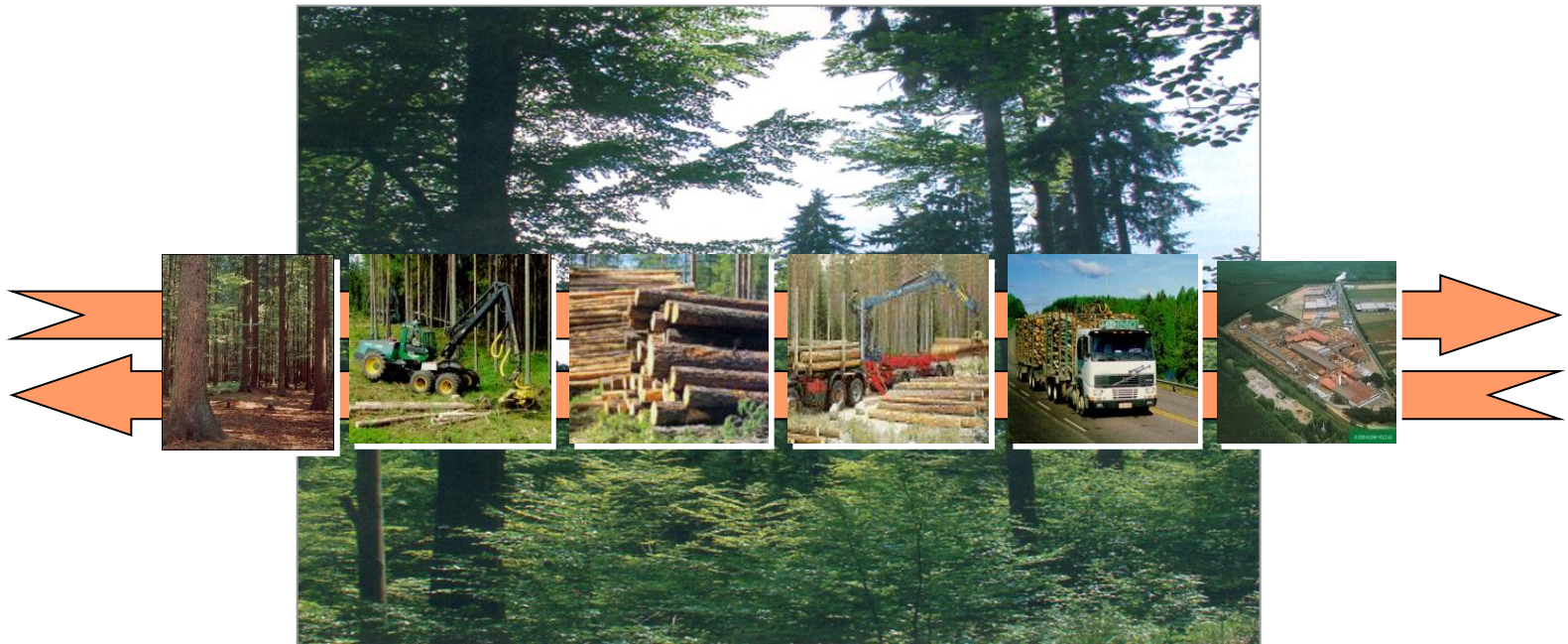


Zukunftsfähige Organisation der Waldbewirtschaftung

Vortrag anlässlich der Vollversammlung des VSFU in Stans



Von Bernhard Pauli, SHL

Wegweiser durch den Vortrag

1

Ausgangssituation

2

Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

3

Überbetriebliche Zusammenarbeit

4

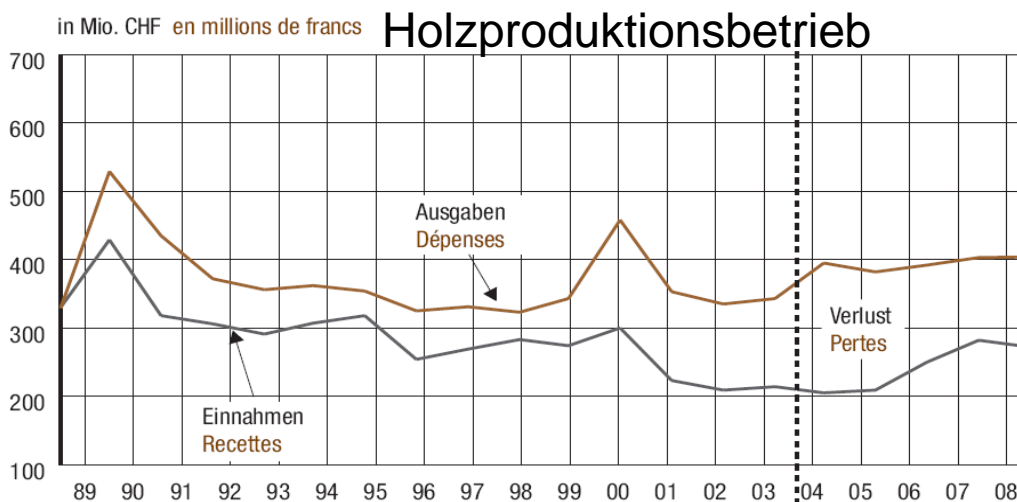
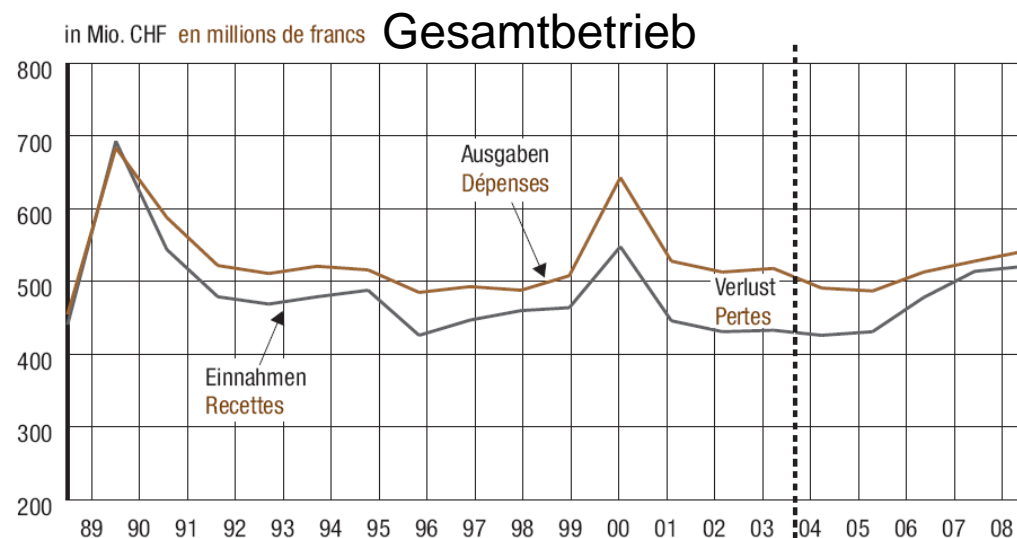
Zusammenarbeit mit Unternehmern

