



Berner Fachhochschule
**Schweizerische Hochschule
für Landwirtschaft SHL**



Waldwirtschaft Schweiz
Economie forestière Suisse
Economia forestale Svizzera



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Umwelt BAFU
Aktionsplan Holz

Kooperationen in der Schweizer Waldwirtschaft



Warum Kooperationen?

Vorwort

Das Waldprogramm Schweiz (WAP-CH 2004-2015) bildet die Grundlage für die Ausrichtung der Waldpolitik. Ein prioritäres Ziel des Waldprogramms ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Schweizer Waldwirtschaft. Um dieses Ziel zu erreichen, sind effizientere Strukturen und Prozessabläufe unabdingbar. In diesem Zusammenhang haben das Bundesamt für Umwelt (BAFU) und Waldwirtschaft Schweiz (WVS) bei der Schweizerischen Hochschule für Landwirtschaft (SHL) eine Untersuchung in Auftrag gegeben. Diese hatte zum Ziel, Kooperationsformen in der Schweizer Waldwirtschaft zu analysieren und Empfehlungen für die Verbesserung der bestehenden sowie den Aufbau neuer Kooperationen für Praxis und Politik zu formulieren. Die vorliegende Broschüre fasst die wichtigsten Resultate zusammen und macht die gewonnenen Erkenntnisse einem breiten Fachpublikum zugänglich. Insbesondere soll diese Broschüre darlegen, warum es eigentlich Kooperationen braucht, welche Kooperationsmöglichkeiten es gibt und wie eine Kooperation erfolgreich werden kann. Die Publikation soll aber auch zeigen, was Kooperationen den Waldeigentümerinnen oder Waldeigentümern und den Forstbetrieben bringen. Insofern stellt diese Broschüre einen Beitrag zur Lösung der Strukturprobleme in der Schweizer Waldwirtschaft dar.



Bernhard Pauli
Prof. für forstliche
Betriebslehre SHL

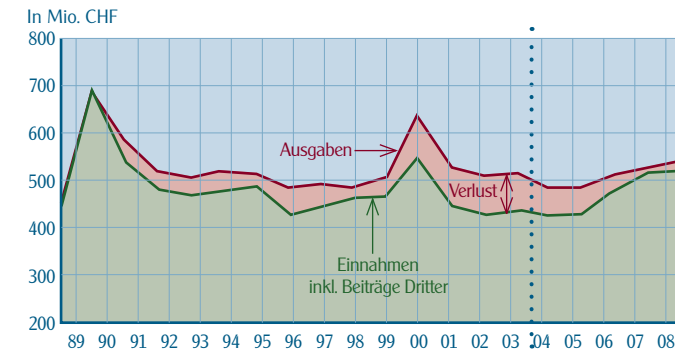
Urs Amstutz
Direktor WVS

Andreas Götz
Vizedirektor BAFU

Kontext

Die Nachfrage und die Preise auf dem Schweizer Holzmarkt sind in den letzten Jahren spürbar gestiegen. Dadurch hat sich die wirtschaftliche Situation der Forstbetriebe zwar grundsätzlich verbessert. Die Gesamtheit der Betriebe weist aber nach wie vor Verluste aus, wie die folgende Grafik zeigt:

Einnahmen und Ausgaben der Forstbetriebe im Gesamtbetrieb 1989 – 2008



•••• ab 2004 öffentliche und private Forstbetriebe > 50 ha

Quelle: Jahrbuch Wald und Holz 2008, BAFU 2009, S.82

Diese Gesamtverluste entstehen, obwohl die Forstbetriebe von der öffentlichen Hand in gewissen Bereichen Beiträge zur Abgeltung gemeinwirtschaftlicher Leistungen erhalten. Bisher werden die Verluste durch die Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer getragen; in zwei von drei Fällen ist dies wiederum die öffentliche Hand. Die Tatsache, dass die Mehrzahl der Schweizer Forstbetriebe Verluste schreibt, lässt sich weitgehend durch Strukturprobleme erklären. In der Schweiz beträgt die durchschnittliche Eigentumsgrösse beim öffentlichen Wald 238 ha und beim Privatwald 1,44 ha. Die bewirtschafteten Flächen sind zu klein, um eine kosteneffiziente Bewirtschaftung zu gewährleisten. Zudem sind die zu deckenden Fixkosten vielfach zu hoch. Aufgrund der geringen Grösse ist es für die Betriebe oft auch schwierig, den geringen Holzanfall professionell zu vermarkten.



Um sowohl die Waldbewirtschaftung als auch die Holzvermarktung professionalisieren und damit optimieren zu können, müssen Forstbetriebe sowie Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer neue Lösungen finden. Grundsätzlich gibt es für sie drei Möglichkeiten:

- **Fusion:** Waldflächen oder Betriebsmittel werden zugekauft
- **Diversifikation:** Ein Betrieb bietet neue, wirtschaftlich interessante Leistungen an
- **Kooperation:** Betriebe schliessen sich in einer Kooperation zusammen

Die *Fusion* ist keine realistische Option, da sich ein Zukauf von Waldflächen angesichts der geringen Rentabilität kaum lohnt. Zudem werden sehr selten bedeutende Waldflächen zum Verkauf angeboten. Die in anderen Branchen durchaus übliche Methode einer Unternehmensvergrößerung hat deshalb in der Schweizer Waldwirtschaft bisher nicht stattgefunden.

Möglichkeiten für eine *Diversifikation* des Betriebes ergeben sich durch eine Erweiterung des angebotenen Leistungsspektrums. Die Betriebe können auf dem freien Markt Zusatzaufträge akquirieren (z. B. Spezialholzerei oder Holzernteaufträge im Privatwald), oder sie können die innerbetrieblichen Leistungen ausweiten (z. B. Bau von Gartenmöbeln oder Bereitstellung von fertig aufgearbeitetem Brennholz). Die Erfahrung zeigt aber, dass es häufig schwierig ist, solche Leistungen kostendeckend anzubieten.

Die eindeutig vielversprechendste Option sind eigentums- und betriebsübergreifende *Kooperationen*.

Der Begriff «Kooperation»

Unter einer Kooperation versteht man:

Eine längerfristige, mittels Vertrag geregelte Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Partnerinnen und Partnern zur gemeinsamen Erfüllung von Aufgaben.

Diese Zusammenarbeit kann verschiedene Formen annehmen, und sie kann unterschiedliche Betriebsbereiche umfassen. So ist beispielsweise die gemeinsame Holzvermarktung, der Austausch von Betriebsmitteln oder die gemeinsame Bewirtschaftung von Waldflächen denkbar. Eine Kooperation macht allerdings nur dann Sinn, wenn alle Beteiligten Vorteile daraus ziehen (Win-win-Situation). Ist dies der Fall, so müssen die Partnerinnen und Partner eine bestimmte Organisation und Mechanismen für die Zusammenarbeit festlegen. Der Koordinationsaufwand darf dabei mittelfristig nicht höher sein als der Mehrerlös, der durch die Kooperation erzielt wird. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies:

Der schonende Einsatz höher- oder vollmechanisierter Holzernteverfahren über kleinräumige Eigentums-grenzen hinweg kann zu Kosteneinsparungen führen. Bestehen die Eigentümerinnen und Eigentümer des Waldes aber darauf, dass Planung, Qualitätskontrolle, Abrechnung und Holzverkauf separat auf ihre Flächen bezogen organisiert werden, so gilt diese Regel eventuell nicht mehr. Der resultierende Koordinationsaufwand ist dann möglicherweise höher als die Kosteneinsparungen durch das effizientere Verfahren.

Es geht also darum, das vorhandene Potenzial einer Kooperation so weit wie möglich nutzbar zu machen. Damit dies gelingt, sollten bei den Kooperationspartnerinnen und -partnern einige grundlegende Rahmenbedingungen gegeben sein:

- das Vertrauen darauf, dass die gemeinsame Kooperation längerfristig zum Wohle aller handelt
- die Bereitschaft aller, einen gemeinsamen Verhaltenskodex einzuhalten
- der Abschluss von Verträgen, die für einen längeren Zeitraum gelten und der Kooperation genügend Spielraum für eine effiziente Waldbewirtschaftung geben
- der Wille, auftretende Probleme durch Verhandlungen gemeinsam zu lösen



Welche Kooperationsmöglichkeiten gibt es?



Zahlen und Fakten

Gemäss schweizerischer Forststatistik (Vollerhebung bei allen Forstbetrieben) betrug im Jahr 2006 die Waldfläche der Schweiz 1 244 681 ha. Davon waren 71% (884 421 ha) in öffentlichem Besitz. Der öffentliche Wald verteilte sich auf 3709 Eigentümerinnen und Eigentümer mit einer durchschnittlichen Eigentumsgrösse von 238 ha.

