

BZW Lyss/Kanton Freiburg

Neuer Betriebsplan und Weiterbildung

Das Amt für Wald, Wild und Fischerei des Kantons Freiburg und das Bildungszentrum Wald Lyss haben einen neuen Musterbetriebsplan für die Forstbetriebe des Kantons entwickelt. Dieser ist weniger holzproduktionslastig und unterstützt die Betriebsführung besser. Die Waldeigentümer werden vermehrt einbezogen und die administrativen Ansprüche des Kantons besser berücksichtigt. Im Kanton Freiburg hat das BZW Lyss für alle Förster Weiterbildungskurse im Bereich Betriebsführung organisiert, um die Umsetzung des neuen Instruments zu unterstützen.

Der Grosse Rat des Kantons Freiburg hat im März 1999 ein neues Forstgesetz verabschiedet, welches die Bildung von Körperschaften obligatorisch erklärt. Diese neuen Betriebseinheiten des öffentlichen Waldes sind verpflichtet, einen Betriebsplan zu erstellen. Heute existieren bereits 15 solche Körperschaften und 10 Betriebseinheiten, 11 weitere Körperschaften oder Betriebseinheiten sind am Entstehen.

Von Stéphane Losey und
André Stettler*

Mit der Einführung dieser Körperschaften haben die Förster neue Aufgaben erhalten. Deshalb hat der kantonale Forstdienst eine Weiterbildung im Bereich Betriebsführung geschaffen. Der erste Teil zielte darauf hin, die Betriebsleiter beim Aufbau einer Körperschaft zu unterstützen. Der zweite Teil widmete sich einerseits der Entwicklung, Vermarktung und Förderung des Forstbetriebs und andererseits bereitete er den Förster – in Zusammenarbeit mit dem Waldeigentümer – auf die Ausarbeitung und die Umsetzung des Betriebsplans vor.

Warum ein neuer Betriebsplan?

Gemäss den oben beschriebenen Vorgaben muss der neue Betriebsplan folgenden Bedürfnissen gerecht werden:

- Er soll ein transparentes Arbeitsinstrument für die Waldeigentümer sein und von diesen mitgestaltet werden. Die

Betriebsleiter müssen den Waldeigentümern die Betriebsaktivitäten genauer und präziser darstellen. Die Waldeigentümer ihrerseits sind aufgefordert, bei der Betriebsstrategie mitzureden. Der Betriebsplan soll auch als Diskussionsgrundlage bei Gemeinde- und Delegiertenversammlungen dienen, zum Beispiel bei Budgetdebatten.

- Der Betriebsplan muss die Betriebsleitung unterstützen, die dank diesem Arbeitsmittel systematischer und strukturierter vorgehen kann. Die Waldeigentümer wirken bei den strategischen Überlegungen mit («wie soll der Forstbetrieb in den nächsten 5 bis 10 Jahren aussehen?»). Zu diesem Zweck werden alle Bereiche des Betriebs analysiert und nach wirtschaftlichen Verbesserungsmöglichkeiten abgesucht. Die Analyse muss über die Holzproduktion hinausgehen und auch alle anderen Produkte und Leistungen des Betriebs abdecken. Es werden zudem die vorhandenen Ressourcen (Infrastruktur, Finanzen und Personal) grundlegend durchleuchtet. Ziele und notwendige Massnahmen werden formuliert und im Sinne einer Leistungskontrolle laufend überprüft. Der Betriebsplan soll ein anwenderfreundliches und praktisches Führungsinstrument sein.
- Der Betriebsplan soll auch den kantonalen administrativen Ansprüchen genügen. Der Waldbauplan zielt auf die Einhaltung der Nachhaltigkeit aller Waldfunktionen sowie der rechtlichen Grundlagen. Jahresplan und Leistungsbudget ermöglichen eine unkomplizierte Anpassung an die neuen Subventionsmethoden des Bundes (Effort2).

