



Berner
Fachhochschule



Waldeigentum wirtschaftlich erfolgreich ausrichten

Vortrag anlässlich der Präsidentenkonferenz der Bernischen Waldbesitzer

Zollikofen, 25. August 2014

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

Inhalt

Block I: Referat (Teil 1)

- ▶ Ausgangssituation
- ▶ Blick über den Zaun: Gegenüberstellung der Kosten- und Erlössituation CH - AT, Mittelland - Baden Württemberg

Block II: Brainstorming Teilnehmer

- ▶ Verbesserungsansätze aus der Sicht der Teilnehmer
- ▶ Notwendige Massnahmen

Block III: Referat (Teil 2)

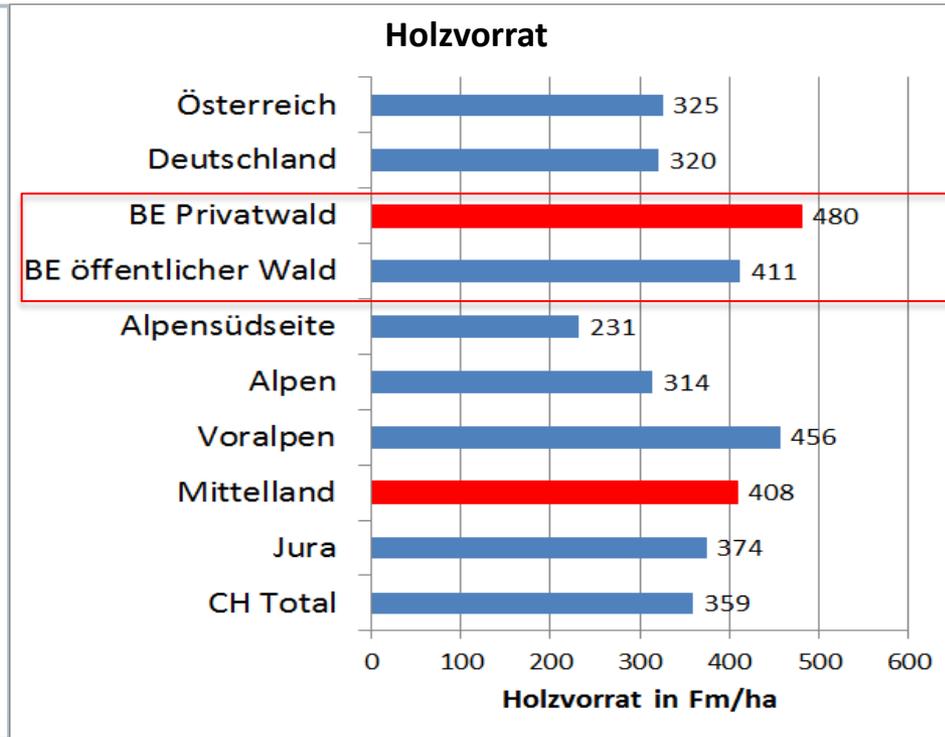
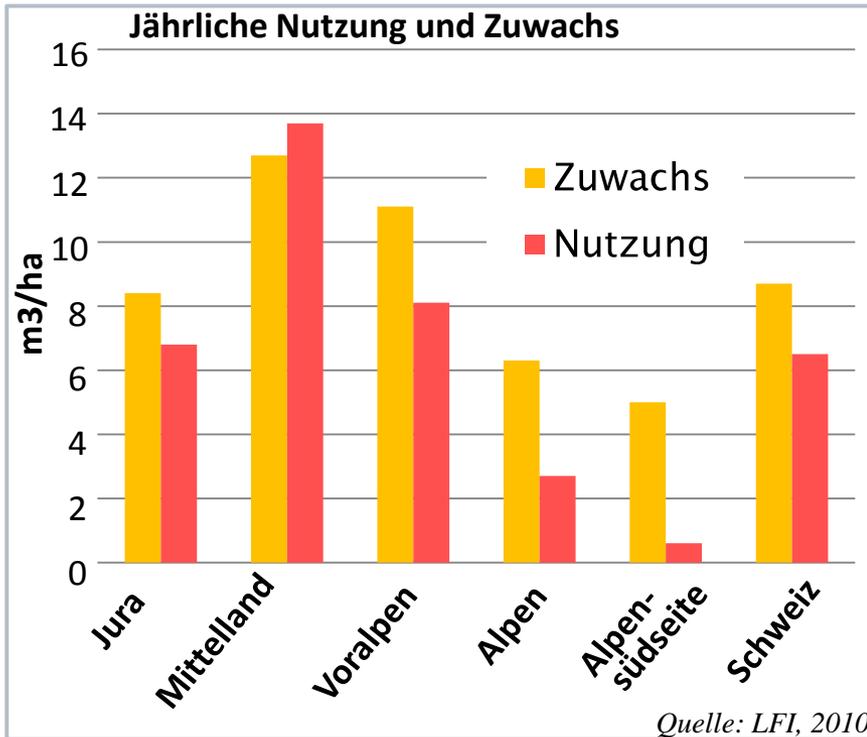
- ▶ Ansatzpunkte für Verbesserungen
- ▶ Schlussdiskussion



Ausgangssituation

Ausgangssituation

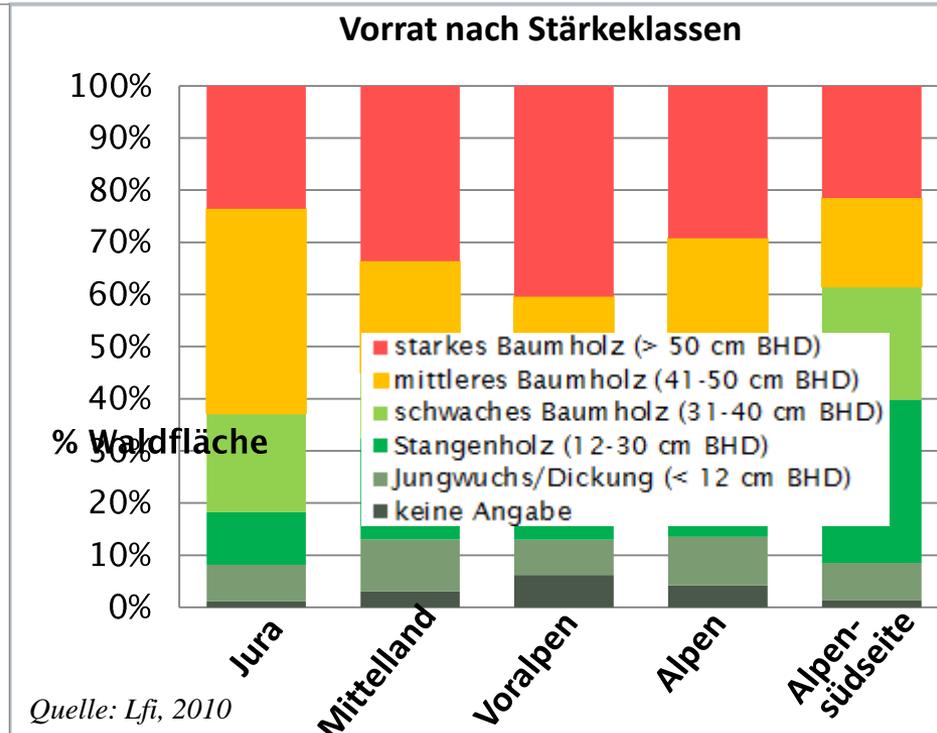
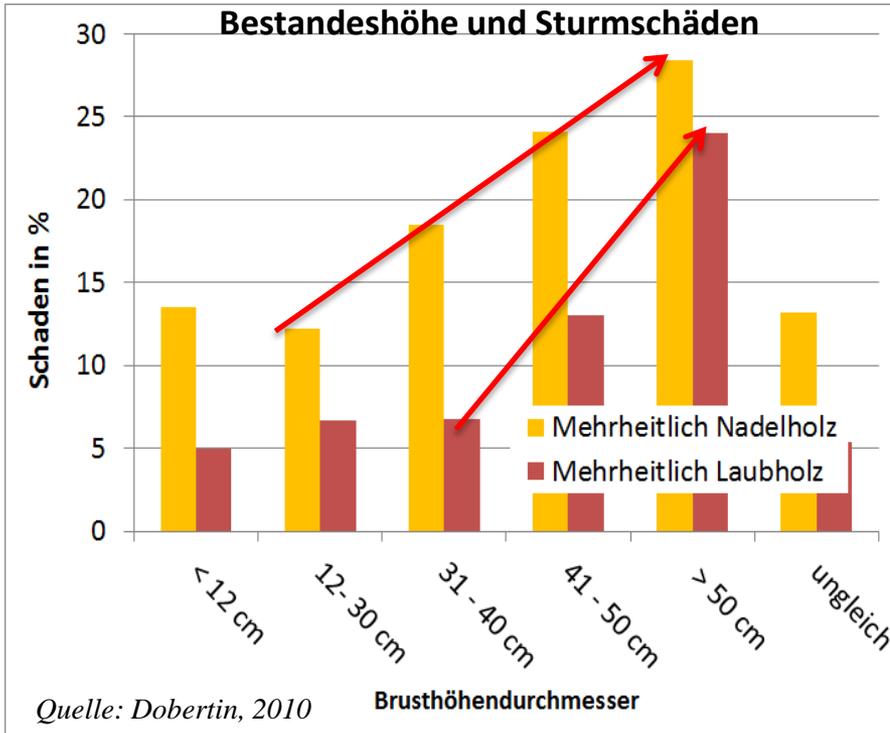
Vorräte und Holznutzung in der Schweiz



- ▶ 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

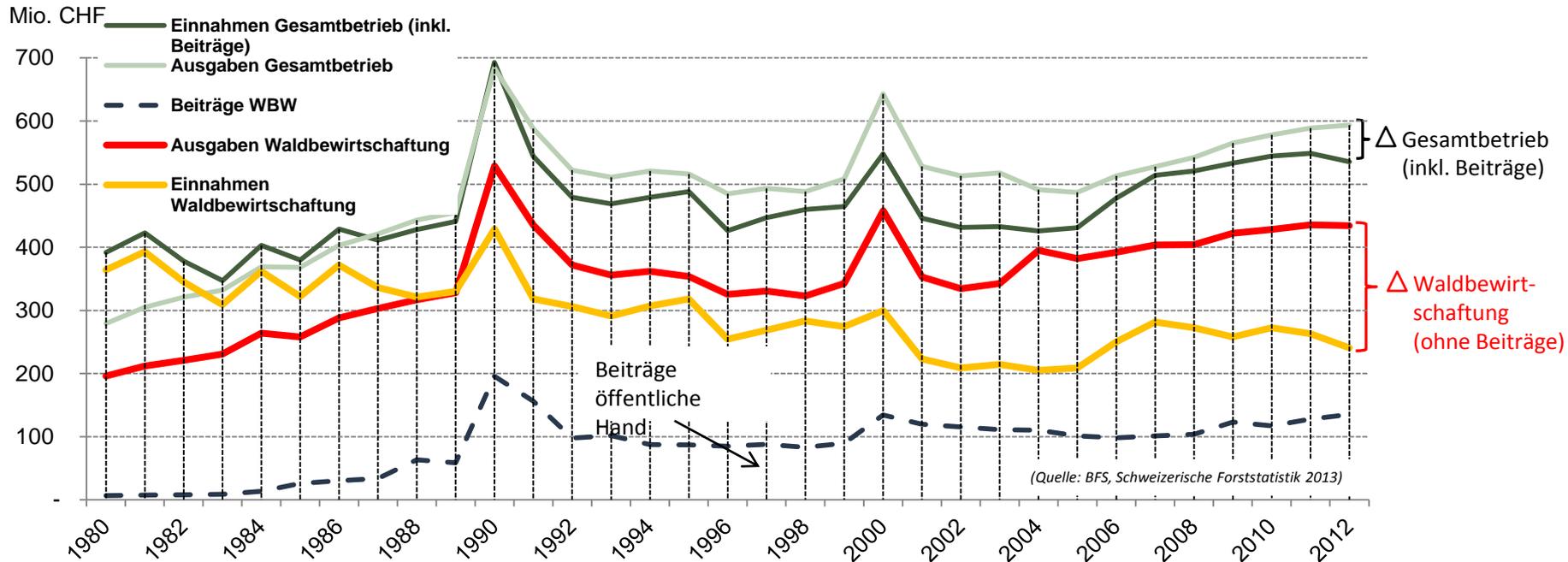
Vorräte und Holznutzung in der Schweiz



- ▶ Ausfallrisiko steigt mit dem Bestandesalter extrem an.
- ▶ Starkholzanteil nimmt weiter zu:
 - ▶ Vermarktungsproblem.
 - ▶ Verjüngungsflächen fehlen.
- ▶ Verlust der Schutzwirkung im Gebirge.
- ▶ Verringerung der ökologischen Vielfalt durch «Verdunkelung» der Wälder.