Im Jahr 2006 waren – laut einer Umfrage bei den Kantonen – 803 Forstbetriebe mit eigener Betriebsstruktur, Betriebsleitung und Angestellten in der Waldwirtschaft tätig. Von diesen waren 133 in einer Betriebskooperation organisiert, was einem Anteil von 17% entspricht. Zusätzlich waren 22 Vermarktungsorganisationen aktiv. Zusammenarbeitsformen mit reinem Kopfbetrieb sind in diesen Zahlen nicht enthalten, da sie nur einen sehr geringen Grad der Zusammen-

arbeit aufweisen. Die Anzahl der Kooperationen variiert stark zwischen den Kantonen. Generell ist in der Schweizer Waldwirtschaft ein beträchtliches Potenzial für Kooperationen vorhanden.

Kooperationsformen

Die heute in der Schweiz existierenden Kooperationen weisen sehr unterschiedliche Formen auf. Grundsätzlich können zwei Gruppen unterschieden werden: Betriebskooperationen und Vermarktungsorganisationen. Innerhalb dieser Gruppen sind verschiedene Intensitätsstufen von Kooperationen denkbar. In der folgenden Grafik sind diese Intensitätsstufen dargestellt. Die Intensität der Kooperation nimmt jeweils von oben nach unten zu.

Kooperationsansätze im Wald

Vermarktungsorganisation

Reine Holzvermarktung

Mehrere Betriebe kooperieren, um das Holz gemeinsam zu vermarkten.

Gebündelte Holzernte und Vermarktung

Nebst der Vermarktung organisieren die Betriebe auch die Holzernte gemeinsam und über die Eigentumsgrenzen hinweg.

Forstdienstleistungen / Logistiker

Die Betriebe wickeln sämtliche Dienstleistungen von der Planung der Holzernte über die Organisation des Transports bis zur Abrechnung im Rahmen einer Kooperation ab.

Betriebskooperation

Kopfbetrieb mit Einzelabrechnung

Ein Betrieb stellt als Kopfbetrieb die zur Waldbewirtschaftung notwendigen Ressourcen bereit. Auftragsvergabe, Planung, Durchführung und Abrechnung erfolgen jedoch separat für jeden Hieb.

Maschinengemeinschaften

Der Maschinenpark wird von den Betrieben gemeinsam beschafft und genutzt.

Modell mit Leistungsaufträgen

Die Betriebe vergeben Leistungsaufträge an privatwirtschaftliche Dienstleister.

Gebrauchsüberlassung (Pacht)

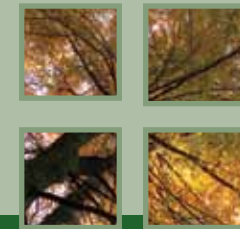
Die Betriebe verpachten den Wald zur Bewirtschaftung an Unternehmen, andere Waldeigentümer/innen oder andere Forstbetriebe.

Betriebsgemeinschaften unterschiedlicher Rechtsform

Betriebe schliessen sich organisatorisch zusammen, um die gesamte Waldfläche gemeinsam zu bewirtschaften.

geringe Intensität

hohe Intensität



Allgemein gilt: Je geringer die Intensität einer Kooperation, desto leichter ist sie realisierbar, aber desto geringer ist auch das Potenzial für Verbesserungen.

Weil der Aufbau der Zusammenarbeit nicht einfach ist, wird oft ein schrittweises Vorgehen gewählt: Die Betriebe und Waldeigentümer beginnen mit einer losen Kooperation, welche im Laufe der Zeit intensiviert wird. Weitere Schritte einer Zusammenarbeit resultieren oft aus dem Weggang von Mitarbeitenden. Wird beispielsweise der Betriebsleiter eines Forstbetriebs pensioniert, so kann dieser mit dem Nachbarbetrieb zusammengelegt werden.

Haben sich die Betriebe einmal geeinigt, welche grundsätzliche Form ihre Kooperation annehmen soll, so muss diese auf eine rechtliche Basis gestellt werden. Dabei stehen mehrere Möglichkeiten zur Auswahl. Welche Möglichkeit gewählt wird, ist für das Gelingen einer Kooperation nicht von entscheidender Bedeutung. Viel wichtiger sind die internen Strukturen und Prozesse, welche relativ unabhängig von der rechtlichen Grundlage definiert werden können.

	Gesetz*	Charakteristika	Kontext Waldwirtschaft
Pacht	OR 275–304	Überlassung einer Sache und der Erträge daraus gegen Zahlung eines Pachtzinses	Pächter/-in bewirtschaftet Wald und pflegt Infrastruktur, jährlicher Hiebsatz wird vereinbart, Pachtzins: fix oder Anteil an Erlös
Auftrag	OR 394–406	Auftrag an eine Person, eine bestimmte Handlung vorzunehmen	Bewirtschaftung oder Betriebsleitung basierend auf einer Leistungsvereinbarung
Aktiengesellschaft (AG)	OR 620–763	Juristische Person, geeignet für fast alle Arten gewinnorientierter Unternehmen, erforderliches Kapital: CHF 100 000.–	Varianten: <ul style="list-style-type: none"> • Nur Waldbewirtschaftung über AG • Pachten und Waldbewirtschaftung über AG • Wald als Sacheinlage in AG und Waldbewirtschaftung über AG
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	OR 772–827	Juristische Person, für kleinere, personenbezogene Unternehmen, erforderliches Kapital: CHF 20 000.–	Ähnlich wie AG, geeignet für kleinere Betriebe und Einzugsgebiete, Eigentümer/-innen können sich direkt an der Betriebsführung beteiligen
Genossenschaft	OR 828–926	Zusammenschluss von Personen v. a. zur wirtschaftlichen Selbsthilfe, kein Gründungskapital	V. a. für (private) Waldeigentümer/-innen, welche ihren Wald (teilweise) selbst bewirtschaften, aber Infrastruktur gemeinschaftlich nutzen möchten
Öffentlich-rechtlicher Zweckverband	Kantonale + Gemeinde-Gesetze	Häufigste Art von interkommunalen Kooperationen, oft eigene Rechtspersönlichkeit	Öffentliche Waldeigentümer/-innen schliessen sich in Forstbetriebsgemeinschaften zusammen, Grad der Zusammenarbeit ist sehr unterschiedlich

*OR = Obligationenrecht

Kooperationen kurz vorgestellt: Im folgenden Abschnitt werden sechs bestehende Kooperationen in der Schweiz (anonymisiert) und ihre Hauptmerkmale kurz dargestellt und analysiert.

Beispiel 1:
Gebündelte Holzernte und Vermarktung

Eckdaten

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- > 10 öffentliche Waldeigentümer/-innen + Waldeigentümerverband
- 1 Geschäftsführer + 3 weitere Förster + 1 Treuhänder
- Waldfläche: ca. 4000 ha, vermarktete Menge: > 40 000 m³ (2007)
- Alpenregion



Analyse

Stärken

- Waldeigentümer/-innen tragen Kooperation
- grosse Unterstützung durch kantonalen Forstdienst
- schlanke Strukturen
- Bündelung der Einzelschläge zu grösseren Einheiten
- dauerhafte Zusammenarbeit mit Pool von Unternehmen

Schwächen

- Angst von Betriebsleitern, durch Kooperation Verkaufsmacht oder gar Stelle zu verlieren
- Ein-Mann-Betrieb (keine Stellvertretung)

Chancen

- Organisation der gesamten Holzernte und -vermarktung im angestrebten Perimeter
- geringe Transaktionskosten durch enge Zusammenarbeit mit Unternehmerstamm
- steigende Holzmenge = steigende Marktstärke
- enge Zusammenarbeit mit anderen Vermarktungsorganisationen
- Kontakt der Waldeigentümer/-innen zum Markt

Risiken

- wenige grosse Abnehmer
- schmales Standbein (keine Ausweichmöglichkeiten bei schlechter Marktlage)

Kurzbeschreibung

Die GmbH hat das Ziel, professionelle Dienstleistungen in der technischen Holzernte und in der Vermarktung anzubieten. Dadurch soll die Strukturschwäche der angeschlossenen Betriebe und Waldeigentümer/-innen überwunden werden.

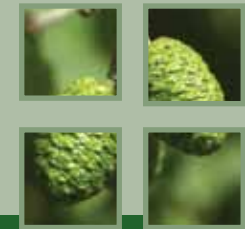
Die Gesellschafter/-innen bestimmen, welche Schläge über die GmbH ausgeführt werden. Die GmbH sucht Abnehmer und schreibt die über die Eigentumsgrenzen hinweg gebündelten Schläge aus; sie arbeitet dabei mit einem Pool von professionell ausgerüsteten Stammunternehmern zusammen. Die

Holzlieferung und die Abrechnung werden durch die GmbH organisiert. Diese bietet auch die Holzvermarktung für Externe an. Der Aufbau der GmbH erfolgte sehr schnell und mit intensiver Unterstützung des kantonalen Forstdienstes. Dieser leistet in den ersten drei Jahren eine Anschubfinanzierung. Zudem förderte er die Kooperation mit Überzeugungsarbeit bei den Waldeigentümerinnen und Waldeigentümern und in der Aufbauphase durch die teilweise Freistellung eines Revierförsters für Aufgaben in der GmbH.

