



SCHWEIZERISCHER FORSTVEREIN  
SOCIÉTÉ FORESTIÈRE SUISSE  
SOCIETÀ FORESTALE SVIZZERA

*Schweizerischer Forstverein*

Jahresversammlung 2003 in Zofingen (AG)

# **Innovationsführer: Ein Bericht aus der Ideenbörse vom 21. August 2003**



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Übersicht</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Personalpolitik</b> .....	<b>7</b>
3.1 Orientierung an den Kernkompetenzen der Mitarbeitenden (Bernasconi).....	7
3.2 Umstrukturierung des Bernischen Staatsforstbetriebes erfordert weiteren Stellenabbau (Walther) .....	7
<b>4. Verselbständigung</b> .....	<b>8</b>
4.1 Gemeindeverband Forstbetrieb Region Zofingen – Klare Verantwortlichkeiten dank eigener Rechtspersönlichkeit (Steiner).....	8
4.2 Erfahrungen mit Defiziten in Forstbetriebsgemeinschaften (Schlegel & Schwaller).....	10
4.3 Entflechtung vor Verselbstständigung: Erfahrungen aus dem Kanton Luzern (Abt) .....	11
4.4 Verselbständigung mit einer Publikumsgesellschaft: Eine Vision? (Iseli).....	12
<b>5. Leistungsvereinbarungen LV</b> .....	<b>13</b>
5.1 Waldbesitzer verkaufen Interessierten Sicherheit (Kläy) .....	13
5.2 Leistungsvereinbarungen zur Erhaltung und Erneuerung von Infrastrukturanlagen: Unterhalt von Waldstrassen und Bächen (Tiefenbacher).....	14
Unterhalt von Waldstrassen.....	14
Waldpflege als Massnahme des Gewässerunterhalts.....	14
<b>6. Pacht- und Bewirtschaftungsverträge</b> .....	<b>15</b>
6.1 Wie bearbeitet die Firma woodex das Geschäftsfeld «Pacht- und Bewirtschaftungsverträge»? (Gross).....	15
6.2 Pacht- und Bewirtschaftungsverträge: Erfahrung mit bereits realisierten Lösungen (Wiss).....	16
6.3 Pacht- und Bewirtschaftungsverträge (Stebler) .....	17
<b>7. Innovativer Forstbetrieb</b> .....	<b>19</b>
7.1 Steigerung erntekostenfreier Ertrag bei der Holzernte (Wenk) .....	19
7.2 Öffentlichkeitsarbeit „Buschtrommel und Rauchzeichen“ (Wenk).....	19

Projektname	Jahresversammlung SFV 2003 (Arbeitssitzung)	Dateiname, -besitzer	la82 jv ibörse v2l, Ho
Projektnummer	a82	Seiten, Anhänge	19 S.
Projektleiter	Martin Hostettler	Status	definitiv
Auftraggeber	Arbeitsgruppe Wald- und Holzwirtschaft des Schweizerischen Forstvereins, CH-8092 Zürich	Verwendung	keine Einschränkungen
Berichtname	Innovationsführer: Ein Bericht aus der Ideenbörse vom 21. August 2003	ersetzt Dokument	–
Autoren	Hostettler, M. et al.	Geprüft PI (Datum, Visum)	–
Erstellt (Ort, Datum, Visum)	Bern, 13. Dez. 2003, Ho/cz	Geprüft Ko (Datum, Visum)	–

## 1. Einleitung

Die traditionelle Schweizer Waldwirtschaft tut sich schwer mit der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre. Bei vielen forstlichen Akteuren wich das stete Hoffen auf bessere Zeiten an der Holzpreisfront durch immer neue Schadenereignisse zunehmend einem konsternativen Verhalten. Die oft unpräzise definierten Anforderungen der Öffentlichkeit an die Wälder und die geringe Bereitschaft, für solche Leistungen die entsprechenden Geldmittel bereitzustellen, verunsicherten die Forstdienste und behinderten bisher ökonomisch fundierte Lösungsmöglichkeiten. Angesichts der zunehmend fehlenden Geldmittel der Öffentlichkeit für den Wald neigen viele Waldeigentümer dazu, die Pflege und Nutzung ihrer Wälder einzustellen, obschon es selbst unter den derzeit ungünstigen Voraussetzung Möglichkeiten gibt, viele Wälder über die Holzproduktion noch rentabel zu bewirtschaften.

Die Arbeitsgruppe Wald- und Holzwirtschaft des Schweizerischen Forstvereins organisierte aus diesem Grund an der Jahresversammlung 2003 in Zofingen (AG) eine Ideenbörse. Die Ideenbörse wollte anhand einer Reihe von *Beispielen aus der Praxis* mögliche Reformen zur Diskussion stellen und die geschilderte Herausforderung annehmen. Die Ideenbörse wurde zuerst in fünf Workshops abgehalten, danach wurden die wichtigsten Ergebnisse im Plenum zusammengefasst. Insgesamt wurden den 140 Teilnehmerinnen und Teilnehmern 22 Ideen präsentiert.

## 2. Übersicht<sup>1</sup>

### IB1 Personalpolitik (Leitung Jost von Moos)

Idee	Autor
<i>Orientierung an den Kernkompetenzen der Mitarbeitenden</i>	<i>Dr. Andreas Bernasconi, Bern</i>
<i>Downsizing im Berner Staatswald: Vorgehenskonzept</i>	<i>Hansruedi Walther, Bern</i>
Personalpolitik in Zeiten des Downsizing: Erfahrungen aus dem Luzerner Staatswald	Erwin Meier, Luzern
Chancen für Forstpersonal auf dem Arbeitsmarkt: Die Sicht eines Unternehmensberaters	Jörg Lienert, Luzern

<sup>1</sup> Kursiv ausgezeichnete Beiträge sind im vorliegenden Innovationsführer zusammengefasst.