5

Fazit

Ausgangssituation

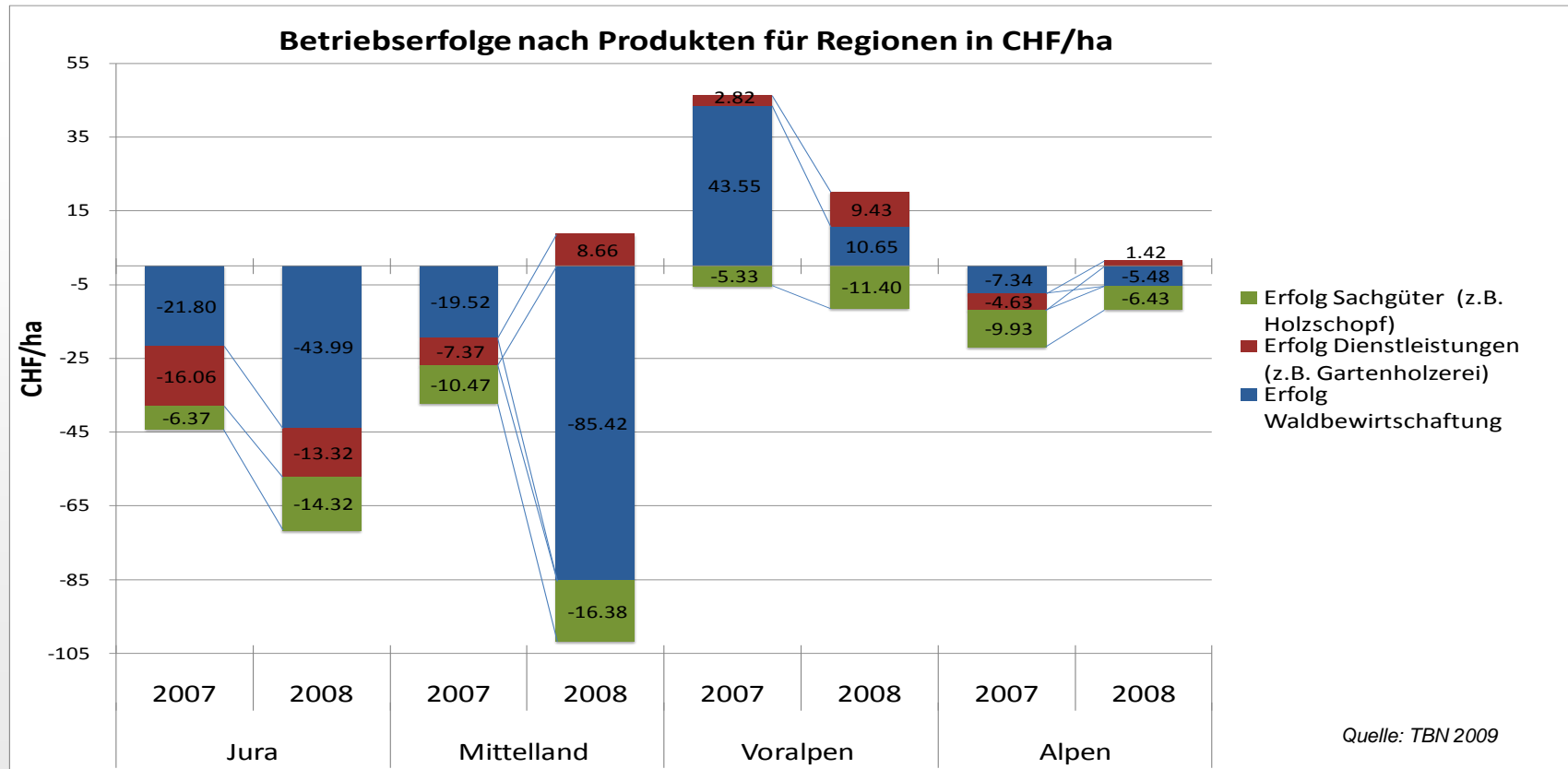
Wirtschaftliche Entwicklung der Betriebe im Gesamt- und im Holzproduktionsbetrieb



- **Negative Betriebsergebnisse** der Schweizer Forstbetriebe 2007 (inkl. 20% Einnahmen durch Beiträge)
- Wirtschaftlichkeitsprobleme vor allem im **Holzproduktionsbetrieb**
- Holzproduktionsbetrieb mit 52% der Gesamteinnahmen wichtigste Einnahmequelle
- **Nebenbetrieb** schliesst im Schnitt positiv ab (Nicht im Kanton Fribourg)

Ausgangssituation

Wirtschaftliche Lage der Forstbetriebe 2008

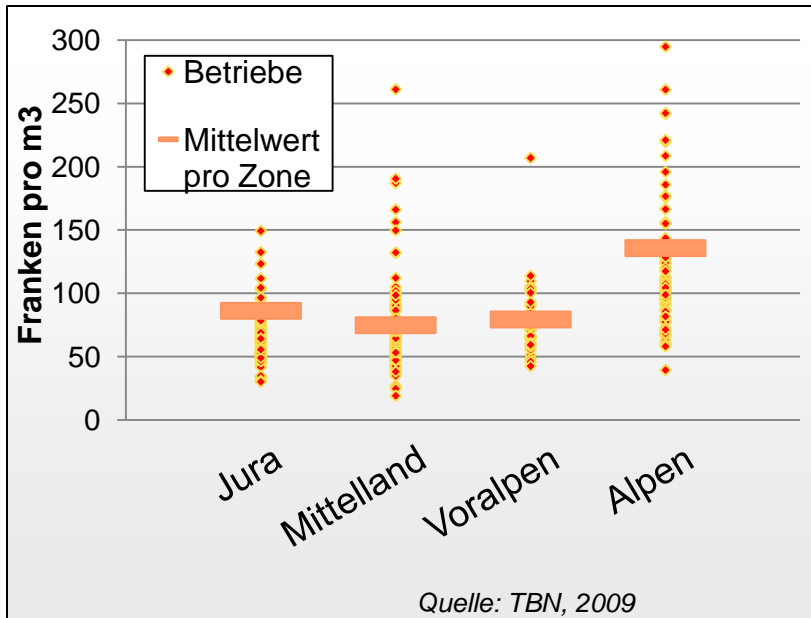


- **Vergrößerung des Defizits** im Vergleich zum Vorjahr um 60%
- Anstieg der **Holzerntekosten um 6.5 Fr/m³**
- Trotz günstigen Rahmenbedingungen ist das **Betriebsdefizit im Mittelland am höchsten**
- Vergleichbare Ergebnisse aus AT und D zeigen einen positiven Trend

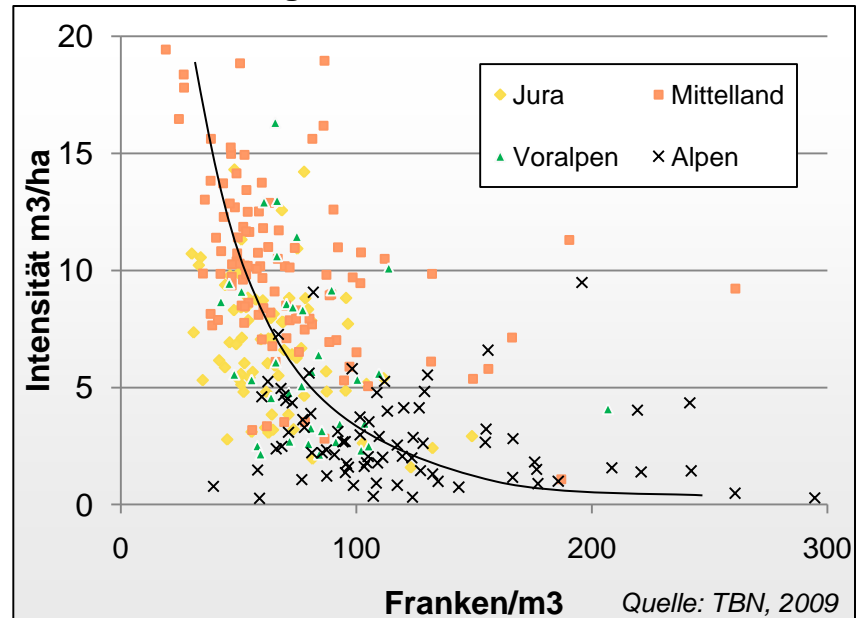
Ausgangssituation

Wirtschaftliche Lage der Forstbetriebe 2008

Kosten in der 2. Produktionsstufe (2008)