Fazit

Der Ansatz ist prinzipiell für die ganze Schweiz geeignet, insbesondere für private und kleine öffentliche Forstbetriebe und kleine Einzugsgebiete. Die GmbH verfügt über grosses Know-how im eigentumsübergreifenden Unternehmereinsatz. Der Bezug der Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer zum Holzmarkt bleibt bestehen, da die Planung in einem Dialog zwischen allen Beteiligten stattfindet. Die Forstunternehmen führen die Holzschläge meistens in Regie aus; Stockverkäufe werden nur dort vergeben, wo sie sinnvoll sind. Die GmbH ist

bereits in die Holzernteplanung und -steuerung involviert; dies garantiert effiziente Abläufe. Der Geschäftsführer ist selbst eine Forstfachperson, was den Kontakt mit den anderen Betriebsleitern erleichtert. Der Kreisförster motivierte die Leiter der angeschlossenen Betriebe, ihr Holz über die GmbH zu vermarkten und sich deren Prozessabläufen anzupassen. Dies beschleunigte den Aufbau der Kooperation stark.



Beispiel 2: Forstlogistiker

Eckdaten

- Aktiengesellschaft (AG)
- 2 Grossaktionäre + 1 Kleinaktionär
- 1 Geschäftsführer
+ 3 kaufmännische Mitarbeiterinnen
- vermarktete Menge: 145 000 m³ (2006)
- Einzugsgebiet: ganze Schweiz



Kurzbeschreibung

Die AG hat das Ziel, waldwirtschaftliche Dienstleistungen zu erbringen, von der Planung von Holzschlägen über den Holzeinkauf und -verkauf bis zur Abrechnung. Dazu arbeitet sie mit Förstern als regionalen Partnern zusammen. Mit diesen schliesst die AG Zusammenarbeitsverträge ab. Im Jahr 2007 beteiligten sich 16 Förster. Die Förster koordinieren in ihrer Region

die Zusammenarbeit zwischen Waldeigentümerinnen und Waldeigentümern, Forstunternehmen, Transporteuren und Abnehmern. Die AG versteht sich als Netzwerk von weitgehend eigenständigen Betrieben und Revieren.

Die AG ist aus privater Initiative entstanden. In der Aufbauphase wurde sie von Bund und Kanton unterstützt.

Analyse

Stärken

- Waldeigentümer/-innen sind Aktionäre
- Revierförster haben wichtige Rolle
- schlanke Strukturen
- setzt schon bei der Holzernteplanung ein und reicht bis zur Lieferung
- effiziente Abwicklung auch bei einer grossen Anzahl von Waldeigentümerinnen und -eigentümern

Chancen

- Organisation der ganzen Holzernte und -vermarktung
- steigende Holzmenge = steigende Marktstärke
- enge Zusammenarbeit aller regionaler Vermarktungsorganisationen

Schwächen

- Ein-Mann-Betrieb (keine Stellvertretung)
- Angst von Revierleitern, durch Kooperation Verkaufsmacht zu verlieren
- Reviere bleiben in der Planung weitgehend selbständig

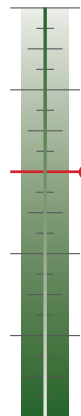
Risiken

- entwickelt sich langsamer als erhofft
- Konkurrenz durch kleinere Organisationen, die näher bei den Kunden agieren können
- Widerstände klassischer Holzhändler

Fazit

Diese Kooperationsform bietet sich an, wenn: a) Revierförsterinnen oder Revierförster mit relativ weitreichenden betrieblichen Kompetenzen viele kleine Anbieter betreuen und b) die einzelnen Reviere dennoch zu klein sind, um eigenständig zu bleiben. Das Potenzial könnte besser ausgeschöpft werden, wenn die Planung der gesamten Holzernte über die Reviergrenzen hinaus erfolgen würde.

Der Kooperationsaufwand ist relativ hoch, da viele Revierförster beteiligt sind. Der Aufbau einer derartigen Logistiklösung erfordert üblicherweise eine beträchtliche Vorinvestition in eine Softwarelösung.



Beispiel 3: Modell mit Leistungsaufträgen

Eckdaten

- Längerfristige Aufträge (privatrechtlicher Vertrag)
- Arbeitsgemeinschaft von freischaffendem Förster und Forstunternehmen, Waldeigentümerin
- Waldfläche: 143 ha Gemeindewald, vermarktete Menge: 900–1400 m³ pro Jahr
- Mittelland



Kurzbeschreibung

Die Waldeigentümerin (eine Gemeinde) übergibt die gesamten Aufgaben der Waldbewirtschaftung mittels Leistungsverträgen an privatwirtschaftliche Dienstleister. Dazu schliesst die Gemeinde jeweils auf fünf Jahre ausgelegte Verträge mit einem freischaffenden Förster und einem Forstunternehmen ab. Im Vertrag wird Art und Umfang der gewünschten Leistungen genau definiert. Aufgrund dieser Vorgaben besorgt das Forstunternehmen die Bewirtschaftung des Waldes autonom. Der freischaffende Förster erstellt für die Gemeinde die Verträge und

kontrolliert einmal jährlich die Arbeiten im Wald. Die Forstkommision der Gemeinde ist die Ansprechpartnerin des Försters und des Forstunternehmens.

Für die Leistungen des Forstunternehmens wird ein fixer Preis vereinbart. Gewinne gehen an die Gemeinde, Verluste werden von dieser gedeckt. Wünscht die Gemeinde zusätzliche Leistungen, die über die vertraglich vereinbarten Leistungen hinausgehen, so holt sie kurzfristig neue Offerten ein.

Analyse

Stärken

- Auftragnehmer können Arbeit frei einteilen
- vorhersehbare Kosten für die Auftraggeberin
- hohe Effizienz bei der Arbeitserledigung
- kaum Risiken dank Förster und Forstkommision als effiziente und kompetente Kontrollinstanzen
- hohe Flexibilität: Hiebsatz muss innerhalb von fünf Jahren erfüllt werden

Chancen

- Ausdehnung des Modells auf Nachbargemeinden
- Forstunternehmer/-innen gewinnen an Ansehen bei Bewirtschaftung des «Vertrauensgutes» Wald
- weitere Professionalisierung durch mehr bewirtschaftete Flächen

Schwächen

- kein eigener Förster (oder Försterin), daher kein internes forstliches Know-how mehr in der Gemeinde
- Aufwand für Planung, Steuerung und Kontrolle

Risiken

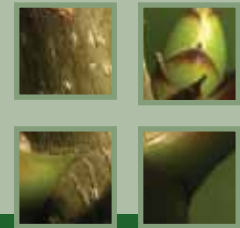
- Interesse der Gemeinde am Wald kann sinken
- potenzielle Gefahr, dass Ziele der Unternehmen mit Zielen der Waldeigentümerin konkurrieren
- anspruchsvolle Verträge

Fazit

Dieser Ansatz stellt eine Lösung dar für kleine Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer, welche keinen eigenen Betrieb mehr führen wollen. Sie können ihre Selbstbestimmung bis zu einem gewissen Grad erhalten und gleichzeitig die Professionalität eines Forstunternehmens nutzen. Ein Pluspunkt dieses Ansatzes ist die externe Fachkompetenz eines Försters.

Die Waldbewirtschaftung über Leistungsverträge ist eine relativ komplexe Angelegenheit. Will man diesen Ansatz in der Schweiz fördern, so könnten die Verbände

und die öffentliche Hand standardisierte Vertragsvorlagen bereitstellen. Zudem könnten sie die Einrichtung einer professionellen Beratungsstelle für Forstbetriebe und Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer prüfen. Dies würde die Vorbehalte der Gemeinden reduzieren, sich für einen solchen Ansatz zu entscheiden.