Weiterbildung

der freiburgischen Förster im Bereich Betriebsführung 2003–2006, organisiert vom BZW Lyss:

- **Körperschaft bilden** (2 Tage)
Ziel: Den Übergang von verschiedenen Gemeinden zu einer Körperschaft als Betriebseinheit begleiten können.
- **Kommunikation** (3 Tage)
Ziele: Die Kommunikationsmittel und die Instrumente der Personalführung kennen. Fähig sein, einen konstruktiven Dialog mit den Vertretern der Eigentümer zu führen und einen Konflikt zu schlichten. In der Lage sein, mit der Regional- und Fachpresse zusammenzuarbeiten.
- **Zielorientierte Personalführung** (1 T.)
Ziel: Führung mit einvernehmlichen Leistungsvereinbarungen.
- **Marketing** (2 Tage)
Ziele: Fähig sein, eine einfache Marktanalyse zu erstellen, eine Strategie zu definieren und eine geschäftliche Positionierung festzulegen. Die verfügbaren Marktinstrumente kennen.
- **Verkaufstechnik** (2 Tage)
Ziele: Die Grundlagen des Verkaufs festlegen. Das Kundenprofil entdecken. Die Produkte und Dienstleistungen abgrenzen. Das Potenzial der Verkaufsnetze entdecken.
- **Betriebsplan** (1 Tag)
Ziele: Die Funktion und die Nützlichkeit des neuen Betriebsplans verstehen. Fähig sein, einen Betriebsplan zu erstellen.

Der Musterbetriebsplan ist über mehrere Etappen erstellt worden. Massgeblich beteiligt war eine Arbeitsgruppe aus allen interessierten Kreisen: zwei Vertretern des kantonalen Amtes, zwei Kreisforstingenieure, zwei Förster und ein privates Ingenieurbüro.

Die Etappen:

- Erstellung eines Musterbetriebsplanes aufgrund eines Modells (entwickelt im BZW Lyss)
- Testlauf dieses Musterbetriebsplanes im Rahmen einer Studentenübung des BZW Lyss
- Anpassungen und Korrekturen aus Erkenntnissen des Testlaufes
- Beispielhafte Erstellung eines Betriebsplans für eine Körperschaft im Kanton Freiburg.

Die Teilnehmer am Weiterbildungskurs haben ein leeres Exemplar der Betriebsplanvorlage in digitaler Form erhalten.

* Fachlehrer am Bildungszentrum Wald Lyss, 3250 Lyss



Abbildung 1: Die verschiedenen Elemente, die den Betriebsplan bilden

Stärken: Der Betrieb hat die personellen Kapazitäten und die Kompetenzen für den Strassenunterhalt.

Schwächen: Alle zusätzlichen Kosten im Strassenunterhalt zugunsten der Bevölkerung werden leider nicht separat ausgewiesen und belasten den Holzproduktionsbetrieb.

Chancen: Die Wälder der Körperschaft sind sehr begangen. Die Gemeinden sind bereit, einen Teil der Kosten des Produktes «Erholung» zu tragen.

Risiken: Durch eine mangelhafte Aufschlüsselung der Kosten erscheint die Holzproduktion des Betriebs als unrentabel und könnte somit den ganzen Betrieb in Frage stellen.

Folgerungen und Vorschläge:

Der für die Holzbringung nötige Wegunterhalt sollte von demjenigen der Erholungsfunktion getrennt und einem separaten Konto angelastet werden. Diese Trennung könnte in der Forst-Bar04 festgehalten werden; die Gemeinden würden die zusätzliche Leistung aufgrund der Laufmeter (m) ihrer Erschliessungswege bezahlen.

Auch wurde ein Excel-Programm entwickelt um die Datenbearbeitung zu vereinfachen.