### IB2 Verselbstständigung (Leitung Martin Hostettler)

Idee	Autor
<i>Gemeindeverband Forstbetrieb Region Zofingen: Klare Verantwortlichkeiten dank eigener Rechtspersönlichkeit</i>	<i>Ernst Steiner, Zofingen</i>
Verantwortlichkeiten in der FBG Dorneckberg Süd	Christoph Gubler, Seewen
<i>Erfahrungen im Umgang mit Defiziten in Forstbetriebsgemeinschaften</i>	<i>Jürg Schlegel + Werner Schwaller, Olten</i>
<i>Entflechtung vor Verselbstständigung: Erfahrungen aus dem Kt. Luzern</i>	<i>Thomas Abt, Luzern</i>
<i>Verselbstständigung mit einer Publikumsgesellschaft: Eine Vision?</i>	<i>Ruedi Iseli, Olten</i>

### IB3 Leistungsvereinbarungen LV (Leitung Hansruedi Heinimann)

Idee	Autor
LV zur Aufgabenteilung Kanton–Waldeigentümer	Otmar Wüest, Zürich
<i>LV zur Sicherstellung von Schutzleistungen</i>	<i>Max Kläy, Luzern</i>
LV zur Bewältigung von Waldschäden	Theo Weber, Schwyz
LV zur Erbringung von Naturschutzleistungen	Georg Schoop, Baden
<i>LV zur Erhaltung und Erneuerung von Infrastrukturen (Strassen, Bachverbauungen)</i>	<i>Erich Tiefenbacher, Frauenfeld</i>

### IB4 Pacht- und Bewirtschaftungsverträge (Leitung Franz Weibel)

Idee	Autor
<i>Wie bearbeitet die Firma Woodex das Geschäftsfeld „Pacht- und Bewirtschaftungsverträge“</i>	<i>Daniel Gross, Treiten</i>
<i>Pacht- und Bewirtschaftungsverträge: Erfahrungen mit bereits realisierten Lösungen</i>	<i>Pius Wiss, Dietwil</i>
Welche Hürden sind zu meistern bis zum Abschluss von Pacht- und Bewirtschaftungsverträgen?	Meinrad Candinas, Rabius
<i>Pacht- und Bewirtschaftungsverträge: Überlegungen aus der Sicht eines Waldeigentümers und aus der Sicht des Forstdienstes</i>	<i>Ulrich Stebler, Solothurn</i>

### IB5 Innovativer Forstbetrieb (Leitung Reto Sauter)

Idee	Autor
<i>Ansätze für eine rentablere Holzernte</i>	<i>Daniel Wenk, Bennwil</i>
<i>Innovative Öffentlichkeitsarbeit eines Forstbetriebs</i>	<i>Daniel Wenk, Bennwil</i>
Beispiele für Innovationen in Aargauer Betrieben	Beat Bossert, Muri AG
Der Förster als selbstständiger Forstlogistiker	Peter Thalman, Ebnet

### 3. Personalpolitik

#### 3.1 Orientierung an den Kernkompetenzen der Mitarbeitenden (Bernasconi)<sup>2</sup>

Die Forstwirtschaft durchlebt ihre grösste Krise seit sie besteht. Durch die radikalen Veränderungen im beruflichen Kontext entsteht eine Sinnkrise: Was bisher als gut und erwünscht galt, wird in Frage gestellt. Die Idee lautet: Die individuellen Kernkompetenzen an den Aufgaben der Gesellschaft orientieren – neun Kernkompetenzen Wald – und nicht an Strukturen. Dies kann in fünf Schritten geschehen:

- 1 Persönliche Stärken erkennen,
- 2 Marktchancen beurteilen,
- 3 individuelle Kernkompetenzen weiterentwickeln,
- 4 Kernkompetenzprofil erstellen und
- 5 Profil vermarkten.

Zu allen fünf Schritten existieren verschiedene Hilfsmittel. Wichtig ist es, die bestehenden Hilfsmittel systematisch und konsequent anzuwenden. Dabei wird der Einzelne um Entschiede nicht herumkommen. Im Gegenteil: Entschiede für die eine oder andere Richtung werden zwingend nötig sein. Damit findet aber auch eine Spezialisierung statt. Eine zentrale Frage wird sein, ob das Berufsfeld gewechselt werden soll (Umschulung) oder nicht (Weiterbildung). Dieser Entscheid ist auch abhängig von den lokalen und regionalen Rahmenbedingungen.

#### 3.2 Umstrukturierung des Bernischen Staatsforstbetriebes erfordert weiteren Stellenabbau (Walther)<sup>3</sup>

Seit mehr als zehn Jahren ist die Personalpolitik des Staatsforstbetriebes durch Personalabbau gekennzeichnet. 1989 betrug der Bestand an Forstwarten und Waldarbeitern noch 240 Vollzeitstellen. Im Zuge laufender Rationalisierungsmassnahmen erfolgte bis 1999 eine Reduktion um mehr als 100 Stellen, notabene ohne Entlassungen. Nach der Bewältigung der Sturmschäden Lothar musste im Frühjahr 2002 im Sinne einer Sofortmassnahme der Abbau der Lothar-bedingten Überkapazitäten im Umfang von 32 Stellen beschlossen werden.