Beispiel 4: Forstbetrieb als Aktiengesellschaft

Eckdaten

- Aktiengesellschaft (AG)
- 22 Aktionärinnen (Gemeinden)
- 1 Betriebsleiter, 2 Förster, 3 Forstwarte, 4 Lehrlinge
- Waldfläche: 1413 ha, vermarktete Menge: ca. 13 000 m³ (2006)
- Mittelland



Kurzbeschreibung

Das Ziel der AG ist es, im Auftrag der Aktionärinnen die Waldbewirtschaftung sicherzustellen. Die AG übernimmt alle im Wald anfallenden Arbeiten, aber auch hoheitliche Aufgaben sowie Arbeiten für Dritte, wie beispielsweise Garten- und Spezialholzerei. Die Wälder bleiben im Besitz der Gemeinden, welche als Aktionärinnen an der AG beteiligt sind. Die Arbeitsleistungen werden vom Betriebsleiter der AG im Jahrespaket vorgeschlagen. Darauf erteilt jede Gemeinde der AG jeweils einen Einzelauftrag, der separat abgerechnet wird. Das Holz wird

von der AG verkauft und der Erlös fließt der jeweiligen Eigentümerin zu. Jede Gemeinde hat einen Forstverantwortlichen, der mit der AG die Jahresplanung und das Budget erstellt. Innerhalb dieser Vorgaben kann der Betriebsleiter der AG autonom agieren. Sein Ansprechpartner ist der Verwaltungsrat.

Analyse

Stärken

- Grösse des Betriebs ermöglicht effiziente Bewirtschaftung und professionelle Vermarktung

Chancen

- Grösse macht den Betrieb interessant für Grossabnehmer (interessante Konditionen und Holzpreise)

Schwächen

- aufwendiger Planungsprozess (mit jeder Gemeinde muss Auftrag separat festgelegt werden)
- Einsparpotenzial kann wegen hohem Personalbestand noch nicht vollumfänglich genutzt werden

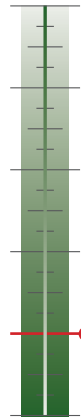
Risiken

- Die AG hat die Rolle eines Forstunternehmens und muss sich dem harten Preiskampf stellen

Fazit

Die AG ist ein geeignetes Modell für eine effiziente und eigentumsübergreifende Waldbewirtschaftung. Allerdings muss das vorhandene Potenzial auch tatsächlich ausgeschöpft werden. So sollte der Betrieb seine Tätigkeiten auf der gesamten Fläche einheitlich planen und ausführen können. Das jetzige System mit Einzelaufträgen, welche in einer gemeinsamen Jahresplanung gebündelt und separat abgerechnet werden, ist umständlich. Ideal wäre es, wenn die AG den Wald der Gemeinden pachten und dadurch relativ autonom bewirtschaften könnte.

Das Einsparpotenzial der Kooperation ist zwar beträchtlich, der Verwaltungsaufwand ist aber höher als etwa bei Forstbetriebsgemeinschaften (siehe Beispiel 5). Bei gleichen Rahmenbedingungen würde eventuell die Rechtsform einer GmbH auf potenziell Interessierte weniger abschreckend wirken.



Beispiel 5:
Forstbetriebsgemeinschaft in den Alpen

Eckdaten

- Forstbetriebsgemeinschaft nach kantonalen Gesetzgebung
- 4 Gemeinden
- 1 Förster (Betriebsleiter), 1 Lehrling; saisonal: 3 Waldarbeiter, 3 Forstwarte
- Waldfläche: 2432 ha, vermarktete Menge: 1600 m³ (2006)
- Alpenregion



Kurzbeschreibung

Ziel der Forstbetriebsgemeinschaft (FBG) ist es, effiziente und kostengünstige Betriebsprozesse aufzubauen. Die wichtigste Aufgabe der FBG besteht in der Pflege des Schutzwaldes (75% der Fläche). Dazu kommen die Bewirtschaftung von wenig Nutzwald sowie Arbeiten in den Bereichen Landschaftspflege, Tourismus, Brennholzaufbereitung, Holztransport und Verbauwesen. Die FBG ist ein einheitlicher Betrieb mit einem Betriebsleiter und einer Rechnung. Die Gewinne fließen bis zu einem bestimmten Betrag in einen Reservefonds. Weitere Gewinne und die an-

fallenden Kosten werden an die Mitgliedsgemeinden verteilt; je 50% zu gleichen Teilen und nach eingebrachter Waldfläche. Eine Betriebskommission, in welcher alle beteiligten Gemeinden vertreten sind, ist zuständig für die strategische Führung. Der Betriebsleiter genießt grosse Freiheiten in der Organisation der Waldbewirtschaftung.

Analyse

Stärken

- flexibel: Personalbestand wird saisonalem Arbeitsanfall angepasst (im Winter niedrig)
- finanziell auf guter Basis (positive Betriebsergebnisse und hoher Reservefonds)
- einfacher Verrechnungsschlüssel zur Verteilung von Gewinnen oder Verlusten

Chancen

- breit abgestütztes Leistungsportfolio möglich (Brennholzproduktion, Holztransport, Verbauwesen)
- Möglichkeit zum Aufbau überbetrieblicher Kooperationen mit Nachbarbetrieben

Schwächen

- keine ganzjährige Auslastung und dadurch wenig attraktive Arbeitsplätze
- wenig Erfahrungen mit modernen Holzernteverfahren

Risiken

- Betrieb stark von öffentlichen Beiträgen für die Schutzwaldpflege abhängig
- wenig Holznutzung, die kaum erhöht werden kann (75% Schutzwaldanteil)

Fazit

Diese Forstbetriebsgemeinschaft stellt eine effiziente Lösung mit einfachen Strukturen dar. Sie ist jedoch nur möglich, wenn die Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer bereit sind, die Selbstbestimmung über den Wald weitgehend zu delegieren. Gegenseitiges Vertrauen und grosse Solidarität sind weitere wichtige Voraussetzungen. Die Lösung ist besonders geeignet für öffentliche Waldeigentümerinnen und -eigentümer.



Beispiel 6:
**Forstbetrieb mit Zentralverwaltung
 in den Alpen**

Eckdaten

- Öffentlich-rechtlicher Gemeindeverband nach kantonalen Gesetzgebung
- 6 Gemeinden
- 2 Förster (Betriebsleiter + administrativer Leiter), 3 Waldarbeiter (Teilzeit), 2 Lehrlinge
- Waldfläche: 7000 ha, vermarktete Menge: ca. 10 500 m³ (2006)
- Alpenregion



Kurzbeschreibung

Ziel des Verbandes ist es, die Wälder der Mitgliedsgemeinden nachhaltig zu bewirtschaften und effizient zu pflegen. Dabei soll die Schutzfunktion, die Artenvielfalt und die touristische Bedeutung der Wälder berücksichtigt werden. Nebst der eigentlichen Waldbewirtschaftung gehören Arbeiten für die Gemeinde und für Dritte zu den Aufgaben des Verbandes.

Der Verband wird als einheitlicher Betrieb mit einem Betriebsleiter und einer Rechnung geführt. Kosten und Erlöse werden nach einem Verteilschlüssel (2 x Hiebsatz + 1 x Waldfläche) auf die Mitgliedsgemeinden verteilt. Der Vorstand bestehend aus den Waldchefs der Gemeinden und ihren Stellvertretern ist zuständig für die strategische Führung des Verbandes. Der Betriebsleiter genießt relativ grosse Handlungsfreiheit.

Analyse

Stärken

- Bewirtschaftung einer grossen Waldfläche
- effiziente Organisation
- einfacher Verrechnungsschlüssel zur Verteilung von Gewinnen oder Verlusten
- gesicherte Arbeitsplätze in einer Randregion

Schwächen

- ganzjährige Auslastung der Mitarbeitenden schwierig
- weite Anfahrtswege

Chancen

- gute Verankerung in der Region
- zusätzliche Akquisition von Winterarbeit möglich (Strassenräumung, Langlaufloipen)

Risiken

- Betrieb stark von öffentlichen Beiträgen abhängig
- Holznutzung kann kaum erhöht werden (hoher Schutzwaldanteil)
- Gefahr bei finanziellen Problemen, da keine Reservebildung im Betrieb

Fazit

Der Zweckverband eignet sich sehr gut für Gemeinden, die auf der strategischen Ebene mitentscheiden wollen und bereit sind, für diese Entscheidung die (finanziellen) Konsequenzen zu tragen. Der fixe Verteilschlüssel für Kosten und Erlöse stellt für die Gemeinden einen Anreiz dar, dem Zweckverband weitere Arbeiten (wie z. B. die Schneeräumung) zu übertragen. Dadurch steigt die Auslastung des Personals im Winter.

Durch die Zusammenführung von Personal und Maschinen kann die Auslastung auch in der Holzereisaison verbessert werden. Zudem ist das Risiko von Personalengpässen (z. B. durch Unfall oder Krankheit) kleiner.

Wie wird eine Kooperation erfolgreich?