Die Elemente des Betriebsplans

Die Elemente des Betriebsplans sind in logischer Abfolge in der **Abbildung 1** dargestellt. Im Betriebsplan selber sind die Kapitel leserfreundlich gegliedert. Beispiele im neu entwickelten Musterbetriebsplan erläutern die Methodologie des Prozesses.

1. Analyse (Kapitel 4)

Die Betriebs- und die Umfeldanalyse bilden die Grundlage für die Erarbeitung des Betriebsplans. Diese Analyse betrifft einerseits die Produkte des Betriebs, z. B. Wirtschafts-, Schutz-, Erholungs-, Naturwälder und Güterproduktion (siehe Forst-Bar04) und andererseits die Ressourcen (Infrastruktur, Arbeitsmethode, Personal, Kommunikation und Finanzen).

Beispiel aus dem Betriebsplan einer Körperschaft des Kantons:

Der Betrieb leistet heute einen Standard im Wegunterhalt, der für die reine Waldbewirtschaftung deutlich zu hoch liegt. Der Wegunterhalt ist insofern mehr auf die Anforderungen der Bevölkerung als auf die Holzproduktion ausgerichtet.

Anhand der Analyse wird ein Profil der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken erstellt. Die davon abgeleiteten Folgerungen erlauben, klare Vorschläge für die Umsetzung zu machen.

Beispiel aus dem Betriebsplan einer Körperschaft des Kantons:

Meinung eines Praktikers

über den neuen Betriebsplan: Jacques Galley, Betriebsleiter der Körperschaft Bas-Gibloux

Welche Unterschiede bestehen zwischen dem alten und neuen Betriebsplan?

«Es ist eine neue Ausrichtung. Der frühere Plan war mehr auf den Wald ausgerichtet, während der neue mehr den Betrieb anspricht. Die Verstärkung der Betriebsführung ist sehr positiv, aber man sollte dabei die Waldbewirtschaftung nicht unterschätzen, welche nicht nur eine Rohstoffquelle ist.»

Was hat der neue Betriebsplan dem Forstbetrieb gebracht?

«Der Förster muss eine vertiefte Analyse seines Betriebs durchführen; damit kennt er sein Arbeitsinstrument besser. Der Betriebsplan ermöglicht es den Körperschafts-Vorstand bei strategischen Entscheidungen im Betrieb einzubeziehen. Damit kann er die Konsequenzen seiner Entscheidungen besser erkennen.»

Welche persönliche Erfahrung hat Ihnen dieses Projekt gebracht?

«Man muss zwingend einiges wieder in Frage stellen, um diesen Betriebsplan erfolgreich auszuarbeiten. Es ist durchaus sehr positiv, eine komplette Auslegeordnung zu machen, aber an den Grundpfeilern der Waldbewirtschaftung muss festgehalten werden. Die Diskussionen und Überlegungen, die für die Ausarbeitung des Betriebsplans nötig sind, zeigen neue Ideen auf, welche Verbesserungen bringen können.»

	Gesamtfläche (ha)	Deckungsgrad (ha)	Durchlaufzeit zur nächsten Stufe (Jahre) *	Anzahl Eingriffe	Jährlich zu behandelnde Fläche (ha)	Nutzungen* (m ³ /ha, Jahr)	Jährliches Volumen (m ³)	Kosten	Anzahl Stunden je Einheit (Personal)	Jährliche Kosten (Fr.-)	Jährliche Mannstunden	
Jungwuchs, Dichtung 100	85.6	1 5.8 2 5.5 3 74.3	10	1	8.50	**		2500 (Fr./ha)	60.00 (h/ha)	21 250	510	
	Schwaches Stangenholz 200	28.8	1 13.5 2 7.0 3 8.4	10	2	6.00	**		2000 (Fr./ha)	50.00 (h/ha)	12 000	300
		Starkes Stangenholz 300	76.1	1 38.8 2 20.7 3 16.6	20	1	4.00	8	600	45 (Fr./m ³)	1.00 (h/m ³)	27 000
Mittleres Baumholz 400			144.0	1 41.6 2 53.0 3 49.4	30	2	9.50	10	1400	50 (Fr./m ³)	0.80 (h/m ³)	70 000
	Starkes Baumholz 500		70.1	1 4.9 2 29.7 3 35.6	30	annuel	2.50	550	1400	50 (Fr./m ³)	0.70 (h/m ³)	70 000
		TOTAL	404.6					3400			200 250	3 510