Nutzungsintensität / ha in CHF/m3



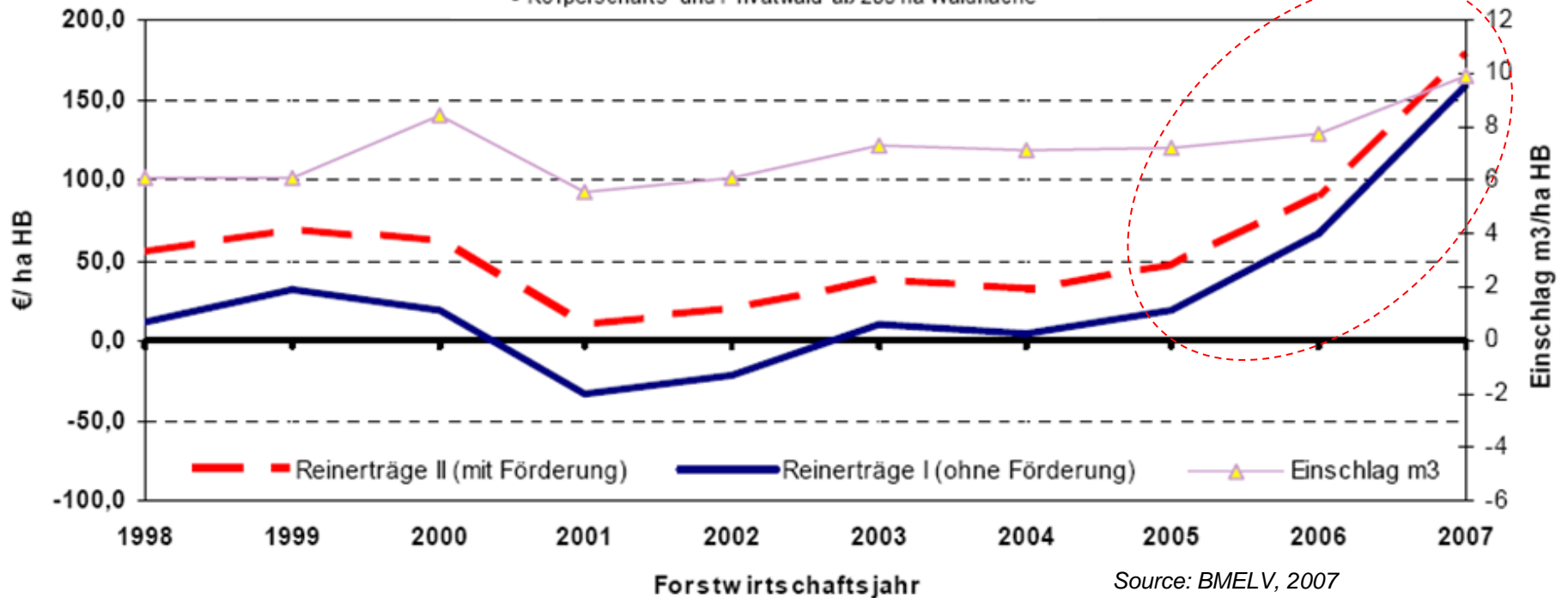
- **Streuung der Holzerntekosten** bei ähnlichen natürlichen Rahmenbedingungen sehr hoch
- Hypothese: Schweizer Forstbetriebe können **theoretisch auch zu ähnlichen Kosten** wie in D oder AT produzieren
- Die Holzerntekosten hängen stark von der **Nutzungsintensität** ab

Ausgangssituation

Wirtschaftliche Entwicklung der Forstbetriebe in Deutschland

Reinerträge in der Forstwirtschaft

- Körperschafts- und Privatwald ab 200 ha Waldfläche -



Entwicklungsgründe (Moog, 2007):

- **Abbau betrieblicher Kapazitäten** (Waldarbeiter, anderes Betriebspersonal, Maschinen)
- Einsparungen bei **Immobilien**

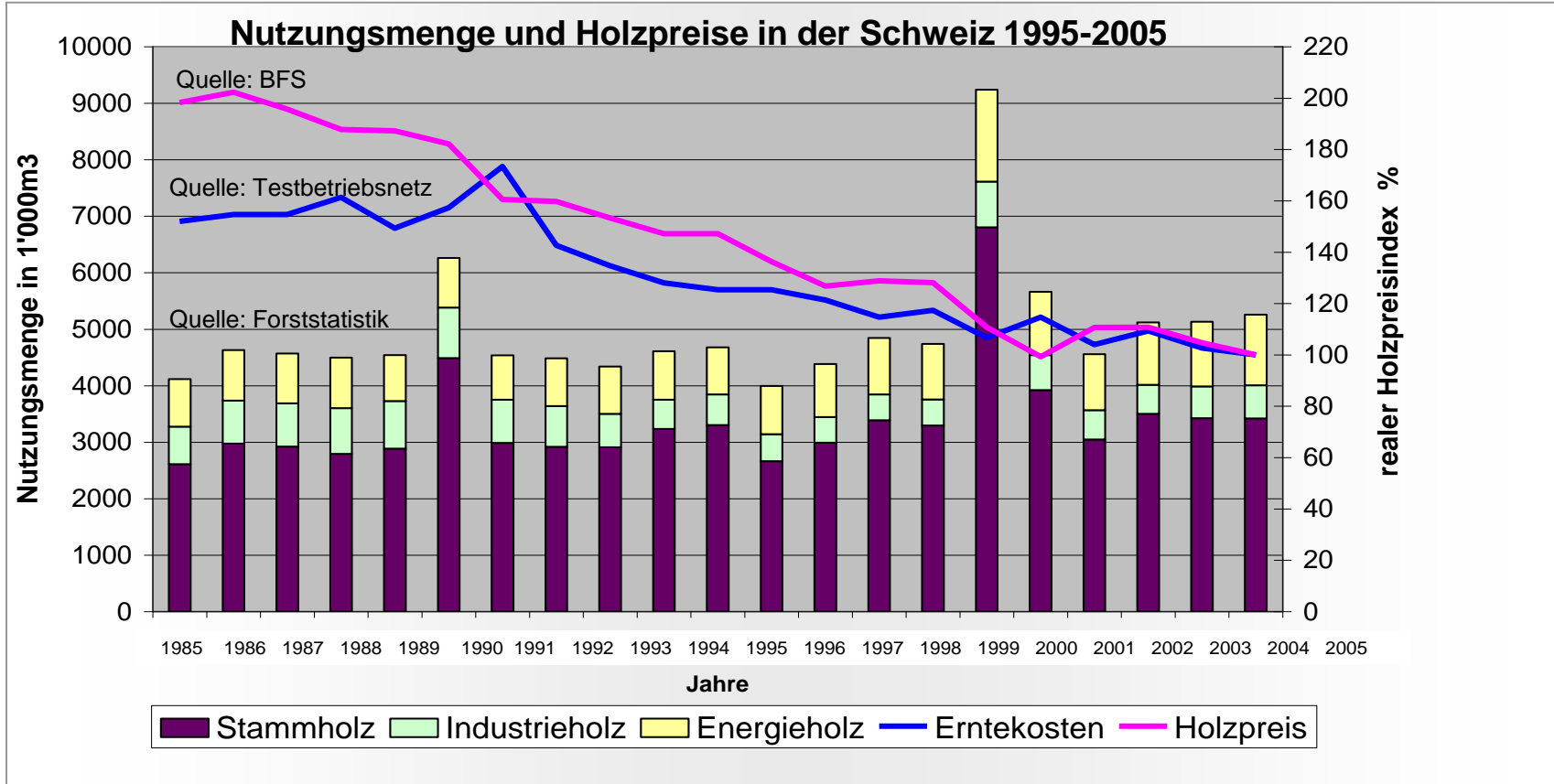


Ergebnis:

- Absenken der **absoluten Erntekosten** durch **Erhöhung der Produktivität** (Mechanisierung) und niedrigere **Personalkosten bei Unternehmern**
- Erhöhung der **Angebotsflexibilität**

Ausgangssituation

Gründe für die wirtschaftliche Entwicklung der Forstbetriebe



Sinkende Holzpreise

Erntekostenindex sinkt weniger stark als der Holzpreisindex (Seit 2005 starker Anstieg der Holzerntekosten)

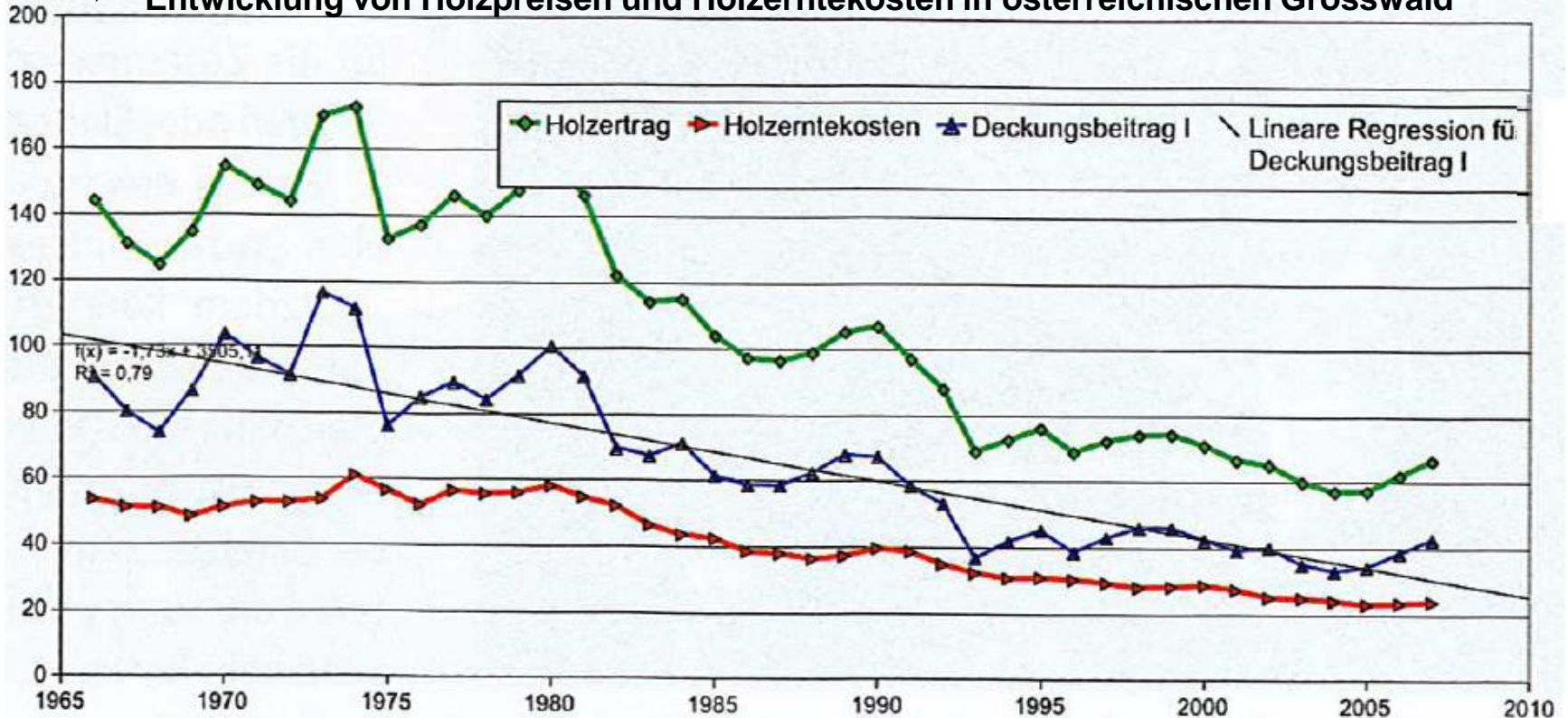
Keine Beziehung zwischen Angebotsmenge und Holzpreis