Der Weg zur Kooperation

Beweggründe

Für Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer (Gemeinden, Private) gibt es verschiedene Beweggründe, eine Kooperation einzugehen. Der wichtigste Grund ist wohl das wirtschaftliche Umfeld, das sich seit Anfang der 1980er-Jahre in vielen Fällen stark verändert hat. Erstens können die Holzpreise die anfallenden Kosten oft nicht mehr decken. Zweitens sind neue Technologien und Verfahren in der Holzernte entwickelt worden. Ihr Einsatz ist aber nur bei grossen Betriebsflächen und hoher Auslastung wirtschaftlich interessant. Drittens ist die öffentliche Hand zunehmend unter Spardruck geraten. Dies zwingt die öffentlichen Forstbetriebe immer mehr, ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Diese Veränderungen haben viele Forstbetriebe bewegt, neue Formen der Zusammenarbeit zu suchen. Sie erhoffen sich dadurch eine bessere Position auf dem Markt und die Senkung ihrer Kosten.



Hindernisse

Kooperationswillige Forstbetriebe sind allerdings mit einer Reihe von Hindernissen konfrontiert. Folgende Faktoren können eine Kooperation erschweren:

- Angst der Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer, Autonomie und Mitsprachemöglichkeiten zu verlieren
- Wunsch der Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer nach einer exakten Zuordnung von Kosten und Erlösen
- unterschiedliche Betriebsziele, die zu Konflikten führen
- unterschiedliche natürliche Rahmenbedingungen und Aufgabenspektren
- Wille der Gemeinden, Personal und Ressourcen beizubehalten
- Hinnehmen des Verlustes als Defizit
- Angst des Forstpersonals vor Veränderungen oder gar Arbeitsplatzverlust

Erfolgsfaktoren

Eine erfolgreiche Kooperation entsteht oft Schritt für Schritt, wie das folgende Beispiel aus der Praxis zeigt:

Die schwierige wirtschaftliche Situation und die Pensionierung eines Försters führten dazu, dass vier Forstreviere eine neue Form der Zusammenarbeit suchten. Der Kreisförster setzte sich stark für eine Forstbetriebsgemeinschaft ein. Im Grundsatz war keine der Gemeinden dagegen. Die sehr unterschiedlichen Bestände schienen aber eine gemeinsame Rechnung unmöglich zu machen. Dennoch startete ein Jahr später die Betriebsgemeinschaft – mit einer Betriebsleitung, aber mit separater Rechnung für jede Mitgliedsgemeinde. Die Forstbetriebsgemeinschaft übernahm das gesamte bisherige Personal. In naher Zukunft soll eine gemeinsame Rechnung mit einem noch zu definierenden Verteilungsschlüssel eingeführt werden.



Dieses und andere Beispiele illustrieren, welche Faktoren die Gründung einer Kooperation unterstützen können:

- Personalmutationen lösen ein Überdenken der bisherigen Organisation aus
- Eine Persönlichkeit übernimmt die Initiative und schafft eine Vertrauensbasis
- Die Initianten gehen pragmatisch vor und nehmen Verlustängste ernst
- Die geplante Zusammenarbeit kennt keine offensichtlichen Verliererinnen und Verlierer
- Die Umsetzung der Kooperationsidee kommt im «richtigen Moment»
- Die Entscheidungsträger haben geeignete Informationen über die organisatorische Gestaltung einer Kooperation



Analyse bestehender Kooperationen

Aus der Analyse einer Auswahl von Kooperationen lassen sich Erfahrungen ableiten, die beim Aufbau neuer beziehungsweise bei der Weiterentwicklung bereits bestehender Kooperationen berücksichtigt werden sollten:

Rechtsform

Die Rechtsform (siehe Seite 5) definiert die internen und externen Rahmenbedingungen einer Kooperation. Bei den Vermarktungsorganisationen sind die AG und die GmbH geeignete Rechtsformen. Sie stellen eine gute Basis für wirtschaftliche Tätigkeiten dar und ermöglichen eine Beteiligung der Waldeigentümerinnen und -eigentümer. Bei den Betriebskooperationen zwischen öffentlichen Waldeigentümerinnen und -eigentümern stellt der öffentlich-rechtliche Zweckverband eine geeignete Rechtsform dar. Er ermöglicht es den Beteiligten, die Intensität der Zusammenarbeit relativ flexibel zu wählen.

Andere Rechtsformen, wie der Verein oder die einfache Gesellschaft, kommen auch vor. Sie sind aber für eine wirtschaftlich orientierte und langfristige Betriebskooperation weniger geeignet.

Zielsetzung

Forstliche Kooperationen stehen vor der Herausforderung, die betrieblichen Ziele der einzelnen Partnerinnen und Partner aufeinander abzustimmen. Um Zielkonflikte zu vermeiden, sind die Ziele der Kooperationen oft sehr allgemein gehalten. Dies ist nicht ideal: Für eine intensive Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Beteiligten ist eine genaue Zielformulierung wichtig.

Einsatz externer Unternehmen bei der Holzernte

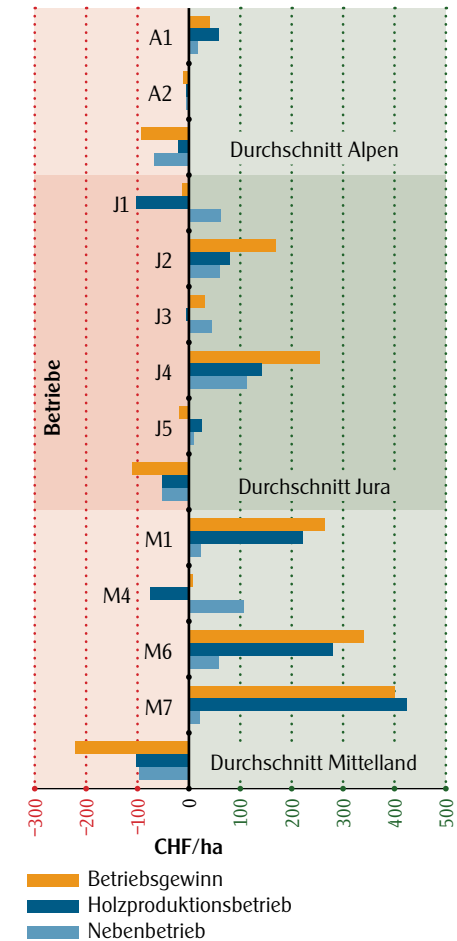
Die Holzernte ist für die meisten Forstbetriebe der grösste Kostenfaktor. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass gerade in diesem Bereich noch das grösste Einsparpotenzial in den Betrieben besteht. Die Forstbetriebe sollten deshalb intensiv mit Forstunternehmen bei Holzschlägen zusammenarbeiten. Dadurch können moderne, sichere und kosteneffiziente Holzernteverfahren eingesetzt werden. Zudem kann die Nutzung entsprechend den Möglichkeiten auf dem Holzmarkt flexibler gestaltet werden. Das eigene Personal sollte sich auf den Einsatz im Starkholz, auf Spezialholzernteaufgaben oder Gemeindearbeiten konzentrieren. Erfahrungswerte zeigen, dass aus Kostengründen etwa 50–70% der Holznutzung mit Forstunternehmen erfolgen sollten. Dieser Wert wird derzeit von den meisten Kooperationen noch nicht erreicht.

Verwaltungsaufwand

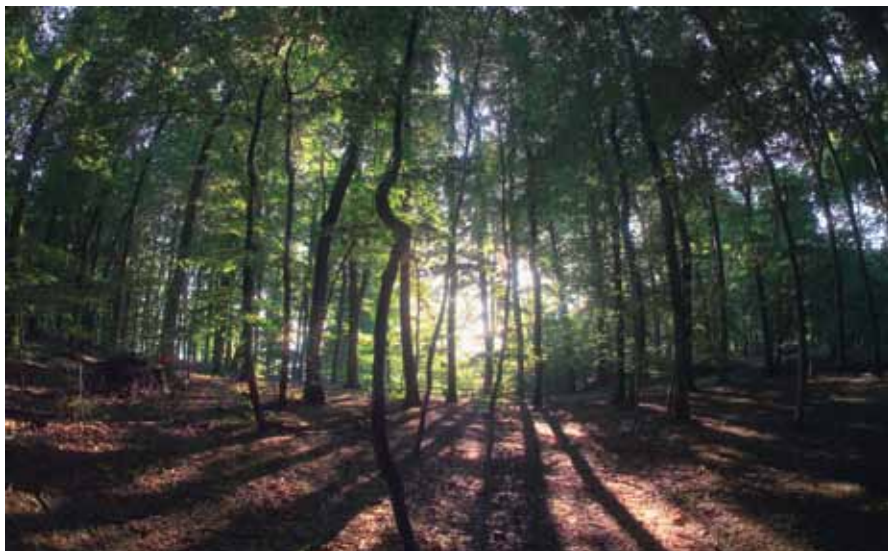
Verwaltungskosten haben überwiegend den Charakter von Fixkosten. Je intensiver eine Kooperation und je grösser die gemeinsam bewirtschaftete Fläche ist, desto geringer sollte deshalb der Verwaltungsaufwand pro Fläche ausfallen. Grundsätzlich bestätigt sich dies in der Praxis; viele Kooperationen weisen deutlich unterdurchschnittliche Verwaltungskosten auf. Oftmals bestehen bei den Kooperationspartnern jedoch ausgeprägte und zum Teil unnötige Informations- und Kontrollbedürfnisse. Dadurch steigt der kooperationsbedingte Verwaltungsaufwand. Aus diesem Grund sollte klar auf Vertrauen statt Kontrolle gesetzt werden.

