



Forstbetriebliche Strategien

Warum wirtschaftliche Aspekte bei der Strategiefindung zu wenig Berücksichtigung finden

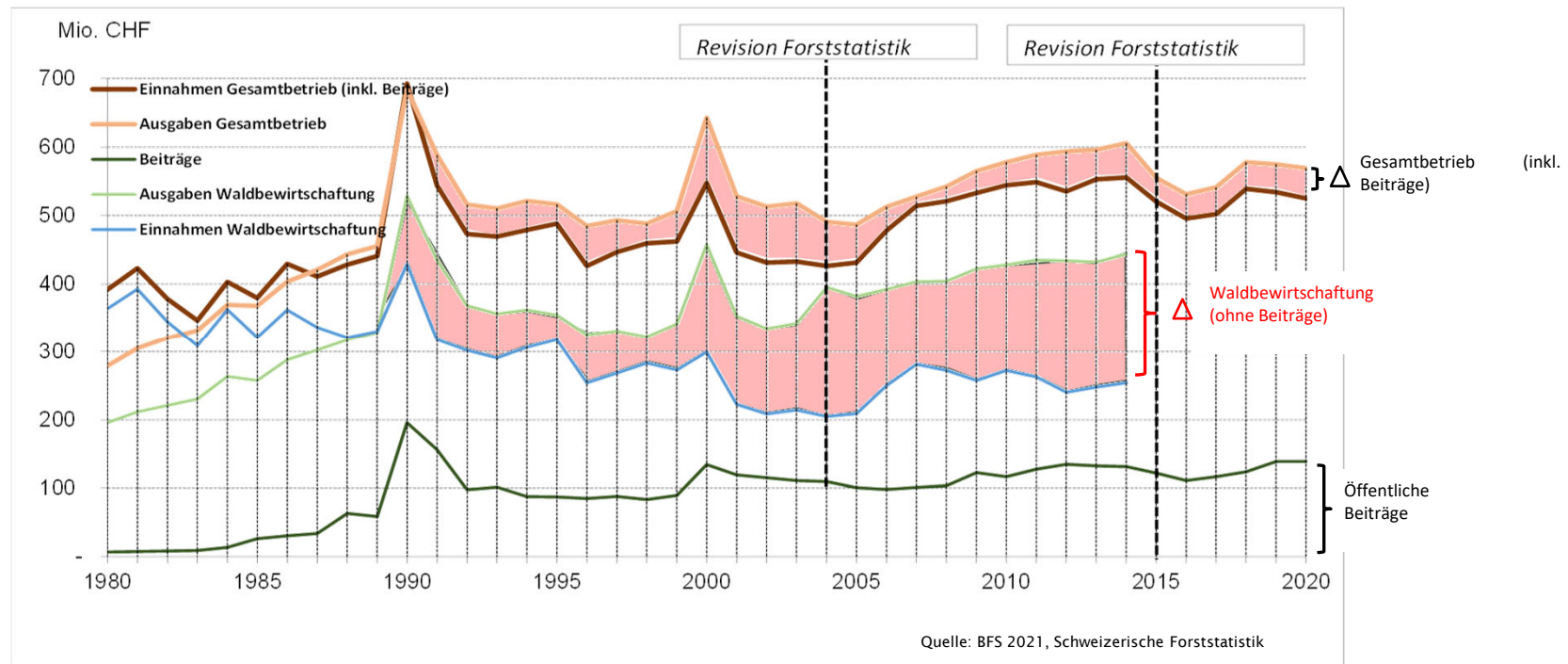
- ▶ Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL

Wirtschaftliche Situation der Forstbetriebe und grundsätzliche Handlungsoptionen zur strategischen Neuausrichtung

Wirtschaftliche Situation der Forstbetriebe

Einnahmen und Ausgaben der Schweizer Forstbetriebe 1980 – 2020

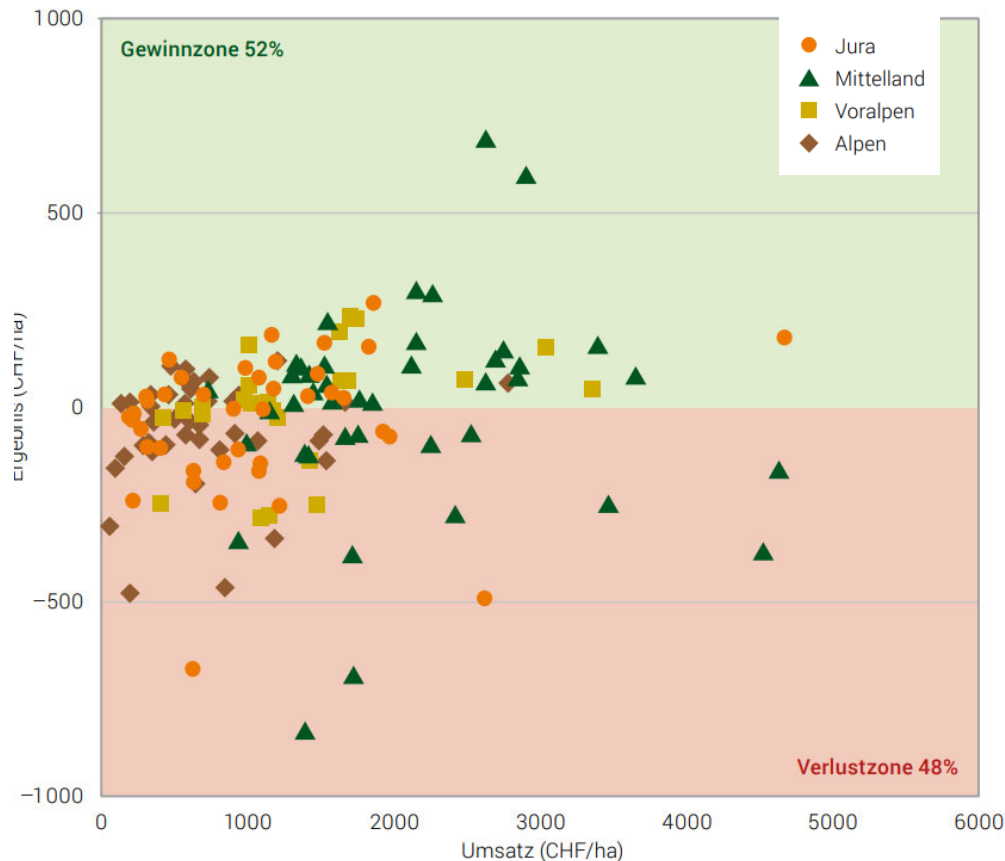
Einnahmen und Ausgaben Schweizer Forstbetriebe 1980 – 2020