---

<sup>2</sup> Dr. Andreas Bernasconi, Pan Bern, Postfach 7511, CH-3001 Bern  
Fon 031 381 8945, EMail bernasconi@panbern.ch

<sup>3</sup> Hansruedi Walther, Amt für Wald, Effingerstrasse 53, CH-3011 Bern  
Fon 031 633 5031, EMail hansruedi.walther@vol.be.ch

Per 1. Januar 2005 wird nun der Staatsforstbetrieb tiefgreifend umstrukturiert und die Personalbestände auf allen Stufen den betrieblichen Erfordernissen angepasst, was einen weiteren Stellenabbau im Umfang von 45 Vollzeitstellen bedingt. Diese Massnahmen sind notwendig, um das politische und wirtschaftliche Überleben des Staatsforstbetriebes längerfristig sicherzustellen. Dabei geht es auch um die Erhaltung von Arbeitsplätzen in den ländlichen Regionen. Nach erfolgter Umstrukturierung wird der Staatsforstbetrieb 65 Vollzeitstellen für Forstwarte und Waldarbeiter, 22 Lehrstellen, 10 bis 12 Stellen für Förster und eine Betriebsleiterstelle aufweisen. Der Personalbestand beim Waldpflegepersonal beträgt dann noch ca. einen Drittel desjenigen von 1989.

Der seit Jahren anhaltende Druck auf den Personalbestand hat auch unerwünschte, negative Nebenwirkungen:

- Verunsicherung und ständige Angst um die eigene Stelle beim Personal;
- Demotivation, Frustration als Folge ausbleibender Erfolgsmeldungen;
- Überalterung des Personalbestandes;
- zunehmende Spannungen zwischen der Front und der Zentrale.

Das Amt für Wald hofft, dass mit der beschlossenen Umstrukturierung ein eigentlicher Befreiungsschlag gelingt. Nach dem notwendigen Stellenabbau sollen bei den Mitarbeitern endlich wieder Sicherheit und Vertrauen in den Staat als Arbeitgeber aufgebaut werden können.

Die ständige wirtschaftliche Veränderung des Umfeldes und der Branche erfordert eine laufende Optimierung der Leistungserstellung und der Organisation des Staatsforstbetriebes. Mit den jetzt beschlossenen Massnahmen wird ein Meilenstein auf dem Weg zu einem wirtschaftlich erfolgreichen Staatsforstbetrieb aber noch kaum der Schlusspunkt gesetzt.

## **4. Verselbständigung**

### **4.1 Gemeindeverband Forstbetrieb Region Zofingen – Klare Verantwortlichkeiten dank eigener Rechtspersönlichkeit (Steiner)<sup>4</sup>**

Viele der heutigen Zusammenarbeitsmodelle zwischen einzelnen Waldeigentümern greifen nur sektoriell einzelne Verbesserungsmassnahmen heraus. Häufig wird nur bei den Beförsterungs- bzw. bei den Betriebsleiterkosten angesetzt. Mit dem vorliegenden Modell

---

<sup>4</sup> Ernst Steiner, Forstbetrieb Region Zofingen, Stengelbacherstrasse 6, CH-4800 Zofingen  
Fon 062 751 1516, EMail fbrz@bluewin.ch

wurde eine Lösung angestrebt, welche umfassende Verbesserungsmaßnahmen durch eine klare Aufgaben- und Kompetenzdelegation zulässt. Dies liess sich beim vorliegenden Beispiel u.a. durch die Vernachlässigung der Eigentumsgrenzen bei der Waldbewirtschaftung sowie durch eine weitgehende Verselbständigung mit eigener Rechtspersönlichkeit erreichen.

*Umsetzung der Idee:* Die vormaligen Forstbetriebe der Ortsbürgergemeinden Rothrist, Strengelbach und Zofingen haben sich per 1. Januar 00 zu einem Forstbetrieb (1'703 ha, 16'000 m<sup>3</sup> Nutzung) zusammengeschlossen, welcher nach dem Modell eines Zweckverbandes organisiert ist. Die Betreuung des Waldes wurde mit diesem Schritt aus den Aufgabenbereichen der Ortsbürgergemeinden ausgelagert. Mit der Wahl des Verbandsmodells wurde ein hoher Grad der Verselbständigung mit weitgehender Kompetenzdelegation und damit kurzen Entscheidungswegen erreicht. Konkret zeichnet sich das Modell u.a. durch folgende Merkmale aus:

- Die Verbandsgemeinden bleiben Eigentümer ihrer Waldgrundstücke.
- Für die Betriebsführung werden Eigentumsgrenzen vernachlässigt (nur noch 1 FIBU und 1 BAR).
- Organe des Verbandes sind der Vorstand, die Betriebsleitung und die Kontrollstelle.
- Der Vorstand ist insbesondere zuständig für:
  - Beschlussfassung über die walddpolitischen Grundziele und den Betriebsplan;
  - Genehmigung der jährlichen Rechnungen (FIBU und BAR);
  - Verabschiedung des Jahresberichtes zu Händen der Ortsbürgergemeinden und der Aufsichtsbehörden (öffentliche Auflage);
  - Beschlussfassung über Verpflichtungskredite und neue, jährlich wiederkehrende Ausgaben im Rahmen des Budgets;
  - Erlass von Betriebsreglement und Pflichtenheften.
- Im Interesse kurzer und rascher Entscheidungswege verfügt der Vorstand über recht weitgehende Kompetenzen. Auf eine Abgeordnetenversammlung wurde bewusst verzichtet. Diese Möglichkeit sieht das kantonale Gemeinderecht ausdrücklich vor. Diese Kompetenzdelegation ist nur dank Verselbständigung möglich.
- Abgeltung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen durch Pauschalbeiträge der Einwohnergemeinden; Nachprüfung mit konkret definierten Betriebsstellen der BAR.

## **4.2 Erfahrungen mit Defiziten in Forstbetriebsgemeinschaften (Schlegel & Schwaller)<sup>5</sup>**

In Forstbetriebsgemeinschaften (FBG) arbeiten Gemeinden mit unterschiedlicher Finanzkraft zusammen. Die Tragbarkeit von Defiziten ist je nach Finanzkraft verschieden. Bei zu grossen Defiziten können sich finanzschwache Revierpartner das Mitmachen in der FBG nicht mehr leisten und sind versucht, aus der FBG auszutreten und eventuell die Waldbewirtschaftung einzustellen.