Ausgangssituation

Wirtschaftliche Entwicklung der Forstbetriebe in Deutschland

Eur0/Fm
(Basis 2008)

Entwicklung von Holzpreisen und Holzerntekosten in österreichischen Grosswald



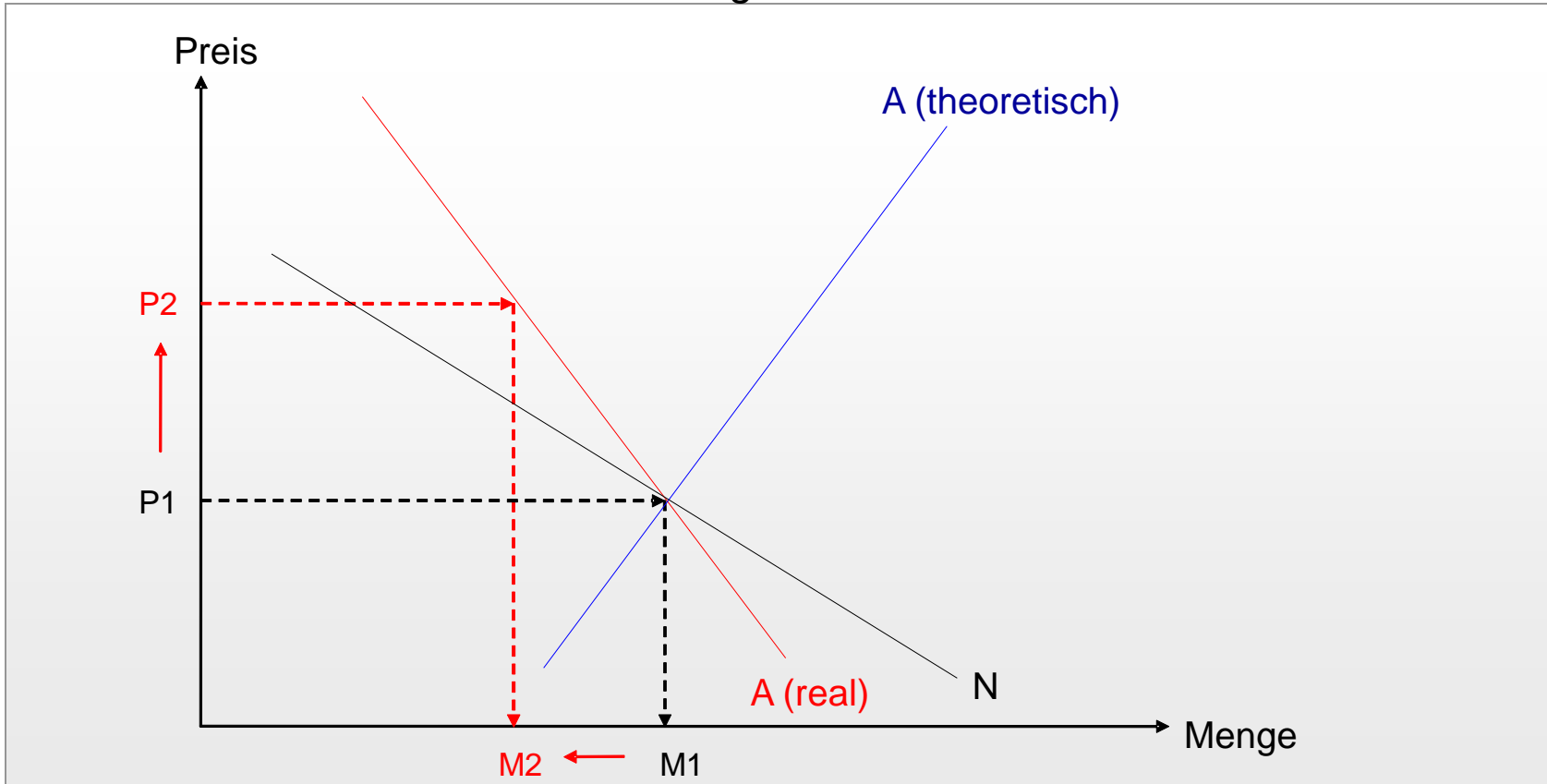
Auch in AT **sinkende Holzpreise**

Erntekostenindex und Holzpreisindex stärker im Gleichlauf

Weiteres Gegensteuern durch Senkung der **Verwaltungs- und Infrastrukturkosten** sowie durch das Generieren weiterer **Einkommensquellen**

Ausgangssituation

Gründe für die wirtschaftliche Entwicklung der Forstbetriebe

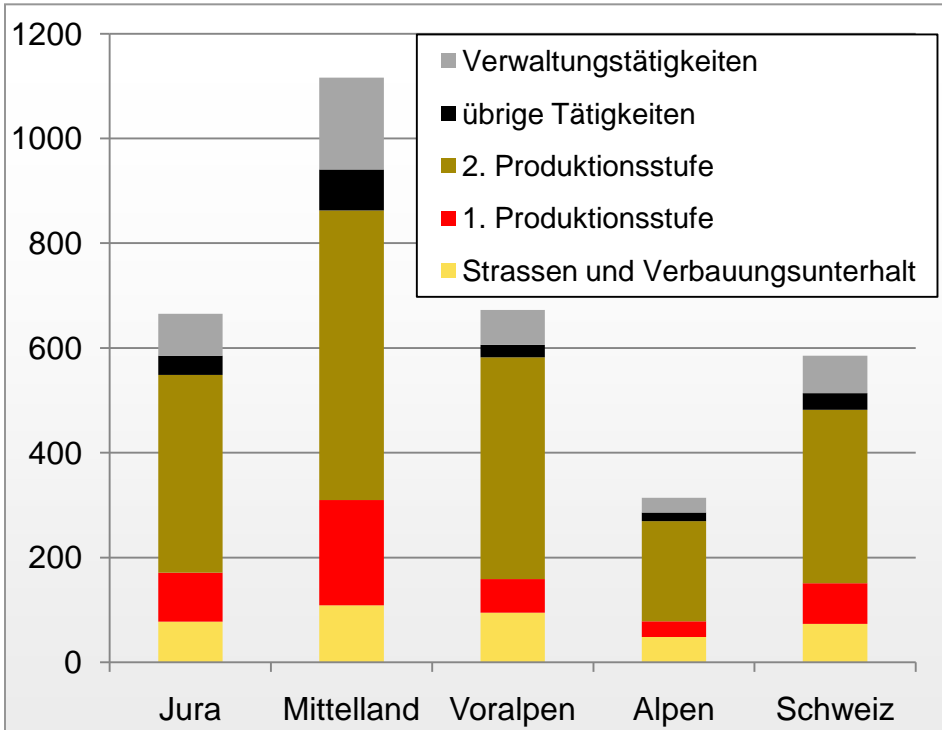


- ➔ **Inverses Angebotsverhalten** der CH Waldbesitzer innerhalb der letzten 20 Jahre
 Gründe: - **Budgetorientierung** und **Hiebsatzorientierung**
 - **Zwang zur Auslastung** und Finanzierung der eigenen Ressourcen (Fixkostenlast)