Wirtschaftlicher Erfolg

Eine Betriebskooperation zahlt sich wirtschaftlich aus. Die folgende Grafik vergleicht für das Jahr 2006 den wirtschaftlichen Erfolg verschiedener Kooperationen mit dem durchschnittlichen Erfolg der Betriebe einer Region. Die Kooperationen schneiden durchwegs besser ab. Der Kooperationsnutzen liegt also – unabhängig von der Organisationsform – über dem Kooperationsaufwand.



Quelle: Kooperationen in der Schweizer Waldwirtschaft. Schlussbericht. Bernhard Pauli, Barbara Stöckli-Krebs, Stephan Bernhard. Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft (SHL), November 2008. S. 126.



Art der Leistungsverrechnung

Die Leistungsverrechnung ist ein typischer Kooperationsaufwand. Die Art der Verrechnung unterscheidet sich von Kooperation zu Kooperation stark. Sie hängt unter anderem vom Vertrauen ab, das die Partnerinnen und Partner zueinander haben. Es lassen sich grob drei Kategorien der Verrechnung unterscheiden:

- Gemeinsame Rechnung mit Verteilschlüssel für Aufwand und Ertrag
- Alle Leistungen werden einzeln beauftragt und verrechnet
- Bezahlen von Pachtzins unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg

Je einfacher die Leistungsverrechnung sowie der zugrunde liegende Verteilschlüssel, desto tiefer sind die damit verbundenen Kosten. Bei vielen Kooperationen ist das Potenzial in diesem Bereich noch nicht ausgeschöpft. Wird die einzelne Verrechnung von Leistungen als vorübergehende, vertrauensbildende Massnahme auf dem Weg zu einer intensiveren Zusammenarbeit angesehen, so kann dieser Mehraufwand aber durchaus Sinn machen.

Waldfläche und ihre Funktionen

Die durchschnittliche Waldfläche der analysierten Kooperationen beträgt 1194 ha für das Mittelland, 1259 ha für den Jura und 3658 ha für die Alpen. Diese Flächen sind im Vergleich zu den Nachbarländern der Schweiz nach wie vor klein. Dennoch ermöglichen sie bereits eine effizientere Bewirtschaftung.

Im Mittelland und im Jura überwiegt Wirtschaftswald, in den Alpen Schutzwald. Die Kooperationen bewirtschaften auch Privatwald. Dessen Flächenanteil liegt aber nur in einem Viertel der Fälle bei über 20%.

Anzahl beteiligter Waldeigentümerinnen und -eigentümer

An den untersuchten Kooperationen sind je zwischen drei und 22 Waldeigentümerinnen und -eigentümer beteiligt. Mehr Beteiligte bedeutet eine grössere Waldfläche und – so könnte man meinen – höhere Verwaltungskosten. Doch der letzte Punkt trifft nicht zu, andere Faktoren haben offenbar mehr Einfluss auf die Kosten.

Personalbestand

Die Personalkosten sind im Normalfall der wichtigste Kostenfaktor in einem Forstbetrieb. Mehrere der analysierten Kooperationen weisen einen höheren Personalbestand pro ha auf als der «Durchschnittsbetrieb» in der jeweiligen Region. Dies lässt sich damit erklären, dass die meisten Kooperationen noch sehr jung sind. Sie befinden sich in einer Anpassungsphase, und die Betriebe wollen Entlassungen vermeiden. Die Zahlen zeigen aber eindeutig: Je weniger Personalstunden eine Kooperation pro ha benötigt, desto geringer sind ihre Personalkosten insgesamt und desto grösser ist ihr wirtschaftlicher Erfolg. Dazu kommt, dass Aufgaben oft auf einer oberen Hierarchiestufe erledigt werden, obwohl sie gut delegiert werden könnten; dies verteuert die Leistungserbringung. Das Potenzial zur Kostenreduktion wird also noch nicht ausgeschöpft.



Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen



Gesetzliche Grundlagen

Die kantonalen Waldgesetze und Waldverordnungen lassen den Betrieben bei der Ausgestaltung ihrer Zusammenarbeit einen grossen Handlungsspielraum. Im Einzelfall massgebend sind das Obligationenrecht (OR) oder die jeweilige kantonale Gemeindegesetzgebung. Letztere lässt sich grundsätzlich problemlos auf öffentliche Forstbetriebe anwenden. Einzig bei interkantonalen Projekten besteht ein gewisser Harmonisierungsbedarf.

Schlüsselakteure

Am Aufbau und Betrieb von forstlichen Kooperationen sind verschiedene Schlüsselakteure beteiligt: Waldeigentümerinnen, Betriebsleiter, die Belegschaft der Forstbetriebe, Vertreterinnen und Vertreter von Waldeigentümerverbänden und der hoheitliche Forstdienst. Damit eine Kooperation zum Erfolg wird, müssen diese Akteurinnen und Akteure voll hinter dem Projekt stehen und dies klar kommunizieren. Ein solches Engagement ist nur möglich, wenn die Initianten einer Kooperation alle Beteiligten von Anfang an in die Entwicklung ihrer Idee einbeziehen. Vernachlässigen sie die Überzeugungsarbeit oder übergehen sie gar einen Akteur, so ist die Gefahr des Scheiterns gross.

Jede Akteurin und jeder Akteur hat dabei eine Rolle und Interessen, die es zu berücksichtigen gilt:

- Die **Waldeigentümerin** entscheidet letztendlich, ob eine Kooperation zustande kommt; daher darf sie sich nicht als Verliererin fühlen. Sie sollte unter den Promotoren der Kooperationsidee vertreten sein, damit diese nicht als Diktat von aussen empfunden wird.
- Die **Betriebsleiter** sehen bei einer überbetrieblichen Kooperation ihre berufliche Position oder gar ihren Arbeitsplatz sowie die Arbeitsplätze ihrer

Mitarbeitenden gefährdet. Sie müssen unbedingt an der Entwicklung der neuen Organisationsform beteiligt werden.

- Der **Revierförster** hat beratende und hoheitliche Aufgaben. Damit er die Kooperationsabsichten der Waldeigentümer konstruktiv unterstützt, muss er seine Ideen zur Zusammenarbeit zwischen Forstdienst und Kooperation einbringen können.
- Die **Kreisförsterin** muss – analog zum Revierförster – frühzeitig in die Planung der Kooperation einbezogen werden. Sie hat die Möglichkeit, die Zusammenarbeit entscheidend zu fördern.
- Das **Kantonsforstamt** formuliert Leitbilder und gesetzliche Grundlagen, kann einen Meinungsbildungsprozess in die Wege leiten und legt die Bedingungen für die finanzielle Unterstützung von Kooperationen fest.
- Das **Bundesamt für Umwelt (BAFU)** nimmt keinen direkten Einfluss auf die Gründung von Kooperationen, hat aber eine unterstützende Rolle. Diese besteht insbesondere in einer zeitlich befristeten Anschubfinanzierung, der Förderung optimaler Bewirtschaftungseinheiten (NFA Programm Waldwirtschaft) und im Wissenstransfer.

Finanzhilfen

Eine zeitlich befristete Anschubfinanzierung durch die öffentliche Hand erleichtert den Aufbau von Kooperationen. Kleinere Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer hätten oft gar nicht die Mittel, um eine Kooperation ohne solche Hilfe aufzubauen (Initiierungsaufwand). Zudem ermöglicht die finanzielle Unterstützung von Kooperationen eine effizientere Bereitstellung von öffentlichen Gütern aus dem Wald.



Ziele und Werte

Räumliche Nähe allein reicht nicht für den Aufbau einer erfolgreichen Kooperation zwischen Forstbetrieben. Vielmehr müssen die Interessierten ähnliche betriebliche Zielsetzungen haben. Die effizientere Holzproduktion kann ein Ziel sein. Aber auch Aufgaben wie eine effiziente Schutzwaldpflege, Naturschutz oder Tourismus können als gemeinsames Ziel angestrebt werden und in einer Kooperation besser erfüllt werden als im Einzelbetrieb. Wichtig ist, dass man sich über den einzuschlagenden Weg einig ist. Damit eine Kooperation funktioniert, muss ihr auch ein gemeinsames Wertesystem zugrunde liegen. Die Partnerinnen und Partner müssen ähnliche Vorstellungen haben über den Umgang mit der Natur, die Rolle des Waldes als Ressource und Produktionsfaktor oder zu sozialen Fragen.

