

Allgemeines

Forstbetriebliche Planung ist im wesentlichen Sache der Waldeigentümer und Betriebsleiter. Wo mit kantonalen Vorschriften Einfluss auf die Planungsinhalte genommen wird, sollen diese auch darauf ausgerichtet sein, vorsorgliche Massnahmen (Vorkkehrungen) gegen Störereignisse zu unterstützen.

Gestaltung des Betriebsplans als strategisches Führungsinstrument

Der Betriebsplan ist als strategisches Führungsinstrument auszugestalten. Er legt fest, welche Produkte und Leistungen zu erbringen sind und welche allgemeinen Produktionsgrundsätze (Waldbau, Infrastruktur, Organisation, Personal, Finanzen usw.) dabei einzuhalten sind. Der operationelle Teil eines Betriebsplanes soll sich auf eine allgemeine Machbarkeitsstudie beschränken.

Eine nachfrageorientierte betriebliche Strategie ist ein wichtiges Hilfsmittel für die Betriebsführung, um das wirtschaftliche Überleben des Forstbetriebes zu sichern. Forstbetriebe, die eine klare Strategie verfolgen, sind besser in der Lage, grosse Störereignisse wie Sturm erfolgreich zu überstehen.

Flexible operationelle Planung

Forstliche Produktionssysteme sind als „natürliche“ Produktionssysteme starken Schwankungen in ihrem Umfeld ausgesetzt. Die operationelle Planung (aus der strategischen Planung abgeleitet) ist entsprechend flexibel zu gestalten, damit eine rasche und trotzdem koordinierte Reaktion möglich ist.

Die operationelle Planung ist klar von der strategischen Planung abzugrenzen und laufend den Gegebenheiten anzupassen. Operationelle Planung ist deshalb nicht Teil des mittelfristig gültigen und im Normalfall vom Kanton zu genehmigenden Betriebsplanes. Die operationellen Ziele werden in der Jahresplanung oder in einer rollenden Mehrjahresplanung formuliert und regelmässig im Sinne eines Controllings überprüft. Anpassungen sind kurzfristig möglich, so lange die Leitplanken der strategischen Planung nicht überschritten werden. Dies ist besonders wichtig für die Holznutzungsplanung, die Arbeitsplanung und die Finanzplanung, welche nach Störereignissen stark verändert werden.

Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Der Waldeigentümer ist für die forstbetriebliche Strategie verantwortlich, wobei er vom Betriebsleiter fachlich unterstützt wird. Im Rahmen dieser Strategie ist der Betriebsleiter nachher voll verantwortlich für die operationelle Planung, Führung und Kontrolle, insbesondere auch für die finanziellen Aspekte. Er muss den Waldeigentümer regelmässig über seine Geschäftstätigkeiten informieren.

Durch diese Aufgabenteilung ist gewährleistet, dass der Forstbetrieb im alltäglichen Geschäft, insbesondere aber nach aussergewöhnlichen Schadenereignissen, flexibel auf neue Situationen reagieren kann und gleichzeitig klar über die Ziele des Auftraggebers informiert ist.

Die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen innerhalb der Forstbetriebe müssen ebenfalls klar geregelt sein. Die Mitarbeiter sind allenfalls durch gezielte Weiterbildungen zu fördern. Auf diese Art kann die

Arbeitsmotivation erhöht werden und personelle Engpässe treten in hektischen Zeiten seltener auf. Forstbetriebe verfügen zur übersichtlichen Darstellung der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen über ein *Funktionendiagramm* (SUVA 1995).

Betriebliches Marketing

Forstbetriebe entwickeln in Normalzeiten ein Marketingkonzept. Ein Marketingkonzept kann entweder von einzelnen Betrieben (grosse Forstbetriebe) oder von mehreren Betrieben zusammen erarbeitet werden. In einem Marketingkonzept für Rohholzprodukte müssen nach BECKER (1998) folgende Punkte festgehalten werden:

- Typ der Kundengruppe und deren Anforderungen (kosten-, service-, qualitätsorientierte Kunden)
- Produktequalität
- Marktareal (lokal, regional, national, international)
- Wettbewerbs-Strategie (Preis, Menge etc.)
- Kooperationsverhalten (Konkurrenz, Zusammenarbeit).

Marketing ist für den Forstbetrieb auch ein wichtiges Instrument, um mit Störereignissen wie Sturm erfolgreich umzugehen. Die kundenorientierte Vermarktung (Marketing) des angefallenen „Sturmholzes“ ist ein wichtiger Beitrag zu einem positiven Betriebsergebnis und damit zum wirtschaftlichen Überleben des Forstbetriebes in der schwierigen Zeit nach einem Sturm. Marketing beschränkt sich nicht auf das Produkt „Rohholz“. Es ist sinnvoll, für alle Produkte und Leistungen eines Forstbetriebes ein Marketingkonzept zu entwickeln.

Bestockungszieltypen

Die im Rahmen der waldbaulichen Planung übliche Festlegung von Bestockungszielen für Verjüngungsbestände ist auf eine allgemeinere Grundlage abzustellen. Gestützt auf standortkundliche Grundlagen, die in der Regel vom Kanton zur Verfügung gestellt werden (z.B. BURNAND et al. 1998 für den Kanton Zürich), sind für die gesamte produktive Waldfläche Bestockungszieltypen festzulegen und wenn möglich auf Karten festzuhalten. Diese Angaben dienen den Forstbetrieben als zukunftsgerichtetes und erfolgsorientiertes Argument für den Räumungsentscheid auf Schadenflächen. Für sturmgefährdete Bestände können diese Entscheide vorsorglich provisorisch festgelegt werden.

Literatur:

- BECKER, M. (1998): *Forstbetriebliche Marketing-Strategien beim Holzabsatz*. In: Eidgenöss. Forsch. Anst. Wald Schnee Landsch. (Hrsg.), Forum für Wissen 1998, 87 S.
- BURNAND, J. et al. (1998): *Waldgesellschaften der kollinen und montanen Stufe. Vegetationskundliche Grundlagen für den Unterricht in Waldbau an der ETH Zürich*. BGU Beratungsgemeinschaft für Umweltfragen, Zürich. 2. Auflage.
- SUVA (1995): *Der produktive und sichere Forstbetrieb*. Kursunterlagen „Betriebsführung“. Schweizerische Unfallversicherungsanstalt (SUVA), Sektion Forst. 1. Auflage, Luzern.