

## Strategiefindung und die Umsetzung in der Praxis



### **Waldökonomischer Wissenstransfer**

Zollikofen, 25. April 2017

Michael Gloor  
Leiter Staatsforstbetrieb Bern



Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

## Einleitung

### **Strategie ist ein zentraler Prozess**

#### **Mehrwert einer Strategie**

- Prozess
- Gemeinsamkeit
- Externe Wirkung

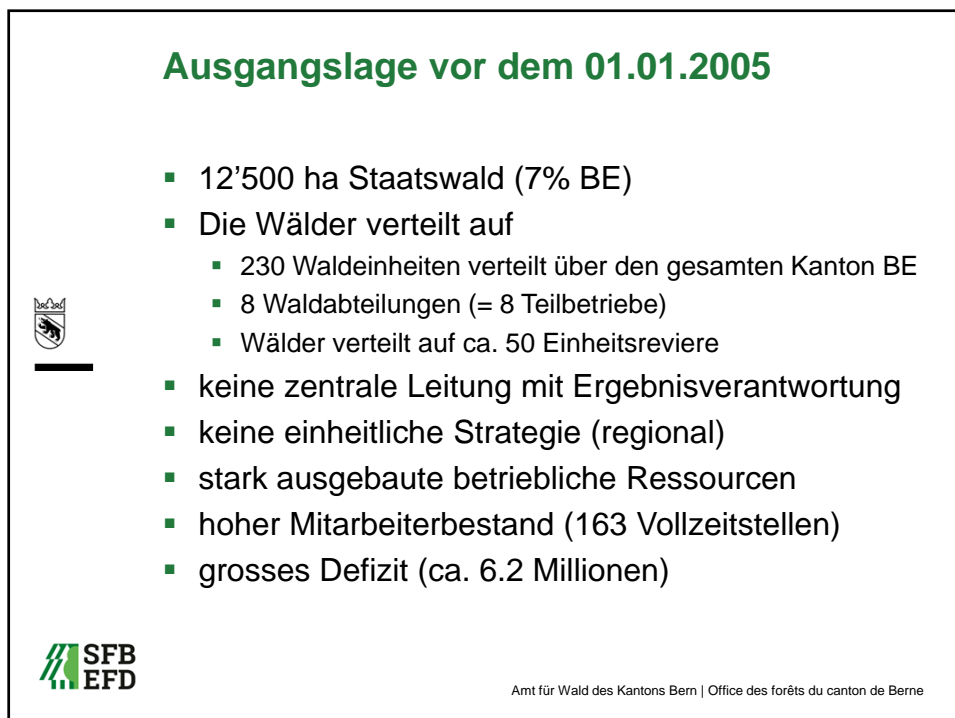
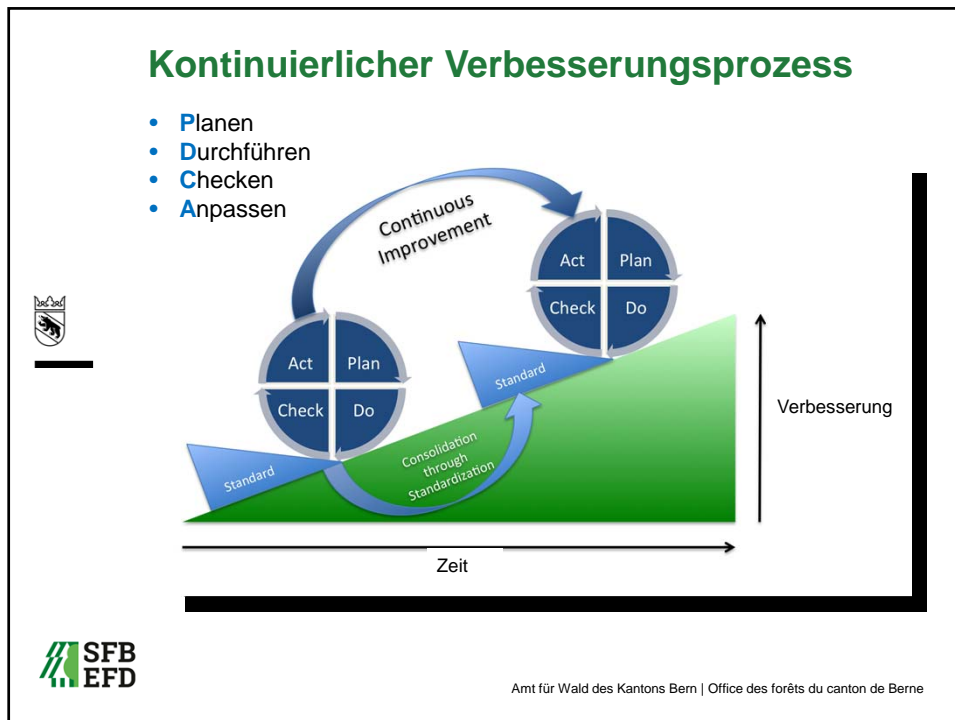
#### **Vier Strategiefindungsprozesse in 12 Jahren**

