

## Forstbetrieb Rheinfelden-Magden-Wallbach

Ansätze einer Betriebsstrategie – Schritte auf dem Weg zu einem  
eigenwirtschaftlichen Forstbetrieb

## Gliederung des Referats

- **Einleitung**
- **Schritte zu einer erfolgversprechenden Strategie**
- **Wo steht der Forstbetrieb RMW heute – Ausblick**

## Einleitung

### Betriebskennndaten Forstbetrieb RMW

Betriebsfläche: 1500 Hektaren (3 Gemeinden + Staatswald)

Jahresnutzung: 10'000 bis 12'000 m<sup>3</sup> (2/3 davon Lbh!)

Personal: 1,5 Förster, 4 Forstwarte, 1 Lehrling  
50%-Stelle Sekretariat

Maschinen: 1 Knickschlepper, 2 Forstraktoren

**Weisst Du, wie Du Gott zum Lachen bringen kannst?**

« Weisst Du, wie Du Gott zum Lachen bringen kannst? **Erzähl ihm Deine Pläne.**»



(Blaise Pascal, französischer  
Mathematiker, Physiker und  
Philosoph,

Vorbemerkungen

## Vorbemerkungen



- Der CH-Holzmarkt ist ein Oligopson (tlw. Polypol), Schweizer Forstbetriebe haben wenig Einfluss auf die erzielbaren Holzerlöse, Verbesserung der Wirtschaftlichkeit erfordert Kostensenkungen und/oder die Erschliessung neuer Einnahmen, Kernaufgabe der FB bleibt die Waldbewirtschaftung

Seite 7

## Vorbemerkungen



- Der CH-Holzmarkt ist ein Oligopson (tlw. Polypol), Schweizer Forstbetriebe haben wenig Einfluss auf die erzielbaren Holzerlöse, Verbesserung der Wirtschaftlichkeit erfordert Kostensenkungen und/oder die Erschliessung neuer Einnahmen, Kernaufgabe der FB bleibt die Waldbewirtschaftung
- Der Wald ist keine (viel mehr als eine) Holzfabrik. Die immateriellen Leistungen des Waldes werden immer wichtiger («Die Waldwirtschaft leistet einen Service public», Werner Schärer, ehemaliger Forstdirektor)

Seite 8

## Vorbemerkungen

- Der CH-Holzmarkt ist ein Oligopson (tlw. Polypol), Schweizer Forstbetriebe haben wenig Einfluss auf die erzielbaren Holzerlöse, Verbesserung der Wirtschaftlichkeit erfordert Kostensenkungen und/oder die Erschliessung neuer Einnahmen, Kernaufgabe der FB bleibt die Waldbewirtschaftung
- Der Wald ist keine (viel mehr als eine) Holzfabrik. Die immateriellen Leistungen des Waldes werden immer wichtiger («Die Waldwirtschaft leistet einen Service public», Werner Schärer, ehemaliger Forstdirektor)
- Ja zur wirtschaftlichen Leistungserbringung (best practice), aber  
Nein zu einem Gewinnstreben zu Lasten von Wald und Nachhaltigkeit; Eigenwirtschaftlichkeit ist ein gutes Ziel für Schweizer Forstbetriebe,  
wo dies nicht möglich ist, ist Abbau angesagt, nicht Raubbau

## Meine Handlungsmaximen

### **Meine Handlungsmaximen**

- **Keep it simple, stupid! (KISS-Prinzip)**

### **Meine Handlungsmaximen**

- **Keep it simple, stupid! (KISS-Prinzip)**
- **Die richtigen Dinge tun (Effektivität)**

### Meine Handlungsmaximen

- Keep it simple, stupid! (KISS-Prinzip)
- Die richtigen Dinge tun (Effektivität)
- 80-zu-20-Regel (Pareto-Prinzip)

### Meine Handlungsmaximen

- Keep it simple, stupid! (KISS-Prinzip)
- Die richtigen Dinge tun (Effektivität)
- 80-zu-20-Regel (Pareto-Prinzip)
- Die Dinge richtig tun (Effizienz)

### Meine Handlungsmaximen

- Keep it simple, stupid! (KISS-Prinzip)
- Die richtigen Dinge tun (Effektivität)
- 80-zu-20-Regel (Pareto-Prinzip)
- Die Dinge richtig tun (Effizienz)
- Learning by doing (Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!)

### Meine Handlungsmaximen

- Keep it simple, stupid! (KISS-Prinzip)
- Die richtigen Dinge tun (Effektivität)
- 80-zu-20-Regel (Pareto-Prinzip)
- Die Dinge richtig tun (Effizienz)
- Learning by doing (Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!)
- Strategie ist Feldherrenkunst (Intuition und logisch-analytisches Denken)  
*Intuition ist die wichtigste Grundlage für Entscheidungen. Analyse und Logik kommen nur unterstützend hinzu (Jon Aarum Andersen, norwegischer Ökonomieprofessor).*

**Aargauer Weiterbildungskurs**

**«Erfolgreiche Geschäftsmodelle für Forstbetriebe» vom 09.11.2016**

**Aargauer Weiterbildungskurs**

**«Erfolgreiche Geschäftsmodelle für Forstbetriebe» vom 09.11.2016**

- Schwarze Zahlen dank **Abgeltung** gemeinwirtschaftlicher Leistungen

**Aargauer Weiterbildungskurs**

«Erfolgreiche Geschäftsmodelle für Forstbetriebe» vom 09.11.2016

- Schwarze Zahlen dank **Abgeltung** gemeinwirtschaftlicher Leistungen
- Unabhängig vom Holzpreis dank **Innovation** (Ökosponsoring & Events)

**Aargauer Weiterbildungskurs**

«Erfolgreiche Geschäftsmodelle für Forstbetriebe» vom 09.11.2016

- Schwarze Zahlen dank **Abgeltung** gemeinwirtschaftlicher Leistungen
- Unabhängig vom Holzpreis dank **Innovation** (Ökosponsoring & Events)
- Kombination mit dem Bauamt – eine **Nische** für «Kleine»

**Aargauer Weiterbildungskurs**

**«Erfolgreiche Geschäftsmodelle für Forstbetriebe» vom 09.11.2016**

- Schwarze Zahlen dank **Abgeltung** gemeinwirtschaftlicher Leistungen
- Unabhängig vom Holzpreis dank **Innovation** (Ökosponsoring & Events)
- Kombination mit dem Bauamt – eine **Nische** für «Kleine»
- Ein Forstbetrieb **ohne Fixkosten**

**Aargauer Weiterbildungskurs**

**«Erfolgreiche Geschäftsmodelle für Forstbetriebe» vom 09.11.2016**

- Schwarze Zahlen dank **Abgeltung** gemeinwirtschaftlicher Leistungen
- Unabhängig vom Holzpreis dank **Innovation** (Ökosponsoring & Events)
- Kombination mit dem Bauamt – eine **Nische** für «Kleine»
- Ein Forstbetrieb **ohne Fixkosten**
- Erfolg durch **Grösse** (positive Skaleneffekte, economies of scale)

## Schritte zu einer erfolgsversprechenden Strategie

- Formulierung eines Leitbilds mit einer Betriebsvision
- Betriebsanalyse anhand von Kennzahlen der Betriebsabrechnung
- Formulierung von Betriebszielen
- Erarbeitung der Betriebsstrategie

## Leitbild Forstbetrieb Rheinfelden

### **Vision**

Der Forstbetrieb der Ortsbürgergemeinde Rheinfelden wirkt als regionales Kompetenzzentrum für Wald und Natur und pflegt den Rheinfelder Wald zum langfristigen Wohl der Stadt. Er steht für eine gleichmassen ökonomisch wie ökologisch orientierte Waldbewirtschaftung und Holznutzung.

## Leitbild Forstbetrieb Rheinfelden



### Vision

Der Forstbetrieb der Ortsbürgergemeinde Rheinfelden wirkt als regionales Kompetenzzentrum für Wald und Natur und pflegt den Rheinfelder Wald zum langfristigen Wohl der Stadt. Er steht für eine gleichermassen ökonomisch wie ökologisch orientierte Waldbewirtschaftung und Holznutzung.