* gemäss den Ertragstafeln

** das geschlagene Holz bleibt liegen

*** Einheitskosten aus Erfahrungswerten, allerdings unter Berücksichtigung der «gestrafften Z-Baumpflege» und ihrem Sparpotential. Nachher werden sie mit Hilfe der BAR-Auswertung verfeinert.

Abbildung 2: Beispiel aus dem Betriebsplan einer Körperschaft des Kantons. Die Tabelle zeigt eine Kostenschätzung für einen Teilbereich der Körperschaft.

Revierkörperschaft Gültigkeit **2006-2010**

Mittelfristige Planung

Nr	Mittelfristige Ziele	Indikator	Quelle	Stand	2005	2010	Kontrolle der Zielerreichung				
							2006	2007	2008	2009	2010
Wirtschaftswald (501)											
...											
Erholungswald (503)											
1	Die Kosten dieser Waldfunktion sind bekannt und werden umgewälzt.	Fr.-/ha	BAR	nein	ja						
...											
Finanzen											
1	Die Mehrkosten, welche die Holzproduktion für die Wahrung der anderen Waldfunktionen belasten, sind in der BAR separat ausgewiesen.	Fr.-	BAR	nein	ja						
...											

Abbildung 3: Beispiel aus dem Betriebsplan einer Körperschaft des Kantons. Aufgrund des oben beschriebenen Beispiels wurden zwei mittelfristige Ziele festgelegt.

Beispiel aus dem Betriebsplan einer Körperschaft des Kantons:

Die Partner der Körperschaft verpflichten sich, dass im Umkreis ihres Forstreviers die Waldnutzung massgeblich über die Körperschaft abgewickelt wird.

Sie verpflichtet sich:

- Über eine umfassende Informations-tätigkeit den Erwartungen der Bevölkerung in Bezug auf den Wald zu entsprechen.
- ...

3. Waldbauplan (Kapitel 3)

Der Waldbauplan ist im Forstbetrieb der Grundstein des Betriebsplans (vgl. Abb. 2). Die über das waldbauliche Konzept gelieferten Informationen (Ziele, Arbeitsverfahren für die Pflege und Holznutzung) zusammen mit der Bestandes-

karte erlauben es, den Massnahmeplan für die nächsten zehn Jahre zu erstellen, natürlich unter Vorbehalt unvorhersehbarer Ereignisse. Dank diesem Plan sind die nötigen Massnahmen definiert und in ihrem Umfang bemessen. Somit lassen sich für den ganzen Betrieb und je nach der gewählten Arbeitsmethode die anfallenden Kosten, die Erträge und das nötige Arbeitsvolumen abschätzen.

In Zukunft werden auf Kantonsebene die gesamten Daten der Bestandesbeschreibung sowie die geplanten und durchgeführten Eingriffe auf einem Server – mit Hilfe eines Geoinformationssystems – via Internet oder Intranet verfügbar sein. Die Betriebsleiter der Körperschaften werden selber alle ausgeführten Massnahmen auf den neuesten Stand bringen können. Ein einfaches SIG-

Verfahren erlaubt es zudem, die vorhandenen geographischen Informationen für die Waldbewirtschaftung abzufragen und auszudrucken.

4. Mittelfristiger Plan (Kapitel 5)

Dieses Kapitel besteht aus einer Tabelle und erlaubt, die Ziele des Betriebs für die nächsten fünf Jahre zu bestimmen (vgl. Abb. 3). Damit können einerseits die Waldeigentümer die Ausrichtung der Körperschaft kennen lernen und andererseits sind die Richtlinien des Betriebs klar festgesetzt. Alle diese Ziele werden mit Hilfe vordefinierter Kriterien jährlich kontrolliert.