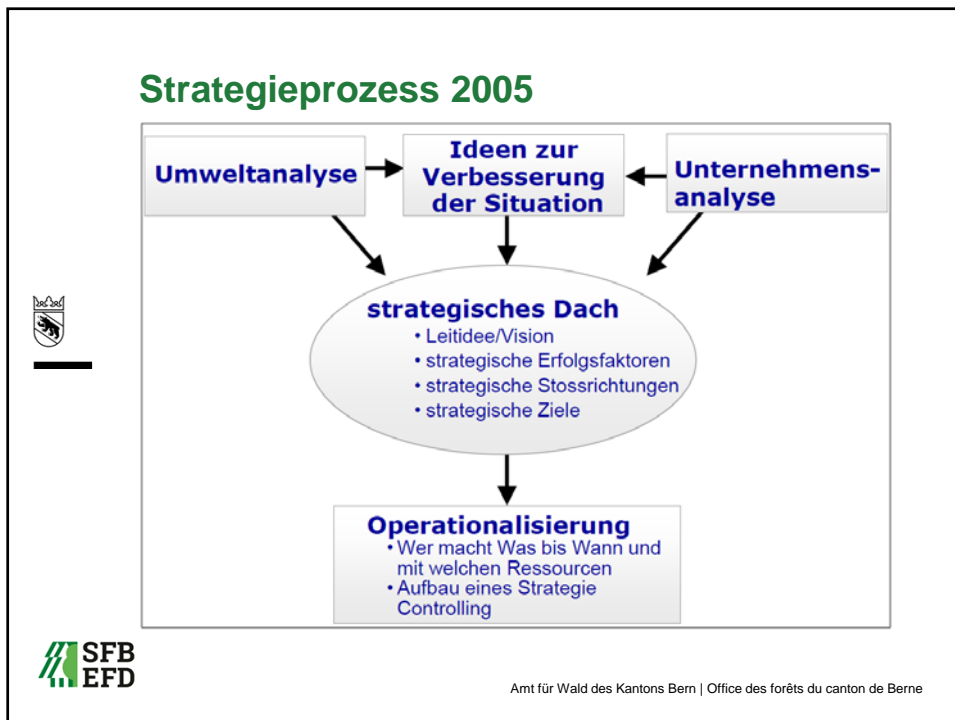
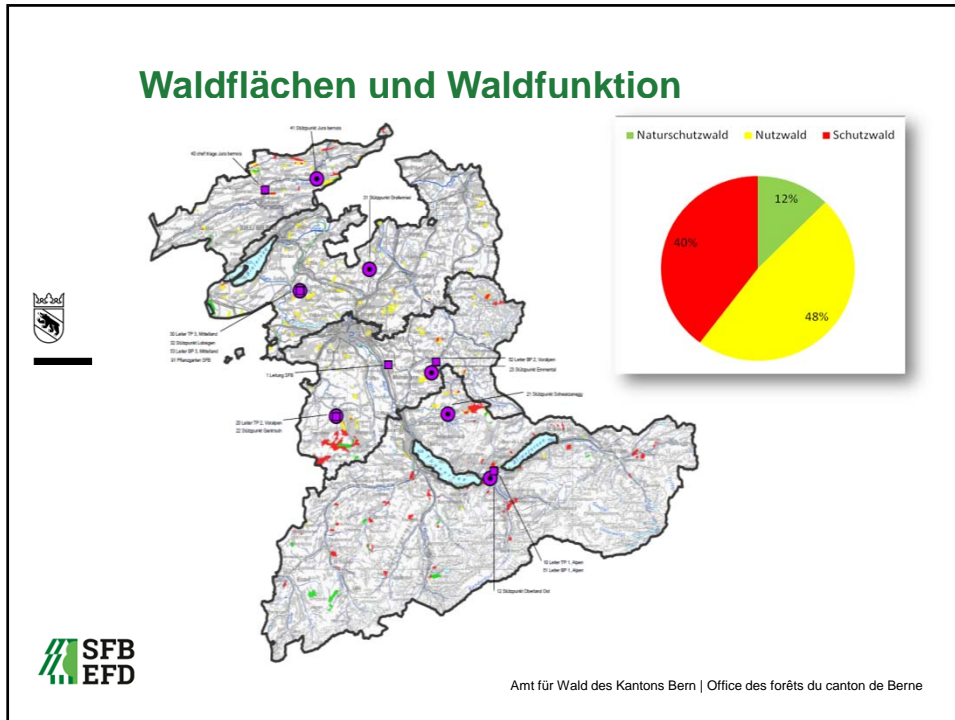
- Strategie 2005 (Betrieb neu ausrichten)
- Strategie 2008 (Organisationsentwicklung)
- Strategie 2010 (Fixkosten)
- Strategie 2016 (Euro)