### Leitsätze

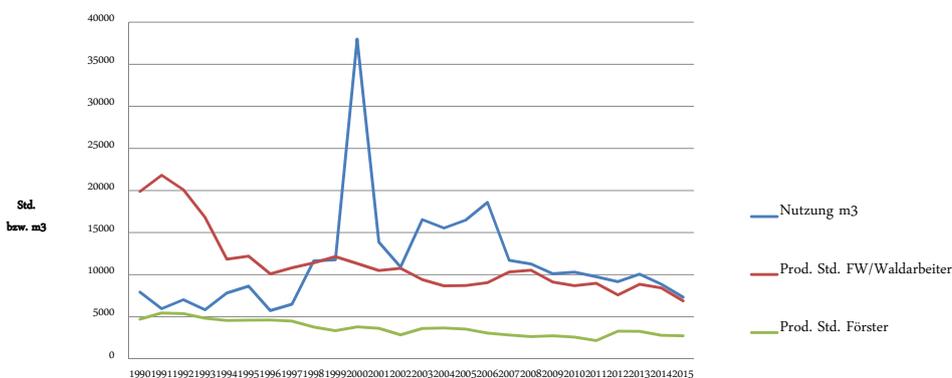
- Wir **pflegen** und fördern einen naturnahen, vielfältigen und ökologisch wertvollen Stadtwald als attraktiven Naherholungsraum für die Stadtbevölkerung
- Wir **betreuen** und bewirtschaften den Wald unserer Forstbetriebspartner
- Wir **ernten** und vermarkten den im Wald nachwachsenden Rohstoff Holz nachhaltig als Stammholz und Energieholz
- Wir **informieren** und beraten die Öffentlichkeit in allen Fragen zu Wald und Natur
- Wir **fällen** und pflegen Gehölze im Siedlungsbereich für Gemeinde und Private
- Wir **kooperieren** mit dem Werkhofteam des Stadtbauamts, Nachbarforstbetrieben und privaten Forstunternehmern
- Wir **handeln** wirtschaftlich und gewinnorientiert für einen eigenwirtschaftlichen Forstbetrieb
- Wir **führen** den Forstbetrieb mit einem optimalen Mix von eigenem Personal und Maschinen sowie privaten Forstunternehmungen
- Wir **investieren** in und vertrauen auf kompetente und motivierte Mitarbeiter

Seite 25

## Betriebsanalyse

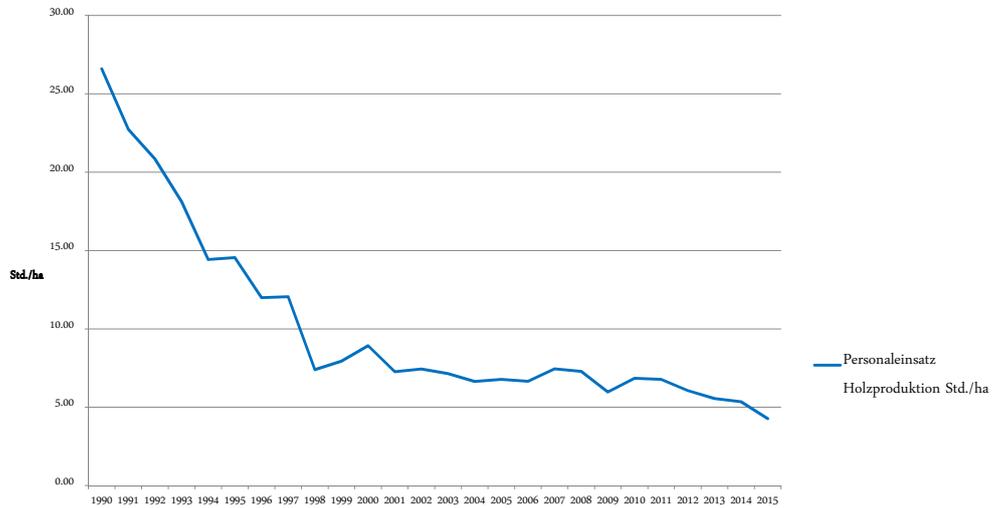
(Kennzahlen aus Betriebsabrechnung BAR)

### Entwicklung Forstpersonaleinsatz und Holznutzung FB RMW



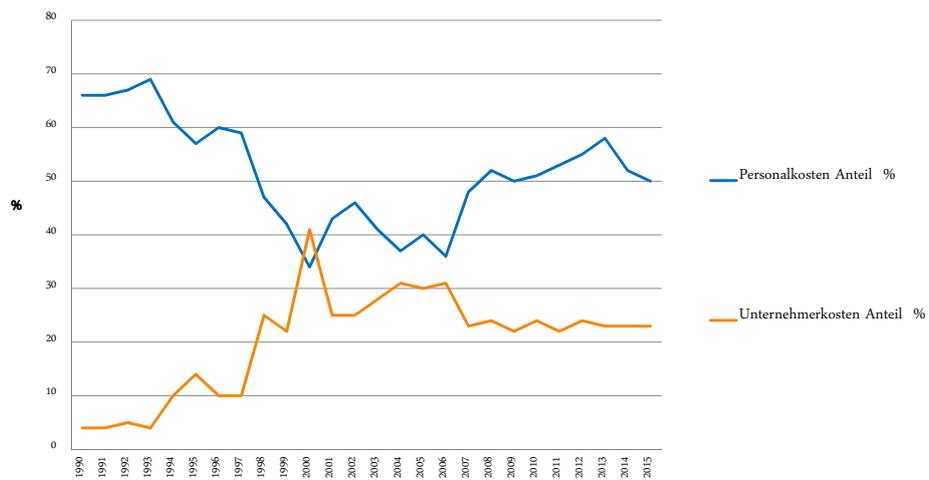
Seite 26

**Einsatz des eigenen Forstpersonals in der Holzproduktion FB RMW**



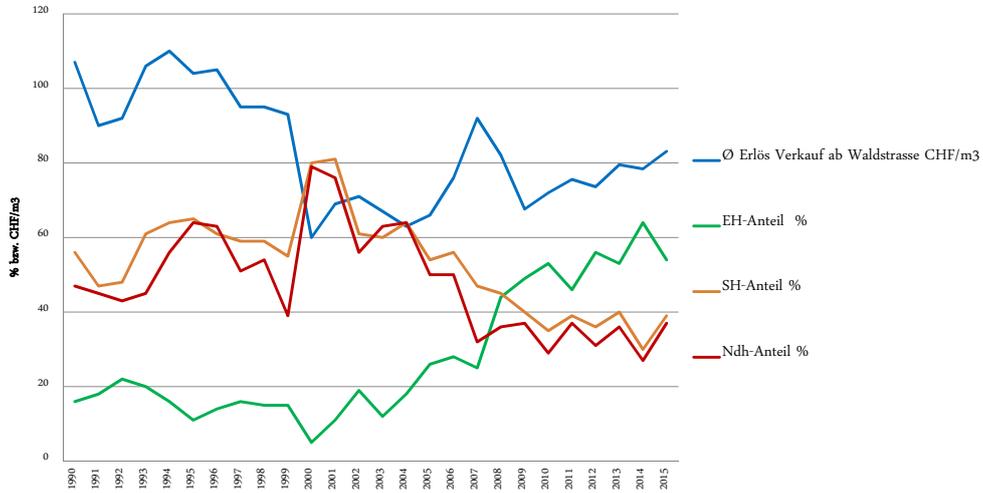
Seite 27

**Entwicklung Personal- und Unternehmerkostenanteil FB RMW**

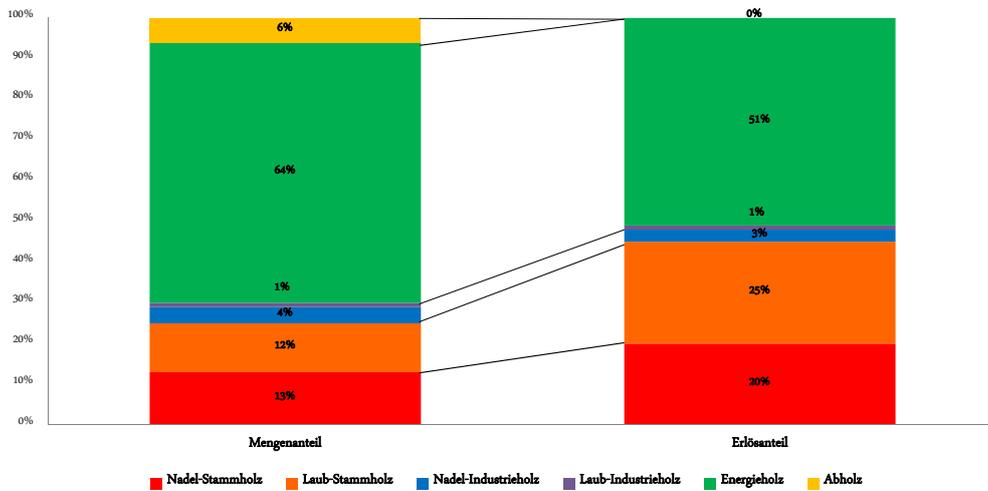


Seite 28

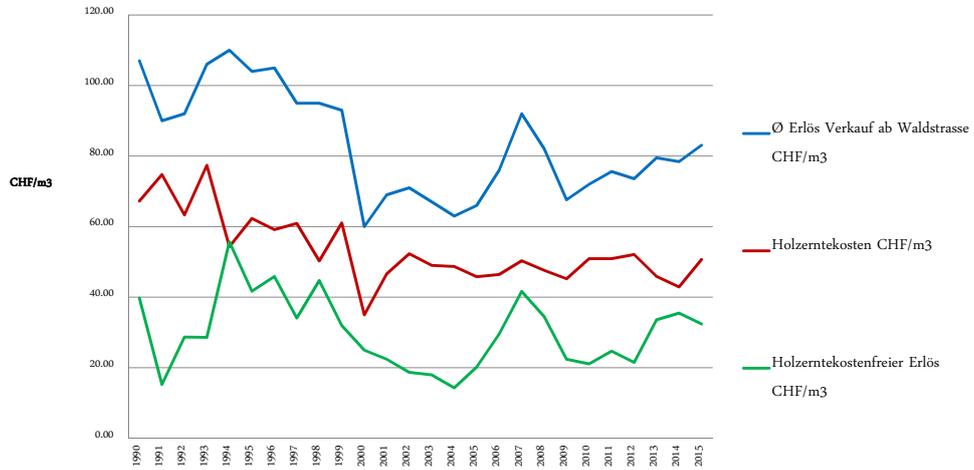
**Entwicklung Holzerlös und Sortimentsanteile FB RMW**