Ausgangssituation

Einnahmen und Ausgaben der Schweizer Forstbetriebe 1980 - 2012

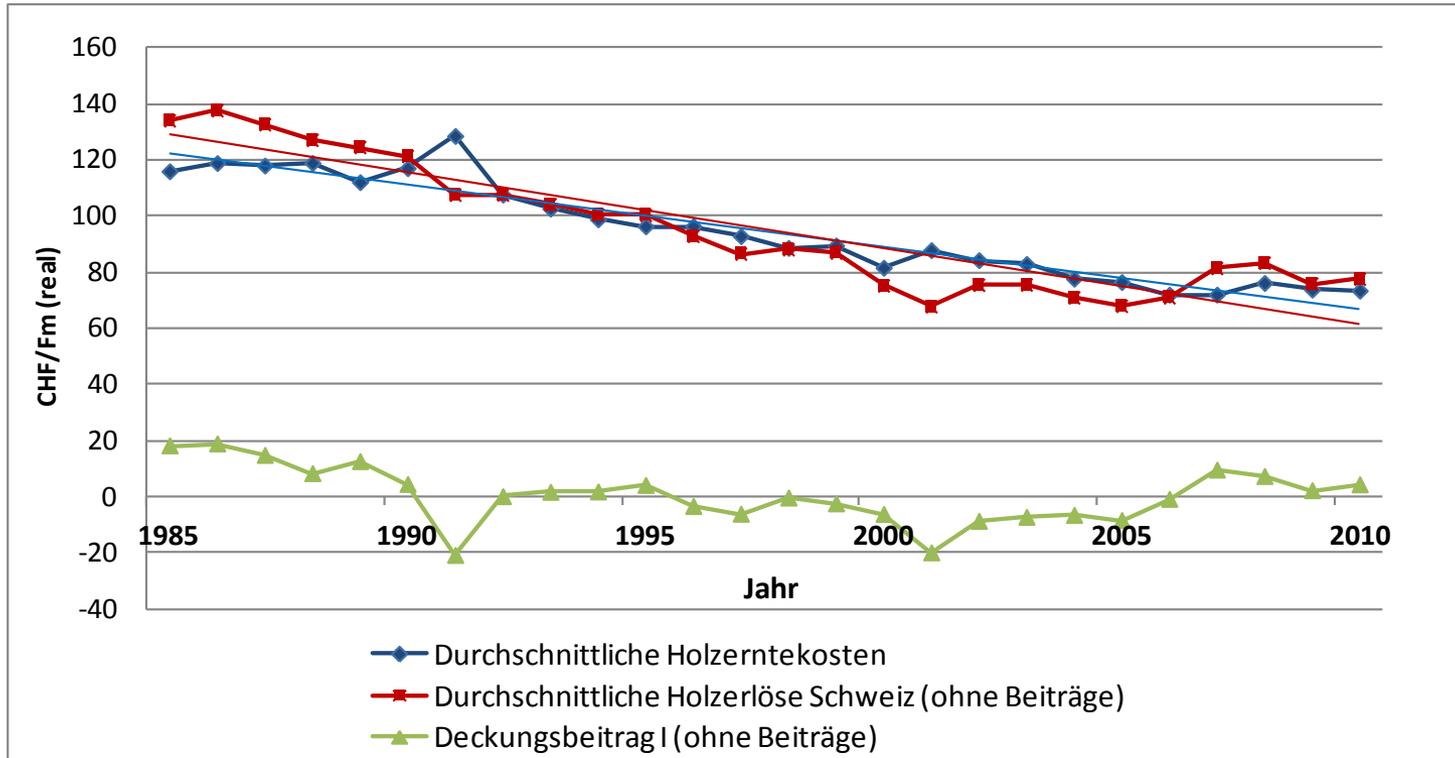


- ▶ Seit 1990 weisen Schweizer Forstbetriebe durchschnittlich negative Betriebsergebnisse aus.
- ▶ Wirtschaftlichkeitsprobleme in allen Produktgruppen, vor allem aber bei der Kernaufgabe, der Waldbewirtschaftung.
- ▶ Innerhalb der Waldbewirtschaftung ist die Holzernte die grösste Kostenstelle (= 2. Produktionsstufe).

Ausgangssituation

Kosten- und Erlösverläufe 2. Produktionsstufe

Holzerntekosten und Holzerlöse Schweiz 1985 - 2010

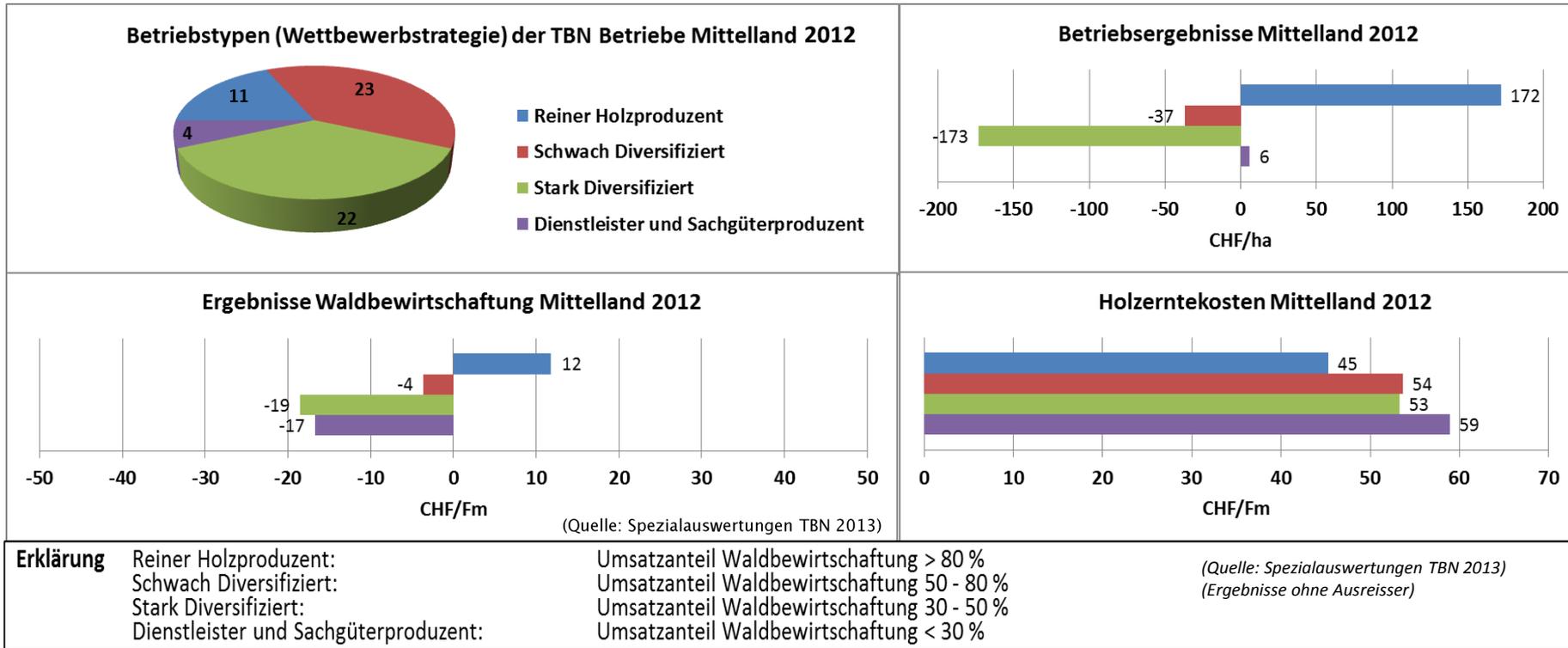


Quellen: TBN 2012, WVS 2012

- ▶ 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

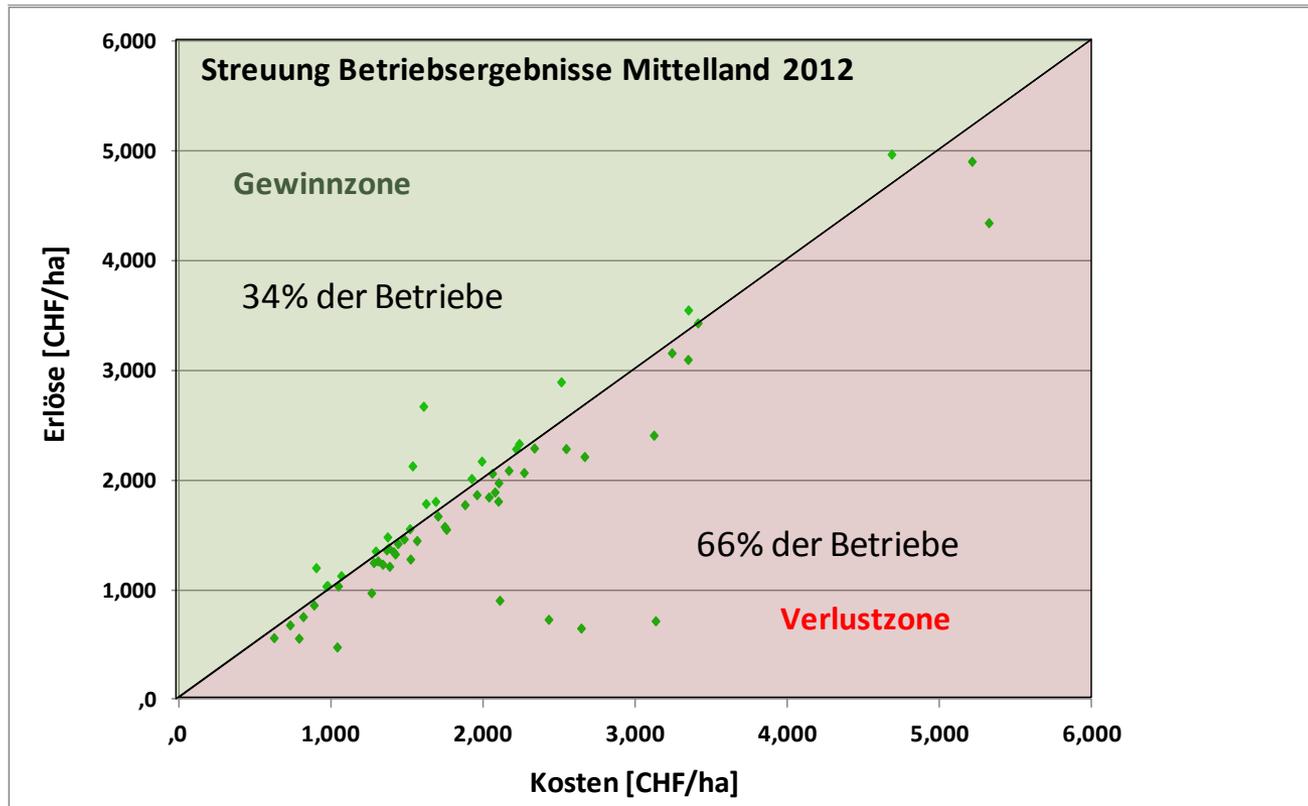


Ergebnisse 2012:

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

Ausgangssituation

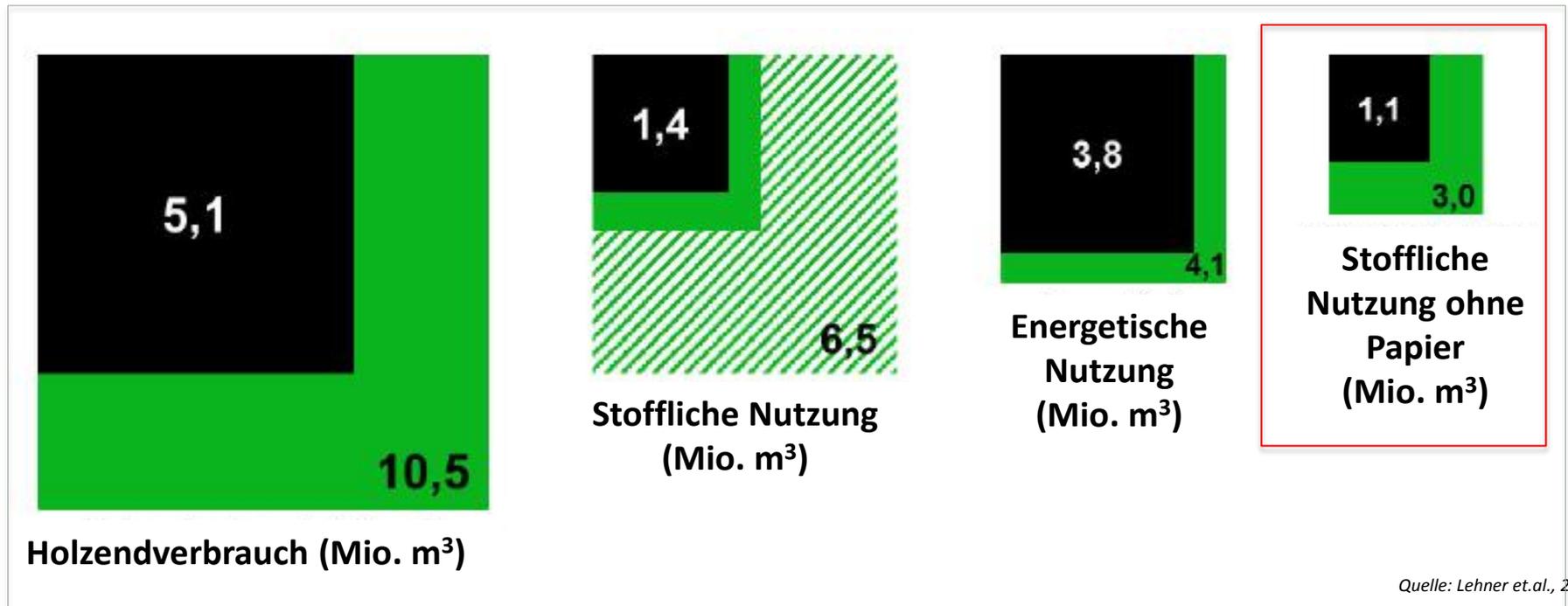
Übersicht der Betriebsergebnisse 2012



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

Ausgangssituation

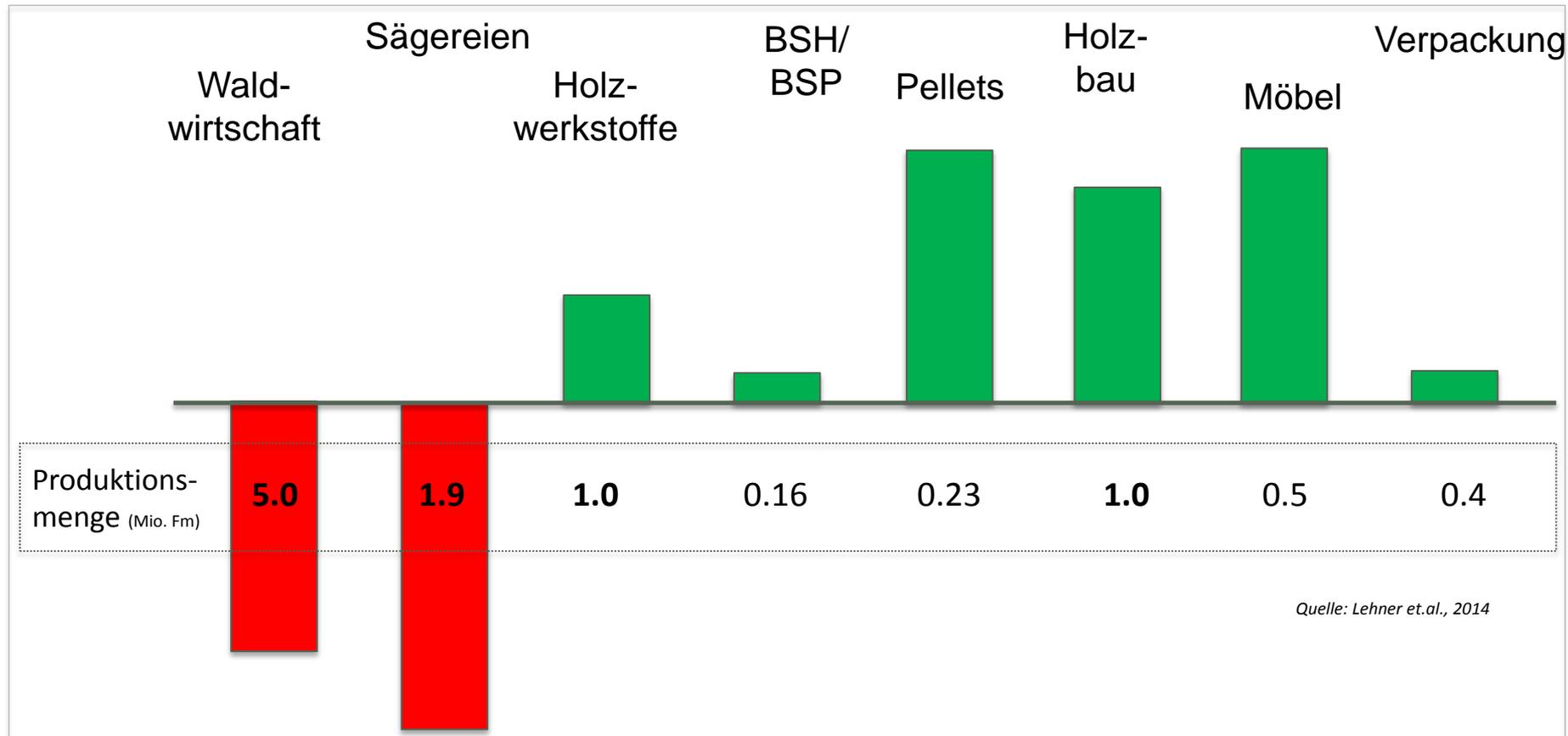
Mengenflüsse in der Wertschöpfungskette Holz



- ▶ 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 (Betrachtungsjahr: 2011)



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

Ausgangssituation

Zwischenfazit

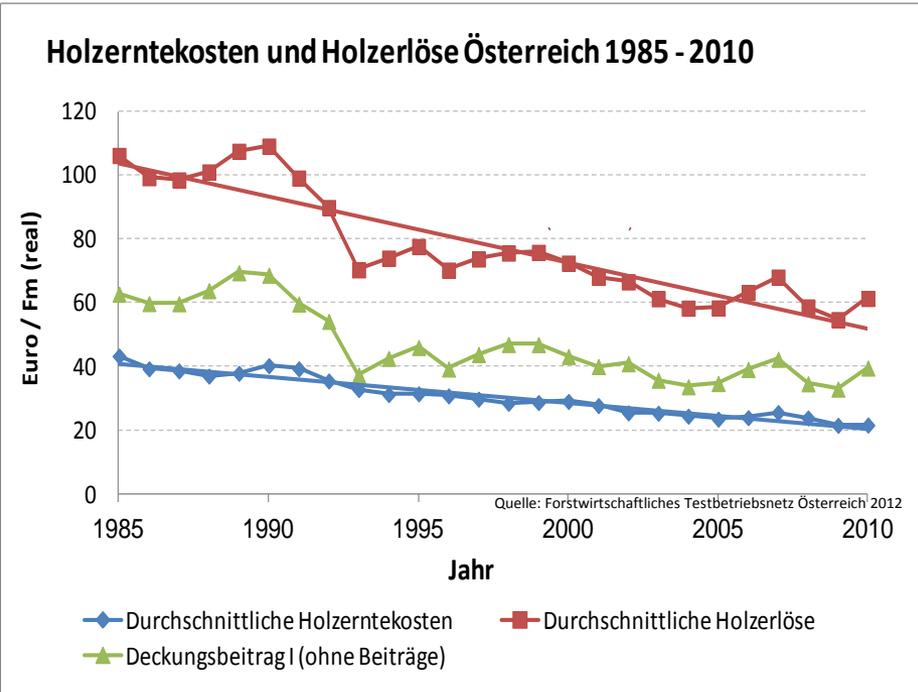
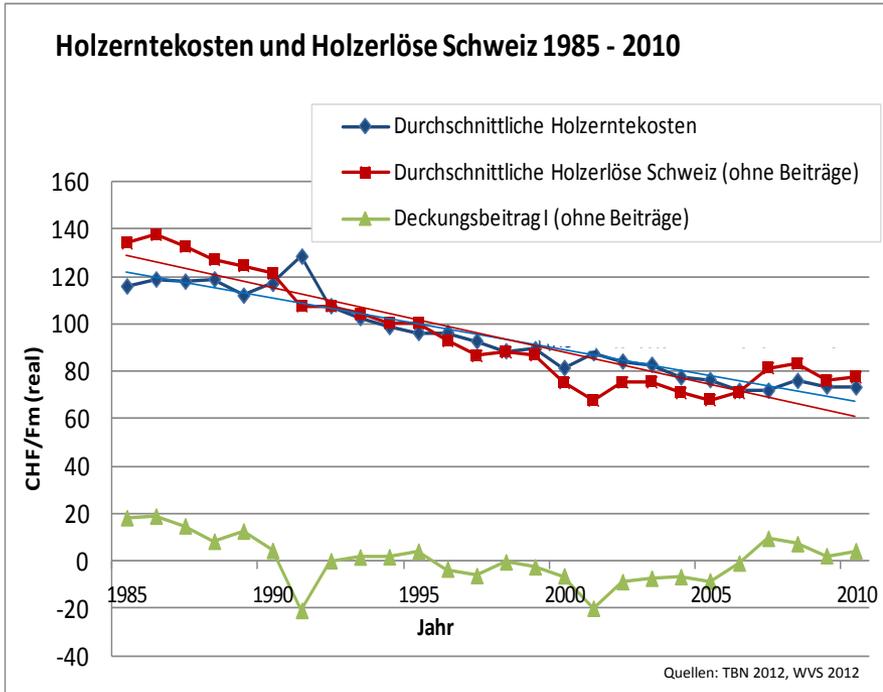
- ▶ Wirtschaftliche Nachhaltigkeit ist in vielen Schweizer Forstbetrieben seit Jahren nicht mehr gegeben.
- ▶ Mangelnde wirtschaftliche Nachhaltigkeit wirkt sich auch auf die ökologische und die soziale Nachhaltigkeit aus.
- ▶ Wirtschaftlichkeitsproblem betrifft nicht alle Forstbetriebe.
- ▶ Strategische Ausrichtung hat grossen Einfluss auf wirtschaftlichen Erfolg.
- ▶ In der starken Wertschöpfungskette Holz sind Waldwirtschaft und Sägeindustrie abgehängt.



Blick über den Zaun

Blick über den Zaun

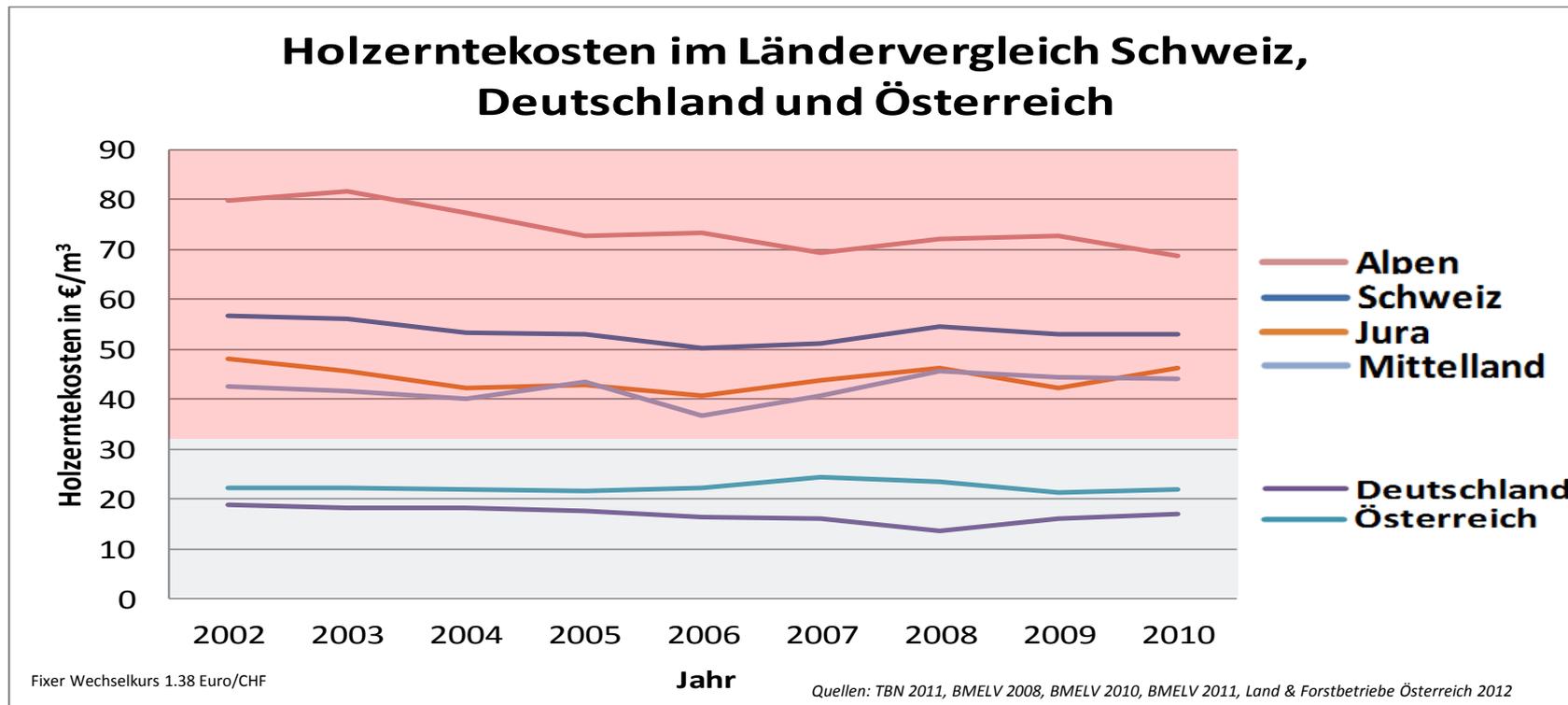
Kosten- und Erlösverläufe 2. Produktionsstufe im Ländervergleich CH - AT



- ▶ 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%
Kenngrosse (2011, Fr.)	Einheit	CH ML	BW	Diff.
Ergebnis Waldbewirtschaftung	Fr./ha	-149	+202	+351%
	Fr./fm	-17	+25	+42%

- Grosse Differenz beim Ergebnis Waldbewirtschaftung.