#### **Vier Strategieprozesse - EINE klare Stossrichtung!**



Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne





## Strategie 2005 - Neuausrichtung

- Betrieb mit neuem Team auf Ziel ausrichten
- **Umfangreicher Strategieprozess (nicht Top-Down), mit Unterstützung der HAFL**
- Strategiefindungsprozess mit klaren Umsetzungsmassnahmen und klaren Zielen
- **Was machen wir in Zukunft noch – was nicht mehr**
  - z.Bsp. Brennholz / Erholungswald
- Ergebnis = 1. Strategie SFB
- 1. Leitidee: Der SFB ist 2008 ein anerkannter, eigenwirtschaftlicher Forstbetrieb, der seine Wälder nachhaltig bewirtschaftet und seinen Kunden ein zuverlässiger Partner ist
- Strategische Erfolgsfaktoren und Ziele definiert



Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

## Strategie 2008 - Organisationsentwicklung

- Wesentliche Verbesserungen wurden erreicht
- Ungenutzte Chancen und Schwächen erkannt
- Steigerung der Effektivität und Effizienz für erfolgreiche Zukunft nötig
- **Überprüfung mit Unterstützung einer externen Beratung (Wald Plus GmbH)**
- Anpassung der Organisation
  - aus 8 Einheitsrevieren = 4 Produktionsregionen
- **Funktionale Spezialisierung eingeführt**
  - Zentralisierung Holzverkauf und Logistik
  - Biologische und Technische Produktion
- Einführung PPS - Kernprozesse sind optimiert (Informationsflüsse, Grundlagen)



Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

### Strategie 2010 (2013) - Fixkosten

- Nachfrage Holz gesunken (Nutzungsreduktion)
- Dienstleistungsaufträge rückläufig
- Hohe Fixkosten (70%)
- Die wirtschaftlichen Zielvorgaben werden verfehlt
- **Überprüfung mit externer Unterstützung**
  - HAFL – Umwelt- und Betriebsanalyse
  - Cycad AG – Leitbild und Geschäftsmodell
- **Neues Leitbild (mit Einbezug Eigentümer)**
  - Bestätigung unternehmerische Ausrichtung
- **Restrukturierung der Technischen Produktion**
  - Abbau von 15 Vollzeitstellen, Fixkosten reduziert (50%)
- **Auslagerung Forstarbeiten (Holzernte heute 80%)**



Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

### Strategie 2016 – Euro

- Rahmenbedingungen stark verändert
- Aufhebung Euroungrenze 15.01.15
  - Holzpreis sinkt um 15%, Einnahmen Holz minus 1 Million
- **Überprüfungsprozess Intern**
- **Leitbild und Strategie durch Eigentümer bestätigt (VOL / KAWA)**
- Betriebskonzept erarbeitet (Zielgrößen)
- Optimierung Produkte (Nutzwald, Schutzwald, Forstgarten, Nutzwald, Non Wood, etc.)



Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

## Erkenntnisse Methodik

- Starker Einbezug **Eigentümer** wichtig
  - muss die Strategie kennen und tragen
- Starkes **internes Engagement**
  - Die Führung ist vom Prozess überzeugt und motiviert
- Einbezug **externe Unterstützung**
  - Prozess unterstützen
  - Schwächen erkennen (Blick von aussen)
- Einbezug **Mitarbeiter**
  - Strategie kennen und leben (Mitverantwortung)
- **Personalentwicklung**
  - Besuch Forstbetriebe im Ausland (OeBF, BaySF, MM)
  - Erkenntnisse - MA in KVP aktiv mit einbeziehen



Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

## Erkenntnisse Erfolgsfaktoren

- Klare Vorgaben Eigentümer
- Verschiedene Strategien und Ideen auf einen **gemeinsamen Nenner** bringen
- Eine klare Strategie / **Stossrichtung** verfolgen
- **Konkrete Umsetzungsmassnahmen mit klaren Zielen** definieren
- Konsequente **Umsetzung der Strategieziele**
- Zielerreichung **kontrollieren**
- Alle MA an Bord und **ziehen am gleichen Strick**
- **Alle MA müssen Strategie kennen und leben**



Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

## Erkenntnisse Umsetzung

- Strategie muss getragen werden (Voraussetzung)
- Umsetzung ist mit viel Arbeit verbunden (Effort)
- grosse Herausforderung (umfangreiche Projekte)
- oft schwierige Prozesse (Personal)
- grosses Engagement und Überzeugung nötig
- Ziele konsequent verfolgen – keine Kompromisse
- Ziele erreichen sich nicht von alleine
- Erfolg muss hart erarbeitet werden....



Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

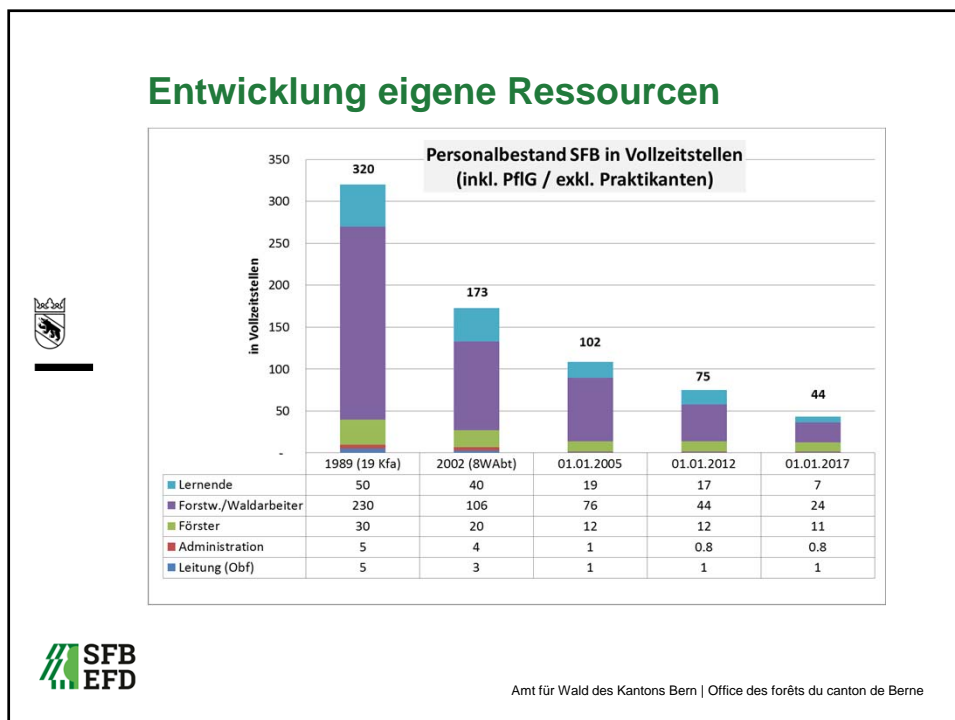
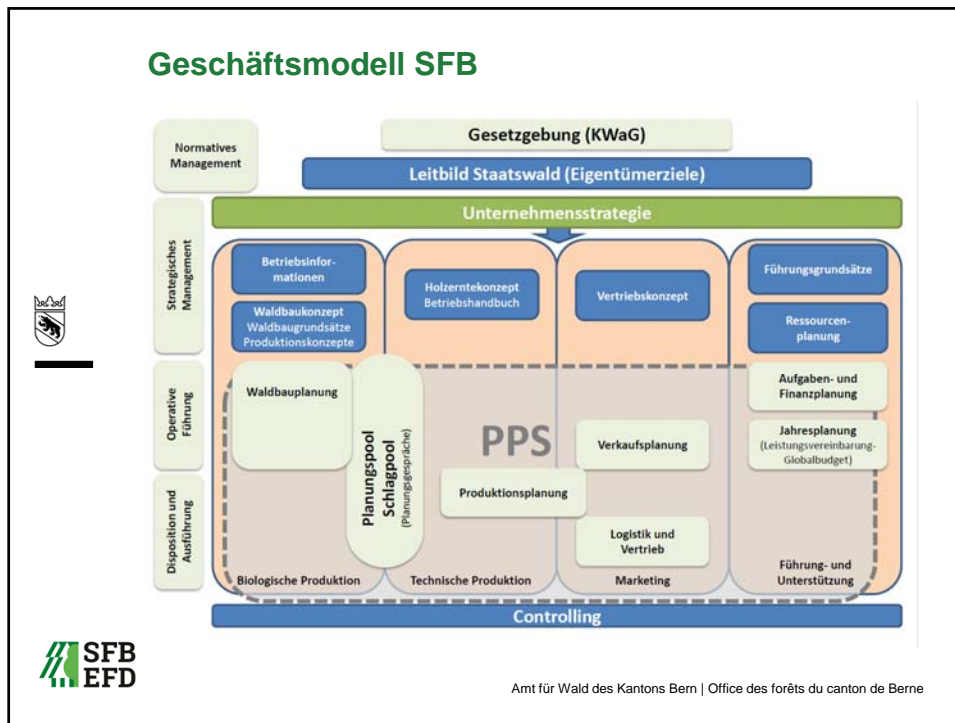
## Leitbild