- ▶ Seit 1990 weisen Schweizer Forstbetriebe durchschnittlich **negative Betriebsergebnisse** aus.
- ▶ Wirtschaftlichkeitsprobleme in allen Produktgruppen, **vor allem aber bei der Kernaufgabe**, der Waldbewirtschaftung.
- ▶ Bund und Kantone sehen Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit als strategisches Ziel.

Wirtschaftliche Situation der Forstbetriebe

Streuung der Betriebsergebnisse 2020 (Gesamtbetrieb)



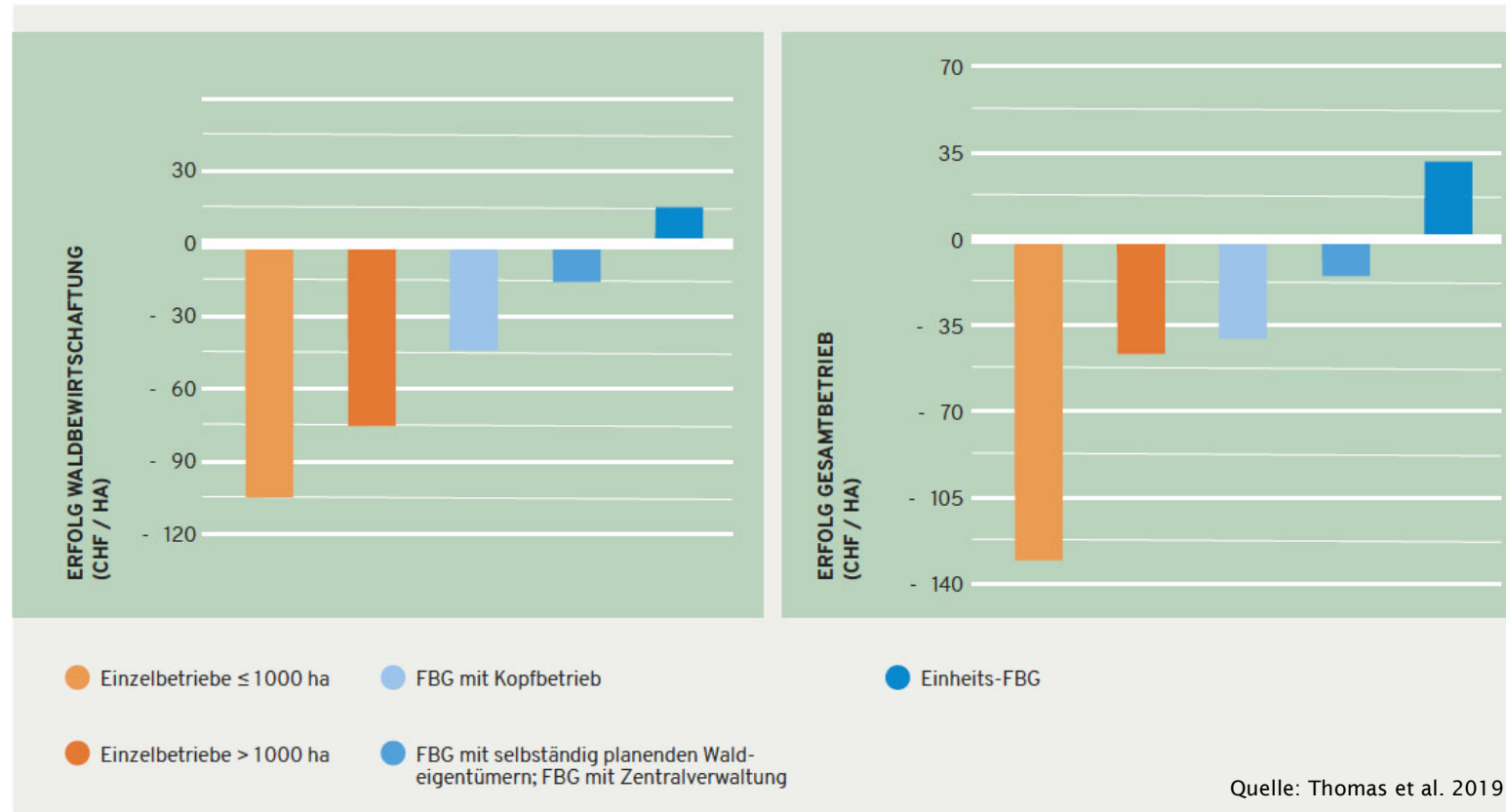
Ein Betrieb mit einem durchschnittlichen Betriebsverlust in der Zeitperiode 2017–2019 von > 1000 CHF/ha ist nicht dargestellt.