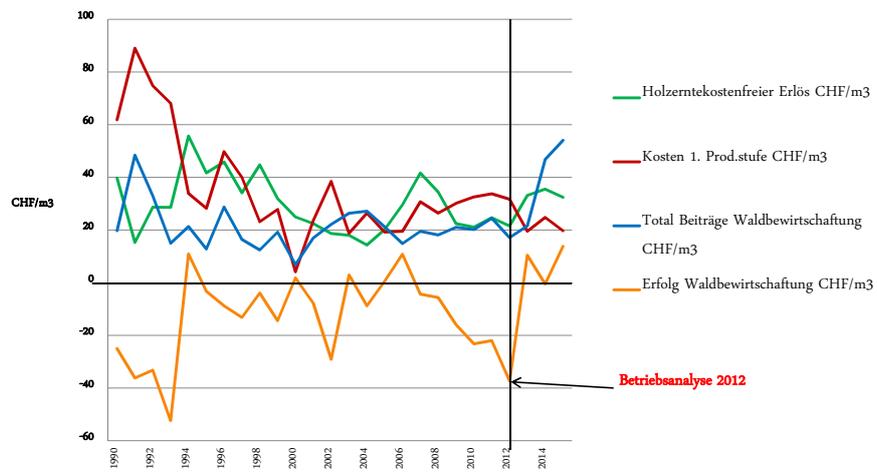
**Mengen- und Erlösanteile FB OBG Rheinfelden im Jahr 2015**



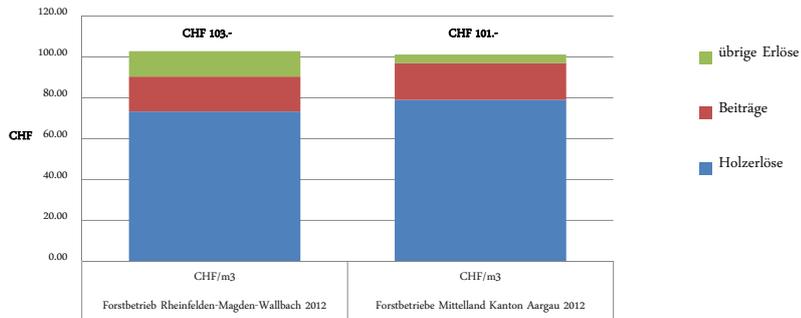
**Entwicklung Holzerlös und Holzertekosten FB RMW**



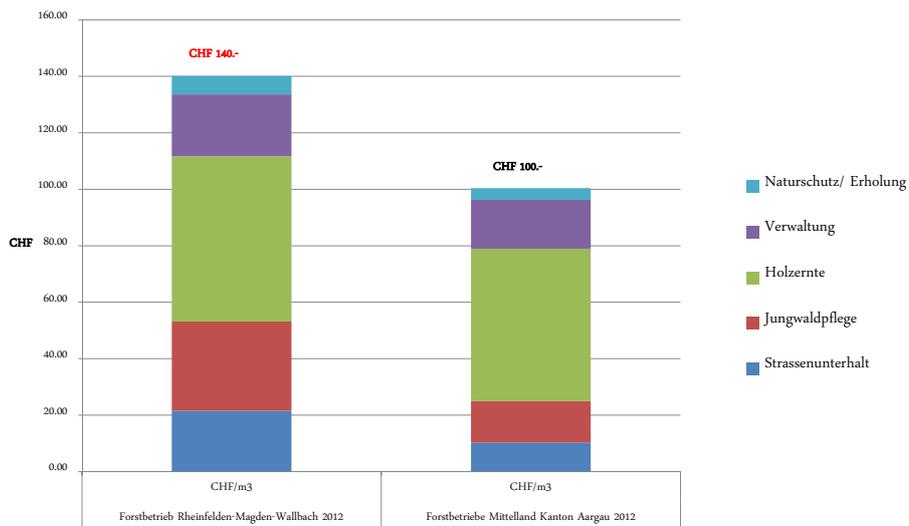
**Entwicklung Waldbewirtschaftungserfolg FB RMW**



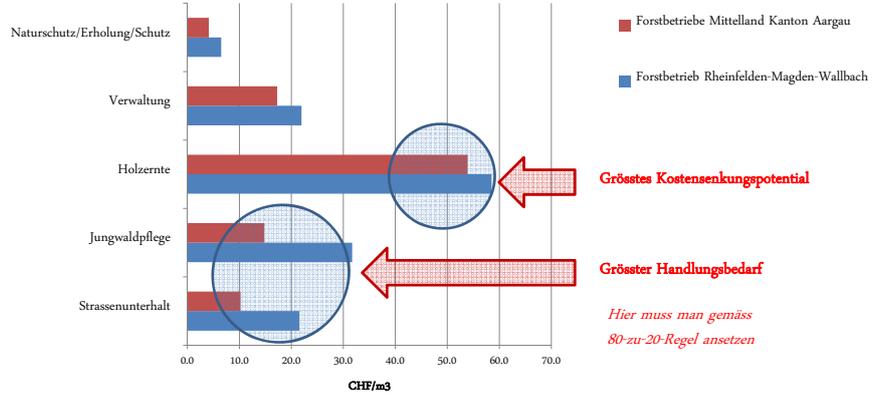
**Erträge Waldbewirtschaftung 2012**  
**FB RMW gleichauf mit BAR-FB Mittelland AG**



**Kosten Waldbewirtschaftung 2012**  
**CHF 40.- höhere Kosten pro m3 als FB ML AG**



**Kostenvergleich 2012 FB RMW mit Forstbetrieben Mittelland**



**Fazit aus Analyse Betriebsabrechnung 2012**

## Fazit aus Analyse Betriebsabrechnung 2012

- **Kosten von CHF 140.- pro m<sup>3</sup> Holznutzung sind viel zu hoch**

## Fazit aus Analyse Betriebsabrechnung 2012

- **Kosten von CHF 140.- pro m<sup>3</sup> Holznutzung sind viel zu hoch**
- **Defizit Waldbewirtschaftung 2012:**
  - 341'969 CHF bzw.
  - 258 CHF pro Hektare

## Fazit aus Analyse Betriebsabrechnung 2012

- Kosten von CHF 140.- pro m<sup>3</sup> Holznutzung sind viel zu hoch
- Defizit Waldbewirtschaftung 2012: - 341'969 CHF bzw.  
- 258 CHF pro Hektare
- FB RMW: 6% der Waldfläche aller BAR-FB Kanton Aargau erwirtschaften 69% des gesamten Defizits, trotz produktiver Böden, günstiger Topographie und guter Erschliessung vielleicht der unrentabelste Forstbetrieb des Kantons!

## Fazit aus Analyse Betriebsabrechnung 2012

- Kosten von CHF 140.- pro m<sup>3</sup> Holznutzung sind viel zu hoch
- Defizit Waldbewirtschaftung 2012: - 341'969 CHF bzw.  
- 258 CHF pro Hektare
- FB RMW: 6% der Waldfläche aller BAR-FB Kanton Aargau erwirtschaften 69% des gesamten Defizits, trotz produktiver Böden, günstiger Topographie und guter Erschliessung vielleicht der unrentabelste Forstbetrieb des Kantons!
- Ohne Gegenmassnahmen ist die Forstreserve der OBG Rheinfelden von zur Zeit ca. 3.5 Mio. CHF in 10 Jahren aufgebraucht → grosser Handlungsbedarf

## Fazit aus Analyse Betriebsabrechnung 2012

- Kosten von CHF 140.- pro m<sup>3</sup> Holznutzung sind viel zu hoch
- Defizit Waldbewirtschaftung 2012: - 341'969 CHF bzw.  
- 258 CHF pro Hektare
- FB RMW: 6% der Waldfläche aller BAR-FB Kanton Aargau erwirtschaften 69% des gesamten Defizits, trotz produktiver Böden, günstiger Topographie und guter Erschliessung vielleicht der unrentabelste Forstbetrieb des Kantons!
- Ohne Gegenmassnahmen ist die Forstreserve der OBG Rheinfelden von zur Zeit ca. 3.5 Mio. CHF in 10 Jahren aufgebraucht → grosser Handlungsbedarf
- Kostenführerschaft ist kaum möglich, aber Kosten müssen um CHF 40.- pro m<sup>3</sup> gesenkt werden!