Anhand zweier FBG wird gezeigt, mit welchen Massnahmen in den letzten zehn Jahren die Defizite vermindert wurden: Zusammenlegung der Verwaltung; Reduktion der Fixkosten durch Abbau von betriebseigenem Personal und Infrastruktur; stattdessen Mehreinsatz von Forstunternehmungen. Dadurch konnten die Defizite ganz wesentlich gesenkt werden. Gesunkene Holzerlöse haben diese Anstrengungen allerdings teilweise wieder etwas aufgefangen. Weitere Verbesserungen der Betriebsergebnisse scheinen nur noch mit einem Abbau von Leistungen möglich (z. B. Jungwaldpflege minimieren).

Die Defizite werden unter die Partnergemeinden der FBG nach Hektaren bewirtschafteter Waldfläche verteilt. Dies vereinfacht die Verwaltung ganz wesentlich, hat aber auch zur Folge, dass die Partnergemeinden ungeachtet ihrer Finanzkraft an die FBG beitragen müssen. Für ärmere Gemeinden kann dies zu einer erheblichen Belastung der Gemeindefinanzen führen, während dies für finanzstarke keine Probleme bringt. Finanzschwache Reviergemeinden haben eine disziplinierende Wirkung auf die Generierung von Forstdefiziten. Wenn die Defizite für finanzschwache Gemeinden nicht mehr tragbar sind, so besteht die Gefahr, dass diese aus der FBG austreten.

Da es nicht nötig ist, dass alle Revierpartner von der FBG die gleichen Dienste beanspruchen und so in gleichem Mass Defizite mittragen, soll ein minimaler Standard für die Waldbewirtschaftung festgelegt werden, der für alle Reviergemeinden gilt. Wer mehr Leistungen von der FBG beziehen will, soll diesen Mehraufwand separat bezahlen. Dadurch können auch weniger finanzstarke Revierpartner zum Verbleiben in der FBG bewogen werden, die wirklich nur das Minimum von der FBG beziehen wollen.

*Aktueller Umsetzungsstand:* Dieser minimale Standard ist noch nicht definiert worden.

---

<sup>5</sup> Jürg Schlegel, Forstkreis Olten / Niederamt, CH-4603 Olten, Fon 062 311 8797  
EMail juerg.schlegel@vd.so.ch & Werner Schwaller, Forstkreis Gäu / Untergäu, CH-4603 Olten  
Fon 062 311 8787, EMail werner.schwaller@vd.so.ch

### **4.3 Entflechtung vor Verselbstständigung: Erfahrungen aus dem Kanton Luzern (Abt)<sup>6</sup>**

Der Kanton Luzern weist einen geringen Anteil öffentlichen Waldes von ca. 30% auf. Von den 180 öffentlichen Waldeigentümern weisen nur deren drei eine Waldfläche von mehr als 500 ha auf. Vor der Entflechtung bestanden zwischen dem Kanton und den Korporationen bzw. Einwohnergemeinden 15 Partnerschaftsverträge über die gemeinsame Anstellung und Besoldung eines vollamtlichen Försters. Die Anteile des Kantons lagen dabei zwischen 25 und 85%.

Der Regierungsrat des Kantons Luzern genehmigte 1998 die „Neuausrichtung der Forstdienstorganisation“, die u.a. die Förderung der forstbetrieblichen Strukturbereinigung zum Ziel hatte. Davon versprach man sich eine Spezialisierung und eine Professionalisierung bei den Betrieben aber auch beim hoheitlichen Forstdienst und beim Staatsforstbetrieb. Ebenfalls sollten dadurch grössere Einheiten initiiert werden und es wurde eine Klärung der Kompetenzen bzw. eine klare Aufgabenteilung erwartet.

Zur Umsetzung der angestrebten Entflechtung wurde die Schnittstelle von betrieblichen und hoheitlichen Aufgaben im Wald neu definiert. Sämtliche hoheitlichen Aufgaben im Kanton wurden vom Luzerner Forstdienst mit eigenen Revierförstern übernommen und die bestehenden 15 Doppelanstellungen wurden aufgelöst.

Mit der Einleitung dieser Massnahmen ging man davon aus, dass die bereits durch die grösseren Betriebe angestellten Förster zur Aufstockung ihres ursprünglichen Pensums in Zukunft mehrere aus öffentlichen und privaten Teilen bestehende Betriebe leiten würden. Bei den mittelgrossen Einheiten wurde eine vermehrte überbetriebliche Zusammenarbeit mit der gemeinsamen Anstellung eines Försters erwartet.

Die Annahmen bei den grösseren Einheiten haben sich bisher nicht erfüllt. Hingegen erfolgt bei den kleineren Einheiten, die vorher keine Beförsterung hatten, ein Zusammenschluss mit der gleichzeitigen Anstellung eines Försters für die Betriebsführung. Als Anreiz dazu dient der Vertrag über die delegierbaren Aufgaben im Bereich der Waldberatung und der Walderhaltung. Aktuell bestehen rund 20 solcher Verträge. Weitere Zusammenschlüsse sind in der Vorbereitung.

---

<sup>6</sup> Thomas Abt, Kantonsforstamt, Bundesplatz 14, CH-6002 Luzern  
Fon 041 228 6694, EMail thomas.abt@lu.ch

#### **4.4 Verselbständigung mit einer Publikumsgesellschaft: Eine Vision? (Iseli)<sup>7</sup>**

*Ausgangslage:* Es besteht einerseits eine grosse Nachfrage nach Wald- und Forstbetriebsleistungen, der Goodwill für den Wald ist hoch. Andererseits ist die ungenügende Finanzierung dieser Leistungen respektive fehlende Mittel zu konstatieren. Diese zwei Fakten stehen im Widerspruch! Wie kann nun das ungenutzte Potential genutzt werden?

