



Berner
Fachhochschule



Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im Schweizer Wald

Belp, 21. Februar 2014

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

Inhalt

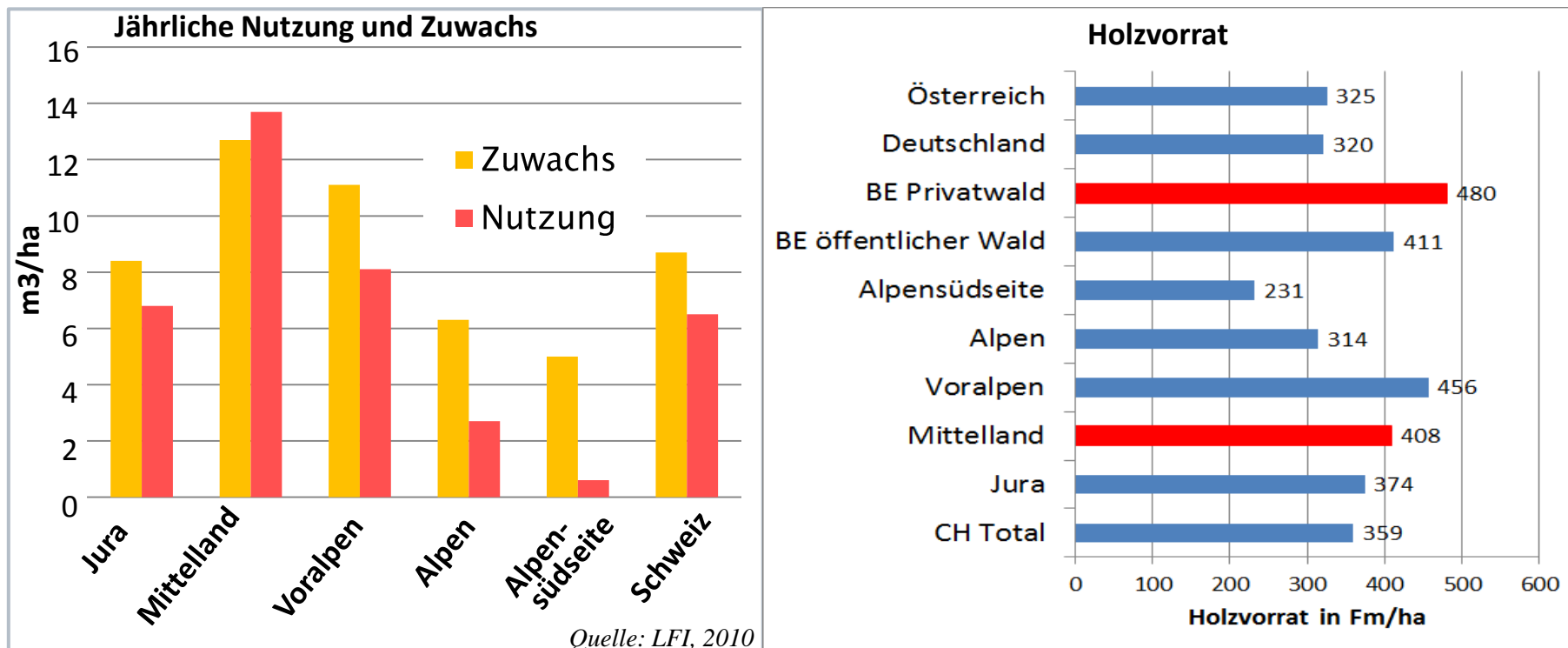
- ▶ Ausgangssituation
- ▶ Blick über den Zaun: Gegenüberstellung der Kosten- und Erlössituation CH – AT, Mittelland – Baden Württemberg
- ▶ Ansatzpunkte für Verbesserungen
- ▶ Unterstützung durch die HAFL



Ausgangssituation

Ausgangssituation

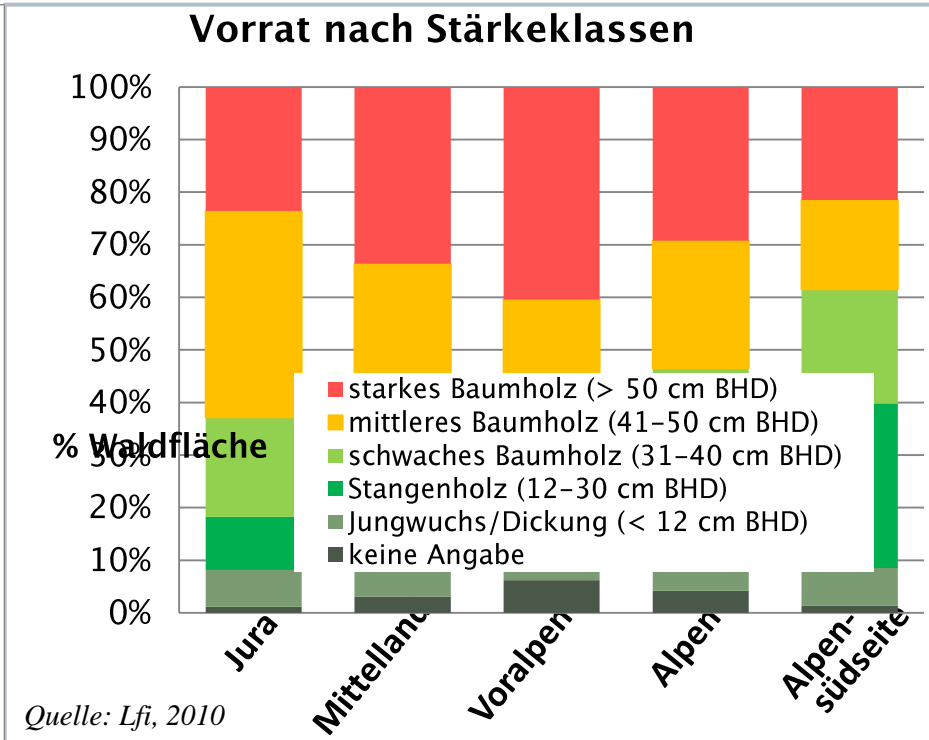
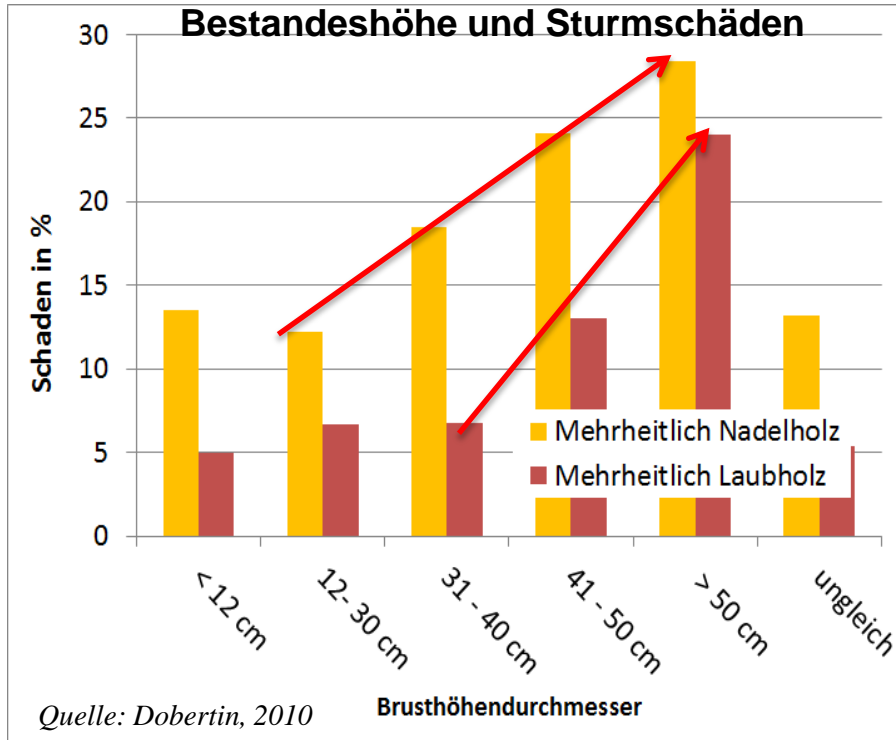
Vorräte und Holznutzung in der Schweiz