Quelle: HAFL, 2013

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%
	Fr./fm	21	1	-95%
übrige Erlöse	Fr./ha	46	50	+9%
TOTAL	Fr./ha	903	667	-26%

Quelle: HAFL, 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: HAFL, 2013

- ▶ Die Gründe liegen auf der Kostenseite.
- ▶ Die Lohnkostendifferenz erklärt die Kostendifferenz nur teilweise.
- ▶ Ggf. zusätzliche erbrachte Erholungsleistungen im CH Wald sind nicht ausgewiesen.

Blick über den Zaun

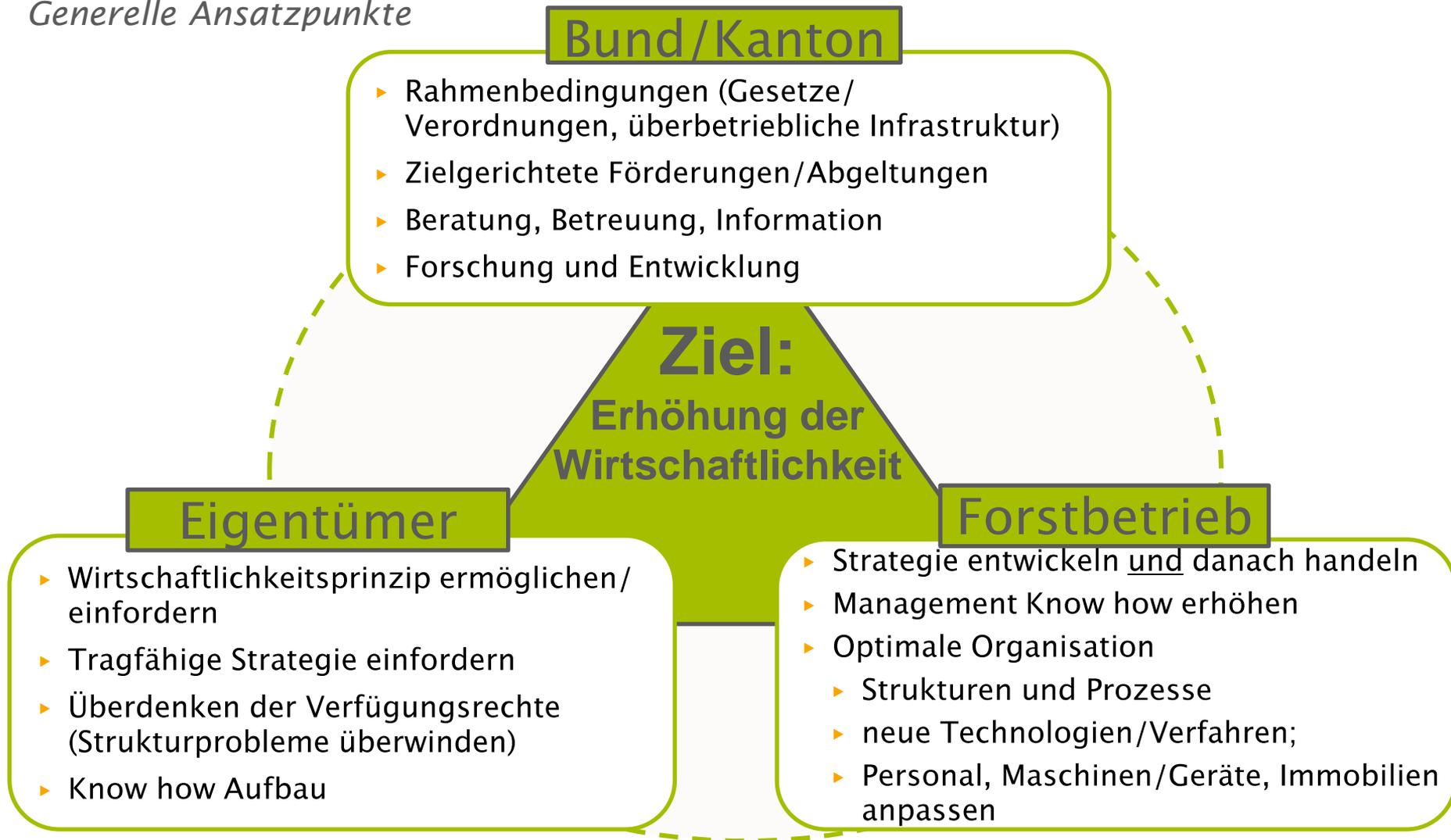
Zwischenfazit

- ▶ 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 ineffiziente Strukturen und Prozesse. Dies führt in der Folge zu höheren:
 - ▶ Holzerntekosten,
 - ▶ Jungwaldpflegekosten,
 - ▶ Strassenunterhaltskosten,
 - ▶ Verwaltungskosten.
- ▶ Die höheren Subventionen/Abgeltungen für die CH Forstbetriebe können die Kostenunterschiede nicht mehr ausgleichen.
- ▶ Waldbesitzer machen mit ihrem Wald Verluste.

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Generelle Ansatzpunkte



- ▶ **Prinzipien: WOLLEN – KÖNNEN – DÜRFEN**

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Entwicklung einer Betriebsstrategie



- ▶ Strategieentwicklung muss
- ▶ vom Betriebsleiter initiiert,
- ▶ mit dem Eigentümer abgestimmt und
- ▶ sorgfältig entwickelt und umgesetzt werden.

Zu beachten:

- ▶ Keine sich widersprechenden Strategieziele.
- ▶ Effiziente Waldbewirtschaftung als Betriebsziel.
- ▶ Keine Leistung ohne Auftrag und Abgeltung.
- ▶ Strategieumsetzung gemäss Prinzip STRATEGIE => PROZESS => STRUKTUR.

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Waldbaustrategie

Bisherige waldbauliche Ziele

- hohe Umtriebszeiten
- hohe Vorräte
- Tendenz zum Starkholz
- Wertholzproduktionsziel
- Aufwändige Pflege

Probleme

- Waldbau häufig als Selbstzweck
- geringe bis negative Verzinsung des Waldes
- hohes Risiko

Zukünftige waldbauliche Ziele

- Waldbau als Mittel zur Umsetzung betrieblicher Ziele
- verkürzte Umtriebszeiten
- Wertholz- oder Massenh Holzproduktion
- Verlinkung Waldbau und Forsttechnik

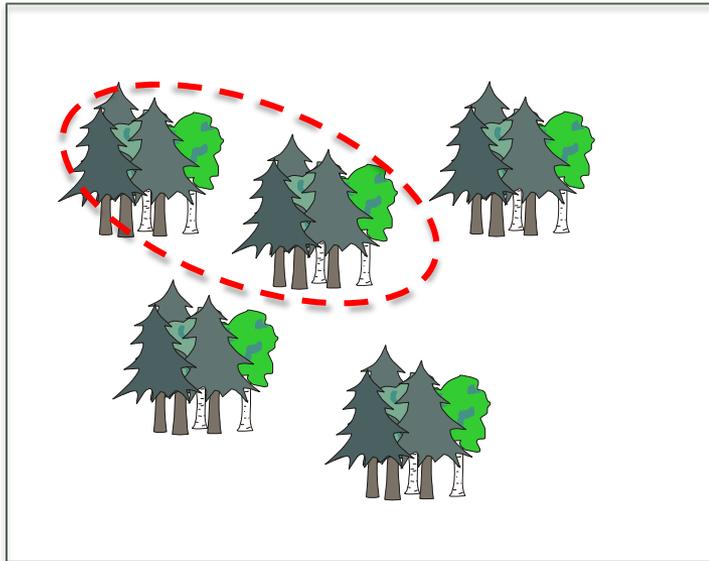
Probleme

- es ist viel Überzeugungsarbeit notwendig

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

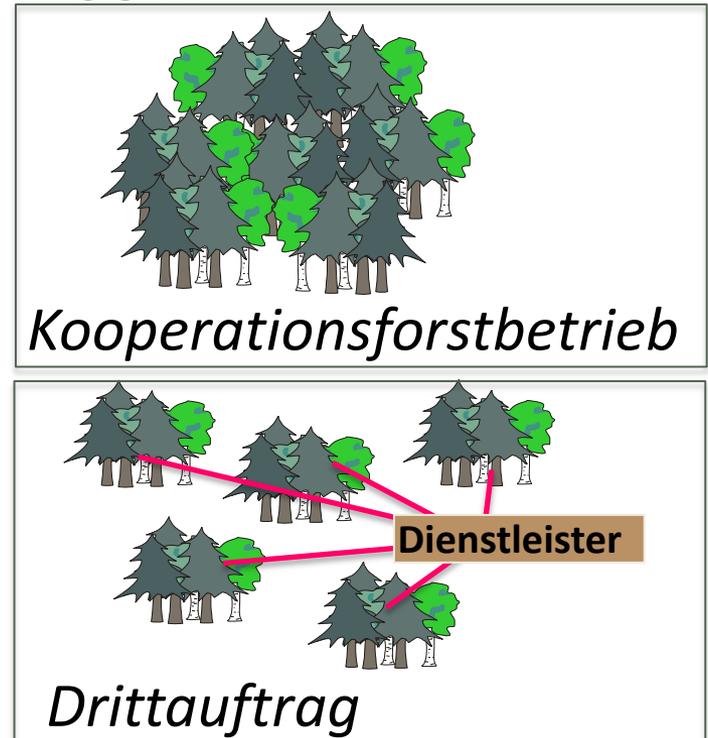
Strukturprobleme Überwinden

IST



- ▶ Im Schnitt zu kleine Betriebsflächen mit zu hohen Kosten.
- ▶ Oft «Pseudo - Kooperationen»:
 - ▶ Verfügungsrechte nicht richtig zugeordnet,
 - ▶ Ziele unklar formuliert,
 - ▶ ungenutzte Einsparpotenziale.

SOLL

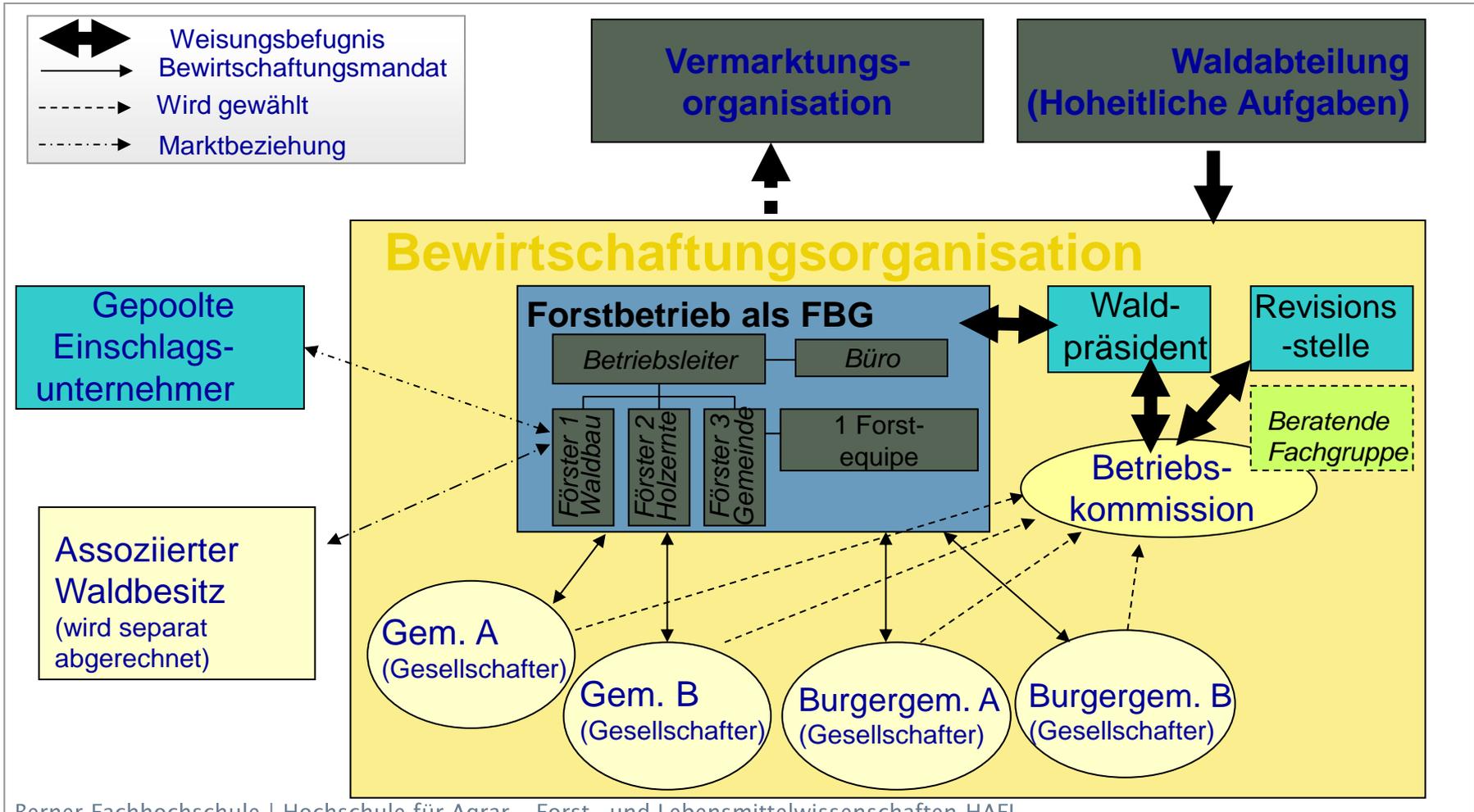


- ▶ Strukturprobleme werden überwunden.
- ▶ Grundlagen zur Nutzung von Economies of scale werden geschaffen:
 - ▶ Reduktion Fixkostenlast,
 - ▶ Steigerung Professionalität,
 - ▶ Einsatz neue Technologien.