Quelle: Bürgi et al. 2021

- ▶ In allen **Grossregionen** gibt es wirtschaftlich erfolgreiche Forstbetriebe.
- ▶ grundsätzliche **Handlungsoptionen** zur strategischen Neuausrichtung sind bekannt:
 - ▶ Betriebsgrösse (über **Kooperationen**) anpassen:
 - ▶ Professionalität steigern,
 - ▶ Economies of Scale nutzen.
 - ▶ **Leistungstiefe** überdenken:
 - ▶ Bestverfahren in der Holzernte anwenden,
 - ▶ Flexibilität steigern.
 - ▶ **Wettbewerbsstrategien** und betriebliches Leistungsspektrum an marktliche Gegebenheiten anpassen.

Grundsätzliche Handlungsoptionen

Zusammenhang Betriebsgrösse und wirtschaftlicher Erfolg

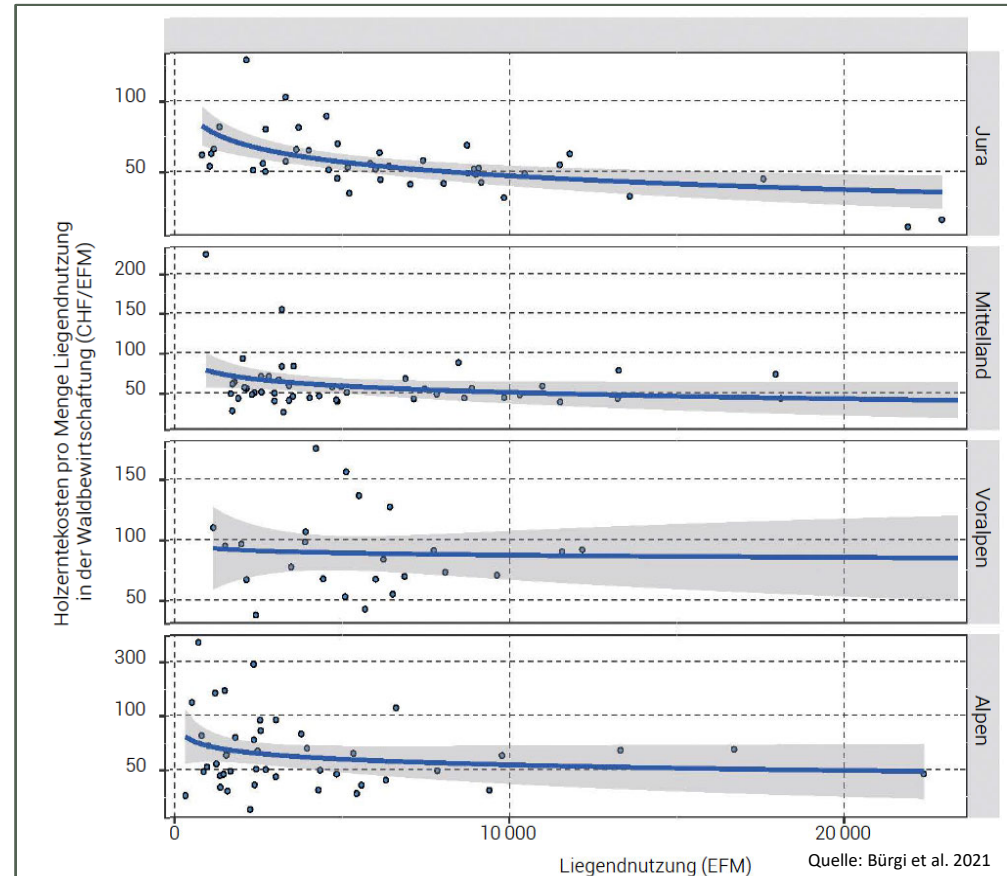
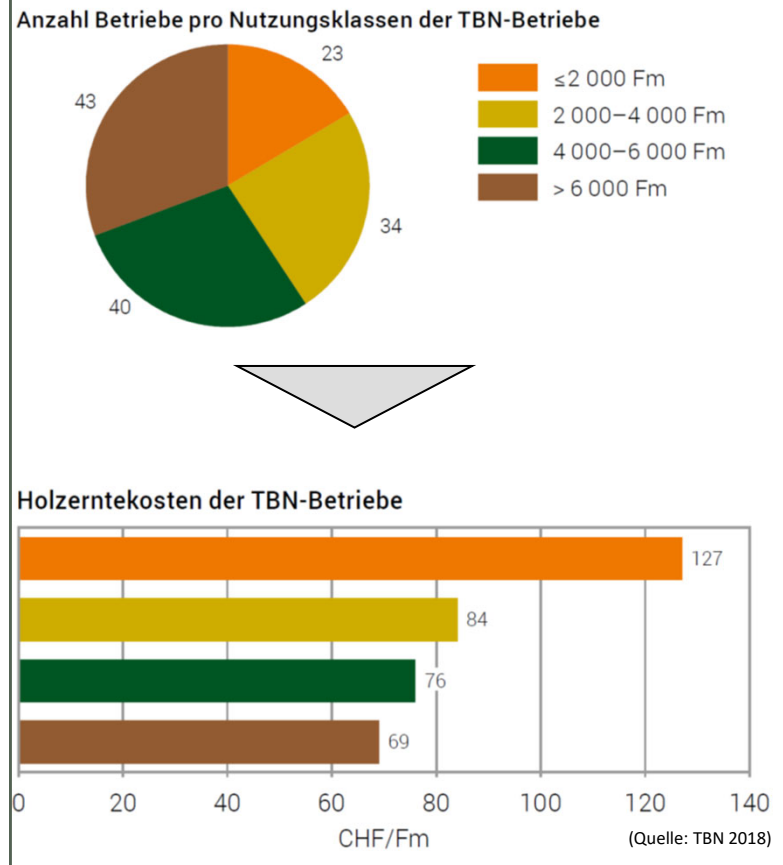