5. Jahresplan (Kapitel 6)

Jedes Produkt und jede Ressource sind separat geplant (vgl. Abb. 4). Mit Blick auf den mittelfristigen Plan und die schon

Revierkörperschaft

Jahr

2006

Jahresplanung

Finanzen

Nr	Kurzfristige Ziele	Indikator	Stand 2005	2006	Kontrolle
1.1	Die Betriebsabrechnung (BAR) ist den Betriebszielen angepasst	BAR	nein	ja	
...					

Nr	Massnahmen / Arbeiten	BAR Nr	Quelle	Einheit	Ansatz	Menge	Std	Aufwand	Ertrag	Priorität
1	Die Anpassung der BAR ist realisiert		BAR	Std	77		10	770		1
...										
TOTAL										

Abbildung 4: Beispiel aus dem Betriebsplan einer Körperschaft des Kantons: Ziele und Massnahmen des Jahresplans, der aufgrund des mittelfristigen Plans erstellt wird.

erreichten Resultate, bestimmt der Förster die Ziele für das kommende Jahr. Damit kann er die jährliche Arbeitsmenge schätzen und ein Leistungsbudget für alle Produkte und Ressourcen erstellen. Wie beim mittelfristigen Plan werden die gesetzten Ziele des Jahresplans laufend kontrolliert und am Ende des Jahres evaluiert.

6. Auswertung der Resultate (Kapitel 7)

Mit Hilfe des jährlichen Einsatzplans und des Leistungsbudgets ist das Rechnungsbudget für die Waldeigentümer klar und einfach zu verstehen. Zudem erleichtert die Kenntnis der vergangenen finanziellen Entwicklungen die Festlegung der nötigen Massnahmen für die Zukunft.

7. Grundlagen (Kapitel 8)

Dieses Kapitel enthält die nötigen Unterlagen, um den Betriebsplan zu erstellen.

Beispiel aus dem Betriebsplan einer Körperschaft des Kantons:

- Behördenverbindlich (z. B. Regionaler Waldentwicklungsplan, Waldfunktionen, Waldstandorte, usw.)
- Eigentümerverbindlich (z. B. Kataster, Deponien, usw.)
- Gesetze (z. B. Wald, Bodenschutz, Schutz der Gewässer, usw.)

Kontrollinstrument

Die Zielkontrolle (siehe Abb. 3 und 4) ermöglicht einen Vergleich zwischen dem aktuellen und dem gewünschten Stand. Bei grossen Abweichungen können Korrekturmassnahmen schnell eingeleitet und die Ziele angepasst werden. Der Vergleich erlaubt auch darzulegen, ob die geleisteten Arbeiten den festgelegten Erwartungen entsprechen.

Dieses Kontrollinstrument vermag auch den Anforderungen der Zertifizierung für die freiburgischen Wälder gemäss Q+ und FSC Label gerecht zu werden.

Schlussfolgerung und Umsetzung

- Der vorgeschlagene Betriebsplan entspricht den angemeldeten Bedürfnissen und seine Anwendung ist einfach (siehe Anhang 2).
- Nach dem Weiterbildungskurs im Januar 2006 waren die Teilnehmer zufrieden und ihre Bedürfnisse als Betriebsleiter waren mehrheitlich erfüllt.
- Mehrere Betriebe wollen 2006 ihren Betriebsplan erstellen. Um die Arbeit der Förster zu vereinfachen stellt der Kanton Freiburg einen Berater zur Verfügung.
- Als Schlussfolgerung kann man festhalten, dass dieses integrierte Managementsystem für die Praxis entwickelt wurde und die erhaltenen Resultate mit grossem Interesse verfolgt werden.