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Betriebskooperationen

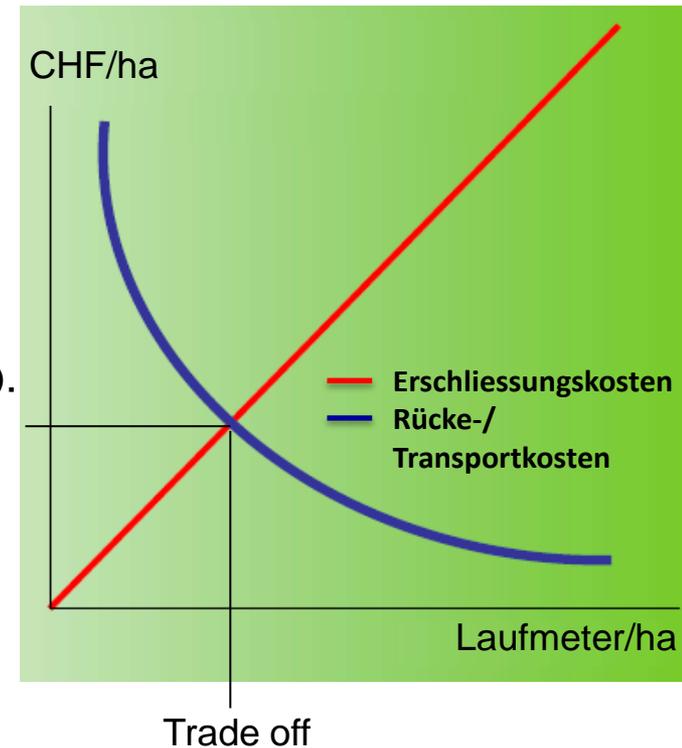
Ideallösung für einen Kooperationsforstbetrieb (Holzproduktionsbetrieb)



Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Wegemanagement einführen

- ▶ Angepasste Erschliessungsdichte.
- ▶ Erschliessungsqualität:
 - ▶ (Durchgehende) Tragfähigkeit,
 - ▶ Positionierung,
 - ▶ Aufbau Wegekörper (Trag- und Deckschicht, Unterbau).
- ▶ Angepasster Wegestandard (Erholung, Forstwirtschaft).
- ▶ Maschinenpflegbare Forststrassen:
 - ▶ Profil,
 - ▶ Graben.
- ▶ Einsatz von spezialisierten Unternehmen (Externe Instandhaltung).



Quelle: Eberhart



Quelle: Wego GmbH



Quelle: Wego GmbH

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

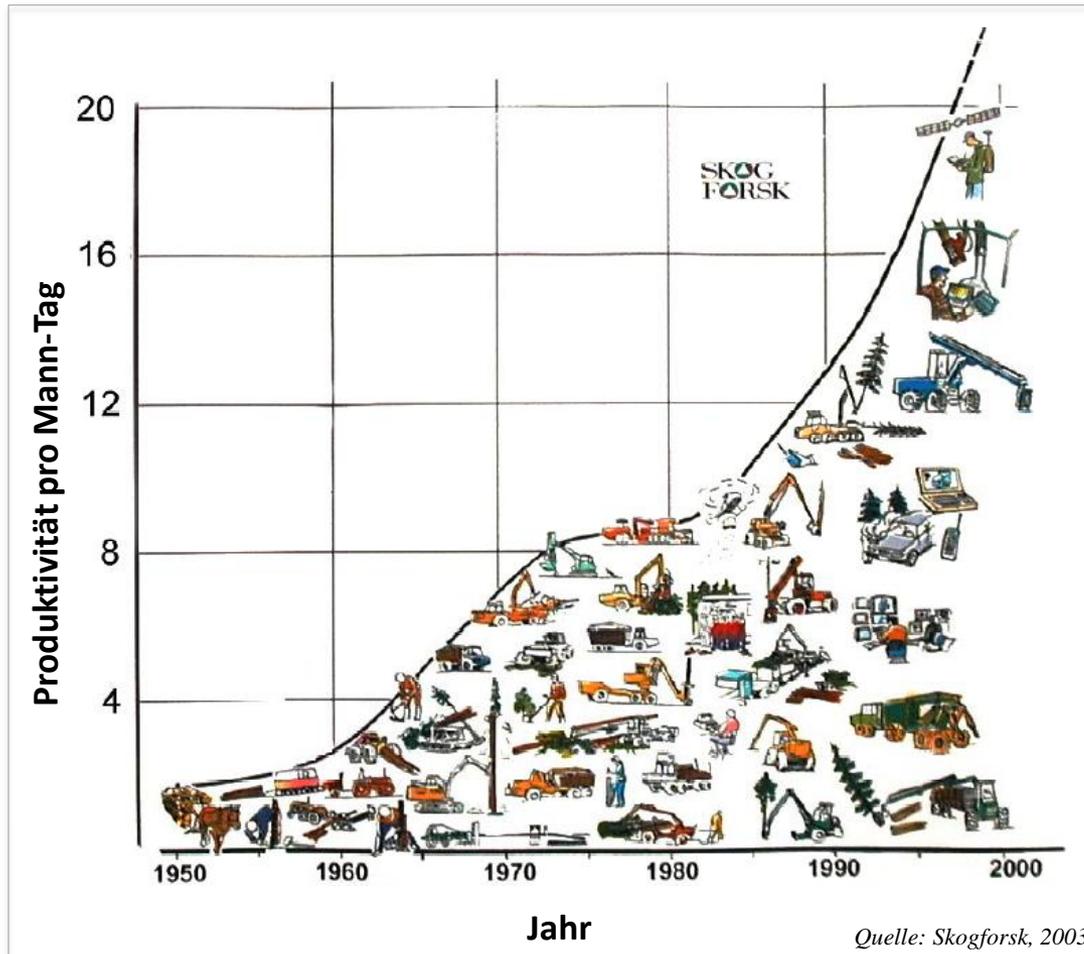
Waldpflege optimieren

- ▶ Pflege- und Durchforstung an künftiger Wertleistung des Bestandes festmachen:
 - ▶ Schlechtwüchsige Bestände => wenig Eingriffe.
 - ▶ Gutwüchsige Bestände => mehr Eingriffe.
- ▶ Keine ganzflächige Pflege sondern Z-Baum-Konzept (75% Kostenreduktion).
- ▶ Ringeln als alternatives Verfahren (35% Kostenreduktion).
- ▶ Einsatz von spezialisierten Unternehmen (40% Kostenreduktion).
- ▶ Weiterbildung im Bereich Planung und Ausführung.



Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Optimale Organisation: Technologien zur Prozessunterstützung



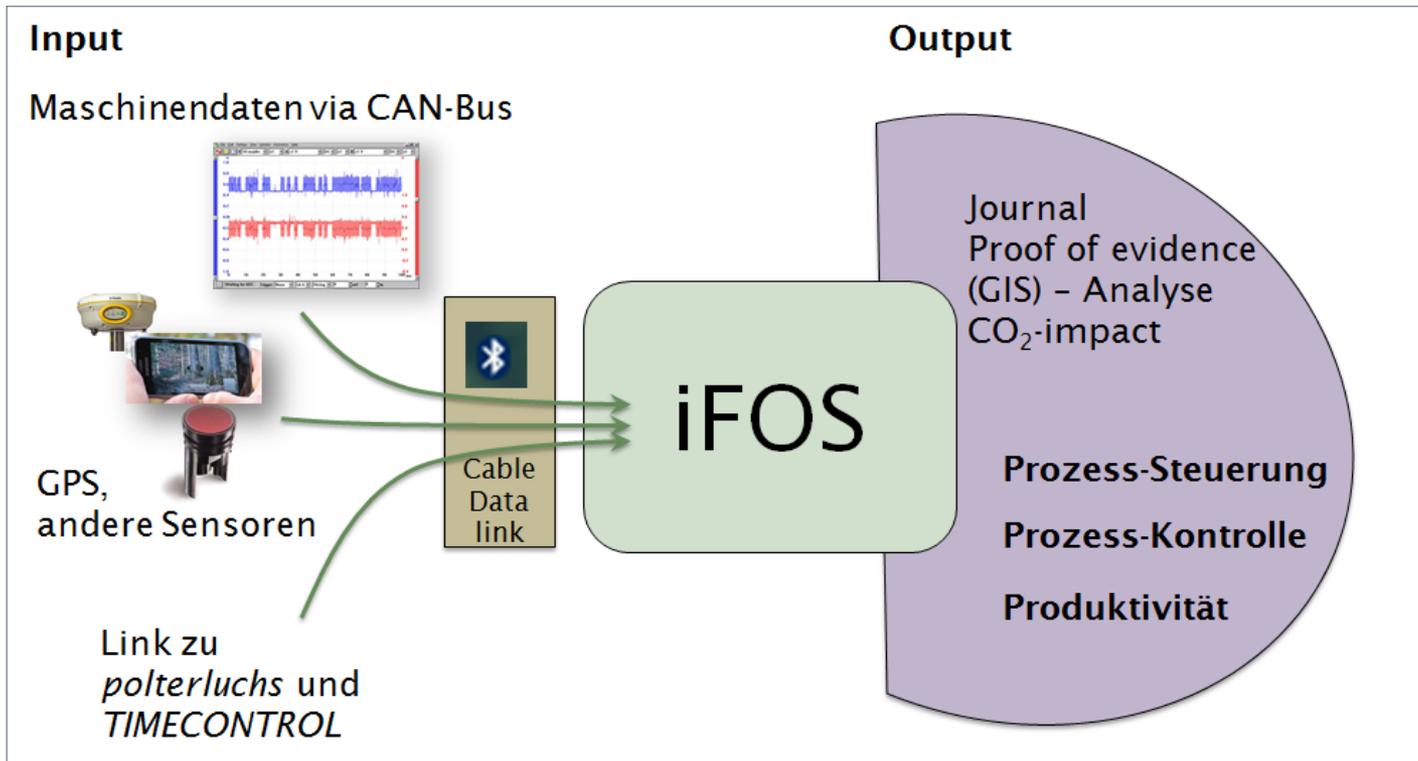
- ▶ Moderne Technologien führen zu enormen Produktivitätssteigerungen.
- ▶ Hoher Bedarf in den Bereichen:
 - ▶ Planung, Steuerung, Kontrolle von Prozessen,
 - ▶ Holzernte und Wegeinstandhaltung.
- ▶ Voraussetzung:
 - ▶ Geeignete Strukturen,
 - ▶ Management Know how,
 - ▶ Sinnvolle Auslastung.

Ansatzpunkte für eine Verbesserung



Optimale Organisation: Technologien zur Prozessunterstützung - IT

Advances in Forestry Control &
Automation Systems in Europe



Trends:

- ▶ Einmalige Datenerhebung vor Ort
- ▶ Datenkombination
- ▶ Datenaustausch und Vernetzung

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Optimale Organisation: Technologien zur Prozessunterstützung - Holzernte

- ▶ Neue Technologien können die Effizienz in der Holzernte deutlich steigern:
 - ▶ höhere Produktivität,
 - ▶ Vordringen in neue Bereiche.....



- ▶ jedoch nur bei richtigem Einsatz:
 - ▶ gute Organisation,
 - ▶ möglichst hohe Maschinenauslastung,
 - ▶ eigentumsübergreifender Einsatz,
 - ▶ Einsatz im richtigen Bereich.