- ▶ **Forstbetriebsgrösse** hat unmittelbaren Einfluss auf wirtschaftlichen Erfolg. Betriebskooperationen führen zu grösseren Bewirtschaftungseinheiten.
- ▶ Mit **zunehmendem Kooperationsgrad steigt** der wirtschaftliche Erfolg.

Grundsätzliche Handlungsoptionen

Wirkung von Skaleneffekten

Nutzungsmengen du Holzerntekosten



- ▶ Eine Verdopplung der Einschlagsmenge führt im schweizerischen Durchschnitt zu einer Reduktion der **Holzerntestückkosten** von **23%**.
- ▶ Die **Verwaltungskosten** nehmen bei einer Verdopplung der Fläche um **36%** ab.

Grundsätzliche Handlungsoptionen

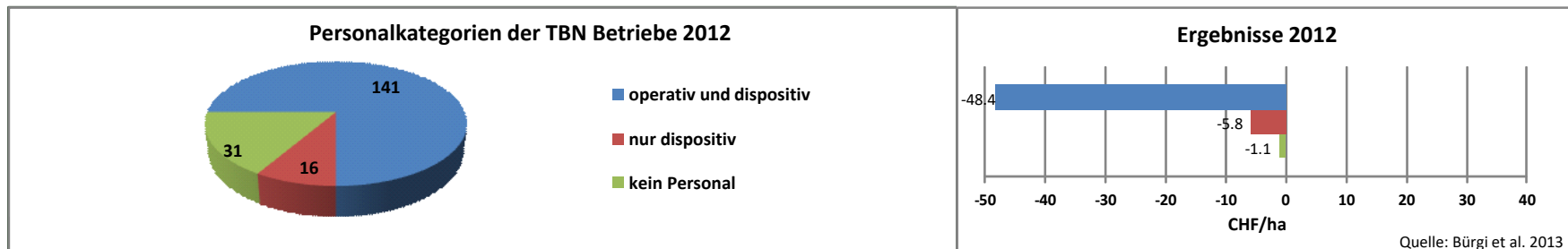
Leistungstiefe und wirtschaftlicher Erfolg

Strukturdaten der Flachland- und Gebirgsforstbetriebe in der D-A-CH Region 2018

Kennzahl	Einheit	Flachland				Gebirge	
		D-Körperschaftswald	D-Privatwald	A	CH	A	CH
Produktive Waldfläche	ha/Betrieb	922	733	2 671	705	3 901	2413
Personaldichte dispositiv	AK/1000 ha	1,18	1,23	0,95	2,04	0,79	0,73
Personaldichte operativ	AK/1000 ha	1,43	0,92	1,73	6,42	0,80	2,77

Quelle: Pauli et al. 2019

Personalkategorien CH



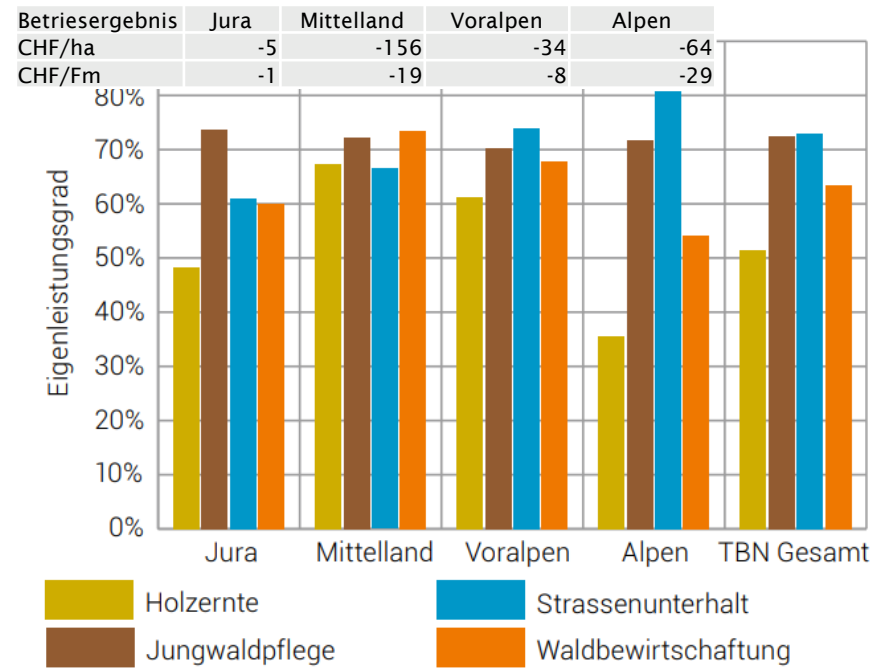
- ▶ **Dispositive und operative Personaldichten** sind bei Schweizer Forstbetrieben deutlich höher als in Nachbarländern (Die operative Personaldichte ist im Schweizer Flachland um 271% bis 594% höher als in Deutschland und Österreich).
- ▶ Wirtschaftlicher Erfolg in hohem Masse von der **Personalhöhe** abhängig.