*Idee:* Die bisher „ausstehenden“ Nachfrager von Waldleistungen zu direkt Beteiligten (und damit zu Mitträgern der Waldbewirtschaftung) machen Verselbständigung der Forstbetriebe durch Gründung von „Publikumsgesellschaften“ (Aktiengesellschaften oder anderen geeigneten Gesellschaftsformen). Übernahme des Waldes zu Eigentum oder Übernahme der Bewirtschaftung (z.B. Pacht). Zudem:

- gemischt ökonomisch-ideeller Unternehmenszweck;
- breite Aktienstreuung: Waldfreunde, Interessengruppen (Waldbenutzer), ideelle Vereinigungen, Firmen, Kunden und Lieferanten, Betriebsangehörige (Mitarbeiter), Bürger der bisherigen waldbesitzenden Körperschaft (...);
- Aktienaussgabe zur Bereitstellung der benötigten finanziellen Mittel, z.B. Betriebskapital (zinsbegünstigt), Finanzvermögen über das benötigte Betriebskapital hinaus (Zinserträge);
- möglicher Aktionärs-Nutzen: ideell (Zugehörigkeit, Miteigentum, Goodwill dokumentieren); Partizipation auf strategischer Entscheidungsebene (Aktionärsversammlung); spezielle Vorzugsleistungen des Forstbetriebes (Waldprodukte, Dienstleistungen z.B. Events); Wald als Werbeträger; Sponsoringrechte; für Lieferanten: Forstbetrieb als Kunde; für Kunden: Beschaffungsvorteile; spätere Chancen auf Dividenden oder Aktienwertsteigerung (aus langfristiger, spekulativer Optik).

##### *Offene Fragen*

- Wie kann verhindert werden, dass sich im Aktionariat Partikularinteressen zum Schaden des Waldes durchsetzen?
- Braucht es andere oder neue Rechtsformen nach Obligationenrecht?
- Kompatibel mit Wald- und Gemeindegesetzgebung?
- Nachteile bezüglich Bundes- und Kantonsbeiträgen?

---

<sup>7</sup> Ruedi Iseli, Hasspacher & Iseli GmbH, Oberer Graben 9, CH-4600 Olten  
Fon 062 212 8281, EMail ri@hasspacher-iseli.ch

- Lassen sich, angesichts des breiten Aktionariats, die verschiedenen Interessen am Wald überhaupt unter einem Zweckartikel sammeln?
- Soll der bisherige Waldeigentümer Mehrheits- oder Minderheitsaktionär werden?
- Soll die Aktiengesellschaft eventuell nur Teilbereiche oder Teilleistungen des bisherigen Forstbetriebes übernehmen?
- Grösse und Besetzung des Verwaltungsrates?
- Gibt es Praxisbeispiele?

## **5. Leistungsvereinbarungen LV**

### **5.1 Waldbesitzer verkaufen Interessierten Sicherheit (Kläy)<sup>8</sup>**

*Problemstellung:* Funktionstüchtiger Schutzwald kann nachhaltig Sicherheit vor Naturgefahren (Lawinen, Steinschlag, Murgang, Rutsche) bieten. Wald kann aber auch eine Gefahrenquelle darstellen: Sturz und Einragungen von Bäumen und Gehölzen auf Strassen, Eisenbahnstrecken, Häuser, Parkplätze, Stromleitungen (...). In beiden Fällen sind Massnahmen (Pflege und Bewirtschaftung) notwendig, damit die Sicherheit für potentiell Gefährdete optimal gewährleistet ist. Der sich selbst überlassene Wald löst gegenüber dem Eigentümer im Schadenfall keinen Haftungsanspruch aus. Durchgeführte Massnahmen können im Schadenfall den Eigentümer haftbar machen.

*Idee:* Wenn der Waldbesitzer noch irgend ein Interesse an seinem Wald hat, sollte er die geeigneten Ziele und die dafür nötigen Massnahmen mit den Interessierten Trägern der Infrastrukturanlagen vereinbaren und die Durchführung der Massnahmen insbesondere Sicherheits- und Finanzfragen regeln. Der allfällig mit dem Waldbesitzer verbundene Forstbetrieb kommt so zu einer jährlich anfallenden Grundlast von Drittaufträgen. Die Bewirtschaftungskosten sind gedeckt, je nach Fall liegt eine Gewinnmarge drin. Aktive Dritte können bei den Infrastrukturträgern auch auf Interesse stossen, weil diese Art Unterhalt zu bewältigen günstiger sein kann als deren eigenständige Lösungen.

*Offene Fragen:* Öffentliche Forstbetriebe, die Drittleistungen übernehmen werden von Forstunternehmern und Ingenieurbüros mit Argusaugen beobachtet (quersubventionierte Konkurrenten (transparente Kosten-Erlösstruktur gewährleisten).

*Umsetzungsstand:* Fallbeispiele bei den SBB schon länger in die Praxis umgesetzt.

---

<sup>8</sup> Max Kläy, SBB AG, Infrastruktur-Projektmanagement, Kompetenzzentrum Naturgefahren, CH-6002 Luzern, Fon 051 227 3879, EMail max.klaey@sbb.ch

## 5.2 Leistungsvereinbarungen zur Erhaltung und Erneuerung von Infrastrukturanlagen: Unterhalt von Waldstrassen und Bächen (Tiefenbacher)<sup>9</sup>

### Unterhalt von Waldstrassen

*Problemstellung:* Die Vielzahl von Wald- und Flurstrasseneigentümern bringt es mit sich, dass der Zustand des Wegnetzes stark vom Engagement des jeweiligen Präsidenten einer Strassenkorporation oder Bürgergemeinde abhängig ist. Die öffentlichen Ansprüche machen zudem einen Unterhaltsstandard nötig, der weit über die Bedürfnisse der Strasseneigentümer hinaus geht.