- *Genehmigt vom Direktor im Dezember 2016*  
**Klares Bekenntnis vom Eigentümer zum Wald**
- Nachhaltige Waldbewirtschaftung als Oberziel
- Waldbewirtschaftung nach **unternehmerischen** GS
- **Nutzwald** = Kostendeckende Holzproduktion
- **Schutzwald** = mittelfristige Kostendeckung
- **Biodiversität** = Abgeltung durch Leistungsbesteller
- **Erholung**raum für alle! = Nutzniesser / Besteller beteiligen sich verursachergerecht

**Eigentümer steht hinter Leitbild und Strategie (nur so kann Veränderung der Rahmenbedingungen auch Rechnung getragen werden)**



Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne





## Einheitsrevier – Funktionale Spezialisierung

Territoriale Organisation SFB 2005

Funktionen →	Biologische Produktion	Technische Produktion	Sonstige Betriebsarbeiten	Verkauf, Logistik
Region ↓				
Rev 1		1 Förster		
Rev 2		1 Förster		
Rev 3		1 Förster		
Rev 4		1 Förster		
Rev 5		1 Förster		
Rev 6		1 Förster		
Rev 7		1 Förster		
Rev 8		1 Förster		
Pflanzgarten		1 Förster		
Zentral	L SFB plus Stv. Leitung, Finanzen/Personal, Ressort Liegenschaften / Strassen, Ressort , Verwaltung (Anteil Sekr.)			WFP32 / IT / Admin.

Funktion →	Biologische Produktion	Technische Produktion	ASI / Bildung	Verkauf, Logistik
Region ↓	Waldbau inkl. AVOR, Flächenpräsenz, Nachbarrecht	Eig. Ressourcen, Unternehmereinsatz und eigene Arbeiten für Dritte	ASI, Bildung, Kurswesen, Lernende	inkl. Schnittstelle zu WFP/FIS, Logistik und kaufm. Abwicklung, Verkauf
Alpen	1 Förster	1 Förster		
Voralpen	1 Förster	1 Förster		
Mittelland	1 Förster	1 Förster	1 Forstwart	1 Förster Holzverkauf
Berner Jura	1 Förster	1 Vorarbeiter		1 Förster Systeme / Spez.
Forstgarten	1 Förster			
Zentrale	Leitung, Finanzen, Personal, Ressort TP, Forstgarten Stv. Leitung, Ressort BP / Liegenschaften Sekretariat / Verwaltung (80%)			WFP32 / IT / GeoMail Admin.

Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

## Funktionale Spezialisierung

PPS = Produktionsplanungs- und Steuerungssystem

Klare Prozesse stehen im Mittelpunkt

### Spezialisierung Förster

- fachliche Weiterentwicklung / Innovation
- Effizienzsteigerung durch „Übungseffekte“ (z.B. Waldbau, Arbeitsverfahren, Programme wie WFP, GeoMail etc.)
- Optimierung in grösserer Einheit
- auch mehr Fläche und mehr Schnittstellen

Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

## Erholungskonzept



The diagram illustrates the 'Erholungskonzept' (Recreation Concept) through three levels of services, represented by a staircase structure. The top level is 'Kommerzielle Leistungen' (Commercial Services), the middle is '„Passive“ Zusatzleistungen' (Passive Additional Services), and the bottom is 'Grundleistung Erholungsfunktion' (Basic Service Recreation Function). Each level is accompanied by a photograph: a person climbing a tree for commercial services, a wooden platform in a forest for passive services, and a group of people walking on a path for the basic service. The logo of the Swiss Forest Service (SFB EFD) is on the left, and the full name of the office is at the bottom right.

 **Kommerzielle Leistungen:**  
Angebote – i.d.R. mit Dritten

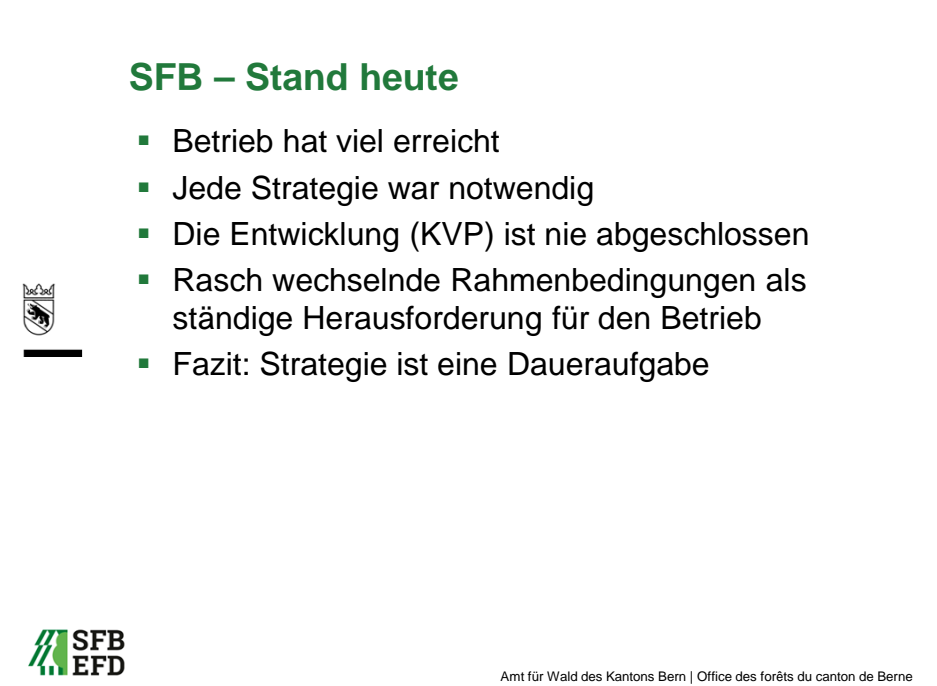
**„Passive“ Zusatzleistungen:**  
Erholungsobjekte, Anlässe Dritter

**Grundleistung Erholungsfunktion**  
auf der gesamten Fläche  
(mit begründeten Ausnahmen)

 **SFB**  
**EFD**


Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

## SFB – Stand heute



The slide lists the current status of SFB with five bullet points. A small logo of the Swiss Forest Service is on the left. The SFB EFD logo and the office name are at the bottom.

- Betrieb hat viel erreicht
- Jede Strategie war notwendig
- Die Entwicklung (KVP) ist nie abgeschlossen
- Rasch wechselnde Rahmenbedingungen als ständige Herausforderung für den Betrieb
- Fazit: Strategie ist eine Daueraufgabe

 **SFB**  
**EFD**

Amt für Wald des Kantons Bern | Office des forêts du canton de Berne