## Ziele für den Forstbetrieb Rheinfelden

## Ziele für den Forstbetrieb Rheinfelden

- Rasche Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
  - Kostendeckung ab 2014
  - Forstreserve sinkt nicht unter 3 Mio. CHF

## Ziele für den Forstbetrieb Rheinfelden

- Rasche Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
  - Kostendeckung ab 2014
  - Forstreserve sinkt nicht unter 3 Mio. CHF
  
- Stärkung und Weiterentwicklung Forstbetrieb durch Diversifikation und überbetriebliche Kooperation

## Ziele für den Forstbetrieb Rheinfelden

- Rasche Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
  - Kostendeckung ab 2014
  - Forstreserve sinkt nicht unter 3 Mio. CHF
  
- Stärkung und Weiterentwicklung Forstbetrieb durch Diversifikation und überbetriebliche Kooperation
  
- Sicherung eines nachhaltig und multifunktional bewirtschafteten, naturnahen Waldes als attraktiver Naherholungsraum der Stadt Rheinfelden

Seite 45

## Strategien für den Forstbetrieb Rheinfelden-Magden-Wallbach (aus SWOT-Analyse abgeleitet)

<b>Umweltanalyse</b>	<b>Chancen (Opportunities)</b> 1. Möglichkeiten für DL-Betrieb in Rheinfelden 2. Überbetriebliche Zusammenarbeit 3. Hochmechanisierte Holzzernte, Unternehmereinsatz 4. Wachstumsmarkt Holzenergie (erneuerbar, klimaneutral) 5. Günstige Waldpflege durch biologische Automation 6. Inwertsetzung von Wohlfahrtsleistungen 7. Grossflächige Eichenwaldreservate 8. Ökosponsoring	<b>Risiken (Threats)</b> 1. Defizite fressen Forstreserve auf, Verlust der Eigenständigkeit 2. FB-Partner lösen unwirtschaftliche Zusammenarbeit auf 3. Zwang zu Raubbau oder Abbau (Personalabbau/Entlassungen) 4. Schwindende Zahlungsbereitschaft der öffentlichen Hand 5. Vernachlässigung der Wohlfahrtsleistungen 6. Rohstoff Holz wird weniger oder nicht mehr genutzt 7. Mehr staatliche Regulierungen/Einschränkungen/Auflagen 8. Zunehmende Risiken (Klimaänderung, Eschensterben u.a.)
<b>Analyse Forstbetrieb</b>	<b>Stärken-Chancen-Strategien</b> • Produktionspotential ausschöpfen, BA diversifizieren, Energieholz und Wertholz (S1/S2/S5/O4/O7) • Bedürfnisgerechte Wohlfahrtsleistungen erbringen und abgelten lassen (S6/S7/O6/O7/O8) • Neue Einnahmen generieren durch Ausbau DL-Betrieb (S3/S4/O1/O2) • Flächendeckende Feinerschliessung realisieren (S1/S2/O3/O5) • Kostensenkungspotential durch biologische Automation ausschöpfen (S1/S4/O5)	<b>Stärken-Risiken-Strategien</b> • Eigenwirtschaftlichkeit des Forstbetriebs durch konsequente Nutzung der Stärken und Chancen sicherstellen (S1/S2/S3/S4/T1/T2/T3) • Für die Interessen des Forstbetriebs lobbyieren (S4/T4/T5/T6/T7/T8) • Keine Leistungen erbringen, die nicht nachgefragt und abgegolten werden (S6/S7/T4/T5) • Stabile, stufige Mischwälder mit standortgerechten Baumarten, Kostenrisiko durch biologische Automation reduzieren (S1/S4/S7/T4/T5/T8)
<b>Schwächen (Weaknesses)</b> 1. Geringer Nadel- und Stammholzanteil 2. Hauptbaumart Buche mit anhaltend schwacher Stammholz-Nachfrage 3. Geringer Durchschnittserlös 4. Hohe Fixkosten/zu hohe Produktionskosten 5. Viele kleine Holzschläge (Umsetzungskosten!) 6. Unrentable Nebenbetriebe 7. Wenig diversifizierter Betrieb	<b>Schwächen-Chancen-Strategien</b> • Waldpflege durch biologische Automation und Extensivierung minimieren (W1/W2/W3/O5) • Fixkosten Waldbewirtschaftung reduzieren durch Ausbau DL-Betrieb/Personalreduktion und vermehrten Unternehmereinsatz (W4/W7/O1/O2/O3/O5) • Kostenoptimierte Holzzernte durch Hochmechanisierung und örtliche Konzentration in Waldbewirtschaftungseinheiten (W5/O3) • Auslagerung unrentabler Nebenbetriebe prüfen (W6/O2)	<b>Schwächen-Risiken-Strategien</b> • Betriebsergebnis durch Verlagerung der betrieblichen Ressourcen von der Waldbewirtschaftung zum DL-Betrieb verbessern (W3/W4/W7/T1/T2/T3) • Waldpflege minimieren, unwirtschaftliche Holznutzungen unterlassen (W2/W3/W4/T1/T2/T6) • Unrentable Nebenbetriebe schliessen oder deren Kostendeckungsgrad verbessern (W6/T1)

Kurt Steck, 02.06.2016

## Strategische Stossrichtungen (aus SWOT- Analyse)

## Strategische Stossrichtungen (aus SWOT- Analyse)

- Sanierung erfordert sowohl **Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen**

### **Strategische Stossrichtungen** (aus SWOT- Analyse)

- Sanierung erfordert sowohl **Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen**
- Mehr Buy statt Make → Hochmechanisierte Holzernte, **Unternehmereinsatz optimieren**

### **Strategische Stossrichtungen** (aus SWOT- Analyse)

- Sanierung erfordert sowohl **Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen**
- Mehr Buy statt Make → Hochmechanisierte Holzernte, **Unternehmereinsatz optimieren**
- **Räumliche Konzentration der Holzernte** und grössere Holzschläge (Reduktion der Umsetzungskosten)

### **Strategische Stossrichtungen** (aus SWOT- Analyse)

- Sanierung erfordert sowohl **Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen**
- Mehr Buy statt Make → Hochmechanisierte Holzernte, **Unternehmereinsatz optimieren**
- **Räumliche Konzentration der Holzernte** und grössere Holzschläge (Reduktion der Umsetzungskosten)
- Maximale Rationalisierung und **Extensivierung in der Waldpflege**, Energieholz braucht keine Waldpflege

### **Strategische Stossrichtungen** (aus SWOT- Analyse)

- Sanierung erfordert sowohl **Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen**
- Mehr Buy statt Make → Hochmechanisierte Holzernte, **Unternehmereinsatz optimieren**
- **Räumliche Konzentration der Holzernte** und grössere Holzschläge (Reduktion der Umsetzungskosten)
- Maximale Rationalisierung und **Extensivierung in der Waldpflege**, Energieholz braucht keine Waldpflege
- **Minimaler Waldstrassenunterhalt** für die Holzproduktion

### Strategische Stossrichtungen (aus SWOT- Analyse)

- Sanierung erfordert sowohl **Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen**
- Mehr Buy statt Make → Hochmechanisierte Holzernte, **Unternehmereinsatz optimieren**
- **Räumliche Konzentration der Holzernte** und grössere Holzschläge (Reduktion der Umsatzkosten)
- Maximale Rationalisierung und **Extensivierung in der Waldpflege**, Energieholz braucht keine Waldpflege
- **Minimaler Waldstrassenunterhalt** für die Holzproduktion
- **Fixkosten** Waldbewirtschaftung **reduzieren** durch Personalabbau und/oder -verlagerung

### Strategische Stossrichtungen (aus SWOT- Analyse)

- Sanierung erfordert sowohl **Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen**
- Mehr Buy statt Make → Hochmechanisierte Holzernte, **Unternehmereinsatz optimieren**
- **Räumliche Konzentration der Holzernte** und grössere Holzschläge (Reduktion der Umsatzkosten)
- Maximale Rationalisierung und **Extensivierung in der Waldpflege**, Energieholz braucht keine Waldpflege
- **Minimaler Waldstrassenunterhalt** für die Holzproduktion
- **Fixkosten** Waldbewirtschaftung **reduzieren** durch Personalabbau und/oder -verlagerung
- Bereitstellung bedürfnisgerechter **Erholungswaldleistungen gegen Abgeltung** (Leistungsauftrag)