Betriebsgrösse

Mit der Zusammenlegung von Waldflächen zur gemeinsamen Bewirtschaftung können die Betriebe Fixkosten einsparen und kosteneffizientere Bewirtschaftungsverfahren anwenden. Die Bereitschaft zu einer solchen Zusammenarbeit ist je nach Betriebsgrösse unterschiedlich. Gerade mittelgrosse Betriebe, welche mit ihrer Organisationsform nicht mehr kostendeckend wirtschaften können, haben das grösste Interesse an neuen Lösungen. Kleinere Betriebe scheuen oft die durch eine Kooperation entstehenden Fixkosten und wählen Kooperationsformen, bei denen sie nicht mehr die Verantwortung für eine eigene Organisation haben.

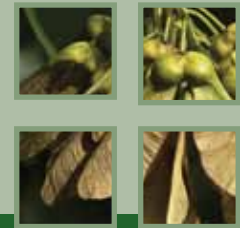
Vertrauensbildende Massnahmen

Die Kooperationspartnerinnen und -partner müssen einander vertrauen, um effizient zusammenarbeiten zu können. Ist dieses Vertrauen vorhanden, so sind sie bereit, den Informations- und Kontrollaufwand zu minimieren und Verträge mit grossem Handlungsspielraum abzuschliessen, und die Chance ist grösser, Krisensituationen zu überstehen. Daher sollten von Anfang an vertrauensbildende Massnahmen ergriffen werden. Dazu gehören eine offene Information und die Bereitschaft, die Wünsche und Ängste der anderen ernst zu nehmen. Oft ist es sinnvoll, in einem ersten Schritt eine Kooperation geringer Intensität zu planen und diese dann später zu vertiefen. Getrennte Abrechnungen oder das Beibehalten des Personalbestandes können beispielsweise das Zusammengehen zu Beginn erleichtern. Im Laufe der Zeit sollten die Partnerinnen und Partner versuchen, die Effizienz der Kooperation zu steigern. Ein Beirat von unabhängigen Fachpersonen kann sie dabei unterstützen.

Informationsmanagement

Fehlende oder ungleich verteilte Informationen können den Aufbau von Kooperationen behindern. Es ist daher wichtig, dass alle Akteurinnen und Akteure umfassend informiert sind: die Eigentümerinnen, die Betriebsleiter und ihr Personal, die Verwaltung und die politischen Entscheidungsträger. Im Moment herrscht ein Informationsdefizit bezüglich Kooperationen in der Waldwirtschaft. Folgende Massnahmen könnten dazu beitragen, dieses zu beheben:

- **Internetplattform** mit detaillierten Antworten zu immer wieder auftauchenden Fragen sowie mit Porträts von Kooperationen und der Möglichkeit, diese zu kontaktieren
- **Informationsveranstaltungen** sowohl für Waldeigentümerinnen, als auch für Betriebsleiter und Forstdienste
- **Benchmarking-System**, das es den Kooperationen ermöglicht, von den Besten zu lernen
- **Anlaufstellen**, welche alle notwendigen Informationen bereitstellen, Beratungen durchführen und die verschiedenen Informationsmassnahmen koordinieren



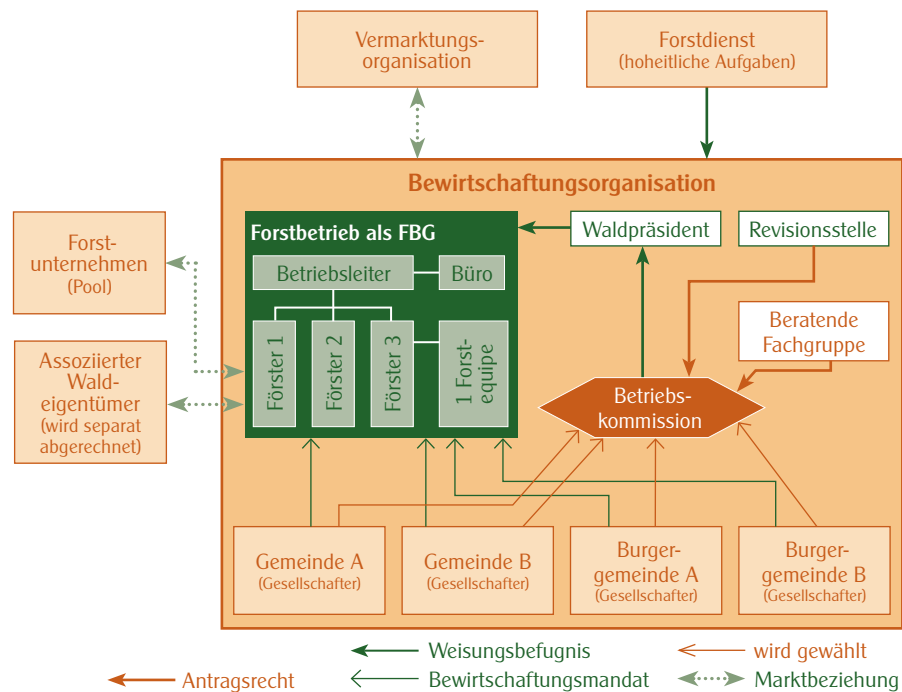
Eine idealtypische Kooperation

Derzeit besteht in der forstlichen Praxis eine ganze Reihe von Kooperationsansätzen. Dies ist aufgrund der unterschiedlichen natürlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen auch nachvollziehbar. Dennoch sollten alle forstlichen Kooperationen einige wichtige Aspekte berücksichtigen. Im folgenden Abschnitt werden deshalb idealtypische Ansätze skizziert.

Forstbetriebliche Kooperation

Öffentliche Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer organisieren sich idealerweise in einer Forstbetriebsgemeinschaft mit einer Fläche von 4000 bis 6000 ha.

Die folgende Abbildung stellt die ideale Organisationsform schematisch dar:



Die Kooperation ist als **Forstbetriebsgemeinschaft (FBG)** organisiert. Deren Mitglieder (die Gesellschafterinnen und Gesellschafter) sind in einer Betriebskommission vertreten, welche ein Präsidium wählt. Bei beiden Organen ist eine beratende Fachgruppe, bestehend aus Fachexperten, zur Seite gestellt. Sie tritt einmal pro Jahr zusammen und berät die Betriebskommission bei strategischen Fragen sowie bei der Verabschiedung der Jahresplanung. Das Präsidium ist die Ansprechstelle für die Betriebsleitung, welche die FBG leitet. Der Betriebsleitung sind ein bis zwei Försterinnen und rund vier Forstwerte unterstellt.

Gegen aussen hat die FBG folgende vier Hauptpartner:

- 1) Forstunternehmen: Die FBG arbeitet auf langfristiger Basis mit einem Unternehmerpool. Über diesen Pool werden 80% der Holzertemassnahmen organisiert.
- 2) Assoziierte Waldeigentümer/-innen: Die FBG bietet ihnen Forstdienstleistungen an und ermöglicht weiteren Eigentümer/-innen den Einstieg in die Kooperation.
- 3) Vermarktungsorganisation: Die FBG tritt ihr bei, um Holz auf den Markt zu bringen.
- 4) Forstdienst: Dieser kann hoheitliche Tätigkeiten an die FBG delegieren.

Die FBG ist dank folgender Massnahmen wirtschaftlich erfolgreich:

- Bewirtschaftungsvertrag mit standardisiertem Leistungsspektrum als Basis
 - dauerhafte Kompetenzregelungen, die dem Betriebsleiter genügend Freiheit für eine ergebnisorientierte Bewirtschaftung lassen
 - Gewinn-/Verlustverteilung über einfache Verrechnungsschlüssel (z. B. Hektarschlüssel)
 - professionelle Betriebsleitung (z. B. als technische Forstverwaltung)
 - Betriebliche Wertschöpfungstiefe ist gerade in der Holzerte den betrieblichen Erfordernissen angepasst; Fahrzeugpark wird so klein wie möglich gehalten und Maschinen bei Bedarf zugemietet
 - Funktionalisierung, wo sinnvoll, aber nicht um jeden Preis
- Das Leistungsangebot der FBG ist in einer Betriebsstrategie klar definiert. Das Personal wird im Rahmen seiner Kernkompetenzen beschäftigt, und Aufgaben werden, wo möglich, delegiert.



Holzvermarktungsorganisation

Eine Holzvermarktungsorganisation ist idealerweise im Eigentum der Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer und setzt rund 100 000 m³ pro Jahr um.

Die Waldeigentümerinnen und -eigentümer identifizieren sich voll mit der Holzvermarktungsorganisation. Diese hat die Rechtsform einer AG oder GmbH, was eine flexible Beteiligungslösung und effiziente Strukturen ermöglicht. Dazu gehört eine vollamtliche, professionelle Führung.

