 p.