- ▶ Im Schweizer Wald liegt der Zuwachs unter der Nutzung. Deutliche Unternutzung:
 - ▶ in Bergregionen.
 - ▶ im Privatwald.
- ▶ Schweiz und vor allem Bern hat mit die höchsten Holzvorräte ganz Europas.

Ausgangssituation

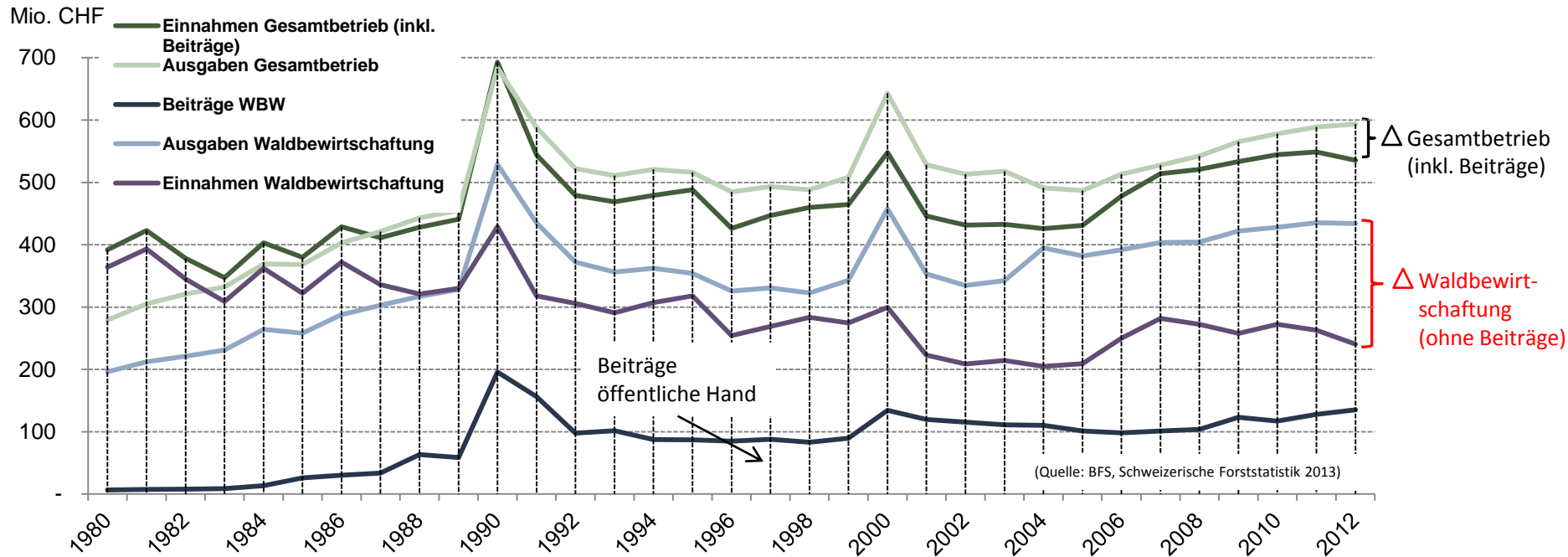
Vorräte und Holznutzung in der Schweiz



- ▶ Ausfallrisiko steigt mit dem Bestandesalter extrem an.
- ▶ Starkholzanteil nimmt weiter zu:
 - ▶ Vermarktungsproblem.
 - ▶ Verjüngungsflächen fehlen.
 - ▶ Verlust der Schutzwirkung im Gebirge.