*Lösungsansatz:* Die Chance einer umfassenden Reorganisation der Gemeinden im Kanton wird genutzt. Viele der neuen politischen Gemeinden übernehmen – gestützt auf ein besonderes Reglement – die Wald- und Flurstrassen im Gebiet in ihr Eigentum und in die Unterhaltungspflicht. Gleichzeitig übernehmen sie einen fixen, gutachtlich festgelegten Anteil der Unterhaltskosten (Beispiel Aadorf: 70%). Die Restkosten werden nach einem Flächenverzeichnis auf die Grundeigentümer ausserhalb des Baugebiets verlegt. Die Flurkommission, in welcher der Revierförster Einsitz hat, koordiniert die periodisch wiederkehrenden Unterhaltsarbeiten und ordnet ausserordentliche Wiederherstellungen an.

*Vorteile:* Wenig differenzierte, aber hoch wirksame und durch Beschluss der Gemeindeversammlung demokratisch legitimierte Regelung.

*Offene Fragen:* Durchsetzung der Schadensbehebung bei ausserordentlichen Beanspruchungen durch einzelne Bewirtschafter.

*Umsetzungsstand:* Federführung für Wald- und Flurstrassen liegt beim Landwirtschaftsamt (Abt. Strukturverbesserungen). Dank aktiver Beratung bisher in knapp der Hälfte der Gemeinden im Kanton umgesetzt.

### Waldpflege als Massnahme des Gewässerunterhalts

*Problemstellung:* Ohne periodische Pflegeeingriffe werden Waldbestände in steilen Bachtobeln mit der Zeit vom Schutz- zum Risikofaktor (Einstellung der Bewirtschaftung bei fehlender Kostendeckung besonders im kleinparzellierten Privatwald). Im Thurgau sind die Gemeinden zuständig für den Bachunterhalt. Bisher fehlte hier die Einsicht, dass über die Mitfinanzierung forstlicher Eingriffe das Risikopotential erheblich gesenkt werden kann. Katastrophenfälle mit mehrfach teureren technischen Verbauungen und Wiederherstellungen lassen sich so weitgehend vermeiden.

---

<sup>9</sup> Erich Tiefenbacher, Kreisforstingenieur Forstkreis 5, Forstamt Kanton Thurgau, CH-8510 Frauenfeld  
Fon 052 724 2871, EMail erich.tiefenbacher@kttg.ch

*Lösungsansatz:* Behördenverbindliche Festlegung forstlicher Eingriffe als vorbeugende Massnahme des Gewässerunterhalts im Waldentwicklungsplan.

*Vorteile:* Privatwaldeigentümer lassen sich bei Kostendeckung, die hier heute nur noch mit Gemeindebeiträgen möglich wird, zu forstlichen Massnahmen motivieren.

*Offene Fragen:* Hält das Interesse der Gemeinden über die Ersteingriffe hinaus an? Wie lassen sich die ökologischen Anforderungen an ein vielfältiges Gewässer (Totholz, Schwemmholz) mit den Schutzansprüchen vereinbaren? Welche wasserbaulichen Eingriffe sind ergänzend zu den forstlichen Massnahmen noch nötig?

*Umsetzungsstand:* Dank Gemeindebeiträgen konnten seit den Hochwassern 1994 und 1995 Ersteingriffe in fast allen Risikogebieten ausgeführt werden.

## **6. Pacht- und Bewirtschaftungsverträge**

### **6.1 Wie bearbeitet die Firma woodex das Geschäftsfeld «Pacht- und Bewirtschaftungsverträge»? (Gross)<sup>10</sup>**

*Vorgehen:* „Wir haben das immer so gemacht!“ ist eine oft gehörte Antwort. Die Zeiten haben sich aber geändert. Es gilt in einer ersten Phase die neuen Möglichkeiten von Pacht- und Bewirtschaftungsverträgen bekannt zu machen und darüber zu informieren. Das erfolgt mittels verschiedener Instrumente wie Briefpapier, Homepage oder Inserate. Wir machen vorerst keine Einschränkungen bezüglich privaten oder öffentlichen Waldeigentümern und auch bezüglich Region (reine Information). Erst in einer zweiten Phase wird intern eine ökonomische und ökologische Optimierung vorgenommen.

*Vorteile:* Abgeschlossene Verträge bilden eine Grundauslastung der Infrastruktur von Forstunternehmungen. Das ermöglicht eine kostengünstigere Bewirtschaftung und einen Mehrertrag für den Waldbesitzer.

*Problematik:* Die Verträge müssen einerseits Spielraum offen lassen für die Bewirtschaftung und andererseits genügend Sicherheit liefern in Bezug auf eine umfassende Nachhaltigkeit. Es braucht ein dauerndes Miteinandergehen von Oekonomie und Oekologie.

*Umsetzungsstand:* Verschiedene Anfragen sind bereits erfolgt, doch überwiegt oft die Skepsis zu einem weiteren Schritt.

---

<sup>10</sup> Daniel Gross, Grouwa AG, Dorfstrasse 6, CH-3226 Treiten  
Fon 032 313 1825, EMail grouwa@bluewin.ch

## **6.2 Pacht- und Bewirtschaftungsverträge: Erfahrung mit bereits realisierten Lösungen (Wiss)<sup>11</sup>**

Die WISS AG bewirtschaftet seit rund zehn Jahren Waldungen von öffentlichen Waldbesitzern. Die Form der Bewirtschaftung wird für jeden Waldbesitzer nach seinen Wünschen erarbeitet und vereinbart.