Ausgangssituation

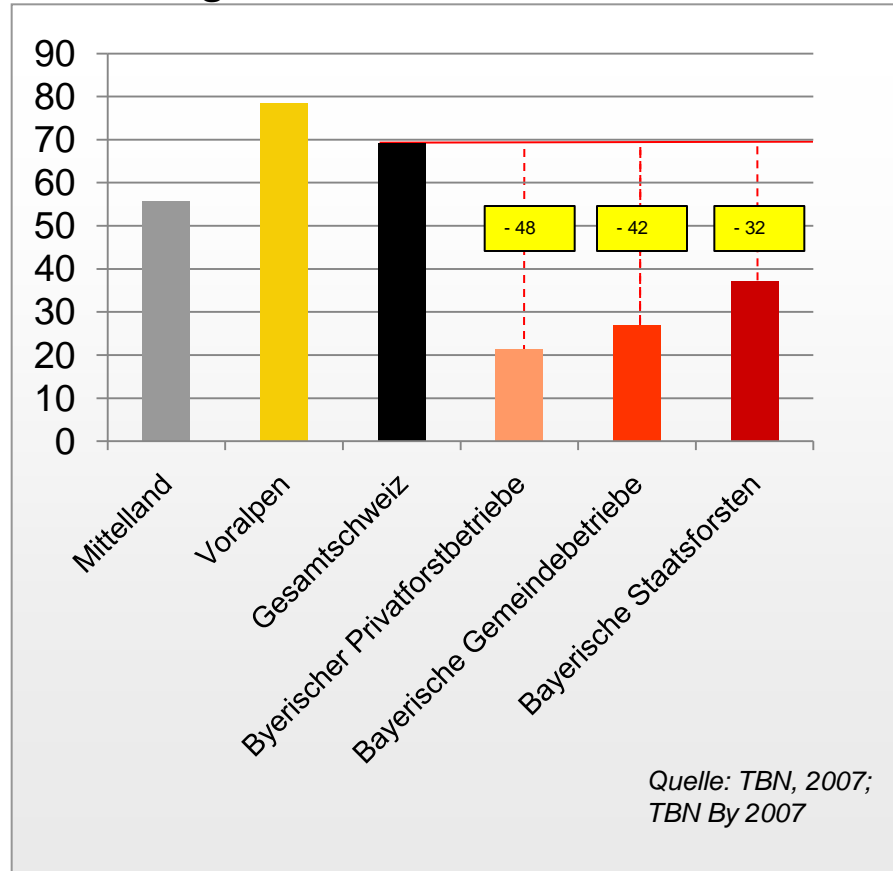
Gründe für die wirtschaftliche Entwicklung der Forstbetriebe

Kostensituation der Forstbetriebe 2008



Quelle: TBN, 2009

Vergleich holzerntekosten 2007



Quelle: TBN, 2007;
TBN By 2007



Holzerntekosten **grösste Kostenstelle** der Forstbetriebe

Holzerntekosten sowie Verwaltungskosten im internationalen Vergleich hoch

Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Forstbetriebe in der Schweiz sind in einer wirtschaftlich schwierigen Situation

Hauptgünde:

- Sinkende Erlöse aus dem Holzverkauf
- Hohe Holzernte- und Verwaltungskosten
- Zum Teil defizitäre Produkte im Nebenbetrieb
- Betriebliche- bzw. Marktchancen werden nicht genutzt
- Hohe Transaktionskosten durch unabgestimmte Prozesse

Massnahmen:

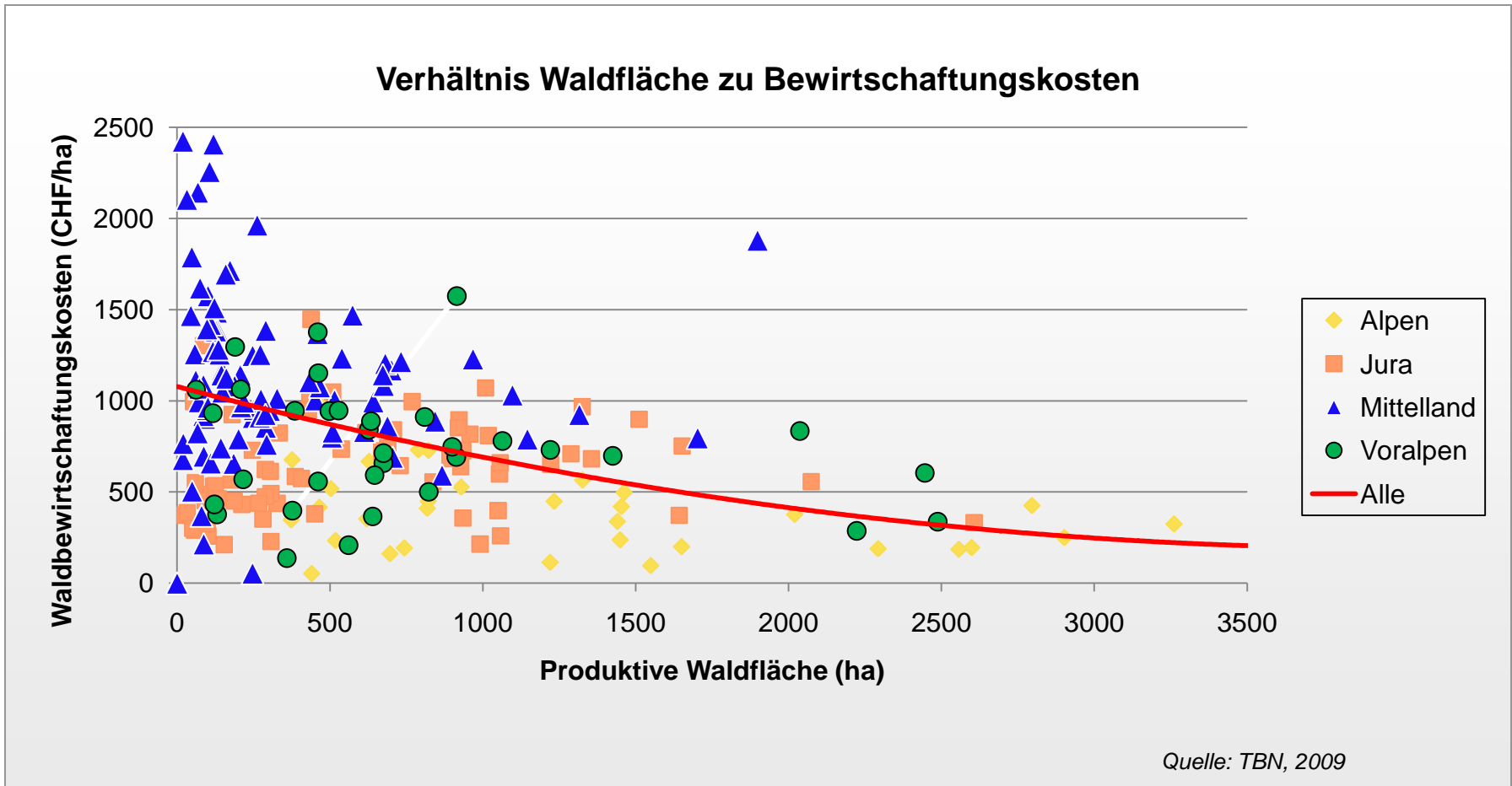
- **Professionalisierung** des Holzverkaufs
- Aufbau von (echten!) betriebsübergreifenden Kooperationen
- Senkung der **Leistungstiefe** in der Holzernte auf 30-50%
- Konsequente Anwendung des **Bestverfahrens**
- **klare und vollständige Kostenzuordnung** bei den Kostenträgern
- Senkung der **Leistungstiefe**
- **Diversifikation des Leistungsangebots** (Neue und kostendeckende Produkte und Dienstleistungen)
- Entwicklung einer **sinnvollen Betriebsstrategie**
- Neue **Planungs- und Budgetierungsformen** anwenden (z.B. New Public Management)
- Senkung der Leistungstiefe
- Enge Zusammenarbeit mit den Akteuren entlang der Wertschöpfungskette
- Einsatz von **Informations- und Kommunikationstechnologien**

Hebel:



Überbetriebliche Zusammenarbeit

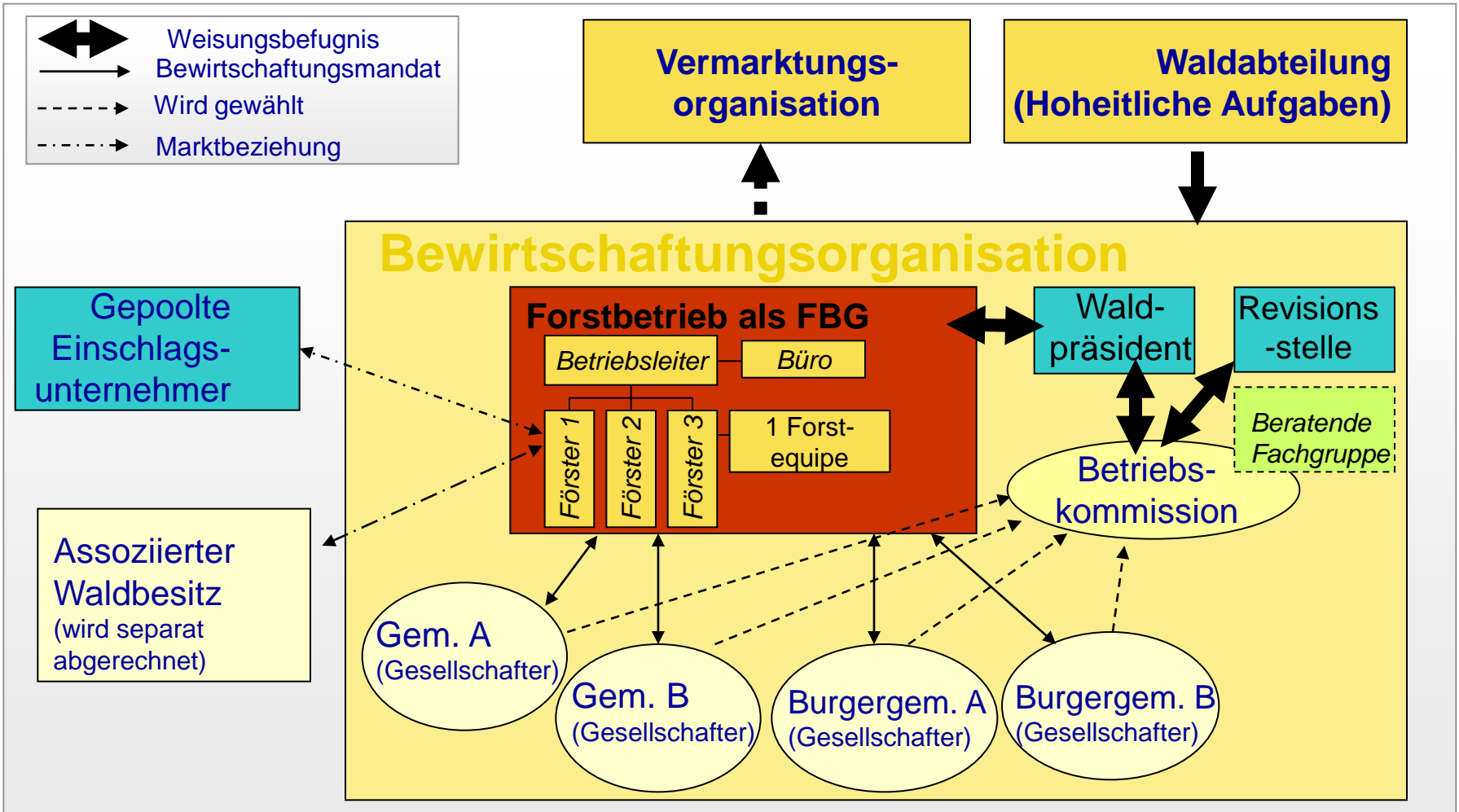
Kostenvorteil durch horizontale Kooperation



➔ Es besteht ein klarer Zusammenhang zwischen Betriebsgrösse (in Ha Waldfläche) und Bewirtschaftungskosten

Überbetriebliche Zusammenarbeit

Ideallösung für Betriebskooperation




Kooperationsforstbetrieb mit 6'000 ha Bewirtschaftungsfläche



Zusammenarbeit mit Unternehmern

Aktuelle Situation in der Holzernte:

- Hoher Anteil an **Regiearbeit (Geschätzt 65%)**
- Hoher **Maschinenstand**
 - Geringe **Maschinenauslastung**
 - Mangelnde **Professionalität da zu wenig Übung**
 - Oft **suboptimale Verfahren**
- **Viel Personal im operativen Bereich**
 - Keine **Flexibilität bei der Holzerntemenge**
 - **Make or buy** Überlegungen nicht möglich 
 - Oft **Zwang zur Akquise von Drittaufträgen**
- **Aus strategische Gründen z. T. keine Kostenwahrheit**
 - **Keine Kalkulation zu Vollkosten** (Maschinenabschreibung; Reparatur, Versicherung, Ausfallrisiken, Gewinnaufschlag)
 - Z. T. „**Verschieben**“ von **Kosten auf andere Kostenträger** (z.B. in Hauptbetrieb)



Lösung:

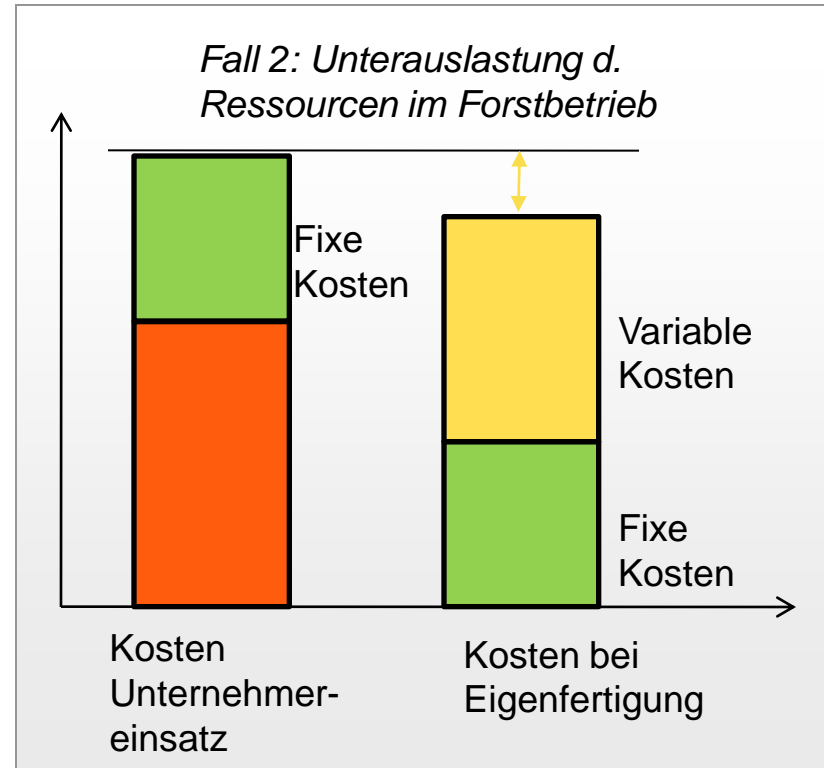
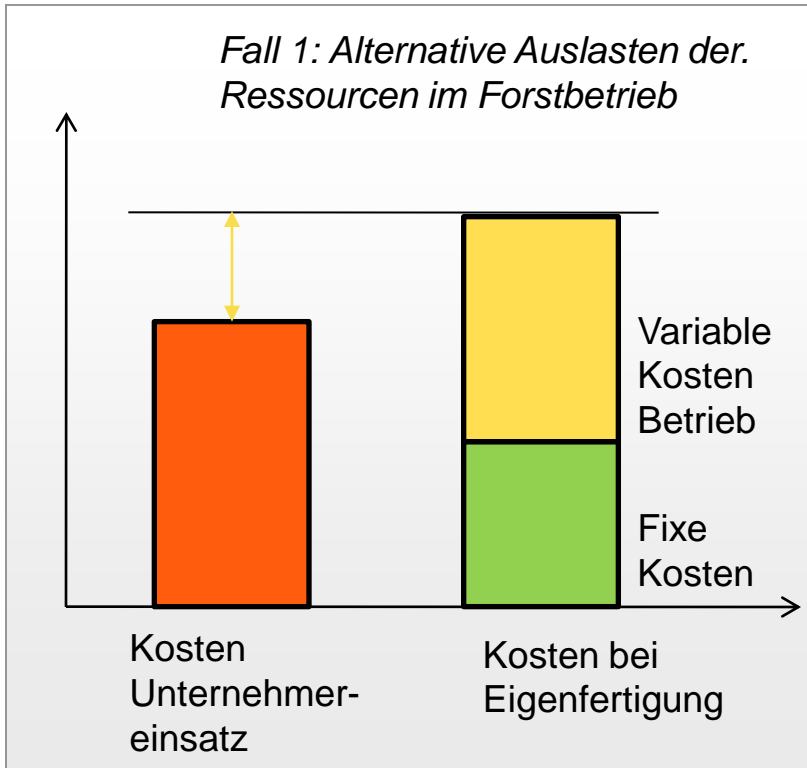
- **Reduktion der Leistungstiefe** in der Holzernte auf 30 – 50% (im Gebirge noch stärkere Reduktion)
- **Enge Zusammenarbeit mit Unternehmern** und Aufbau eines Unternehmerpools
- **Vorkalkulation** und **konsequenter Einsatz des Bestverfahrens**
- Einsatz von eigenem Personal nur dort, wo wirtschaftlich sinnvoll (Starkholz; Spezialholzerei)
- **Aufträge für Dritte** nur, wenn strategisch sinnvoll und langfristig wirtschaftlich
- **Ersatzinvestition** bei Forstmaschinen nur, wenn wirtschaftliche Auslastung gesichert
- Überdenken der **Subventionierungspraxis bei Investitionen** in Maschinen