131	-89	-156	-23	-41	-34	-60	-64	-64	-40	-59	-41	-53	-77	-60	-61	-59	-64	-62	-55	-60
-17	-9	-19	-5	-8	-8	-28	-30	-29	-9	-12	-8	-11	-17	-13	-14	-14	-16	-15	-12	-14

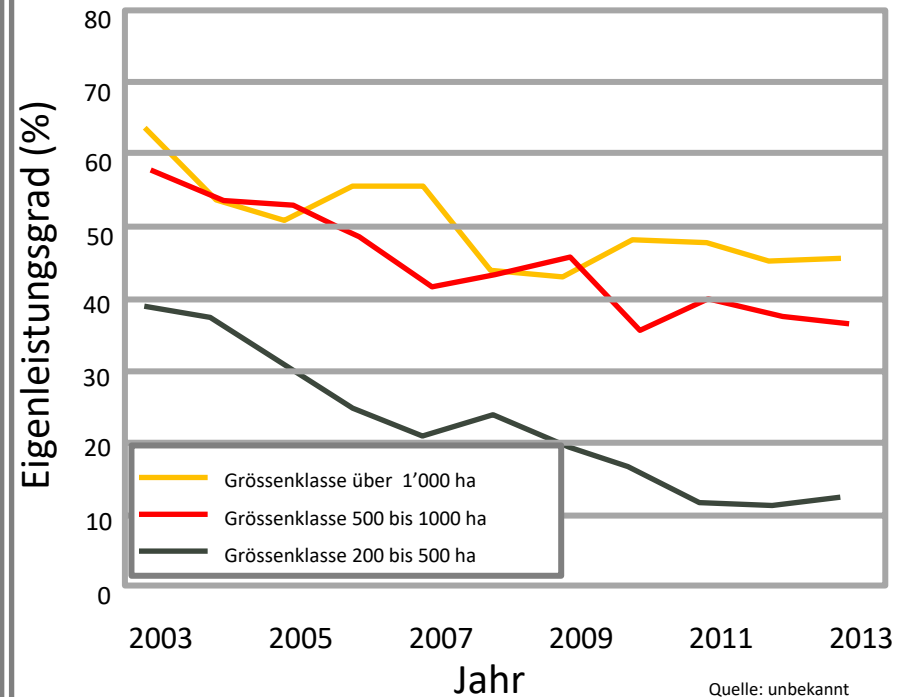
Grundsätzliche Handlungsoptionen

Leistungstiefe und wirtschaftlicher Erfolg

Eigenleistungsgrad nach Tätigkeiten in der Waldbewirtschaftung je Forstzone im TBN 2019



Entwicklung Eigenleistung Holzernte im D Körperschaftswald



- ▶ Der **Eigenleistungsgrad der CH Forstbetriebe** ist höher als der vergleichbarer Betriebe in Deutschlandland.
- ▶ Innerhalb der Schweiz besteht ein Zusammenhang zwischen Eigenleistungsgrad und Betriebserfolg je Forstzone

Grundsätzliche Handlungsoptionen

Wettbewerbsstrategien und betriebliches Leistungsspektrum (Betriebstypen 2019)



- ▶ CH Forstbetriebe setzen stark auf Diversifikation als Betriebsstrategie, um Personalstand besser auszulasten.
- ▶ Kein Prinzip «Structure follows processes follows strategy».
- ▶ Diversifizierte Betriebe sind im Schnitt wirtschaftlich weniger erfolgreich als reine Holzproduzenten.