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Unterstützung durch die HAFL

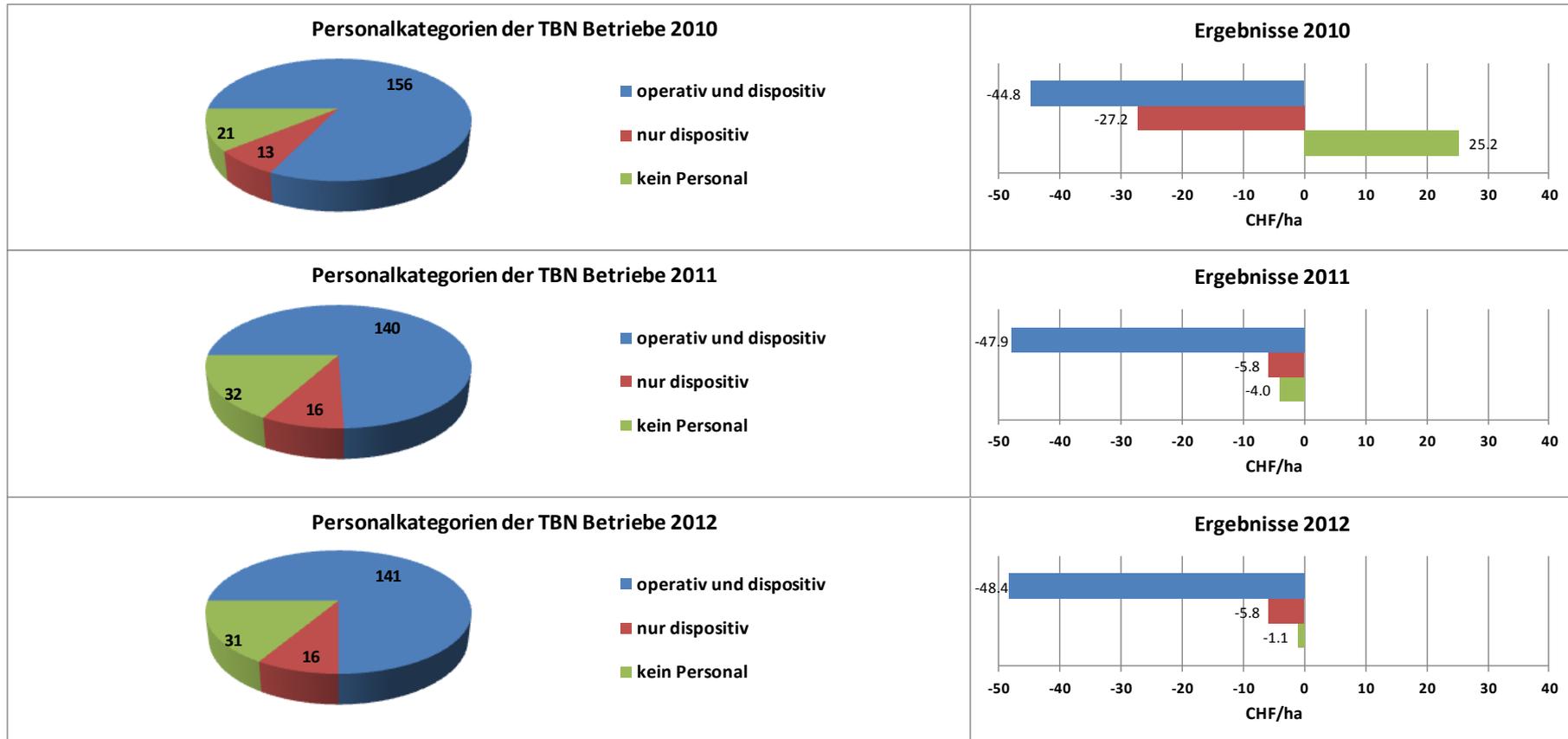
Unterstützung durch die HAFL

- ▶ Im Hinblick auf die Neuausrichtung....
 - ▶ Durchführung von Betriebsanalysen.
 - ▶ Unterstützung bei der strategischen Positionierung von Betrieben.
 - ▶ Unterstützung beim Aufbau von Betriebs- und Bewirtschaftungskoperationen.
 - ▶ 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

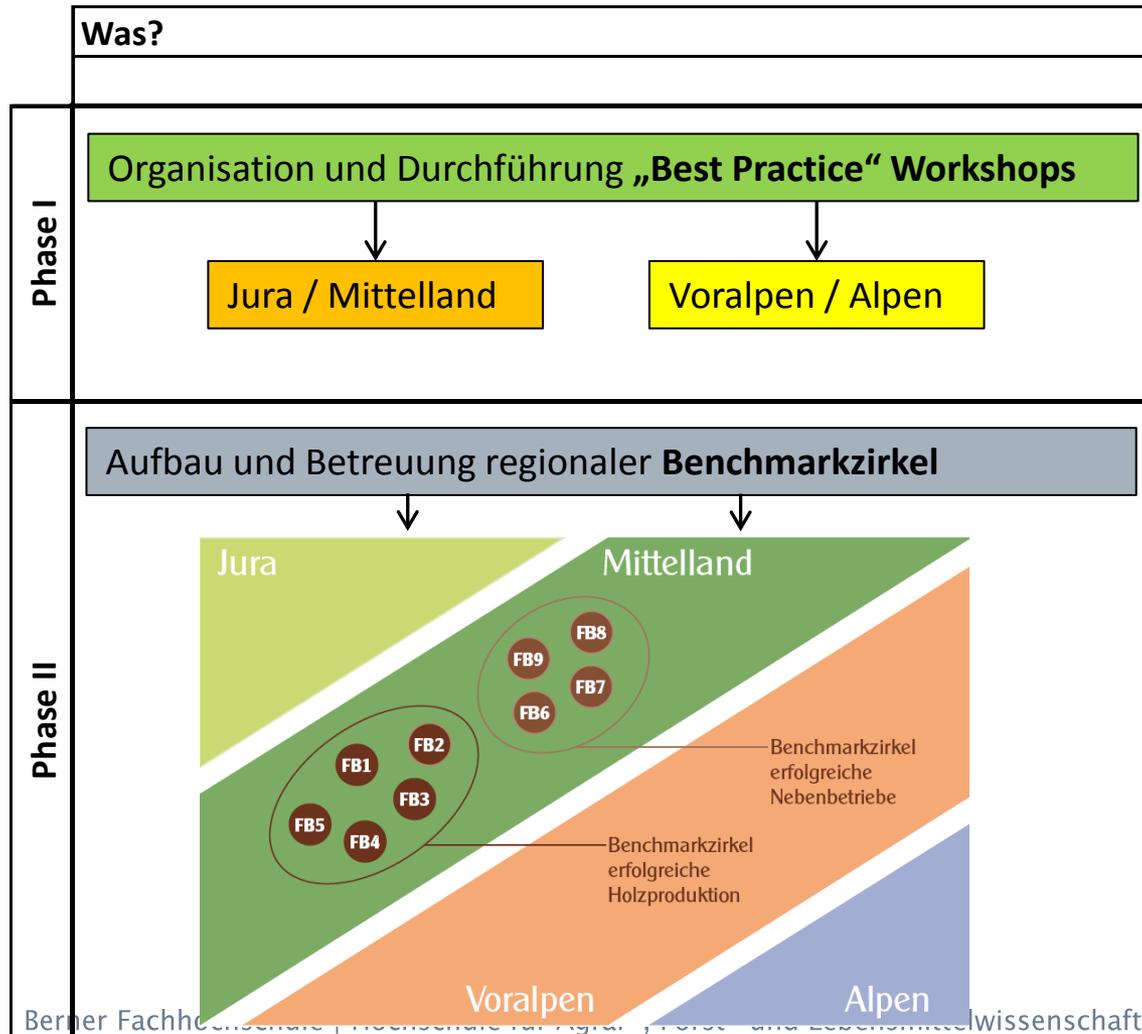
Optimale Organisation: Anpassen Personalstand



- ▶ Anpassen der Strukturen und Prozesse an Betriebsstrategie.
- ▶ Senkung der Leistungstiefe in der Holzernte auf 30 bis 50%.
- ▶ Verstärkte Einbindung von Dienstleistern (z.B. Einschlagsunternehmern).

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Aufbau regionaler Benchmarkzirkel



Analyse eigene Performance im Vergleich zu Best practice
Ursache-Wirkungsbeziehungen
Ableiten von Ansätzen zur Verbesserung der Situation

4 Aufbau regionaler Benchmarkzirkel

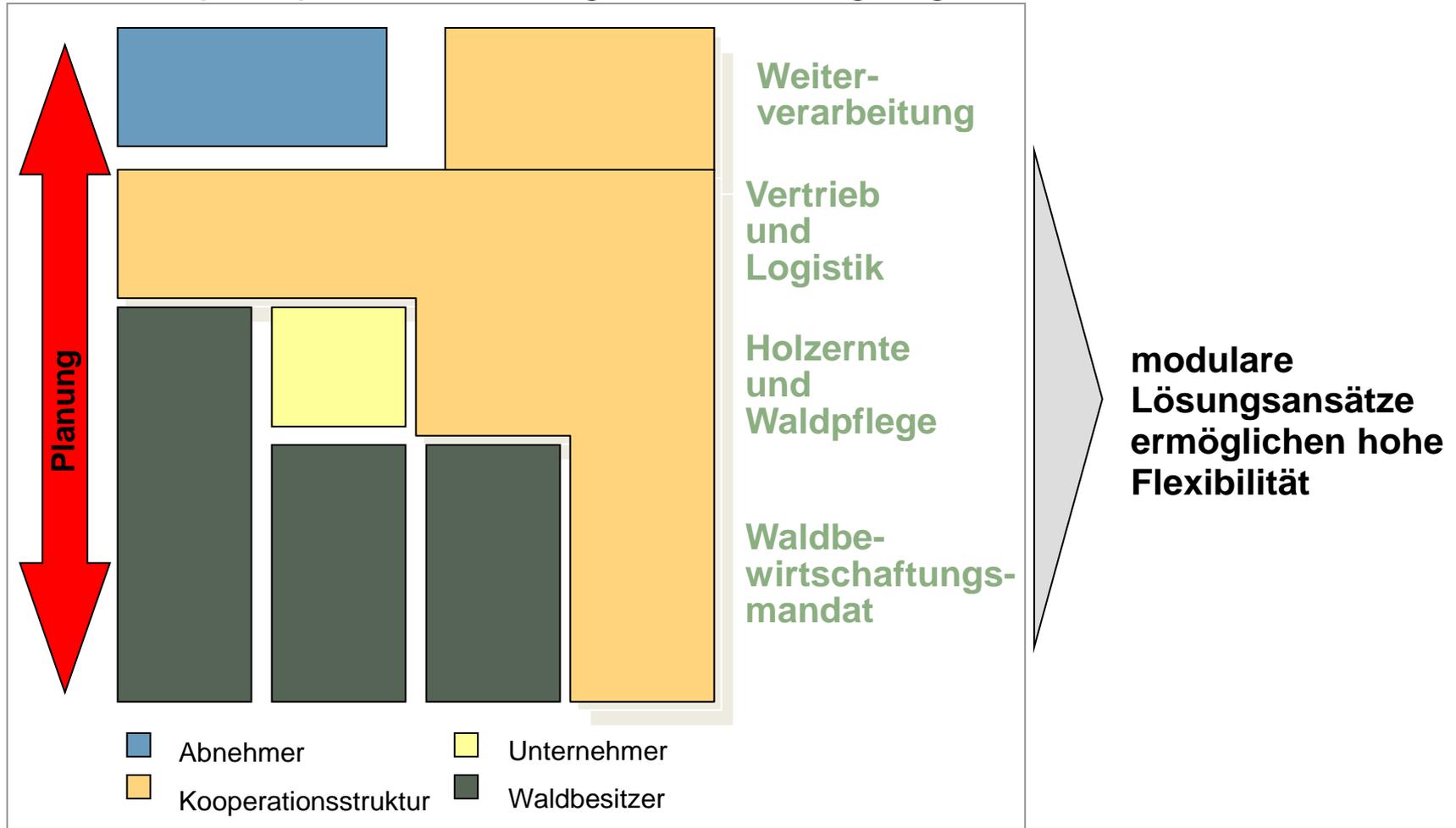
Ablauf Benchmarkingtreffen

Vormittag	Analyse eigene Performance im Vergleich zu Best practice	<ul style="list-style-type: none">• Strukturdaten• Ergebnisse, Erlöse und Kosten (u.a. wichtigste Kostentreiber)• Prozessanalysen• Gründe für Erfolg / Misserfolg
	Ursache-Wirkungsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none">• Identifizieren von Ursache-Wirkungsbeziehungen
	Synthese wichtigste Erkenntnisse (I)	<ul style="list-style-type: none">• Synthese und Diskussion wichtigste Erkenntnisse
Mittagspause		
Nachmittag	Ableiten von Ansätzen zur Verbesserung der Situation	<ul style="list-style-type: none">• Handlungsoptionen auf strategischer und operativer Ebene
	Synthese wichtigste Erkenntnisse (II)	<ul style="list-style-type: none">• Synthese und Diskussion wichtigste Erkenntnisse