Ausgangssituation

Einnahmen und Ausgaben der Schweizer Forstbetriebe 1980 - 2012

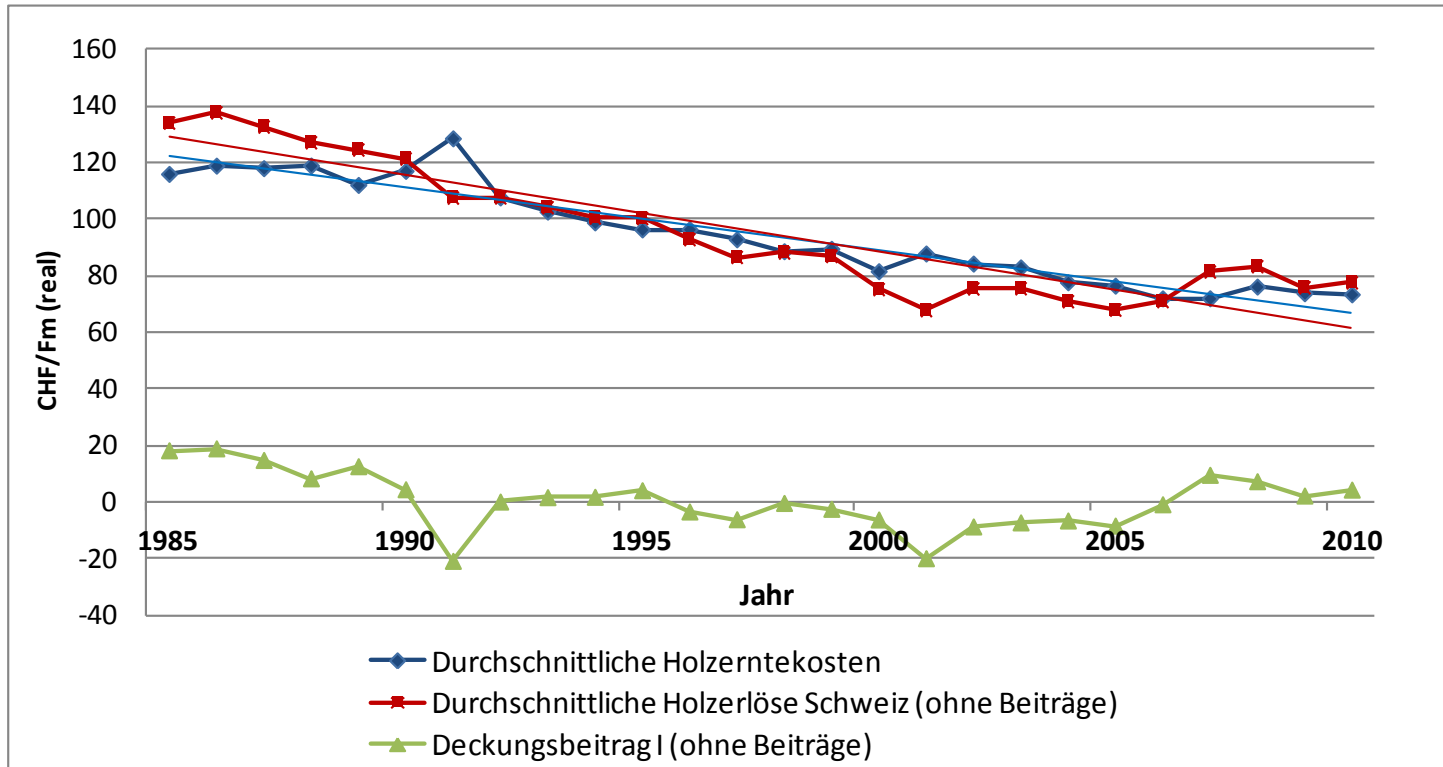


- ▶ Seit 1990 weisen Schweizer Forstbetriebe durchschnittlich negative Betriebsergebnisse aus.
- ▶ Wirtschaftlichkeitsprobleme in allen Produktgruppen, vor allem aber bei der Kernaufgabe, der Waldbewirtschaftung.
- ▶ Innerhalb der Waldbewirtschaftung ist die Holzernte die grösste Kostenstelle.

Ausgangssituation

Kosten- und Erlösverläufe 2. Produktionsstufe

Holzerntekosten und Holzerlöse Schweiz 1985 - 2010



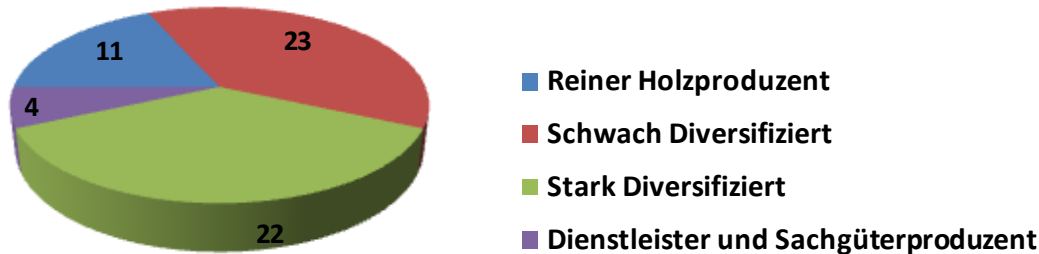
Quellen: TBN 2012, WVS 2012

- ▶ Die Holzerlöse UND Holzerntekosten sind seit Mitte der 80er Jahre kontinuierlich gesunken.
- ▶ Problem: Schweizer Forstbetrieben ist es nicht gelungen einen Gleichlauf von Kosten- und Erlösentwicklung herzustellen.

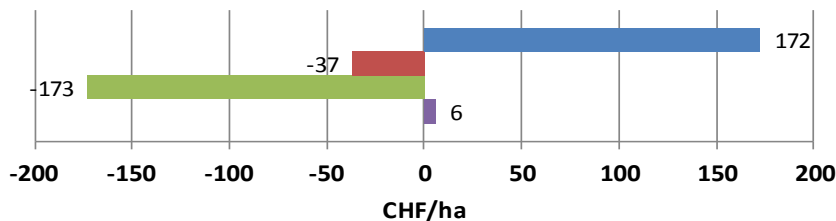
Ausgangssituation

Strategische Ausrichtung als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor – Bsp. Mittelland

Betriebstypen (Wettbewerbsstrategie) der TBN Betriebe Mittelland 2012



Betriebsergebnisse Mittelland 2012



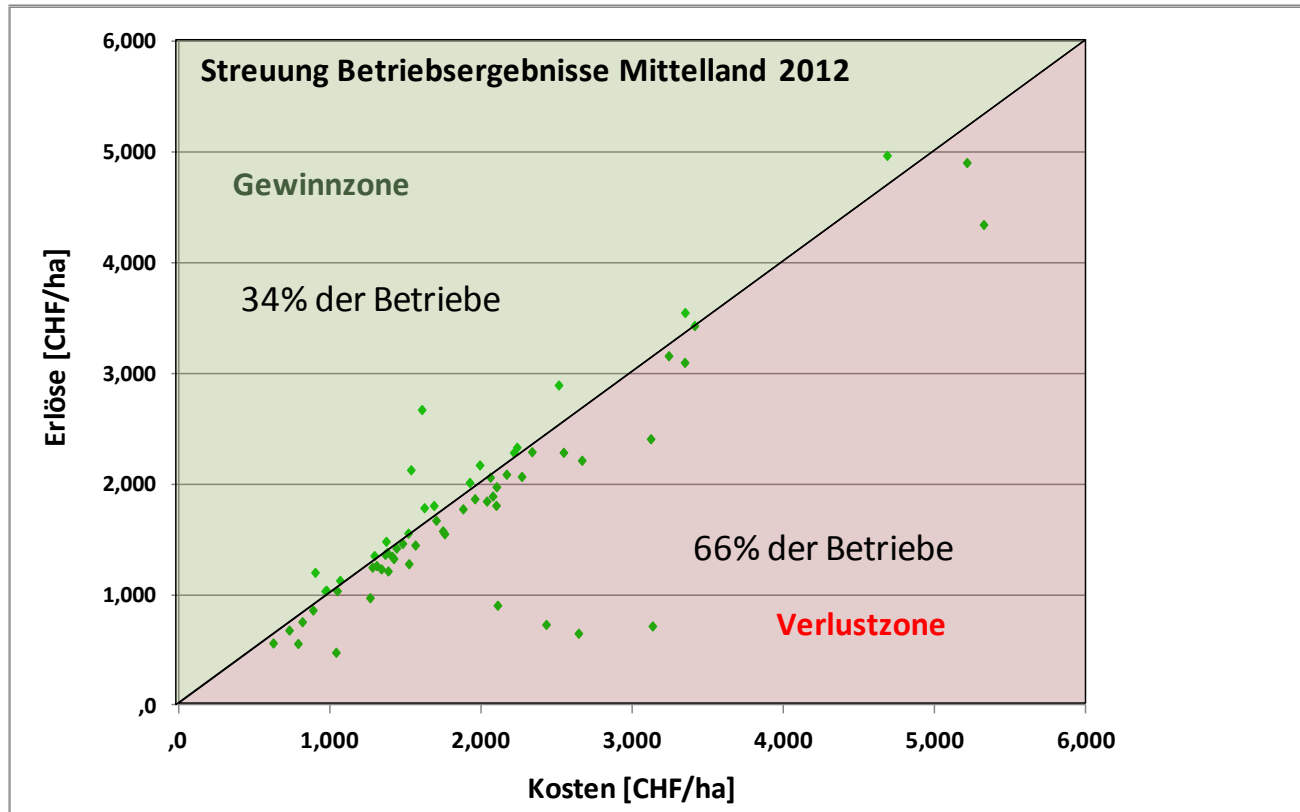
(Quelle: Spezialauswertungen TBN 2013)

Erklärung	Reiner Holzproduzent:	Umsatzanteil Waldbewirtschaftung > 80 %
	Schwach Diversifiziert:	Umsatzanteil Waldbewirtschaftung 50 - 80 %
	Stark Diversifiziert:	Umsatzanteil Waldbewirtschaftung 30 - 50 %
	Dienstleister und Sachgüterproduzent:	Umsatzanteil Waldbewirtschaftung < 30 %

- ▶ Auf Holzproduktion ausgerichtete Betriebe haben die besten Betriebsergebnisse.
- ▶ Diversifizierer haben deutlich schlechtere Ergebnisse im Gesamtbetrieb und in der Waldbewirtschaftung.