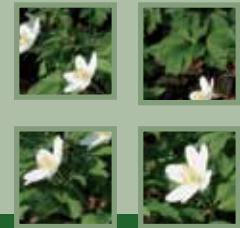
Um das Risiko und das benötigte Betriebskapital niedrig zu halten, handelt

die Organisation das Holz nicht selbst, sondern verkauft es im Auftrag der Waldeigentümerinnen und -eigentümer. Die Vermarktungsorganisation wird früh in die Planung der Holzernte involviert. Sie führt bereits im Frühherbst des Vorjahres zusammen mit den Forstbetriebsleitern Planungsrunden durch.

Bei einem Umsatz von rund 100 000 m³ pro Jahr und Kommissionen von CHF 1,00 bis 2,50 pro m³ resultiert ein Ertrag von CHF 100 000 bis 250 000.– pro Jahr. Damit die Organisation diese Mengen realisieren

kann, bietet sie ihre Dienstleistungen auch nicht beteiligten Waldeigentümerinnen und -eigentümern gegen eine Gebühr an.

Damit die Organisation die verschiedenen Wünsche der Waldeigentümerinnen und -eigentümer abdecken kann, ist sie modular aufgebaut. Je nach Bedürfnis bietet sie die reine Holzvermarktung und Logistik, die Koordination der Holzernte oder die komplette Waldbewirtschaftung an. Unabhängig davon, welche Leistungen nachgefragt werden, sind die Waldeigentümerinnen und -eigentümer immer in deren Planung integriert.



Fazit

Die Analyse der aktuellen Situation zeigt klar: Kooperationen machen Sinn. Sie sind ein geeignetes Mittel, um der kleinräumigen Struktur in der Schweizer Waldwirtschaft zu begegnen. Mit Kooperationen können die Waldbewirtschaftung sinnvoller gestaltet und Kosten eingespart werden. Grössere Flächen ermöglichen eine effizientere Planung, einen besseren Marktzugang und die Senkung der Fixkosten (Schmithüsen, Kaiser et al. 2009).

Andererseits ist der Aufbau einer Kooperation eine komplexe Angelegenheit. Es geht um Veränderungen, welche Misstrauen und Widerstände hervorrufen können. Mögliche Hindernisse gibt es viele: Waldeigentümerinnen und -eigentümer haben Angst, Mitsprachemöglichkeiten zu verlieren, die kooperationswilligen Betriebe haben entgegengesetzte Zielsetzungen oder das Forstpersonal stemmt sich gegen eine neue Organisation.

Damit eine Kooperation überhaupt funktioniert, müssen die Beteiligten sich an ähnlichen Werten orientieren und vergleichbare Ziele verfolgen. Ist dies der Fall, so geht es

darum, den Aufbau der Kooperation seriös zu planen. Eine Zusammenarbeit wird eher zum Erfolg, wenn alle betroffenen Akteurinnen und Akteure von Anfang an in die Planung einbezogen werden. Zudem ist es von Vorteil, in einem ersten Schritt eine Kooperation geringer Intensität zu planen und diese später zu vertiefen. Dieses schrittweise Vorgehen führt zwar dazu, dass das Potenzial der Kooperation zu Beginn nicht ausgeschöpft wird. Dafür ist es für die Betriebe leichter, sich überhaupt für eine überbetriebliche Zusammenarbeit zu entscheiden.

Erst wenn die grundsätzlichen Hindernisse auf dem Weg zu einer Kooperation überwunden sind, stellt sich die Frage nach der konkreten Organisation. Dabei ist es wichtig, dass die Waldeigentümerinnen und -eigentümer zwar organisatorisch eingebunden sind, dass aber gleichzeitig der Koordinationsaufwand tief gehalten wird. Dauerhafte Kompetenzregelungen, genügend Handlungsspielraum für die Betriebsleiter und möglichst wenig interne Verrechnungen tragen zum Erfolg bei.

Letztlich gelingen Kooperationen insbesondere dann, wenn alle Partnerinnen und Partner umfassend informiert sind. Kennt man bisherige Erfahrungen sowie Chancen und mögliche Stolpersteine, so ist die Wahrscheinlichkeit grösser, dass eine Kooperation zum Erfolg wird. Erfolgreiche Kooperationen wiederum tragen zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Schweizer Waldwirtschaft bei.



Herausgeber:

Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft (SHL)
Die SHL in Zollikofen ist die kompetente Fachhochschulinstitution
der Land-, Forst- und Lebensmittelwirtschaft. www.shl.bfh.ch

Waldwirtschaft Schweiz (WVS)
Waldwirtschaft Schweiz ist die nationale Dachorganisation
der schweizerischen Waldeigentümer. www.wvs.ch

Bundesamt für Umwelt (BAFU)
Das BAFU ist ein Amt des Eidg. Departements für Umwelt, Verkehr, Energie
und Kommunikation (UVEK).
www.umwelt-schweiz.ch/wald, www.umwelt-schweiz.ch/aktionsplan-holz

Grundlagen:

Pauli B., Stöckli-Krebs B., Bernhard St. (2008): Kooperationen
in der Schweizer Waldwirtschaft. Schlussbericht.
Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft (SHL), Zollikofen.
Mit Unterstützung von holz21, Projektleitung: Alfred W. Kammerhofer, BAFU.

Schmithüsen F., Kaiser B. et al. (2009): Unternehmerisches Handeln in der Wald-
und Holzwirtschaft – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Managementprozesse.
2. Auflage. dbv Verlag, Gernsbach. 610 S. ISBN 978-3-88640-099-7

BAFU, Hrsg. (2009): Jahrbuch Wald und Holz 2008.
Umwelt-Wissen Nr. 0904. Bundesamt für Umwelt, Bern. 202 S.
PDF-Download unter www.umwelt-schweiz.ch/uw-0904-d (D, F)

BFS, Statistisches Lexikon der Schweiz, 07.4 Forstwirtschaft, 2006.

Konzept + Redaktion:

Felix Hintermann, Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft (SHL)
in Zusammenarbeit mit:
Bernhard Pauli und Barbara Stöckli-Krebs, beide SHL, und Alfred W. Kammerhofer,
Bundesamt für Umwelt (BAFU), Abteilung Wald, Sektion Wald- & Holzwirtschaft.

Gestaltung

Ana Maria Hintermann-Villamil, webhint.ch

Druck:

Schlaefli & Maurer AG, Interlaken

Bildnachweis

Titelseite: Rotex Helicopter, Giswil / LIGNUM; Michael Meuter, Zürich / LIGNUM;
Pierre Boss, Renens / LIGNUM; CFPF, Le Mont-sur-Lausanne / LIGNUM
WVS, Solothurn / LIGNUM
Seite 2: Friedrich Frutig, WSL; POST / LIGNUM
Seite 3: CFPF, Le Mont-sur-Lausanne / LIGNUM
Seite 4: Pierre Boss, Renens / LIGNUM
Seite 5: Michael Meuter, Zürich / LIGNUM
Seite 6: Schweizerischer Forstverein, Frenkendorf / LIGNUM;
Pro Quercus, Lyss / LIGNUM
Seite 7: Rolf Lüscher, Waldabteilung 5, Kt. Bern
Seite 8: LIONS Farnsburg; CFPF, Le Mont-sur-Lausanne / LIGNUM
Seite 9: Michael Meuter, Zürich / LIGNUM
Seite 10: René Lauper, Oberdorf (BL); WVS, Solothurn / LIGNUM
Seite 11: WVS, Solothurn / LIGNUM; Zweckverband Falknis
Seite 12: Bodo Rüedi, St. Gallen / LIGNUM
Seite 13: Pierre Boss, Renens / LIGNUM
Seite 14: Michael Freisage, Zürich; Pro Quercus, Lyss / LIGNUM
Seite 15: Michael Meuter, Zürich / LIGNUM
Seite 16: CFPF, Le Mont-sur-Lausanne / LIGNUM
Seite 17: Michael Meuter, Zürich / LIGNUM
Seite 18: Michael Meuter, Zürich / LIGNUM; Frédéric Beaud, Stetten / LIGNUM
Seite 19:

Kontakt und kostenloser Bezug

Dr. Bernhard Pauli, Studiengang Forstwirtschaft, Ressort forstliche Produktion,
Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft (SHL), Länggasse 85, 3052 Zollikofen
Tel.: 031 910 21 07

E-Mail: bernhard.pauli@bfh.ch

Eine PDF-Version ist verfügbar unter:

www.shl.bfh.ch → Forschung & Dienstleistungen → Teams und Kompetenzen

→ Forstwirtschaft → Forstliche Produktion (Abgeschlossene Projekte)

Verfügbare Sprachen

Deutsch, Französisch, Italienisch

Gesamtauflage

12 000 Ex.