### Strategische Stossrichtungen (aus SWOT- Analyse)

- Sanierung erfordert sowohl **Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen**
- Mehr Buy statt Make → Hochmechanisierte Holzernte, **Unternehmereinsatz optimieren**
- **Räumliche Konzentration der Holzernte** und grössere Holzschläge (Reduktion der Umsatzkosten)
- Maximale Rationalisierung und **Extensivierung in der Waldpflege**, Energieholz braucht keine Waldpflege
- **Minimaler Waldstrassenunterhalt** für die Holzproduktion
- **Fixkosten** Waldbewirtschaftung **reduzieren** durch Personalabbau und/oder -verlagerung
- Bereitstellung bedürfnisgerechter **Erholungswaldleistungen gegen Abgeltung** (Leistungsauftrag)
- Chance für **Dienstleistungsbetrieb** in Rheinfelden nutzen und neues Geschäftsfeld **aufbauen**

### Strategische Stossrichtungen (aus SWOT- Analyse)

- Sanierung erfordert sowohl **Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen**
- Mehr Buy statt Make → Hochmechanisierte Holzernte, **Unternehmereinsatz optimieren**
- **Räumliche Konzentration der Holzernte** und grössere Holzschläge (Reduktion der Umsatzkosten)
- Maximale Rationalisierung und **Extensivierung in der Waldpflege**, Energieholz braucht keine Waldpflege
- **Minimaler Waldstrassenunterhalt** für die Holzproduktion
- **Fixkosten** Waldbewirtschaftung **reduzieren** durch Personalabbau und/oder -verlagerung
- Bereitstellung bedürfnisgerechter **Erholungswaldleistungen gegen Abgeltung** (Leistungsauftrag)
- Chance für **Dienstleistungsbetrieb** in Rheinfelden nutzen und neues Geschäftsfeld **aufbauen**
- Synergie- und Entwicklungspotentiale durch **überbetriebliche Kooperation nutzen**

## Hauptstrategien zur wirtschaftlichen Sanierung des Forstbetriebs

Eine rasche Sanierung erfordert sowohl Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen. Aus der Betriebs- und Umfeldanalyse wurden dazu folgende Hauptstrategien abgeleitet:

## Hauptstrategien zur wirtschaftlichen Sanierung des Forstbetriebs

Eine rasche Sanierung erfordert sowohl Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen. Aus der Betriebs- und Umfeldanalyse wurden dazu folgende Hauptstrategien abgeleitet:

- **Mehreinnahmen generieren** durch Ausbau Dienstleistungsbetrieb

## Hauptstrategien zur wirtschaftlichen Sanierung des Forstbetriebs

Eine rasche Sanierung erfordert sowohl Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen. Aus der Betriebs- und Umfeldanalyse wurden dazu folgende Hauptstrategien abgeleitet:

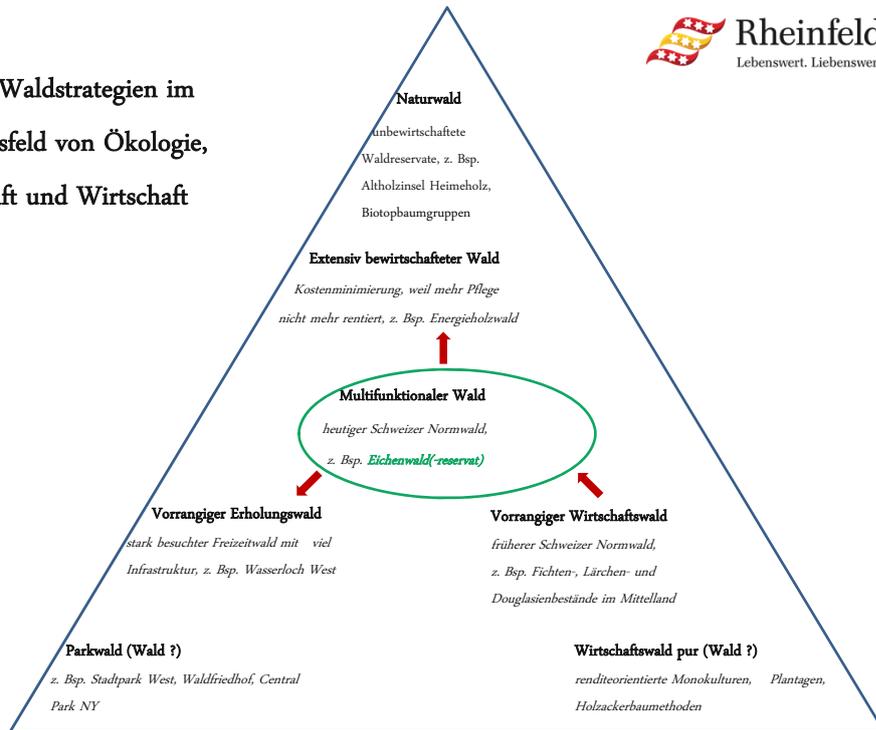
- **Mehreinnahmen generieren** durch Ausbau Dienstleistungsbetrieb
- **Kosten minimieren** in Strassenunterhalt, Waldpflege und Holzernte

## Hauptstrategien zur wirtschaftlichen Sanierung des Forstbetriebs

Eine rasche Sanierung erfordert sowohl Mehreinnahmen als auch Kosteneinsparungen. Aus der Betriebs- und Umfeldanalyse wurden dazu folgende Hauptstrategien abgeleitet:

- **Mehreinnahmen generieren** durch Ausbau Dienstleistungsbetrieb
- **Kosten minimieren** in Strassenunterhalt, Waldpflege und Holzernte
- **Leistungsauftrag** für den Erholungswald **abgelten lassen**

## Mögliche Waldstrategien im Spannungsfeld von Ökologie, Gesellschaft und Wirtschaft



Seite 61

## Mögliche Waldstrategien und aktuelles Betriebsprofil Forstbetrieb Rheinfelden

Waldstrategie	Naturwald pur	Extensiv bewirtschafteter Wald	Multifunktionaler Wald	prioritärer Wirtschaftswald	Wirtschaftswald pur
Auswirkungen	1	2	3	4	5
<b>Holznutzung</b>	Keine Holznutzung	Selektive, geringe Holznutzung (Einzelstamm- und Zielstärkennutzung, wenig Vornutzungen), kleinflächige Waldverjüngungen (Ausnahme: Eiche)	Möglichst hohe Ausschöpfung des Holznutzungspotentials unter Berücksichtigung der Gleichwertigkeit aller Waldfunktionen, kleinflächige Waldverjüngungen (Ausnahme: Eiche)	Weitgehende Ausschöpfung des Holznutzungspotentials, flächige Waldverjüngungen, geringe Kompromisse zugunsten Waldnaturschutz und Erholungswald	Vollständige Ausschöpfung des Holznutzungspotentials, kostengünstigste Ernteverfahren, großflächige Waldverjüngungen, möglichst hohe kurzfristige Gewinne und Rendite, gesetzliche Freiräume "ausreizen"
<b>Waldpflege</b>	Keine Waldpflege	Keine oder minimale Pflege (biologische Automation)	Bestandesspezifische, effiziente Pflege (wo möglich biologische Automation)	Langfristig wirtschaftlich erfolgversprechende, minimale Pflege für die Wertholzproduktion (biologische Automation ausschöpfen)	Minimal, da erfolgsschmälernd und langfristige Rendite unsicher, Verzicht auf Jungwaldpflegebeiträge
<b>Waldnaturschutz &amp; Ökologie</b>	Maximale Naturschutzleistungen, aber <b>kein Eichenwaldreservat</b>	Alt- und totholzreicher Wald, evtl. hoher Anteil Waldreservate, sehr hohe Naturschutzleistungen, <b>Eichenwaldreservat mögl.</b>	Naturnaher, vielfältiger Wald, hohe Naturschutzleistungen, <b>Eichenwaldreservat sinnvoll</b>	wie 5, zuzüglich Leistungen, die gut mit der Holznutzung vereinbar sind, <b>Eichenwaldreservat möglich</b>	Nur gesetzlich vorgeschriebene Minimalleistungen, <b>kein Eichenwaldreservat</b>
<b>Erholungswaldleistungen</b>	Nur gesetzlich vorgeschriebene Minimalleistungen (Unterhalt und Sicherung Waldwege, durch SBA oder Dritte zu erbringen)	Naturnaher Erholungswald mit wenig baulicher Infrastruktur	Vielfältiger Erholungswald mit nachfragegerechter Infrastruktur	wie 5, zuzüglich ausgewählte Leistungen mit tolerierbaren Haftungsrisiken	Nur gesetzlich vorgeschriebene Minimalleistungen (freies Betreten), da mit Mehrkosten und Haftungsrisiken verbunden
<b>Dienstleistungen für Dritte</b>	Keine Dienstleistungen	Keine oder geringe Dienstleistungen	Ausbau Dienstleistungsbetrieb zu einem zweiten Standbein des Forstbetriebs	Geringe Dienstleistungen	Keine Dienstleistungen
<b>Make or Buy</b>	Kein Make und kein Buy	Make or Buy	Variabler, optimierter Mix von Make and Buy	wenig Make, viel Buy	Buy (Auftragsverhältnis)