Ausgangssituation

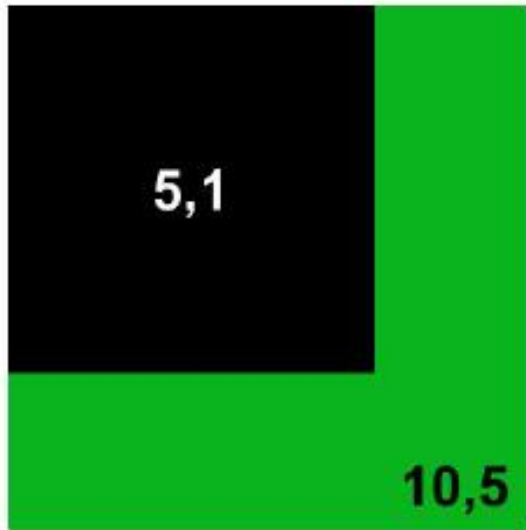
Übersicht der Betriebsergebnisse 2012



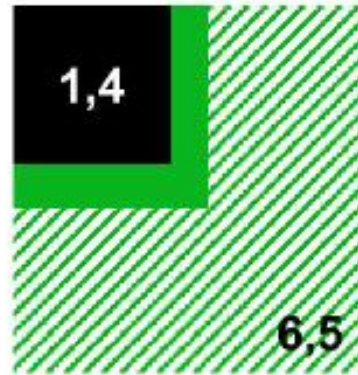
- ▶ Trotz der insgesamt schwieriger Situation existieren in allen Forstzonen wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe → Rahmenbedingungen können somit nicht alleinige Ursache für die negativen Betriebsergebnisse sein.

Ausgangssituation

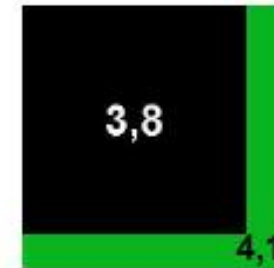
Mengenflüsse in der Wertschöpfungskette Holz



Holzverbrauch (Mio. m³)



Stoffliche Nutzung (Mio. m³)



Energetische Nutzung (Mio. m³)



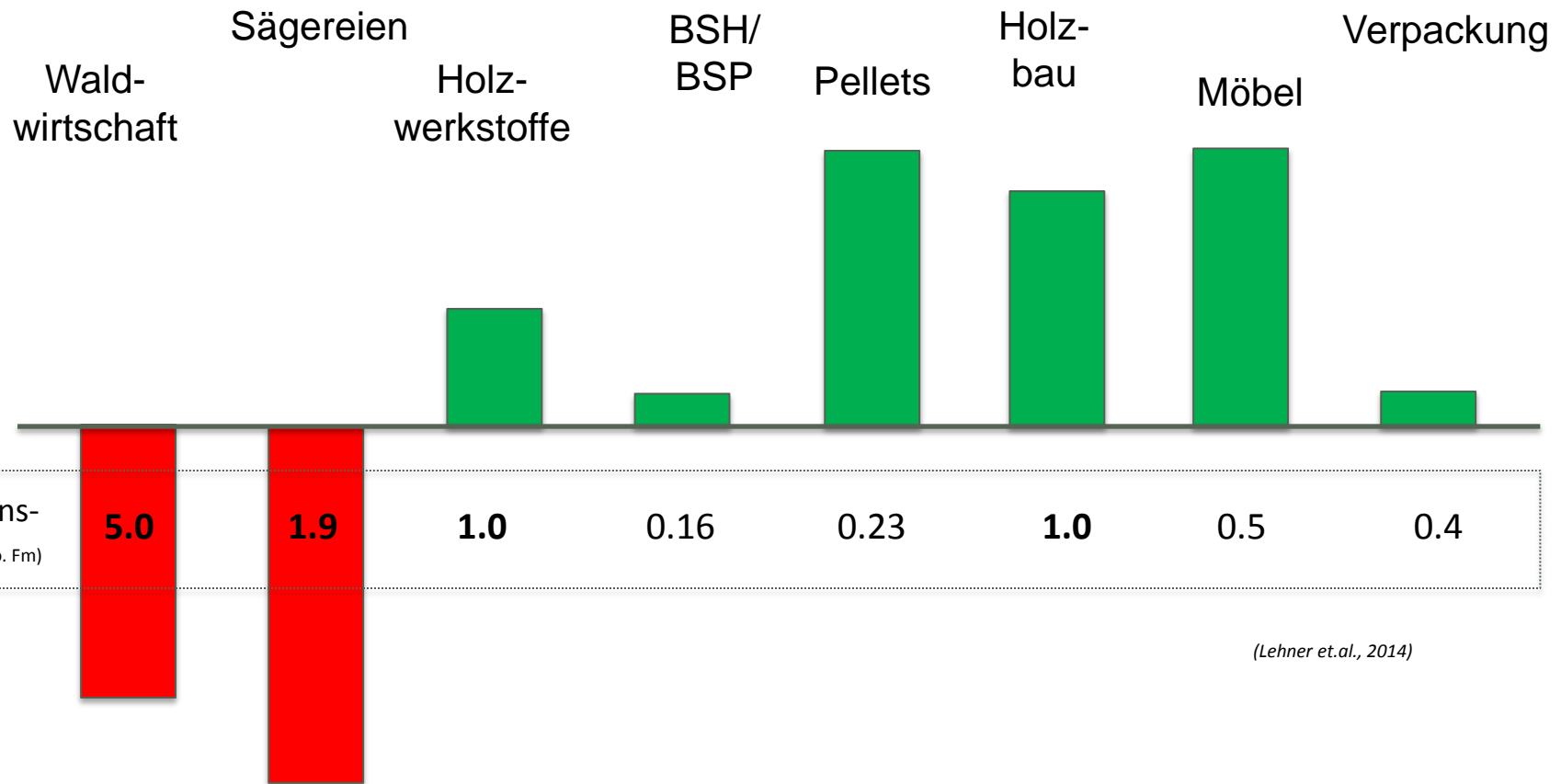
Stoffliche Nutzung ohne Papier (Mio. m³)

(Lehner et.al., 2014)

- ▶ Nur die Hälfte des Schweizer Holzverbrauchs wird mit Schweizer Holz gedeckt.
- ▶ Bei der forstlich interessanten stofflichen Nutzung (ohne Papier) kommt nur knapp 40% aus der Schweiz.

Ausgangssituation

Strukturelle Entwicklung in der Wertschöpfungskette Holz



(Lehner et.al., 2014)

- ▶ Waldwirtschaft und Sägereien können vom Boom beim Holzverbrauch nicht profitieren, da die WSK unterbrochen ist.