Zusammenarbeit mit Unternehmern

Aktuelle Situation in der Holzernte:

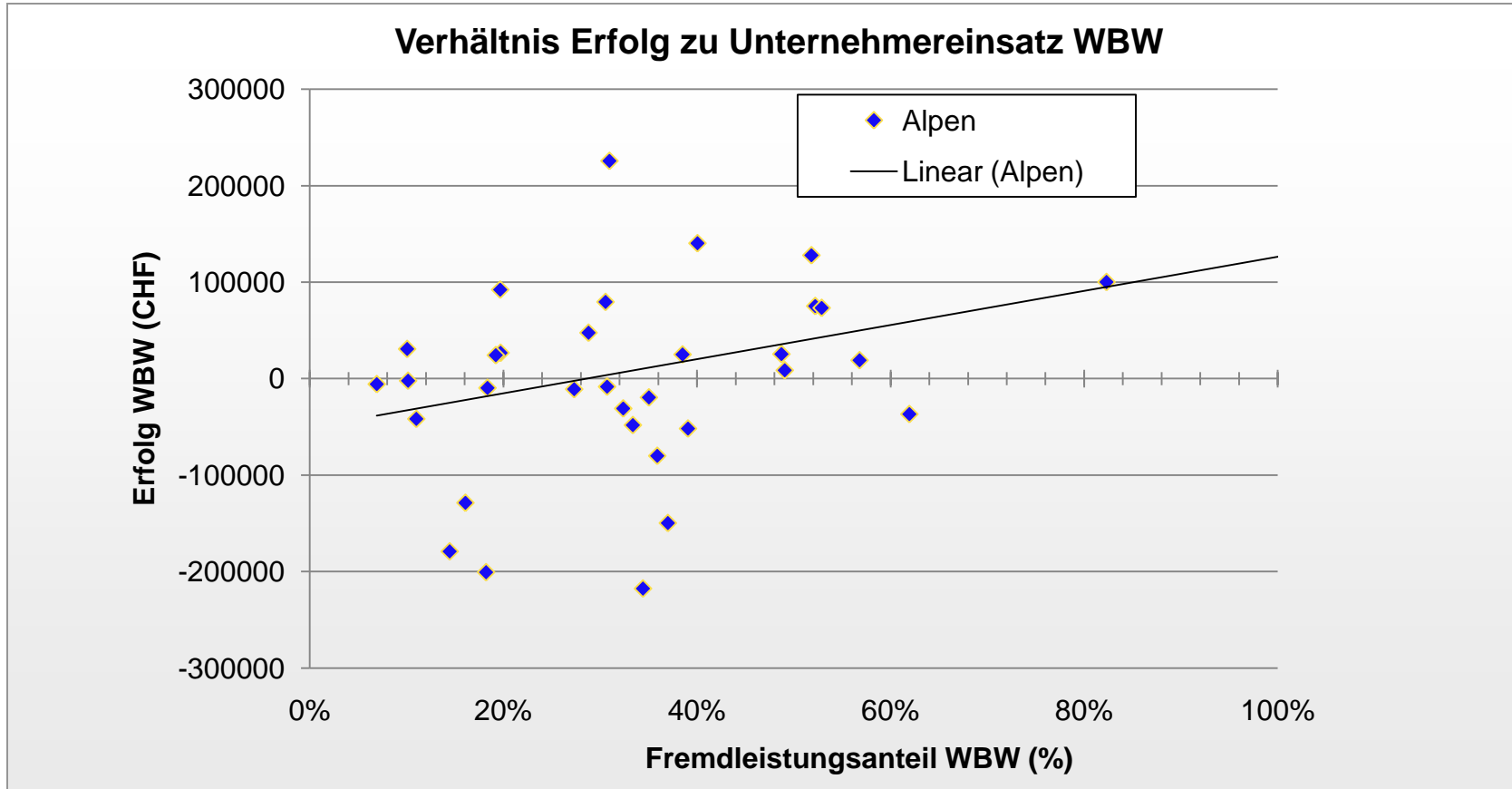
Problem bei betrieblicher Überausstattung mit Personal und Maschinen



➔ Bei Auslastungsproblemen der innerbetrieblichen Ressourcen sind Unternehmereinsätze i.d.R. wirtschaftlich nicht sinnvoll

Zusammenarbeit mit Unternehmern

Klarer wirtschaftlicher Vorteil durch Unternehmereinsatz

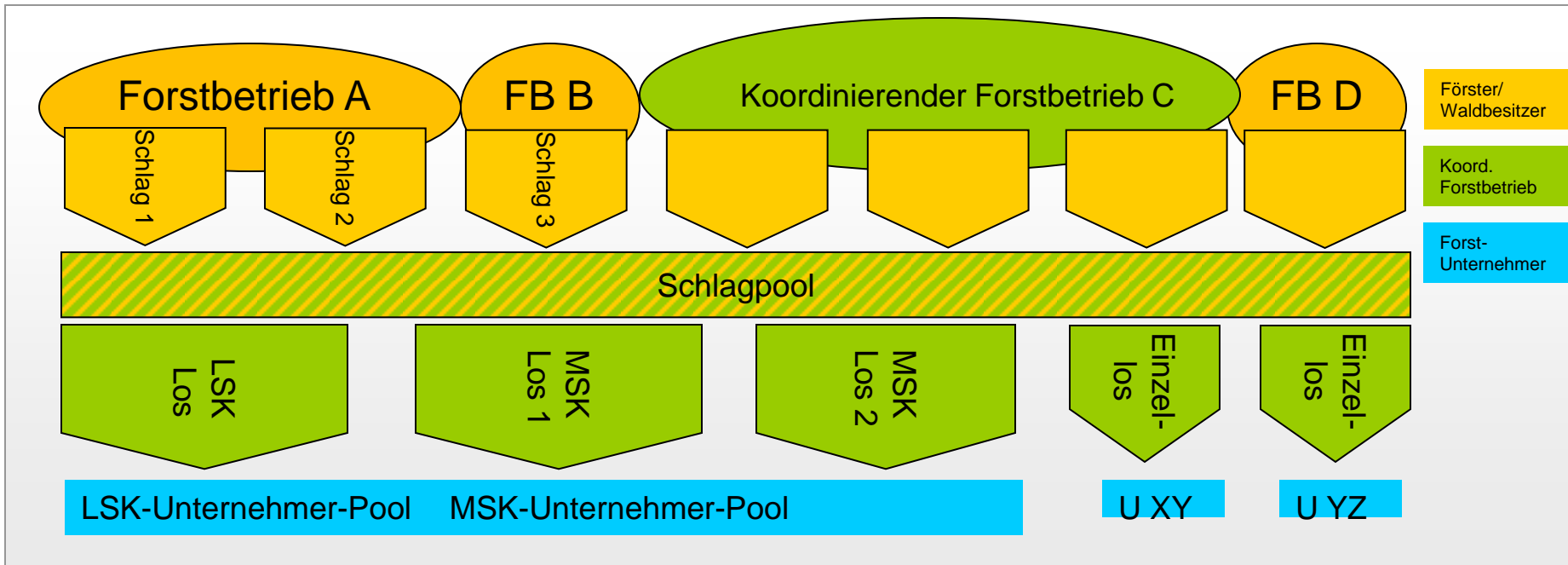


➔ Selbst bei aktuellen Strukturen ist der **wirtschaftliche Vorteil von Unternehmereinsätzen** unbestritten