Die Gründe der verschiedenen Waldbesitzer mit denen wir heute Bewirtschaftungsverträge abgeschlossen haben sind so verschieden wie die Waldbesitzer selber. Einer der wichtigsten Gründe ist aber bei allen die Finanzen. Durch einen Bewirtschaftungsvertrag entfallen dem Waldbesitzer die Fixkosten für einen eigenen oder an einem Revier beteiligten Forstbetrieb. Dadurch wird der Waldbesitzer flexibel in der Arbeitsausführung und kann durch Mehr- oder Mindernutzung besser auf den Markt reagieren. Im weitern hat er über den verpflichteten Unternehmer zugriff auf eine optimale Technologie für die Holzernte und die übrigen Forstarbeiten. Durch die Bewirtschaftung bezahlt der Waldbesitzer i.R. nur die effektiv erbrachten Leistungen. Hohe Kosten der Infrastruktur fallen nicht mehr an, was vielfach die Kosten massiv verringert. Der Waldbesitzer erhält im Rahmen der Holzpreisentwicklung eine Sicherheit für seine Kosten und Erträge. Ein wichtiger Grund für viele Waldbesitzer ist auch, die Erhaltung der Eigenständigkeit.

Für den Unternehmer ist es wichtig, dass der Waldbesitzer die Gewähr hat, dass sein Wald nach den Vorgaben des Waldgesetzes und weitgehend auch nach den heutigen Gepflogenheiten bewirtschaftet wird. Um dies zu erreichen muss der Bewirtschafter auf die Besonderheiten einer solchen Bewirtschaftung Rücksicht nehmen. Ein wichtiger Faktor zur Vertrauensbildung ist die Beförderung (Hoheitlich) durch einen Revierförster, der vom Kanton oder einem Benachbarten Revier angestellt und durch den Waldbesitzer oder Bewirtschafter bezahlt wird. Mittels Zielvereinbarung zwischen Waldbesitzer und Bewirtschafter werden die Ziele beider vor der Arbeitsausführung auf den Tisch gelegt und allfällige Differenzen können zum voraus besprochen und ausgeräumt werden. Je nach Art der Abrechnung mit dem Waldbesitzer ist eine absolute Transparenz von Seiten des Bewirtschafters nötig um z.B. die effektiven Verkaufserlöse zu deklarieren. Ein guter Bewirtschafter beteiligt sich an der Öffentlichkeitsarbeit des Waldbesitzer und organisiert z.B. Waldumgänge. Die Entschädigung solcher Leistungen muss im Vertrag oder über die Zielvereinbarung geregelt werden. Ein sehr wichtiger Teil für die Erlangung der Kundenzufriedenheit ist, dass für den Waldbesitzer ein besseres Resultat erwirtschaftet wird als bei einer anderen Lösung.

Lehren aus den bisherigen Verträgen können folgende gezogen werden: Eine Änderung der Bewirtschaftung vom eigenen Betrieb zu einem fremden Bewirtschafter muss gut an

---

<sup>11</sup> Wiss Pius, Geschäftsführer WISS AG, Präsident VSFU, Oberdorfstrasse 1, CH-6042 Dietwil  
Fon 041 788 0177, EMail info@wiss-ag.com

die Bevölkerung kommuniziert werden, vor allem wenn die Bevölkerung „Mitbesitzer“ des Waldes ist. Um für den Bewirtschafter ein Maximum an Synergien zu erreichen sollten die Betriebe die durch ihn Bewirtschaftet werden geografisch nicht zu weit auseinander liegen.

Für viele Waldbesitzer und Unternehmer kann die Bewirtschaftung von Wäldern eine gute Alternative zu den herkömmlichen Bewirtschaftungsformen sein. Bei richtiger Ausgestaltung der Bewirtschaftung profitieren beide Partner durch die Ausnützung von Synergien.

### **6.3 Pacht- und Bewirtschaftungsverträge (Stebler)<sup>12</sup>**

Der schweizerische Waldeigentümer hat in der Regel eine enge Bindung zu seinem Wald. Er gibt sein Bodeneigentum erst zur Benützung durch andere frei, wenn er die Aufgabe wirklich nicht mehr selber erfüllen kann. Auslöser können persönliche oder materielle Gründe sein, die sowohl für private wie auch für öffentliche Waldeigentümer möglich sind. Treffen sie ein, hat er oft Mühe, sich vom Eigentum zu lösen und bevorzugt oft eine Nutzungsübertragung vor dem Verkauf. Als Vertrauenspartner für gemeinsame Lösungen anerkennt der Waldeigentümer in der Regel den örtlichen Revierförster mehr als freie Unternehmer. Zukunftsgerichtete organisatorische Regelungen sind mit innovativen und unternehmerischen Revierförster und Betriebsleiter, die über den erforderlichen Handlungsspielraum verfügen, ebenso zu erreichen wie über private Unternehmer.

Die Feinstrukturiertheit des Waldeigentums in der Schweiz erschwert die Bewirtschaftung. Es ist oft nur mit grossem Aufwand möglich sinnvolle, zeitgemässe Betriebsstrukturen zu aufzubauen. Je grösser die Einheiten und die Zahl der Beteiligten für eine Bewirtschaftungseinheit werden müssen, umso aufwändiger werden organisatorische Veränderungen. Vertrauen als menschliche Komponente ist mindestens ebenso wichtig wie juristisch ausgefeilte Verträge. Im Forstkreis bestehen zur Zeit fünf Bewirtschaftungseinheiten, die sich aus einem bis maximal zehn öffentlichen Waldeigentümern zusammensetzen.

Gelegentlich ist es einfacher eine pragmatische Übergangslösung anzustreben und mit der Zeit und gemachter positiver Erfahrung die Beteiligten zu späteren Verbesserungen zu bewegen. Grundsätzlich sind für eine geregelte Bewirtschaftung Wege zu finden, mit welchen die komplizierten Eigentumsstrukturen überwunden werden können. Im bucheggbergischen Privatwald hat sich die kurzfristige gegenseitige Auftragsvereinbarung mit Schlussabrechnung oder ab Kauf ab Stock mit Vorkalkulation über einen Eingriff am bes-

---

<sup>12</sup> Stebler Ulrich, Forstkreis Bucheggberg / Lebern West, Rathaus, CH-4509 Solothurn  
Fon 032 627 2344, EMail ulrich.stebler@vd.so.ch

ten bewährt. Es besteht so mit verhältnismässigem Aufwand die Möglichkeit für koordinierte und kostengünstigere Einsätze über mehrere Eigentümer.