Ausgangssituation

Zwischenfazit

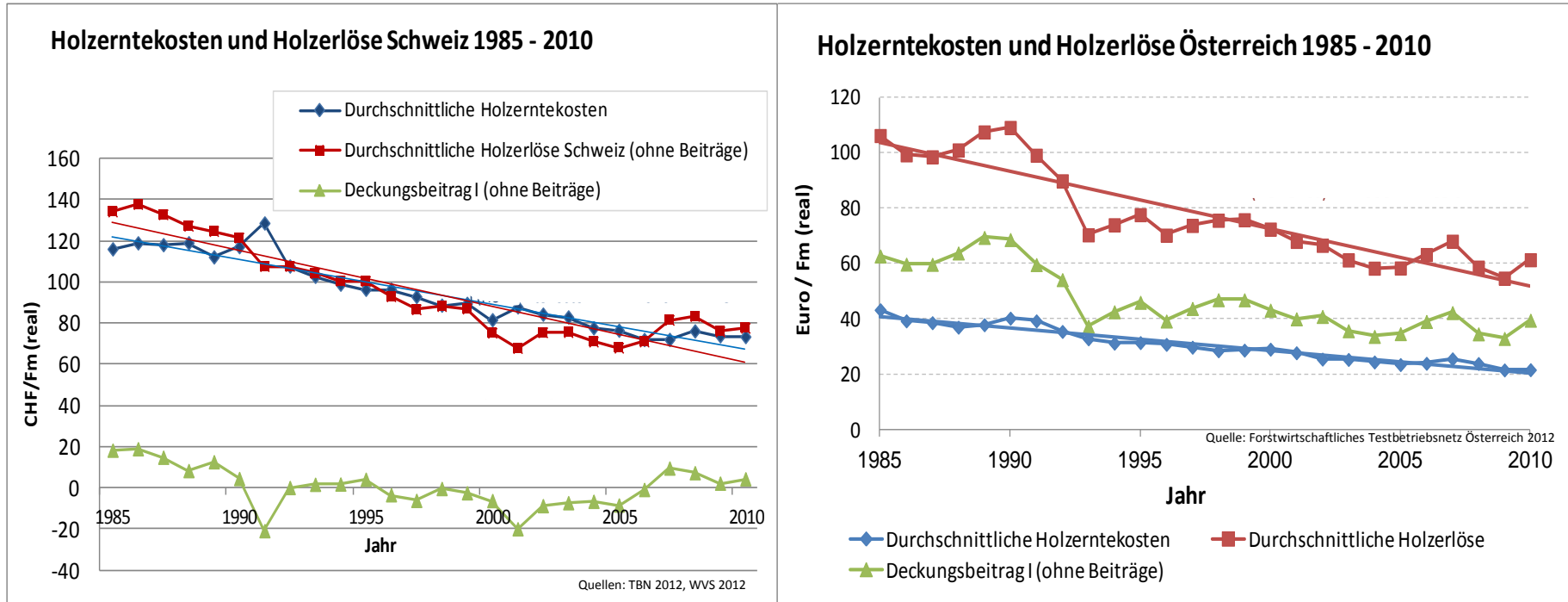
- ▶ Wirtschaftliche Nachhaltigkeit ist in vielen Schweizer Forstbetrieben seit Jahren nicht mehr gegeben.
- ▶ Wirtschaftlichkeitsproblem betrifft nicht alle Forstbetriebe.
- ▶ Strategische Ausrichtung des Diversifizierers im Schnitt wirtschaftlich problematischer.
- ▶ Mangelnde wirtschaftliche Nachhaltigkeit hat auch Auswirkungen auf andere Nachhaltigkeitsdimensionen.
- ▶ In der starken Wertschöpfungskette Holz sind Waldwirtschaft und Sägeindustrie abgehängt.



Blick über den Zaun

Blick über den Zaun

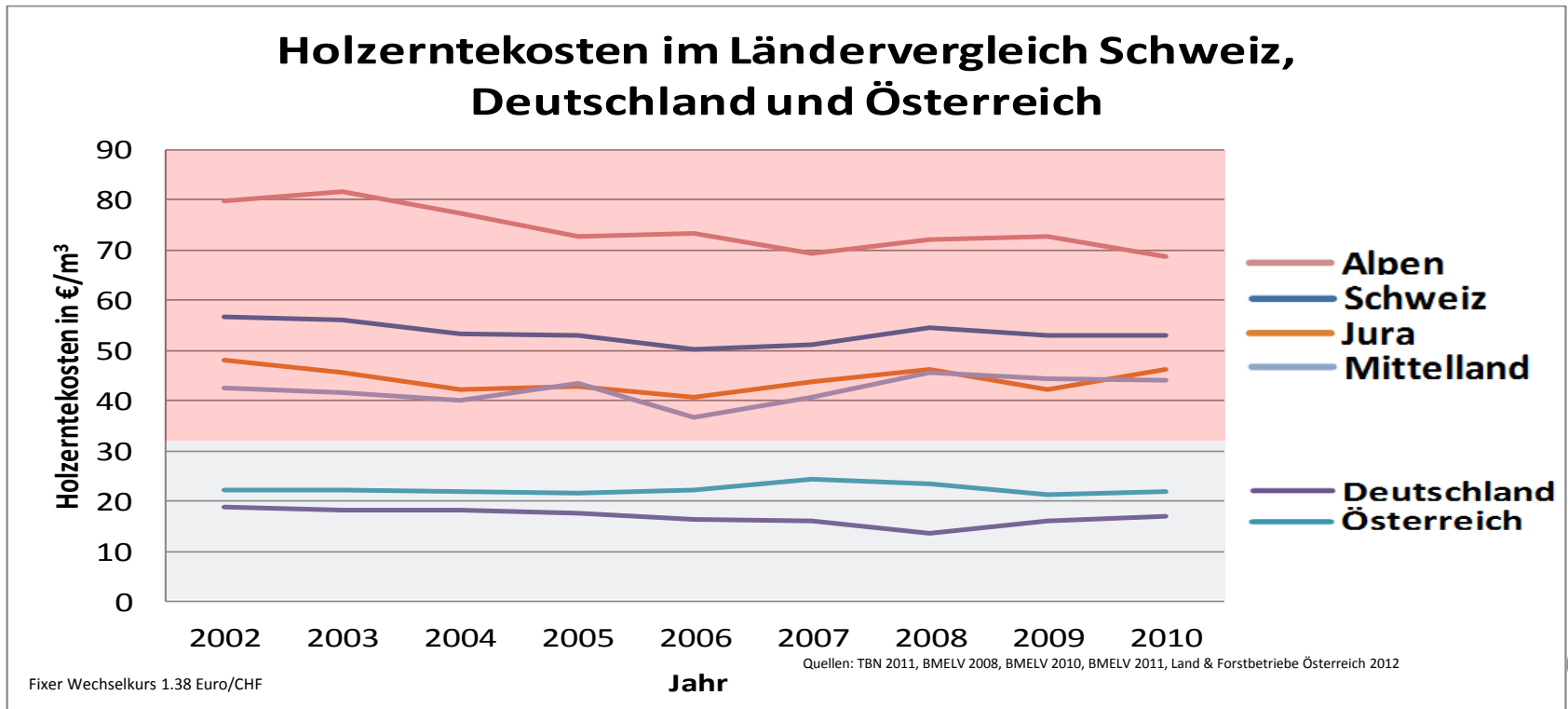
Kosten- und Erlösverläufe 2. Produktionsstufe im Ländervergleich CH - AT



- ▶ Die Holzerlöse sind seit Mitte der 80er Jahre in ganz Europa kontinuierlich gesunken.
- ▶ AT Waldwirtschaft konnte einen Gleichlauf von Kosten- und Erlösentwicklung herstellen.