### Mögliche Waldstrategien und aktuelles Betriebsprofil Forstbetrieb Rheinfelden

Waldstrategie	Naturwald pur	Extensiv bewirtschafteter Wald	Multifunktionaler Wald	prioritärer Wirtschaftswald	Wirtschaftswald pur
Auswirkungen	1	2	3	4	5
<b>Finanzierung</b>	OBG: Keine Aktivitäten, weder Gewinn noch Verlust <b>Finanzierung minimale Erholungswaldleistungen durch Einwohnergemeinde total CHF 90'000.-/Jahr</b> (bei 50% des heutigen Aufwands)	Holznutzung und Waldpflege (Kantonsbeiträge) sowie DL für Dritte sind kosten-deckend, <b>Nettokosten Naturschutz und Erholungswald total ca. CHF 140'000.-/Jahr</b> durch OBG, EG oder <b>Ökosponsoring abgelten lassen</b>	Holznutzung und Waldpflege inkl. Eichenwald (Kantonsbeiträge) sowie DL für Dritte sind kosten-deckend, <b>Nettokosten Naturschutz und Erholungswald total ca. CHF 180'000.-/Jahr</b> durch OBG, EG oder <b>Ökosponsoring abgelten lassen</b>	Holznutzung und Waldpflege (Kantonsbeiträge) sowie DL für Dritte sind kosten-deckend <b>Nettokosten Naturschutz und Erholungswald total ca. CHF 90'000.-/Jahr</b> durch OBG oder EG <b>abgelten lassen</b>	Strategie mit kurz- und mittelfristig (einige Jahrzehnte) grösstmöglichem Holzerlös, in diesem Zeitraum ist auch ohne Beiträge von Kanton und Gemeinde geringe Rendite möglich, <b>keine Kosten für Naturschutz und Erholung</b>
<b>Forstbetrieb</b>	Auflösung FB, Entlassung Personal (7 Stellen), FB-Partner (Magden, Wallbach, SW) müssen sich neu organisieren	Variante Buy: Auflösung FB, Entlassung Forstpersonal Variante Make: Entlassung 2 Fw, FB RMW in Frage gestellt	Forstbetrieb mit 1 Fö, 4 Fw für nächste 10 Jahre gesichert, FB mit Entwicklungspotential (DL, weitere FB-Partner)	Abbau einer Arbeitsgruppe, Entlassung von 2 Fw, Zusammenarbeit mit Magden, Wallbach, SW in Frage gestellt	Auflösung FB, Entlassung Forstpersonal, evtl. Leitungsfunktion in OBG beibehalten, FB-Partner Magden, Wallbach und SW müssen sich neu organisieren
<b>Vorteile</b>	Einzigartigkeitsstellung des 800 ha grossen Waldreservats, maximaler Waldschutz und Waldprozessschutz, keine forstbetrieblichen Defizite	Schonende extensive Waldbewirtschaftung ermöglicht hohe ökologische Waldleistungen	Optimale Erbringung der nachgefragten Waldleistungen und nachhaltige Nutzung des Rohstoffs Holz; Forstbetrieb mit Entwicklungspotential im Dienstleistungsbereich, kein Personalabbau, starker, leistungs- und einsatzfähiger lokaler FB mit Know How und Spezialmaschinen (optimale Notfallvorsorge)	Wirtschaftlich und holzmarktorientierter Forstbetrieb, nachhaltige Holzproduktion, Kostenminimierung durch vermehrten Unternehmer-einsatz, hohe Flexibilität wegen geringer Fixkostenbelastung	Kurz- und mittelfristig gewinn- und renditeorientierter FB, keine erfolgsschmälernden Investitionen in den Zukunftswald und keine Kompromisse zugunsten Waldnaturschutz und Erholungsleistungen, von öffentlichen Leistungen unabhängiger Forstbetrieb
<b>Nachteile</b>	Verlust von Arbeitsplätzen, soziale Härtefälle, Rohstoff Holz nicht genutzt, eingeschränkte Erholungsnutzung, erhöhte Unfall- und Haftungsrisiken entlang Wegen, <b>keine FB-Ressource im Notfall</b>	geringe Nutzung des Rohstoffs Holz und Extensivierung der Waldpflege bedingt Personalabbau (minus 2 Stellen), evtl. soziale Härtefälle, Minimalforstbetrieb (1 Fö, 2 Fw)	hohe Fixkosten, optimaler U/Einsatz setzt gute Auslastung der FB-Ressourcen voraus, Zwang zu Diversifizierung und Wachstum	Personalabbau (minus 2 Stellen), evtl. soziale Härtefälle, Minimalforstbetrieb (1 Fö, 2 Fw), wenig Waldnaturschutz- und Erholungsleistungen, mässige Akzeptanz in Bevölkerung und	Verlust von Arbeitsplätzen, soziale Härtefälle, Substanzabbau beim Wertholz (Zitrone auspressen), keine Akzeptanz in Bevölkerung und Naturschutzkreisen, negatives Image in Stadt, Region und Kanton, <b>keine FB-Ressource im Notfall</b>

### Mögliche Waldstrategien und aktuelles Betriebsprofil Forstbetrieb Rheinfelden

Waldstrategie	Naturwald pur	Extensiv bewirtschafteter Wald	Multifunktionaler Wald	prioritärer Wirtschaftswald	Wirtschaftswald pur
Resultate	1	2	3	4	5
Intensität Holznutzung	null	gering	gross	sehr gross	sehr gross
Intensität Waldnaturschutz & Ökologie	sehr gross	gross	gross	mittel	gering
Intensität Erholungswald	gering	mittel	gross	mittel	gering
Akzeptanz in der Bevölkerung	mittel	gross	gross	mittel	gering

K. Steck, 15.06.2016

## Wo steht der Forstbetrieb RMW heute - Ausblick

## Wo steht der Forstbetrieb RMW heute - Ausblick

Einige strategische Massnahmen wurden bereits umgesetzt oder angepackt:

## Wo steht der Forstbetrieb RMW heute - Ausblick

Einige strategische Massnahmen wurden bereits umgesetzt oder angepackt:

- Reduktion Betriebsleitungskosten (Oberförster ist neu Geschäftsführer der OBG Rheinfelden)

## Wo steht der Forstbetrieb RMW heute - Ausblick

Einige strategische Massnahmen wurden bereits umgesetzt oder angepackt:

- Reduktion Betriebsleitungskosten (Oberförster ist neu Geschäftsführer der OBG Rheinfelden)
- Abbau einer Forstwartstelle

## Wo steht der Forstbetrieb RMW heute - Ausblick

Einige strategische Massnahmen wurden bereits umgesetzt oder angepackt:

- Reduktion Betriebsleitungskosten (Oberförster ist neu Geschäftsführer der OBG Rheinfelden)
- Abbau einer Forstwartstelle
- Ersatzanstellung Forstwart mit Baumpflegespezialistenausbildung

## Wo steht der Forstbetrieb RMW heute - Ausblick

Einige strategische Massnahmen wurden bereits umgesetzt oder angepackt:

- Reduktion Betriebsleitungskosten (Oberförster ist neu Geschäftsführer der OBG Rheinfelden)
- Abbau einer Forstwartstelle
- Ersatzanstellung Forstwart mit Baumpflegespezialistenausbildung
- Aufbau Dienstleistungsbetrieb (Spezialholzerei, Garten- und Parkgehölzpflege)

## Wo steht der Forstbetrieb RMW heute - Ausblick

Einige strategische Massnahmen wurden bereits umgesetzt oder angepackt:

- Reduktion Betriebsleitungskosten (Oberförster ist neu Geschäftsführer der OBG Rheinfelden)
- Abbau einer Forstwartstelle
- Ersatzanstellung Forstwart mit Baumpflegespezialistenausbildung
- Aufbau Dienstleistungsbetrieb (Spezialholzerei, Garten- und Parkgehölzpflege)
- Verstärkte Zusammenarbeit mit Nachbarforstbetrieben und Stadtgärtnerei

## Wo steht der Forstbetrieb RMW heute - Ausblick

Einige strategische Massnahmen wurden bereits umgesetzt oder angepackt:

- Reduktion Betriebsleitungskosten (Oberförster ist neu Geschäftsführer der OBG Rheinfelden)
- Abbau einer Forstwartstelle
- Ersatzanstellung Forstwart mit Baumpflegespezialistenausbildung
- Aufbau Dienstleistungsbetrieb (Spezialholzerei, Garten- und Parkgehölzpflege)
- Verstärkte Zusammenarbeit mit Nachbarforstbetrieben und Stadtgärtnerei
- Reduktion Waldpflege und Waldstrassenunterhalt auf ein Minimum

## Wo steht der Forstbetrieb RMW heute - Ausblick

Einige strategische Massnahmen wurden bereits umgesetzt oder angepackt:

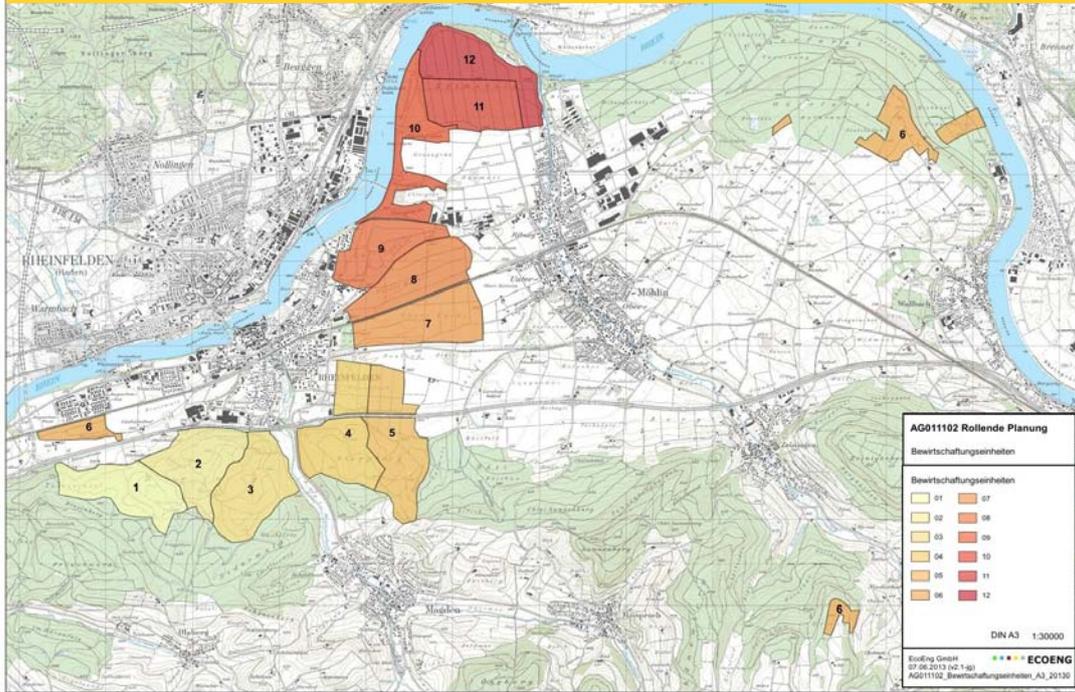
- Reduktion Betriebsleitungskosten (Oberförster ist neu Geschäftsführer der OBG Rheinfelden)
- Abbau einer Forstwartstelle
- Ersatzanstellung Forstwart mit Baumpflegespezialistenausbildung
- Aufbau Dienstleistungsbetrieb (Spezialholzerei, Garten- und Parkgehölzpflege)
- Verstärkte Zusammenarbeit mit Nachbarforstbetrieben und Stadtgärtnerei
- Reduktion Waldpflege und Waldstrassenunterhalt auf ein Minimum
- Konzentration Holzschläge durch Bildung von Waldbewirtschaftungseinheiten (Rheinfelden)

## Wo steht der Forstbetrieb RMW heute - Ausblick

Einige strategische Massnahmen wurden bereits umgesetzt oder angepackt:

- Reduktion Betriebsleitungskosten (Oberförster ist neu Geschäftsführer der OBG Rheinfelden)
- Abbau einer Forstwartstelle
- Ersatzanstellung Forstwart mit Baumpflegespezialistenausbildung
- Aufbau Dienstleistungsbetrieb (Spezialholzerei, Garten- und Parkgehölzpflege)
- Verstärkte Zusammenarbeit mit Nachbarforstbetrieben und Stadtgärtnerei
- Reduktion Waldpflege und Waldstrassenunterhalt auf ein Minimum
- Konzentration Holzschläge durch Bildung von Waldbewirtschaftungseinheiten (Rheinfelden)
- Abgeltung der in der BAR ausgewiesenen gemeinwirtschaftlichen Kosten

### Einteilung des Rheinfelder Ortsbürgerwalds in 12 Waldbewirtschaftungseinheiten



### Waldbewirtschaftungseinheiten Ortsbürgergemeinde Rheinfelden

Nr. Bezeichnung	Hauptnutzung		Nebennutzung		Hauptnutzung		Nebennutzung		Hauptnutzung		Nebennutzung	
3 Berg Ost	2013-14		2016-17		2019-20		2022-23					
10 Chleigrüt-Grossgrüt-Beuggenboden	2013-14		2016-17		2019-20		2022-23					
5 Steppberg-Wasserloch Ost	2013-14		2016-17		2019-20		2022-23					
8 Unteri Rüchi	2013-14		2016-17		2019-20		2022-23					
2 Berg Mitte	2014-15		2017-18		2020-21		2023-24					
11 Heimeholz Süd	2014-15		2017-18		2020-21		2023-24					
7 Oberi Rüchi	2014-15		2017-18		2020-21		2023-24					
9 Wäberhölzli	2014-15		2017-18		2020-21		2023-24					
1 Berg West	2015-16		2018-19		2021-22		2024-25					
6 Wallbach/Weiherfeld/Zuzgen	2015-16		2018-19		2021-22		2024-25					
4 Steppberg-Wasserloch West	2015-16		2018-19		2021-22		2024-25					
12 Heimeholz Nord	2015-16		2018-19		2021-22		2024-25					

## Leistungsauftrag Erholungswald Rheinfelden

Leistungsbesteller: Ortsbürgergemeinde Rheinfelden  
 Leistungsersteller: Forstbetrieb der Ortsbürgergemeinde

Leistungsbereich	Leistungsbeschreibung	Budgetierte und abgeleitete Leistungen
Waldstrassen und Fusswege	Wegunterhalt, der nicht nötig ist zur Holzproduktion; häufigere Erneuerung der Deckschicht von Waldwegen; besonders feine Deckschicht; häufiges Laub blasen und Wege säubern; rasche Räumung der Wege nach Sturmereignissen; Unterhalt von Fusswegen; Kostenanteil Waldwegunterhalt: 50%	CHF 40'000.-
Erholungseinrichtungen	Planung, Erstellung und Unterhalt von Erholungseinrichtungen wie Hütten, Rastplätze, Feuerstellen, Sitzbänke, Brunnen, Denkmäler, Fitnessparcours, Finnenbahn, Walkingtrails, Wegschilder und Wegweiser u.a., inkl. Abfallbeseitigung im Bereich von Wegen und Erholungseinrichtungen und im übrigen Wald	CHF 50'000.-
Sicherheit der Waldbesucher	periodische Kontrolle der Bäume entlang von vielbegangenen Waldwegen und Erholungseinrichtungen; präventive Beseitigung von erkannten Gefahrenherden; Information der Bevölkerung über besondere Gefahrensituationen im Wald und über bevorstehende Holzschläge; Absperren von Wegen und Anlagen in Gefahrengebieten; Absperren und sichern von Holzschlägen	CHF 15'000.-
Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung	Information der Öffentlichkeit über Waldthemen; Medienarbeit; Führungen und Exkursionen; Waldschulen; Themenpfade; Gestaltung, Erstellung und Unterhalt von Informationstafeln; Initiieren und Umsetzung Okosponsoring; Verbandstätigkeit (Lobbying)	CHF 15'000.-
Biodiversität, Naturschutz, ästhetischer Waldbau	Erhaltung, Förderung und Pflege von besonderen Naturwerten und eines vielfältigen attraktiven Erholungswaldes; Förderung einer hohen Biodiversität, Biotoppflege und Naturschutzprojekte (ergänzend zu kantonal finanzierten Leistungen), Neophytenbekämpfung	CHF 40'000.-
<b>Total Leistungsauftrag 2016</b>		<b>CHF 160'000.-</b>

Kostenkontrolle  
 BAR 2015 Bemerkungen

Umlage von 50% der  
 CHF 32'147.- Waldwegunterhaltskosten

Unterhaltskosten  
 CHF 76'020.- Erholungseinrichtungen inkl. Abfallbeseitigung

Kosten für Sicherung  
 CHF 15'398.- Infrastruktur (Wege, Rastplätze) und Holzschläge

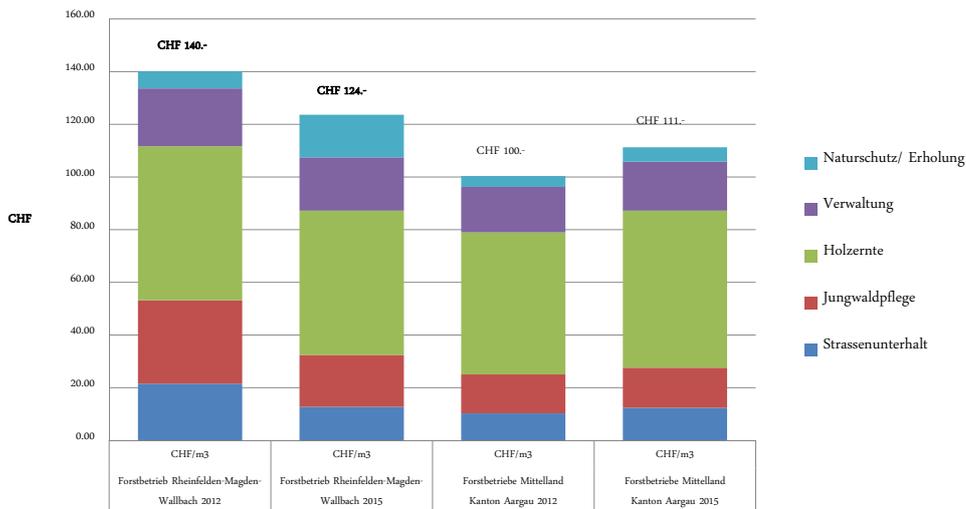
Kosten für Waldgänge  
 CHF 15'020.- und Öffentlichkeitsarbeit, Nettokosten Verbands-tätigkeit