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

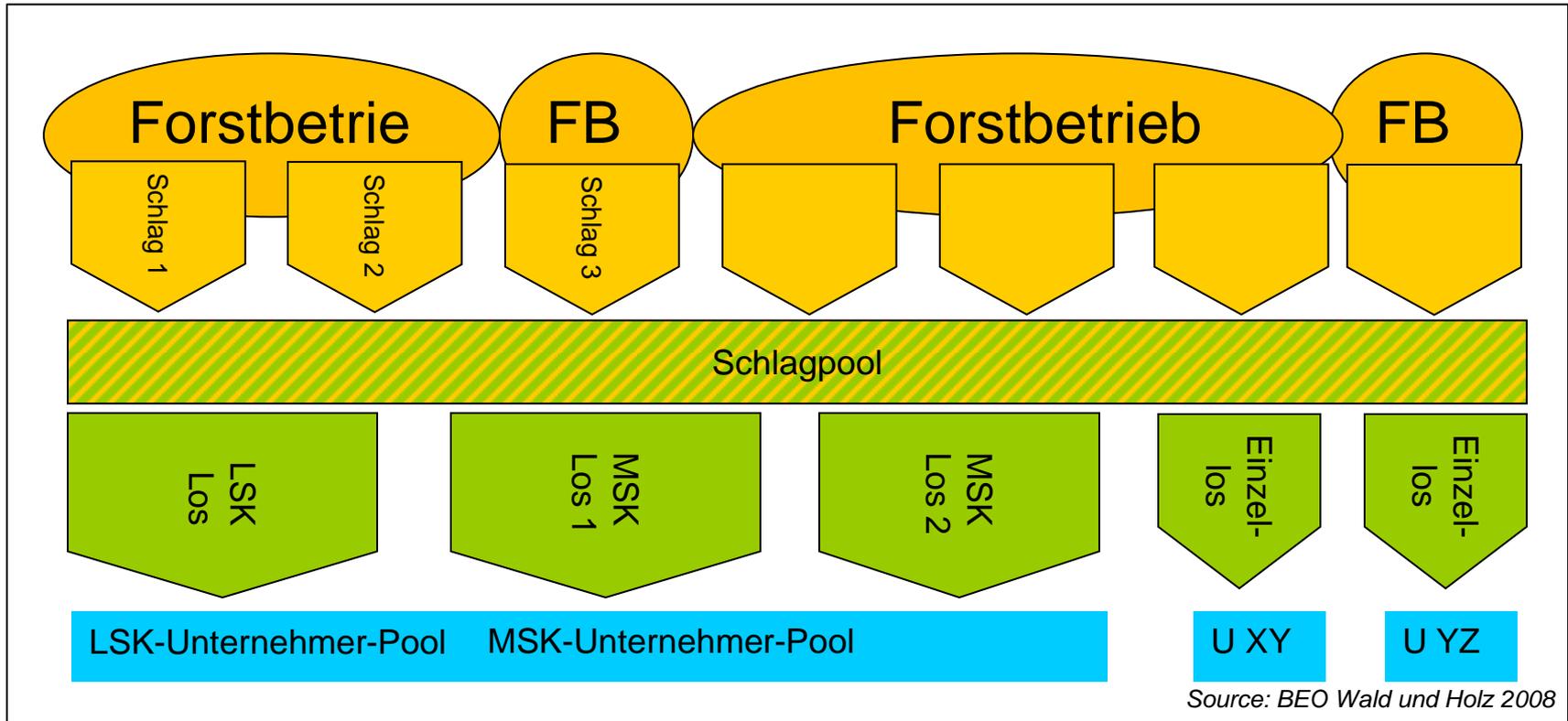
Vermarktungsorganisationen als Dienstleister

Baukastenprinzip als Ideallösung für Bündelungsorganisation



Ansatzpunkte für eine Verbesserung

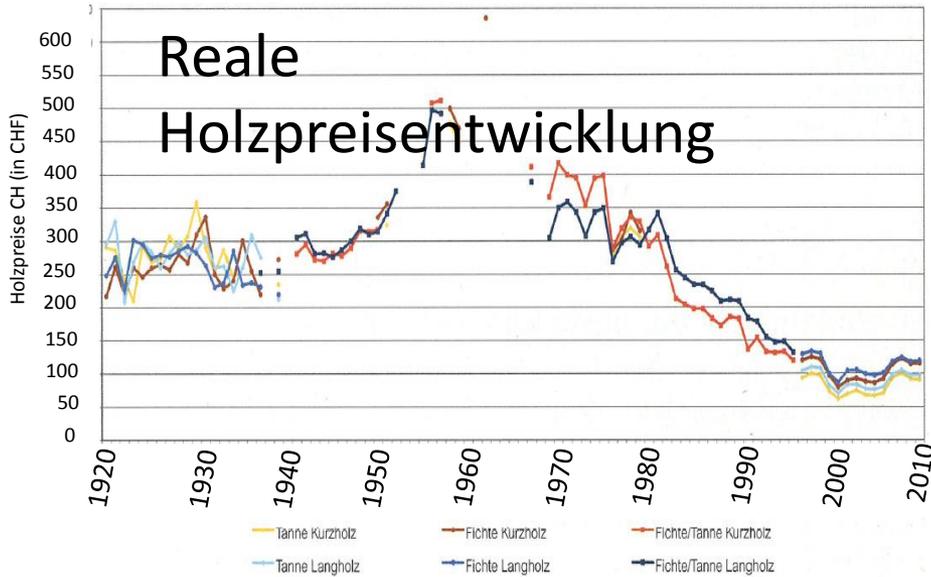
Aufbau von Schlagpool und Unternehmerpool als Basis für eine erfolgreiche Senkung der Leistungstiefe



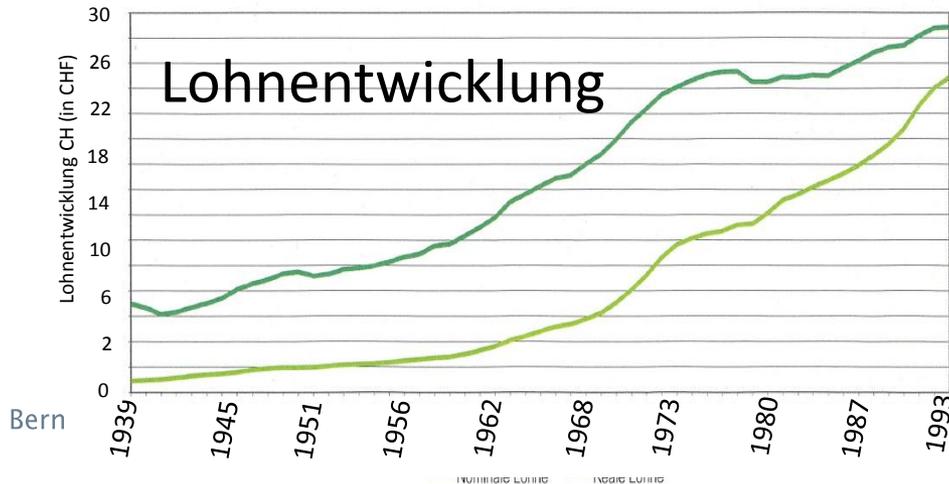
- ▶ Effizienterer Unternehmereinsatz durch grössere Bündellose.
- ▶ Reduktion der Transaktionskosten (z.B. Akquise- Ausschreibungs- oder Anpassungskosten).
- ▶ Hohe Produktivität, da beste technische Ausstattung der Unternehmer Voraussetzung.

1. Ausgangssituation

Wirtschaftliche Situation der Forstbetriebe

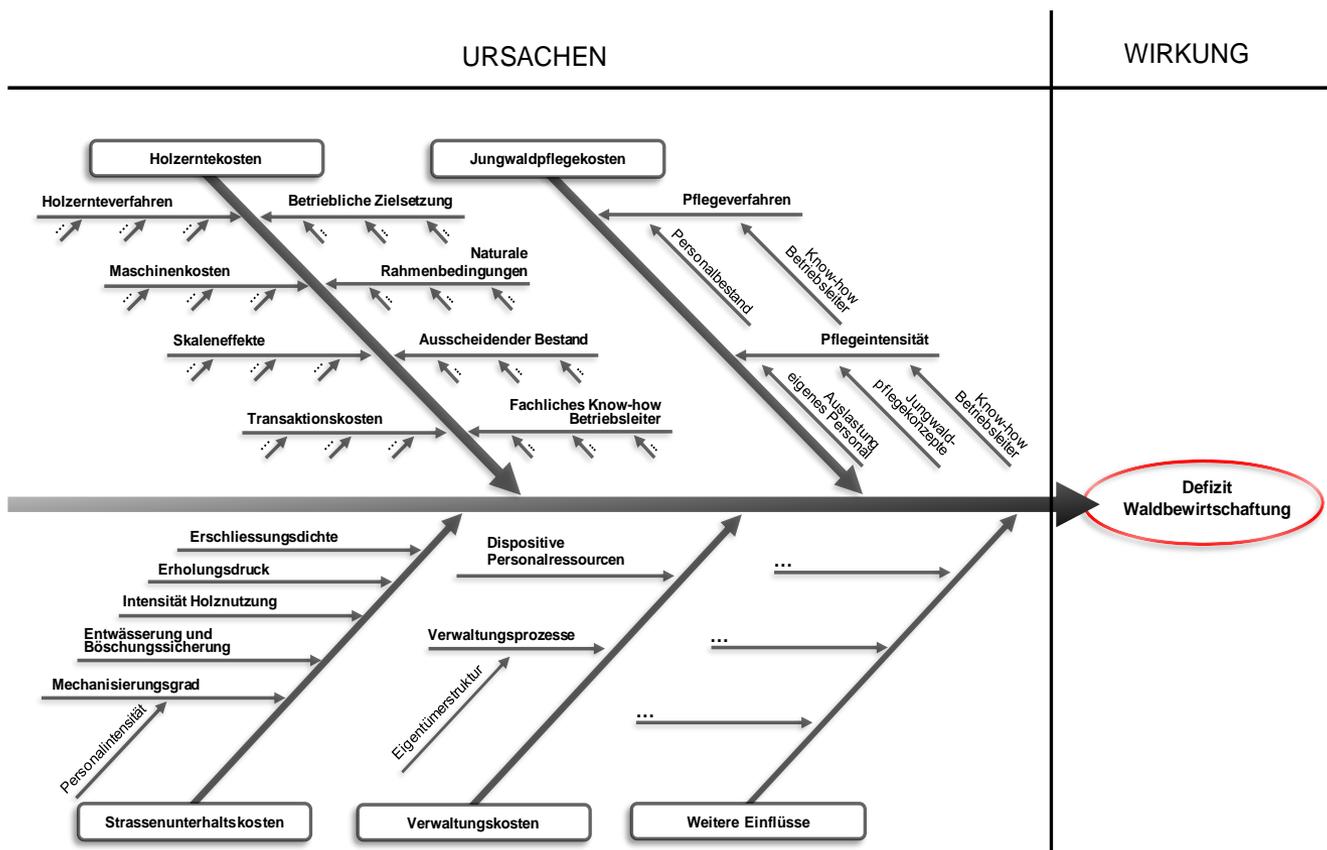


- Negative Entwicklung der wichtigsten Erlösart
- Positive Entwicklung der wichtigsten Kostenart

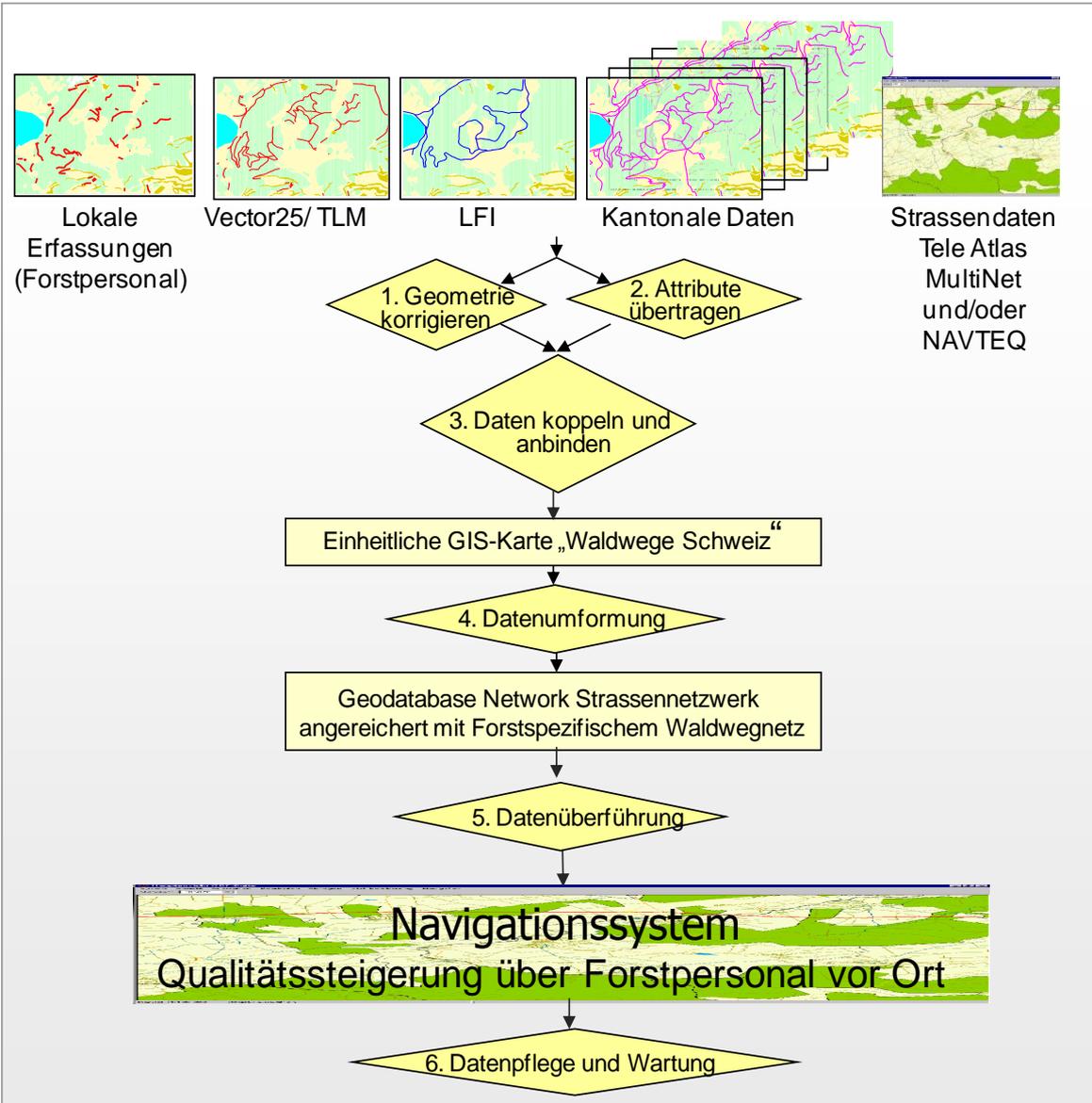


3 Ergebnisse

Hauptgründe für durchschnittlich negative Ergebnisse TBN-Betriebe



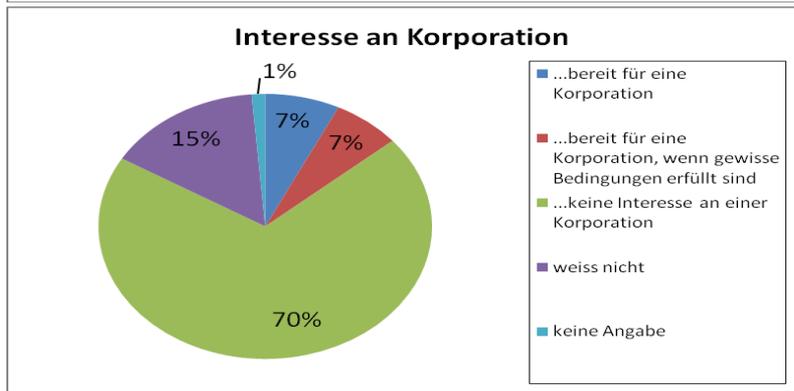
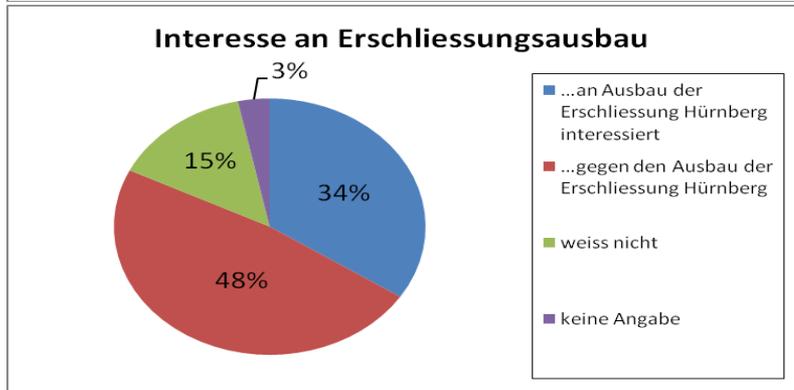
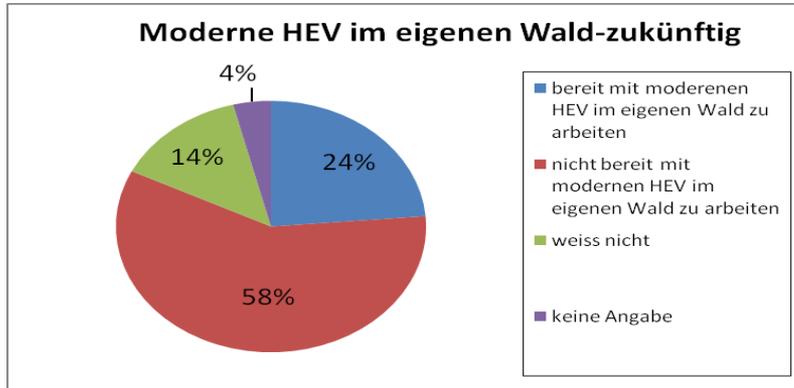
Technische Umsetzung



ften TALE

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Waldbesitzer motivieren



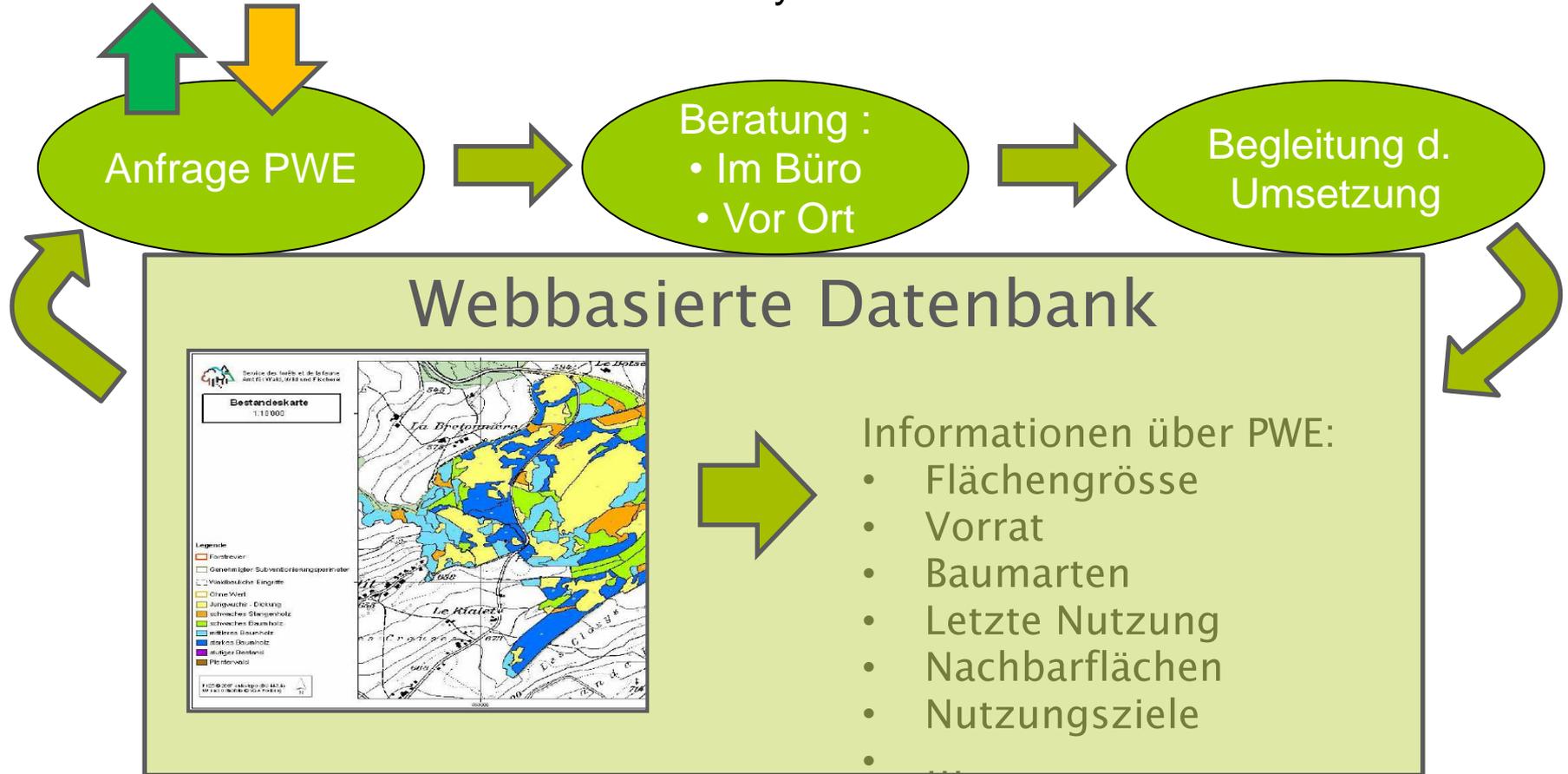
Im Privatwald ist das Interesse an einer verbesserten Waldbewirtschaftung eher niedrig

Befragung im Hürnbergwald (BE);
n= 181

Ansatzpunkte für eine Verbesserung

Professionelle Privatwaldbetreuung

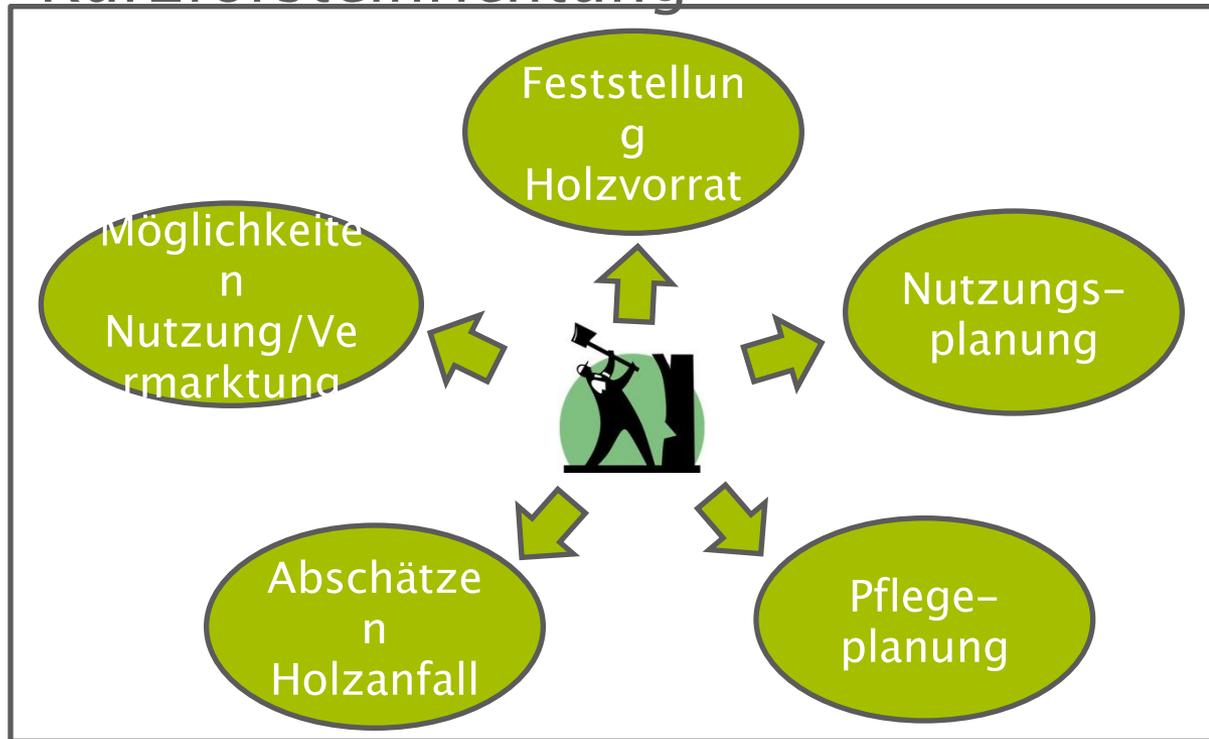
Aufbau eines Privatwald-Informationssystems



- ▶ Anonymität wird durchbrochen - beratungsrelevantes Wissen wird aufgebaut.

3. Handlungsoptionen: Forstdienst

Professionelle Beratung vor Ort durch Kurzforsteinrichtung



- PWE erhält kompletten (Mini-) Wirtschaftsplan als Entscheidungshilfe für seinen Wald von Vertrauensperson
- Weiterbildung im eigenen Wald
- Förderung der Holzmobilisierung und Wirtschaftlichkeit

Privatwaldinformationssystem als Basis

Unterstützung durch die HAFL