An zwei Beispielen im öffentlichen Wald haben sich einfache, unbefristete Bewirtschaftungsverträge als sehr dienlich erwiesen. Ebenso gängig sind die Reviervträge unter mehreren Waldeigentümern. Diese Verträge beinhalten unterschiedlich festgelegte Integrationsstufen. Sie reichen mehr oder weniger von zweckverbandsähnlichen Strukturen bis zur Selbständigkeit des Mitgliedes mit gezieltem Einkauf von Leistungen aus der gemeinsamen Organisation (Forstbetriebsgemeinschaft). Im Forstkreis haben wir Gelegenheit Erfahrungen mit einem befristeten Pachtvertrag (200 ha Wirtschaftswald) wird zwischen zwei öffentlichen Waldeigentümern auch zu sammeln.

Jede der obgenannten Veränderungen hat das gleiche Ziel: Verbesserung und Kostensenkung im operativen Betrieb und gleichsam auch in der Administration. Es zeigt sich zunehmend deutlich, dass über die Bewirtschaftungseinheiten hinweg vergrösserte Markteinheiten sich als nützlich erweisen. Der Rückgang der regionalen Marktpartner und der zunehmende Wechsel zu Partnern mit grossen Abnahmemengen schwächen die Marktposition des einzelnen kleinen Waldeigentümers. In unserer Gegend versuchen wir mit der Verkaufskoordination über eine privatrechtliche Verkaufsorganisation (Aareholz AG) die Stellung der Waldeigentümer zu stärken. Der Waldeigentümer will damit keineswegs die Holzhändler ausschalten, sondern koordiniert und in verbesserter, gerechter Position mit ihnen zusammenarbeiten.

Vorteile und Fragen in bezug auf die Holzproduktion: Eine kostengünstige und marktgerechte Waldbewirtschaftung muss über zeitgemässe Bewirtschaftungsstrukturen hoffentlich auch in der Zukunft in der Schweiz noch möglich sein. Motivierte Leute im öffentlichen Forstdienst geniessen meist hohes Vertrauen bei den Waldeigentümern. Wenn sie über die nötigen Fähigkeiten, die Leistungsbereitschaft, Kompetenzen, Verantwortung und das Vertrauen verfügen, sind sie in der Lage wirtschaftliche Verbesserungen im Forstbetrieb zu erreichen. Über Zusammenlegungen von Betriebsstrukturen kann die Position des Waldbewirtschafters gestärkt werden. Die Eigentumsstrukturen, Bewirtschaftungsstrukturen und Marktstrukturen sind sehr verschieden, aus diesem Grund sind diese möglichst rasch auf allen Ebenen im Interesse der Beteiligten neu auszurichten. Veränderungen sind im forstlichen Bereich nicht neu, neu ist aber der Bedarf eines vorausschauenden dauernden Anpassungsprozesses an Veränderungen im Umfeld der Forstbetriebe.

## **7. Innovativer Forstbetrieb**

### **7.1 Steigerung erntekostenfreier Ertrag bei der Holzernte (Wenk)<sup>13</sup>**

Wie können wir den erntekostenfreien Ertrag bei der Holzernte steigern und damit die Eigenwirtschaftlichkeit des Forstbetriebes steigern? Neben dem Einsatz von modernen Erntemaschinen bei gleichförmigen befahrbaren Beständen kann dies im Starkholz (Laub- und Nadelholz) mittels liegenlassen von ganzen Kronenteilen erreicht werden. Es werden nur noch die guten Qualitäten (ca. 8 bis 12 m des Stammholzes) aus dem Bestand gezogen, der Rest bleibt unberührt liegen. Damit wird der Aufwand für die Holzernte massiv gesenkt und gleichzeitig der Durchschnittserlös erhöht. Das dabei entstehende Waldbild ist allerdings gewöhnungsbedürftig (Riesenpuff!) Deshalb ist es wichtig die Bevölkerung und Behörden gut zu informieren.

### **7.2 Öffentlichkeitsarbeit „Buschtrommel und Rauchzeichen“ (Wenk)<sup>14</sup>**

Die Bevölkerung ist schlecht über die Tätigkeiten der Forstbetriebe im Wald informiert. Kommentare werden aber gerne abgegeben, oft Fehlinterpretationen von ausgeführten Arbeiten im Wald. Wie können wir die Waldbesucher besser informieren? Wir müssen vor Ort, am Objekt im Wald unsere Infos weitergeben. Wir machen das in unserem Revier mit grossen Infotafeln (100 cm x 75 cm). Dazu haben wir fünf Standarttexte entwickelt (Jungwaldpflege, Durchforstung, Räumung, Dauerwald, Waldrand) und stellen diese Tafeln jeweils bei ausgeführten Arbeiten am Weg auf. Die Tafeln bleiben längere Zeit stehen, wechseln aber immer wieder den Ort. Gleichzeitig wurde eine Artikelserie „Buschtrommel und Rauchzeichen“ gestartet. Darin wird auf den Hintergrund div. forstlicher Tätigkeiten hingewiesen. Blickfang ist ein, eigens für diese Serie entwickeltes, sich dem Text jeweils anpassendes, Wurzelmännchen.

---

<sup>13</sup> Daniel Wenk, Eichholzstr. 1, CH-4431 Bennwil, Fon 061 951 1877, EMail [dwenk@freesurf.ch](mailto:dwenk@freesurf.ch)

<sup>14</sup> Daniel Wenk, Eichholzstr. 1, CH-4431 Bennwil, Fon 061 951 1877, EMail [dwenk@freesurf.ch](mailto:dwenk@freesurf.ch)