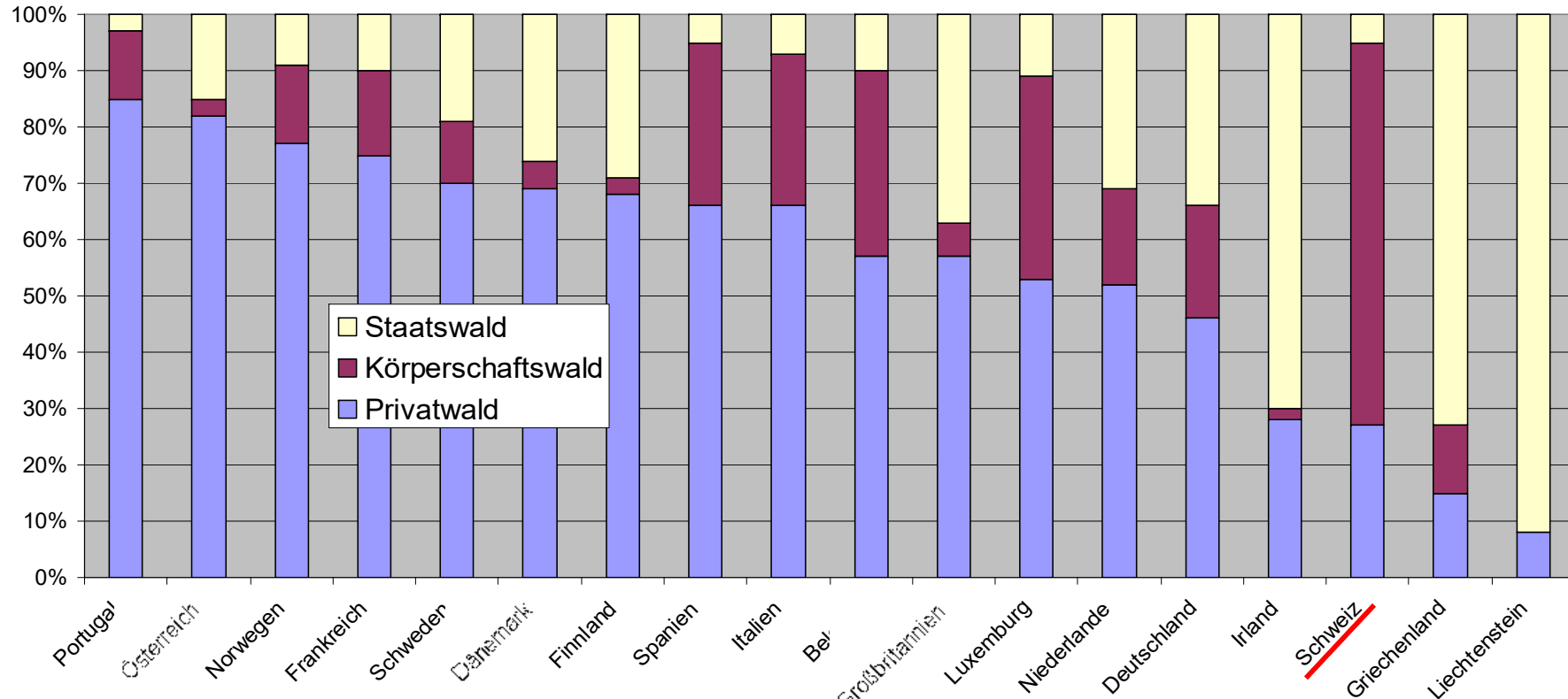
ABER

- ▶ Grosse Streubreite (es existieren auch erfolgreiche Diversifizierer).

Warum werden die Ansätze nicht
angegangen?

Hinderungsgründe

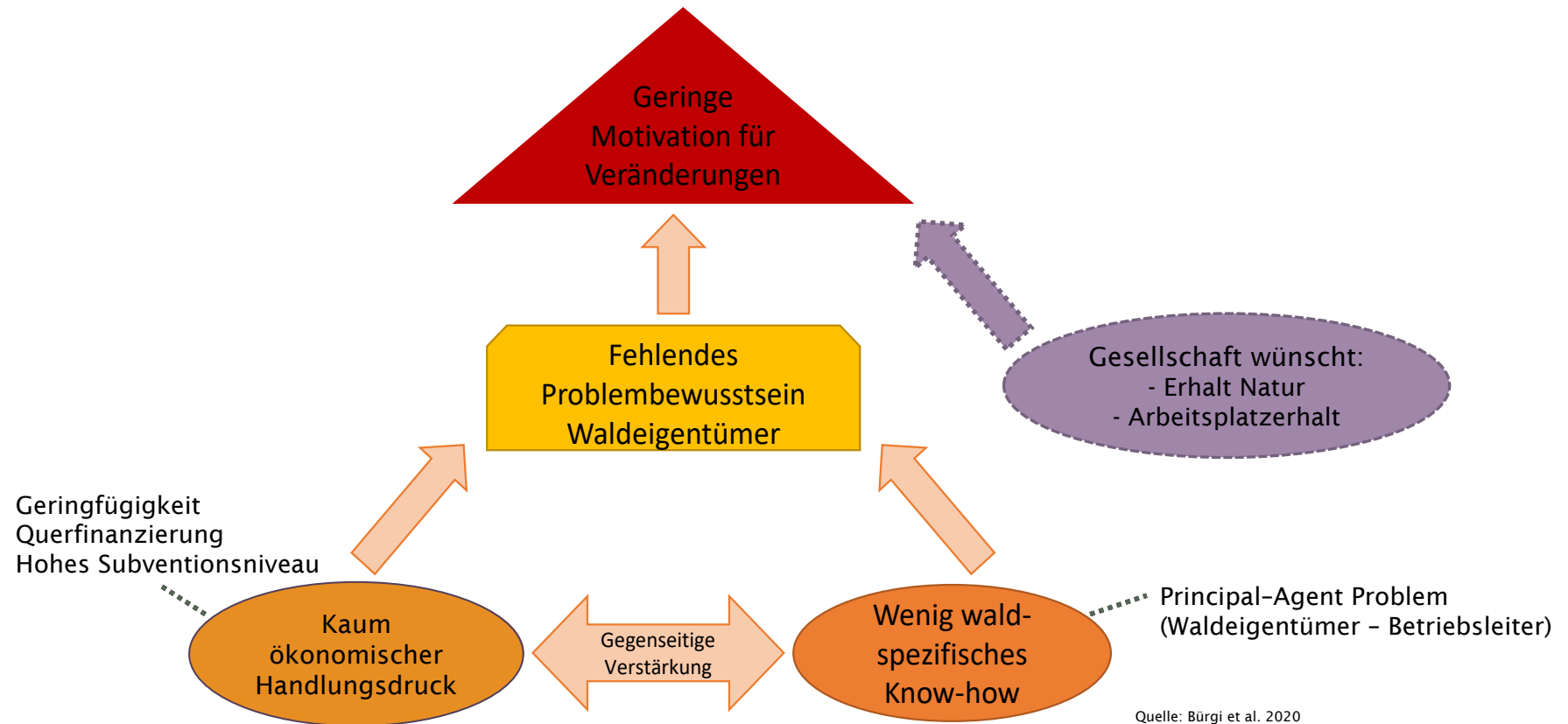
Verteilung Waldeigentum im europäischen Vergleich



- ▶ Der Waldbesitz befindet sich überwiegend in **Gemeindehand** und ist **sehr kleinstrukturiert**. Dies hat folgenden Einfluss:
 - ▶ Vermischung **betrieblicher und gemeindepolitischer Aspekte**,
 - ▶ **Geringfügigkeitsproblem**,
 - ▶ **Begrenztes betriebliches Know how** auf mehreren Ebenen.
- ▶ **Motivation für Veränderung** aus wirtschaftlichen Gründen ist wenig ausgeprägt.

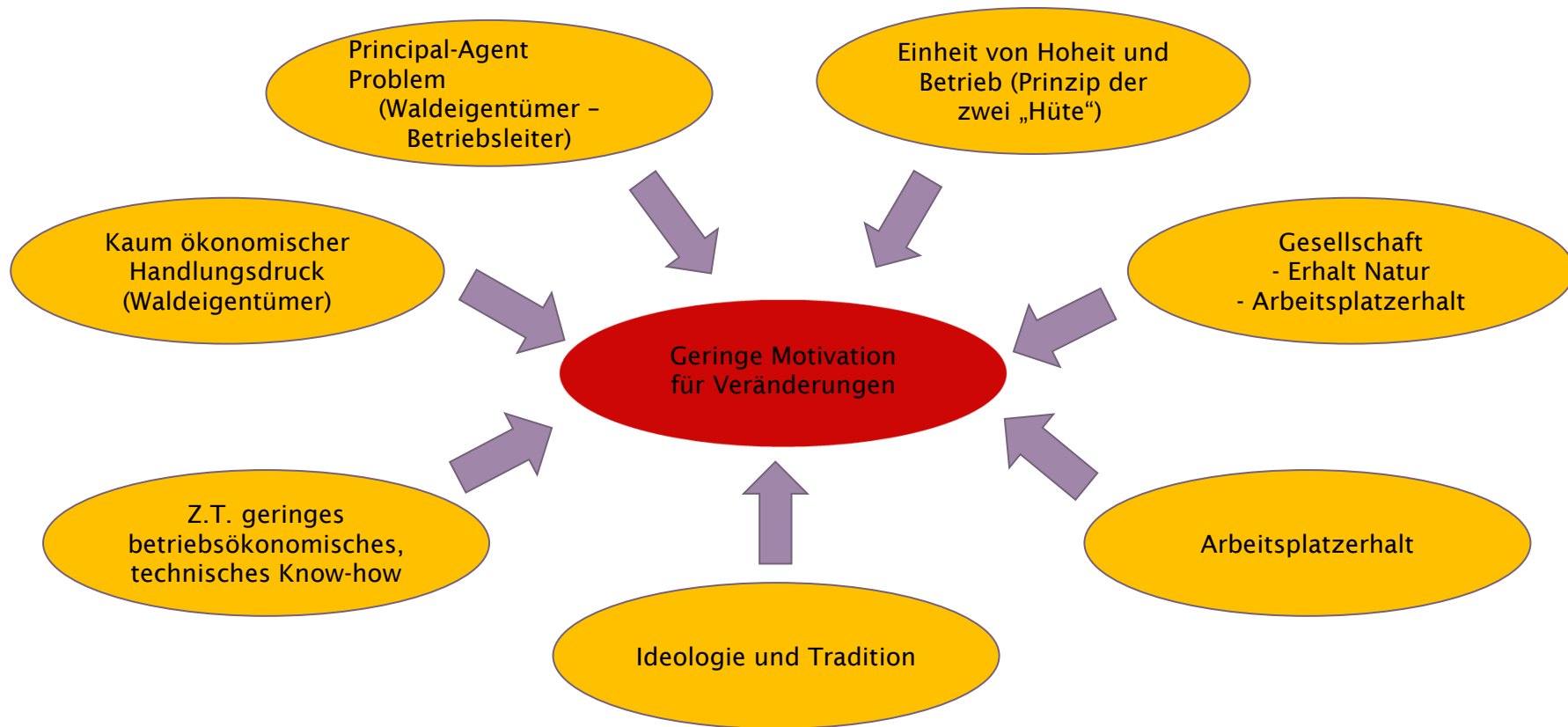
Hinderungsgründe

Motivationsstruktur Waldeigentümer



Hinderungsgründe

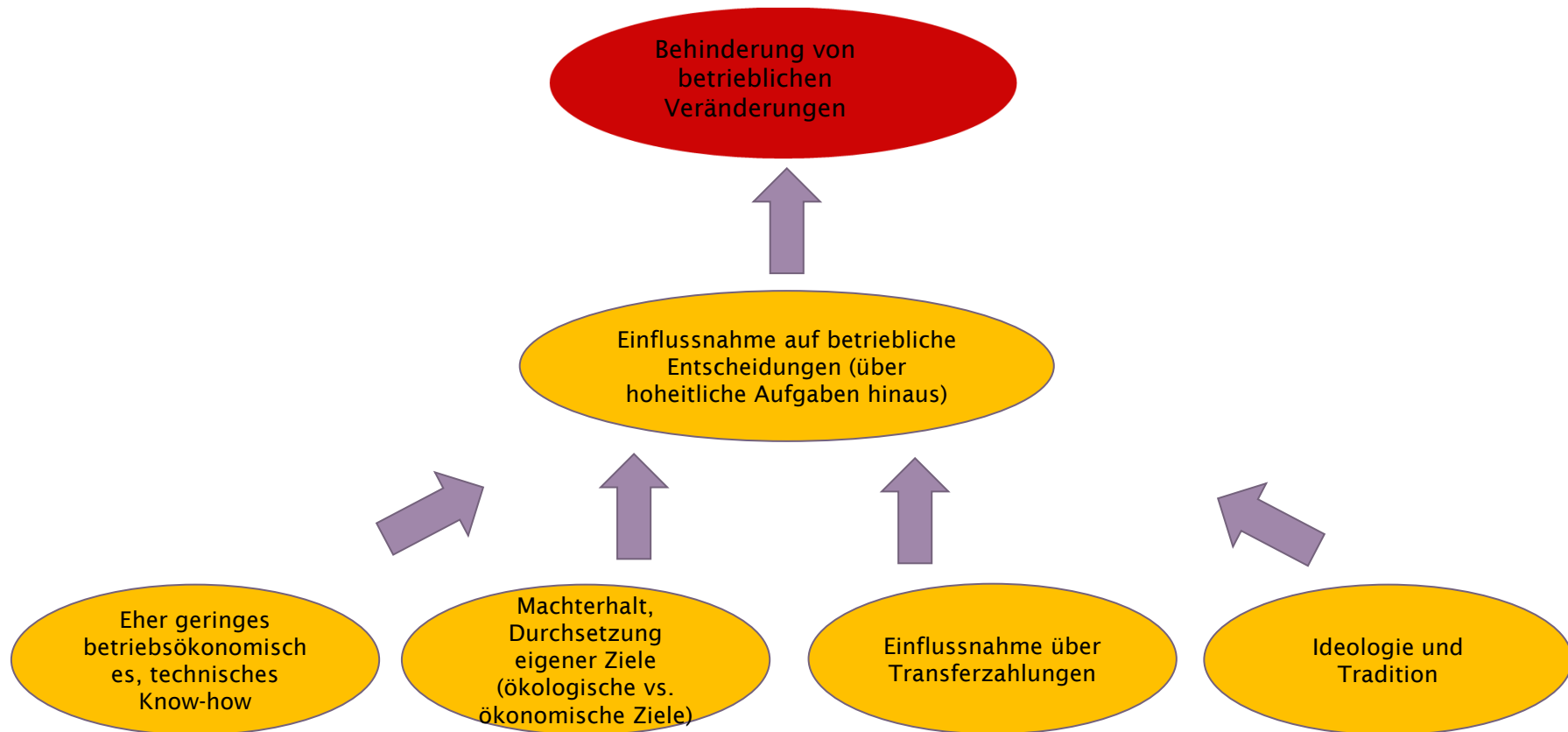
Motivationsstruktur Betriebsleitung



Quelle: Bürgi und Auer 2017, Pauli und Schmidt 2016, verändert

Hinderungsgründe

Kantonaler Forstdienst



Quelle: Bürgi und Auer 2017, Pauli und Schmidt 2016, verändert

Wie weiter?

Wie weiter?

Schritt eins: Rahmenbedingungen anpassen

- ▶ Neuordnen der Rollenverteilung zwischen Staat und Waldbesitzern
- ▶ Überprüfen der Wirkung von staatlichen Förderungen
- ▶ Ideologiewandel als Basis für organisatorische Veränderungen
- ▶ Know how auf den drei Ebenen Waldeigentümer, Forstbetriebsleitung und kantonaler Forstdienst verbessern



Schritt zwei: Konkrete Massnahmen umsetzen

- ▶ Schaffung grösserer Bewirtschaftungsstrukturen unterstützen
- ▶ Auf Rahmenbedingungen angepasste Betriebsstrategien entwickeln
- ▶ Effiziente Organisationsstrukturen aufbauen

Fazit: Ohne wirtschaftlichen Druck werden Veränderungen nur langsam vorangehen



Fragen?