Durch eine **effiziente Form der Zusammenarbeit** kann der Vorteil noch gesteigert werden

Zusammenarbeit mit Unternehmern

Schlagpool und Unternehmerpool



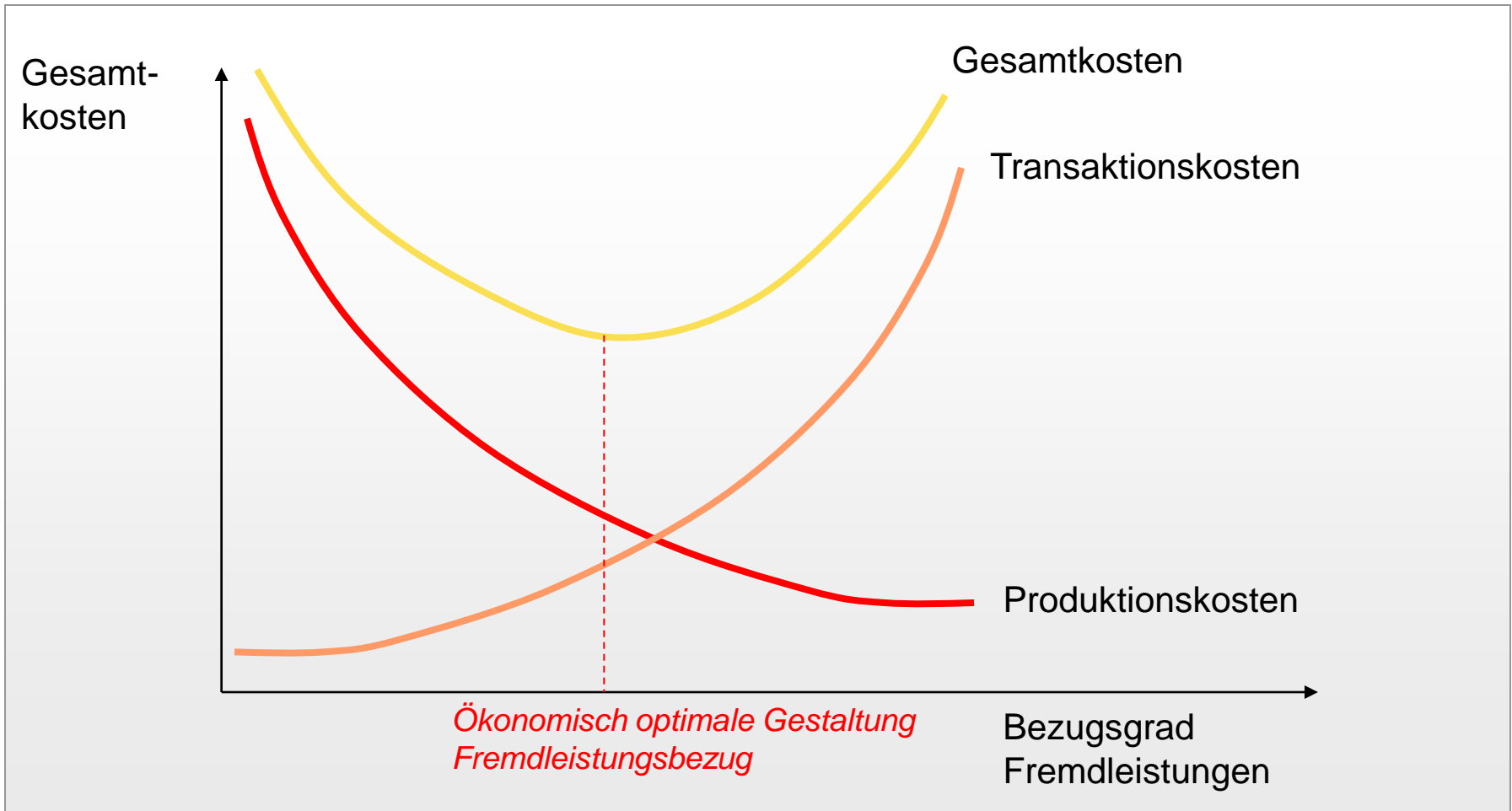
Vorteil:

- Effizienterer Einsatz durch **grössere Bündellose**
- Reduktion der **Transaktionskosten** (z.B. Akquise- Ausschreibungs- oder Anpassungskosten)
- **Hohe Produktivität**, da beste technische Ausstattung der Unternehmer Voraussetzung
- Unternehmer kennt **Besonderheiten in der Region**
- **Höhere Dienstleistungsqualität**, da für Unternehmer viel auf dem Spiel steht



Zusammenarbeit mit Unternehmen

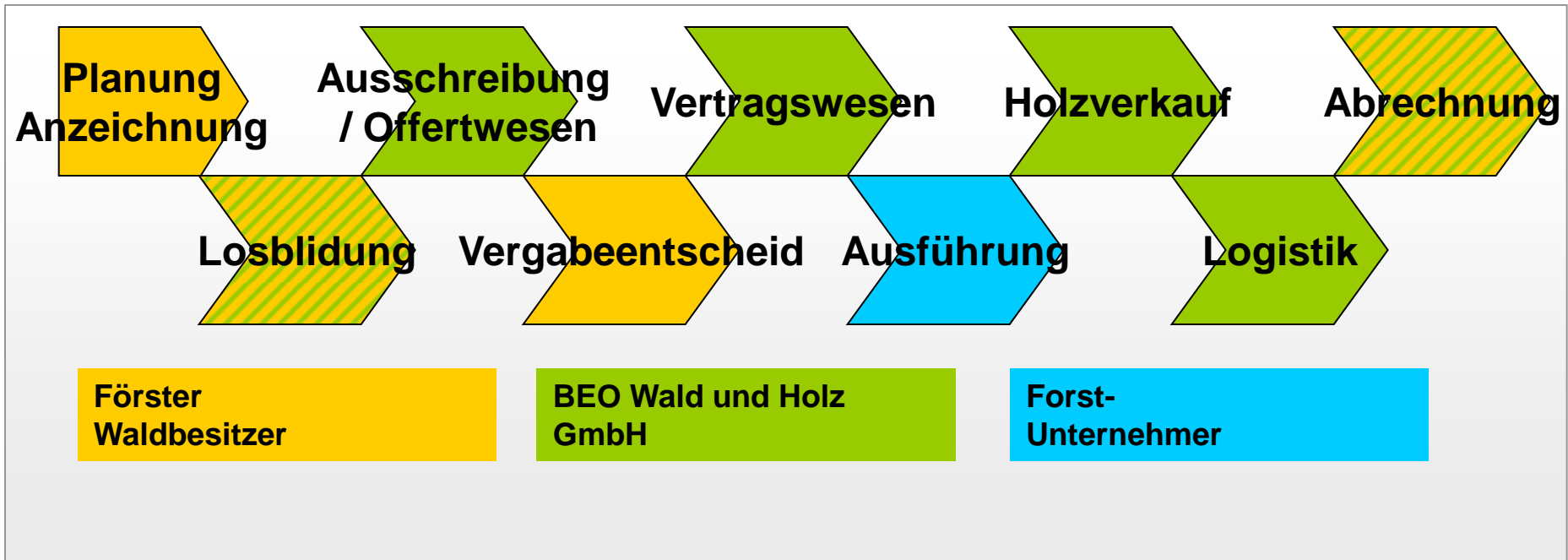
Transaktionskosten und Leistungstiefe



➔ Transaktionskosten sind ein wichtiger Faktor bei der Senkung der HE-Kosten

Zusammenarbeit mit Unternehmern

Prozessablauf am Beispiel der BEO Wald & Holz GmbH



Vorgehen:

- **Planungsdialog** zwischen Forstbetrieb und Koordinationsstelle
- **Beschränkte Ausschreibung** nur an Unternehmerpool
- Unternehmer werden über **Langfristverträge** gebunden

Fazit:

- Im **verstärkten Unternehmereinsatz** liegt ein enormes Potenzial zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit Schweizer Forstbetriebe
- Potenzialnutzung erfordert eine **strategische Neupositionierung** sowie eine **Reorganisation der Forstbetriebe**
- Ohne **intensive Einbindung der Einschlagsunternehmer** in den Wertschöpfungsprozess ist der wirtschaftliche Erfolg in der Waldwirtschaft nicht mehr möglich
- Eine enge und langfristige **Zusammenarbeit aller Akteure auf der Basis von Transparenz, Vertrauen und Verständnis** ist unumgänglich

Eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft ist nur miteinander und nicht gegeneinander möglich.

Fragen?