Blick über den Zaun

Kosten- und Erlösverläufe 2. Produktionsstufe im Ländervergleich CH - D - AT



- ▶ Die Holzerntekosten in der Schweiz sind deutlich höher als in Österreich und Deutschland.

Blick über den Zaun

Vergleich WALDBEWIRTSCHAFTUNG Schweiz ML – Baden-Württemberg
(Kommunalbetriebe)

Kenngrosse (2011, Fr.)	Einheit	CH ML	BW	Diff.
Anzahl Betriebe	n	64	88	
Produktive Waldfläche	ha/n	552	847	+53%
Operatives Personal	VZS/100ha	0.46	0.26	-43%
Dispositives Personal	VZS/100ha	0.10	0.08	-20%
Lohnkosten Waldarbeiter	Fr./Std	51	41	-20%
Holznutzung	fm/ha	8.8	8.0	-9%
Nadelholznutzung pro ha	fm/ha	4.6	5.8	+26%
Bevölkerungsdichte	Einw./Km ²	426	323	-32%
Ergebnis Waldbewirtschaftung	Fr./ha	-149	+202	+351
	Fr./fm	-17	+25	+42

Quelle: Schmidt, 2013

- Grosse Differenz beim Ergebnis Waldbewirtschaftung.

Blick über den Zaun

Vergleich Betriebsergebnisse – Vergleich Erlöse

Kenngrosse (2011, Fr.)	Einheit	CH ML	BW	Diff.
Holzerlöse	Fr./ha	669	608	-9%
Beiträge	Fr./ha	188	9	-95%
übrige Erlöse	Fr./ha	46	50	+9%
TOTAL	Fr./ha	903	667	-26%

Quelle: Schmidt, 2013

- Die Erlösseite vermag die Differenz der Gesamtergebnisse der Waldbewirtschaftung nicht zu erklären.

Blick über den Zaun

Vergleich Betriebsergebnisse – Vergleich Kosten

Kenngrosse (2011, Fr.)	Einheit	CH ML	BW	Diff.
Strassenunterhalt	Fr./ha	97	32	-67%
Jungwaldpflege	Fr./ha	109	19	-83%
Holzernte	Fr./ha	460	187	-59%
	Fr./fm	53	23	-57%
Übrige Tätigkeiten	Fr./ha	146	113	-23%
Verwaltung	Fr./ha	240	112	-53%
TOTAL	Fr./ha	1051	464	-56%

Quelle: Schmidt, 2013

- ▶ Die Gründe liegen auf der Kostenseite.
- ▶ Die Lohnkostendifferenz erklärt die Kostendifferenz nur teilweise.

Blick über den Zaun

Zwischenfazit

- ▶ Forstbetriebe in AT und BW erzielten durchschnittlich kontinuierlich Gewinne und können diese in Zeiten guter Holzpreise weiter steigern.
- ▶ Hauptursache für die höheren Kosten im Schweizer Mittelland, sind die nicht an die Bewirtschaftungsfläche angepassten Personalbestände. Dies führt in der Folge zu höheren:
 - ▶ Holzerntekosten,
 - ▶ Jungwaldpflegekosten,
 - ▶ Strassenunterhaltskosten,
 - ▶ Verwaltungskosten.
- ▶ Die höheren Subventionen für die CH Forstbetriebe können die Kostenunterschiede nicht mehr ausgleichen.
- ▶ Waldbesitzer machen mit ihrem Wald Verluste.

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Schwerpunkt Forstbetriebe

- ▶ **Schaffung grösserer Bewirtschaftungsstrukturen:**
 - ▶ Aufbau von (echten) Betriebskooperationen.
 - ▶ Übernahme der Waldbewirtschaftung durch forstliche Dienstleister.
 - ▶ Aufbau von Schlag- und Unternehmerpools.
- ▶ **Klare Betriebsstrategie:**
 - ▶ Grundsätzliches Überdenken der bisherigen Strategien (Überdenken der Diversifizierung).
 - ▶ Effiziente Waldbewirtschaftung als Betriebsziel.
 - ▶ Überdenken der Waldbaustrategien: Massenware und/oder Wertholzproduktion mit angepassten Umtriebszeiten/Zielstärken.
- ▶ **Optimierte Organisation:**
 - ▶ Anpassen der Strukturen und Prozesse an Betriebsstrategie.
 - ▶ Deutliche Senkung der Leistungstiefe in der Holzernte auf 30 bis 50%.
 - ▶ Führen als echten Betrieb und nicht als Teil einer Gemeindeverwaltung (Überdenken des Budgetierungsprinzips).
 - ▶ Aufbau eines Betriebscontrollings.
 - ▶ Aufbau von Benchmarkzirkeln.



Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Generell

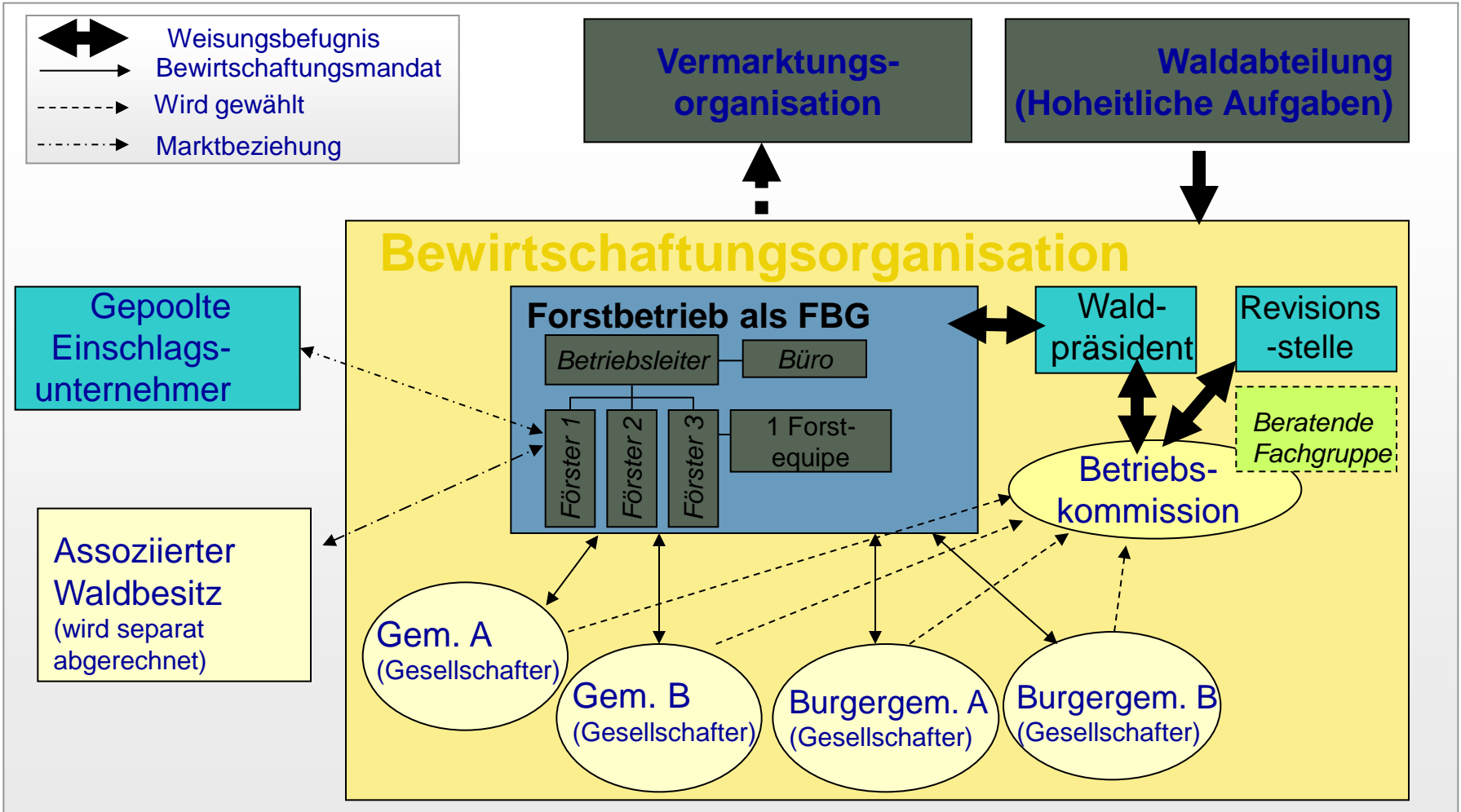
- ▶ **Weiterentwicklung der Bewirtschaftungs- und Vermarktungs-Organisationen:**
 - ▶ Mindestvermarktungsmenge anstreben.
 - ▶ Einbindung in die Holzernteplanung.
 - ▶ Bedürfnisgerecht durch modulare Lösungsansätze (Baukastenprinzip).
- ▶ **Professionelle Privatwaldberatung/-betreuung**
- ▶ **Optimales Zusammenspiel der beteiligten Akteure:**
 - ▶ Förster kommuniziert als „neutraler“ Experte.
 - ▶ Organisation plant Einschlag und Vermarktung.
 - ▶ Einschlagsunternehmer nutzt effizient.
 - ▶ Die Subventionspraxis der öffentlichen Hand wirkt effizienzfördernd.



Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Betriebskooperationen

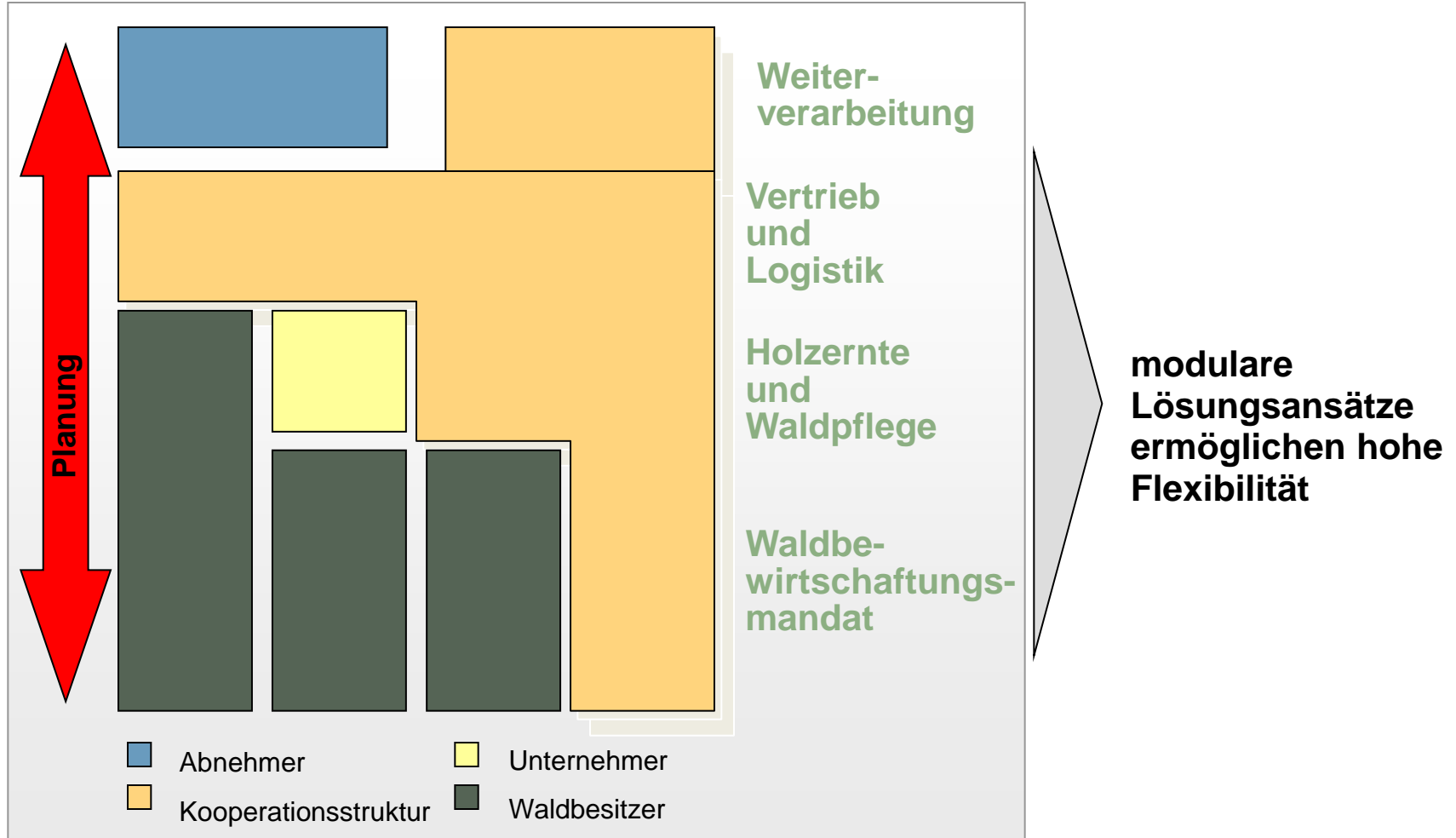
Ideallösung für einen Kooperationsforstbetrieb



Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Vermarktungsorganisationen

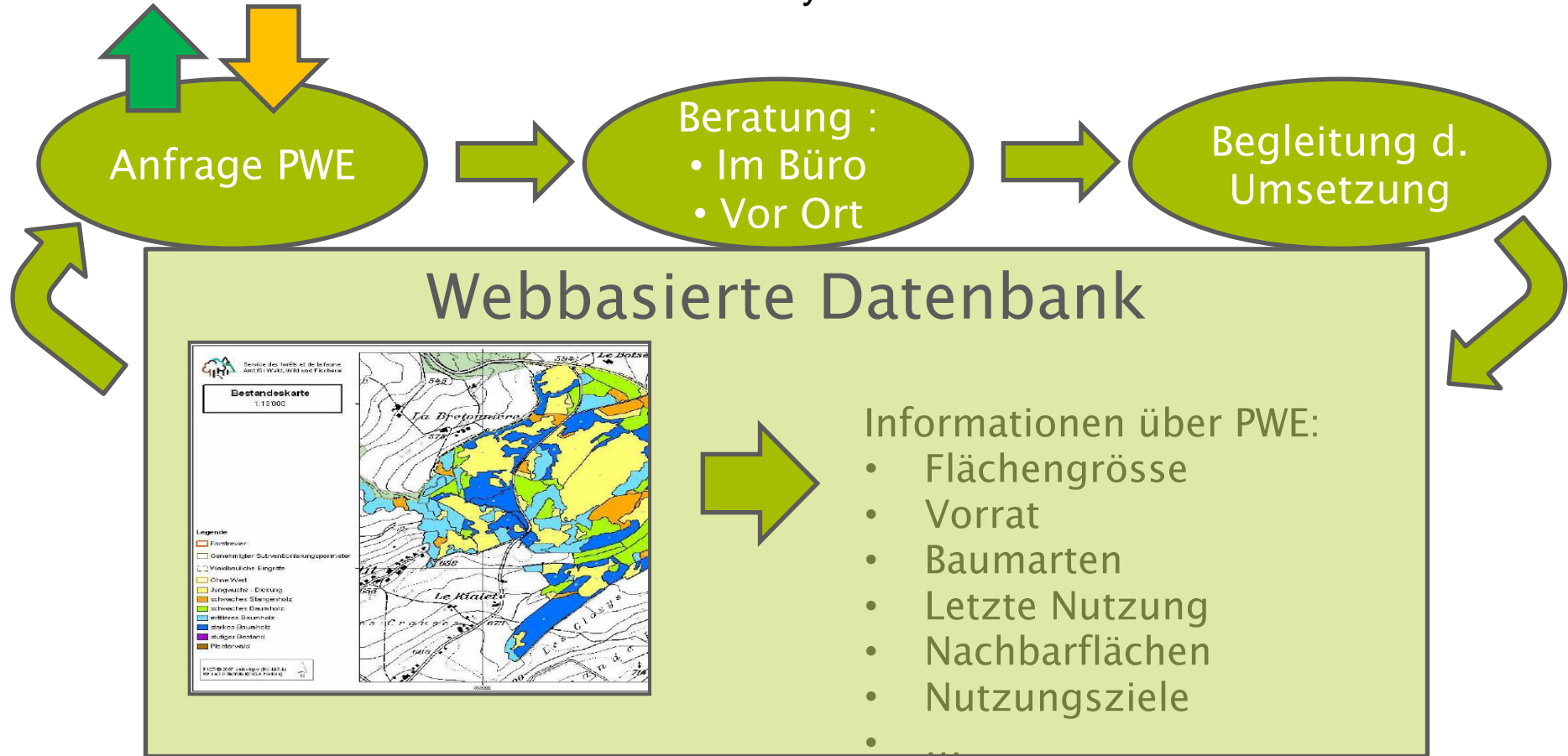
Baukastenprinzip als Ideallösung für Bündelungsorganisation



Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Privatwaldbetreuung

Aufbau eines Privatwald-Informationssystems



- ▶ Anonymität wird durchbrochen - beratungsrelevantes Wissen wird aufgebaut.

Unterstützung durch die HAFL

Unterstützung durch die HAFL

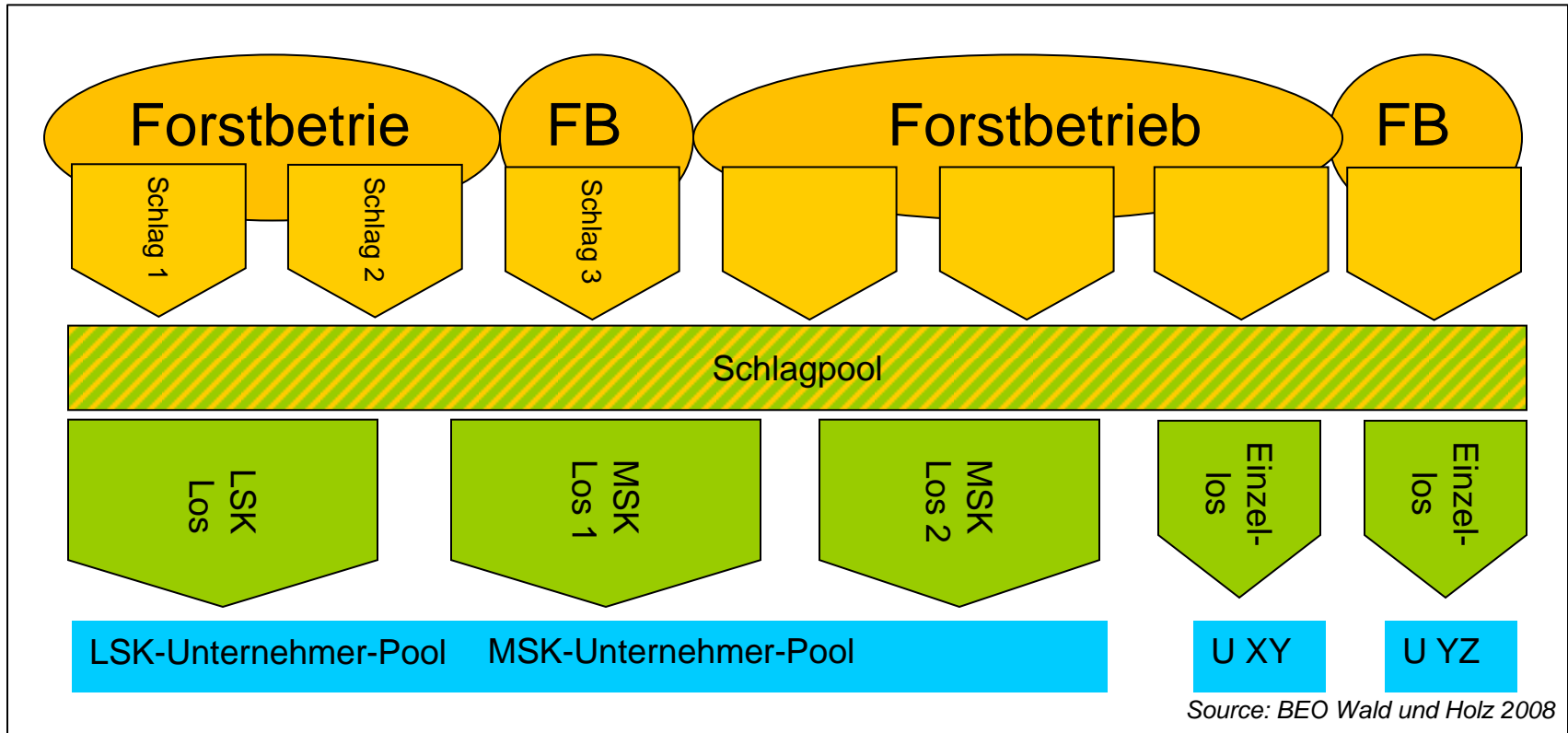


- ▶ Im Hinblick auf die Neuausrichtung....
 - ▶ Durchführung von Betriebsanalysen.
 - ▶ Unterstützung bei der strategischen Positionierung von Betrieben.
 - ▶ Unterstützung beim Aufbau von Betriebs- und Bewirtschaftungsk Kooperationen.
 - ▶ Bereitstellung von Grundlageninformationen.
- ▶ Im Hinblick auf das notwendige Know how...
 - ▶ Weiterbildungsangebote für Betriebsleitende.
 - ▶ Ausbildung von qualifiziertem Forstpersonal.

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Aufbau von Schlagpool und Unternehmerpool als Basis für eine erfolgreiche Senkung der Leistungstiefe



- ▶ Effizienterer Unternehmereinsatz durch grössere Bündellose.
- ▶ Reduktion der Transaktionskosten (z.B. Akquise- Ausschreibungs- oder Anpassungskosten).
- ▶ Hohe Produktivität, da beste technische Ausstattung der Unternehmer Voraussetzung.