Nettokosten Naturschutz-massnahmen inkl. Neophytenbekämpfung  
 CHF 44'033.-

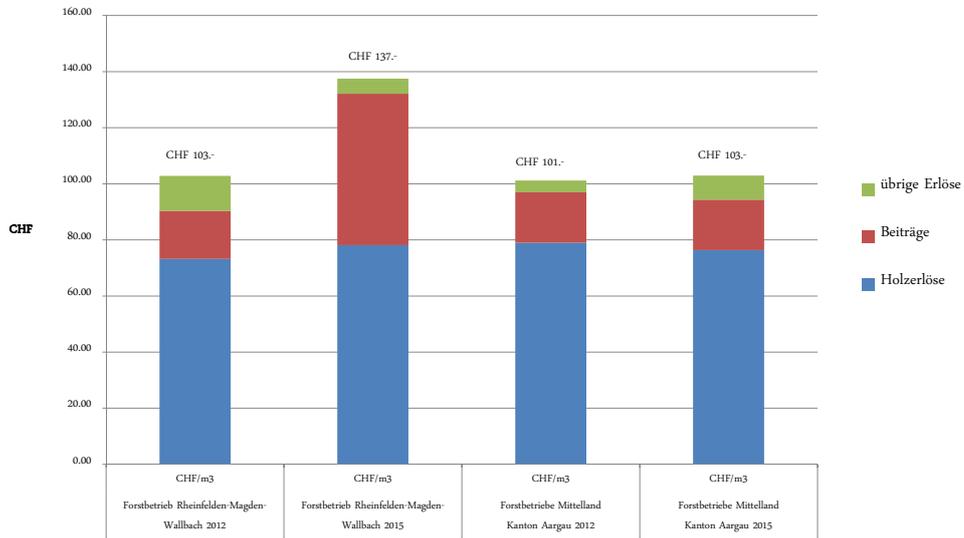
CHF 182'816.- Total gemäss BAR 2015

Kurt Steck, 02.06.2016

### Kosten Waldbewirtschaftung Vergleich 2012 und 2015

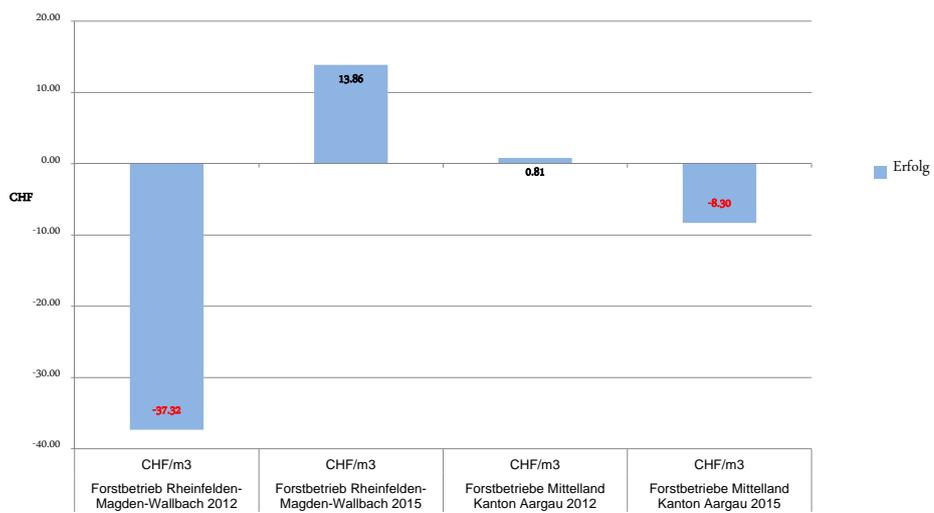


### Erträge Waldbewirtschaftung Vergleich 2012 und 2015



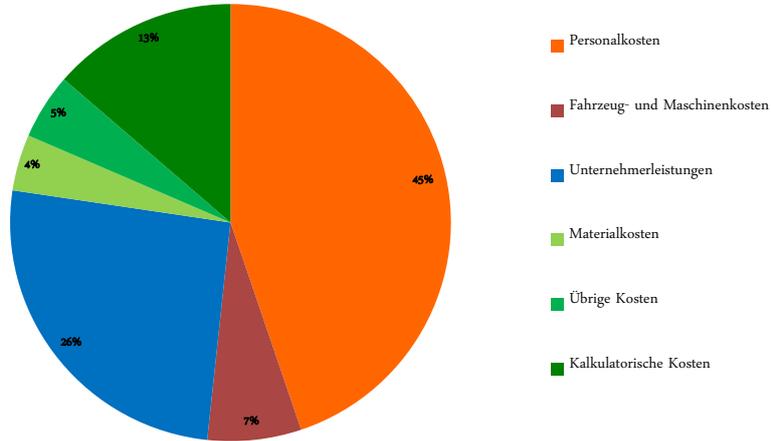
Seite 79

### Erfolg Waldbewirtschaftung Vergleich 2012 und 2015



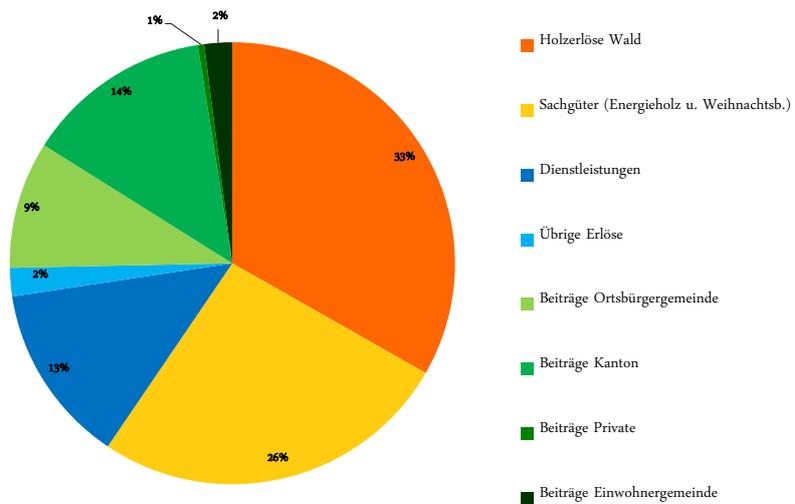
Seite 80

**Kostenstruktur 2015**  
Forstbetrieb Rheinfelden-Magden-Wallbach



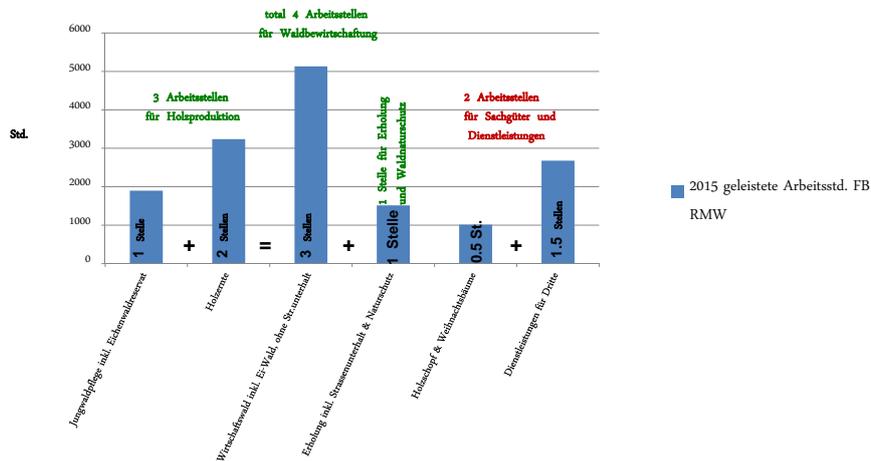
Seite 81

**Erlösstruktur 2015**  
Forstbetrieb Rheinfelden-Magden-Wallbach



Seite 82

### Im Jahr 2015 geleistete Arbeitsstunden und Stellenstruktur Forstbetrieb Rheinfelden-Magden-Wallbach



### Abschliessendes Fazit

Wir sind noch nicht am Ziel, aber der Forstbetrieb RMW schreibt wieder schwarze Zahlen. Die Holzproduktionskosten sollen in den nächsten Jahren wo möglich weiter gesenkt werden und es sollen weitere Einnahmen erschlossen werden (Ausbau Dienstleistungsbetrieb, Ökosponsoring u.a.).

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit