

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse  
**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein  
**Band:** 147 (1996)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Die Stadtwaldungen von Murten : kostbares Erbe und Pilotbetrieb  
**Autor:** Pfister, Fritz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-767049>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 08.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die Stadtwaldungen von Murten

## Kostbares Erbe und Pilotbetrieb

Von *Fritz Pfister*

*Keywords:* Management analysis; urban forests; forest enterprise; Morat (canton of Fribourg, Switzerland).

FDK 644: 681: 922.2: (494.41)

### Kostbares Erbe

Die Geschichte der Stadtwaldungen von Murten ist geprägt von einer beispielhaften Gesinnung der Behörden und Forstverwalter. Sie kommt in der von Gottfried Keller treffend formulierten Feststellung zum Ausdruck, welche als Leitbild dem Wirtschaftsplan von 1951 vorangestellt ist: «Ein Wald zeigt, wie ein blanker Schild, Dir der Gemeinde Spiegelbild.»

Bereits 1831 liess der Stadtrat vom bekannten Forstmann *Karl Alfons Kasthofer* ein Gutachten erstellen. Der Experte regte an, zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit den Aufbau und die Nutzung des Waldes nach einem Normalwaldmodell (Kahlschlagbetrieb, gestützt auf ein eingerichtetes Flächenfachwerk) vorzunehmen. Zudem schlug er die Anstellung eines Forstbeamten vor und empfahl, Forstpläne nach dem Muster der Bestandeskarten für die Wälder des Inseleospitals von Bern zu erstellen. Eine nachhaltige jährliche Nutzung veranschlagte Kasthofer auf rund 5 m<sup>3</sup>/ha. Seine Vorschläge wurden weitgehend befolgt, und 1837 gab der Stadtrat den Auftrag für eine erste Vermessung des Waldareals sowie eine Kartierung der Bestände nach Alter und Nutzungsreife.

Nach einem ersten hohen Befall der ausgedehnten Fichtenpflanzungen durch den Borkenkäfer wurden 1857 die Forstinspektoren Herren und Rubattel mit der Ausarbeitung eines Wirtschaftsplanes beauftragt. Sie machten für die damalige Zeit die folgenden, fortschrittlichen Vorschläge: Intensivierung der Durchforstung, Naturverjüngung durch Vorbereitungshiebe (5 bis 6 Jahre vor dem Hauptabtrieb), Begünstigung der Eichen in den Jungwüchsen sowie Förderung des Holzverkaufs. Dieser Verkauf nahm rasch zu aufgrund der stei-

genden Nachfrage nach Eichenholz für den Eisenbahnbau und nach Fichtenlangholz für den Export. Dies bewog den Gemeinderat, 1869 durch Kantonsforstmeister Fankhauser von Bern ein Gutachten erstellen zu lassen. Sein Bericht und vor allem ein von ihm nach weiteren grossen Borkenkäferschäden in den trockenen Sommermonaten von 1870 erstellter Wirtschaftsplan leiteten eine wichtige waldbauliche Neuorientierung ein. Es wurden folgende Ziele gesetzt: Reduktion des Nadelholzes auf 50 bis 75%, Ersatz der Fichte durch die Tanne und Lärche, Aufgabe der landwirtschaftlichen Zwischennutzungen und Verfeinerung der Schlagführung. Trotz der Übernutzungen durch die hohen Schadholzmengen wurde der Hiebsatz von 1500 m<sup>3</sup> auf 2100 m<sup>3</sup>/Jahr erhöht, um diese waldbaulichen Ziele erreichen zu können.

Der dritte Wirtschaftsplan von 1881, ebenfalls bearbeitet durch einen hoch angesehenen Forstmann und Politiker, Nationalrat Liechti, stellte fest, dass eine konsequentere Umstellung der Baumartenzusammensetzung zugunsten des Laubholzes dringend nötig sei. Denn im Februar und Dezember 1879 wurden über 6000 m<sup>3</sup> vorwiegend Fichten vom Wind geworfen. Der Wirtschaftsplan gibt auch einen interessanten Einblick in die damaligen Sorgen der Forstverwaltung. Einerseits bereitete das viele Schadholz Schwierigkeiten beim Holzverkauf. Andererseits nahm aber der Holzfrevel derart zu, dass die Bannwarte auch nachts Kontrollgänge machen mussten und dazu mit Revolvern ausgerüstet wurden!

Die in den 165 vergangenen Jahren verfassten 14 Gutachten und Wirtschaftspläne hatten einen wesentlichen Einfluss auf die Bewirtschaftungsformen, die Baumartenwahl, die Nachhaltigkeit und die Organisation der Forstverwaltung. Es wurde ein kostbares Erbe geschaffen, indem die Stadtbehörden den fortschrittlichen Vorschlägen Folge leisteten und hervorragende Forstleute die Ziele in bewundernswerter Weise waldbaulich umzusetzen wussten. Auf den rund 360 ha Gemeindewald stocken heute stabile Bestände, welche eine gruppenweise Mischung von Buchen (45% des Vorrats), übrigen Laubhölzern (7%), Fichten (36%) und übrigen Nadelhölzern (12%) aufweisen. Der Vorrat ist durch eine zurückhaltende Nutzung während Jahrzehnten auf über 470 m<sup>3</sup>/ha gestiegen, und der Mittelstamm erreicht heute ein Volumen von 1,5 m<sup>3</sup>. Wie die laufende Revision der Betriebsplanung zeigt, kann der Hiebsatz von rund 3500 m<sup>3</sup>/Jahr langfristig nur gewährleistet werden, wenn die vielen Flächen mit starkem Baumholz rascher verjüngt werden. Dem Forstbetrieb Murten hilft die sich aufdrängende Nutzung der geschaffenen Reserven einerseits, eine wirtschaftlich schwierige Lage zu überbrücken. Andererseits stellen solche Korrekturen erhöhte Anforderungen an die Planung und Betriebsführung. Es ist nicht einfach, der Waldbesitzerin, die stolz auf eine Verdoppelung des Vorrates während der letzten 150 Jahren ist, die Notwendigkeit zu begründen, diese Vorräte nun wieder abzubauen. Besonders, da dies in eine Zeit mit stockendem Holzabsatz und sinkenden Holzpreisen fällt. Ein Erbe kann bekanntlich auch zur Belastung werden. Dies im

Falle der Stadtwaldungen von Murten zu vermeiden, erfordert eine flexible Verwaltung, welche den neuen Erfordernissen und Ansprüchen an den Wald angepasst ist. Auch diesbezüglich hat die Gemeinde Murten neue Entwicklungen rechtzeitig erkannt. Sie hat zusammen mit dem Kanton Lösungen gesucht, welche Pilotcharakter haben, und sie ist ständig daran, diese noch zu verbessern.

### Die «goldenen» Jahre des Forstbetriebes

Entsprechend der grossen Bedeutung, welche dem Rohstoff Holz früher zukam, und aufgrund der niedrigen Arbeitskosten konnte der Forstbetrieb Murten, wie die *Abbildung 1* zeigt, hohe Erträge erzielen. Es wurden Holzpreise bezahlt, die heute fast unwirklich anmuten. So entnehmen wir beispielsweise dem Wirtschaftsplan von 1921, dass nach dem 1. Weltkrieg für schönes Eichensagholz Fr. 340.-/m<sup>3</sup> bezahlt wurden, was zum heutigen Geldwert berechnet über Fr. 1400.-/m<sup>3</sup> ergibt. Der Stundenlohn eines Waldarbeiters betrug zu dieser Zeit Fr. 0.90 oder umgerechnet auf heute rund Fr. 3.70.

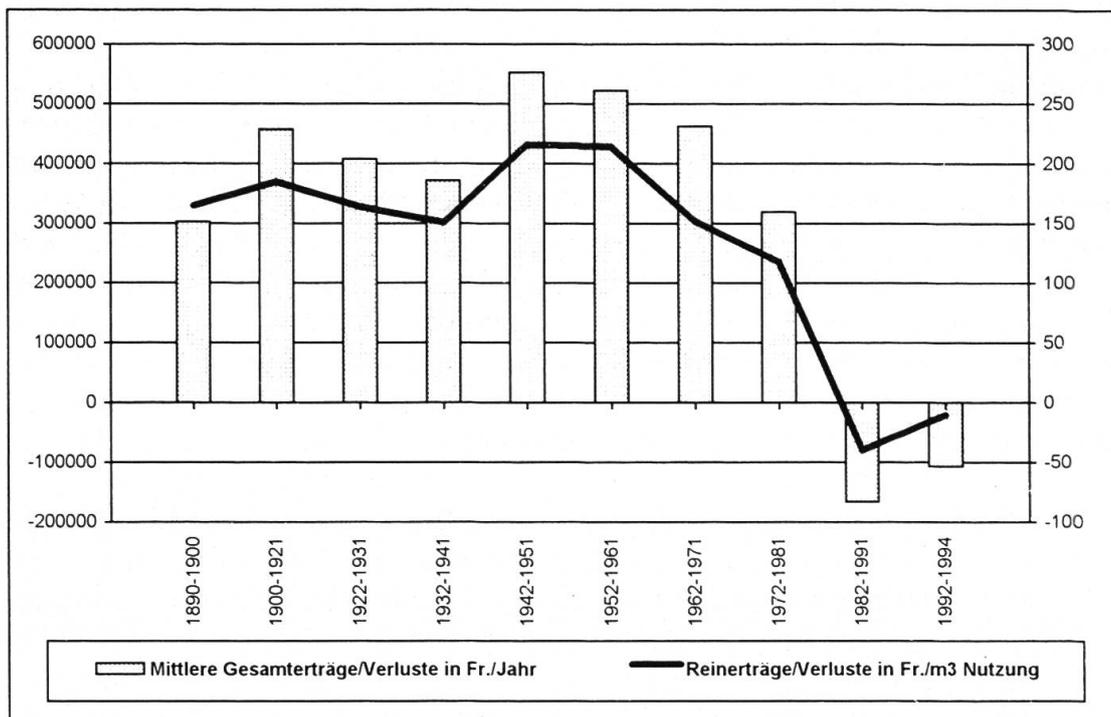


Abbildung 1. Mittlere Jahres-Reinerträge/Verluste in den letzten 10 Jahrzehnten der Forstverwaltung Murten, umgerechnet zum Geldwert von 1994.

Die hohen Einnahmen aus dem Wald haben wohl auch dazu beigetragen, dass 1931 die Stadt- und Staatsforstverwaltung getrennt wurden. Der neu

gewählte Stadtoberförster übernahm gleichzeitig die Verwaltung der ausgedehnten landwirtschaftlichen Grundstücke, vor allem im Grossen Moos, welche in den Jahren 1868 bis 1878 erstmals melioriert wurden, sowie der Stadtliegenschaften im Eigentum der Gemeinde. Es ist der Gemeinde und ihren damaligen Forstorganen hoch anzurechnen, dass sie sich durch die guten Ergebnisse nicht zu Übernutzungen verleiten liessen. Wie aus den Wirtschaftsplänen hervorgeht, nutzte man im Gegenteil die günstige Finanzlage und investierte in Waldwege, pflanzte Bestandeslücken aus, nicht nur mit Fichten, sondern mit Föhren, Lärchen, Ahornen und Eichen. Trotz geförderter Naturverjüngung wurden jährlich über 25 000 Pflanzen gesetzt.

### **Ein tiefgreifender Wandel führt zu einer aussergewöhnlichen Leitung des Forstbetriebes**

Die guten Wirtschaftsergebnisse sanken zusehends und im Wirtschaftsplan von 1970 wurden zum ersten Mal die hohen Kosten hinterfragt, denn man befürchtete einen beschleunigten Rückgang der Gewinne. Diese Entwicklung traf leider auch ein, und ab 1981 mussten rote Zahlen geschrieben werden. Es stellt sich die Frage nach den Gründen für diese eklatante Verschlechterung der Forstrechnung. Sicher sind sie zum einen in den sich rasch verschlechternden wirtschaftlichen Faktoren zu suchen. Konnte man zum Beispiel 1920 mit einem m<sup>3</sup> verkauften Stammholz rund 300 Arbeitsstunden bezahlen, so deckte dieser Holzverkauf 1960 noch die Lohnkosten von 30 Arbeitsstunden, und heute ist der mittlere Ertrag von einem m<sup>3</sup> Holz ungefähr gleich hoch wie der Aufwand für 3 Arbeitsstunden. Eine wesentliche Ursache der dargestellten Veränderungen liegt zum anderen aber auch in den zunehmenden Leistungen, welche der Murtenwald und seine Forstequippen für die Öffentlichkeit erbringen, für die aber in der Buchhaltung keine Erträge erscheinen.

Angesichts der hohen Defizite stellte sich die Gemeinde zum Zeitpunkt der Pensionierung des letzten Forstverwalters die Frage, ob sie die Betreuung ihrer Wälder dem staatlichen Forstdienst überlassen und die Stelle des Gemeindeoberförsters aufgeben solle. Gespräche mit Kantonsoberförster Brühlhart, der eine zusätzliche Belastung des damals noch für die Forstwartausbildung verantwortlichen Kreisförsters vermeiden wollte, führten zu folgendem Pilotprojekt: Die technische Verwaltung der Stadtwaldungen wurde dem Schreibenden als Teilzeitmandat übertragen. Er ist als Freierwerbender tätig, befasst sich mit forstlichen Planungen, Betriebsberatungen, Raumplanung, Privatwaldproblemen usw. Der Kanton beteiligte sich an den Kosten für den Auftrag durch die Gemeinde Murten in den ersten drei Jahren zu 50%. Er bezahlt bis Ende 1997 rund 30% des Pauschalhonorars, welches von einem durchschnittlichen Arbeitsaufwand von 3,5 Tagen pro Monat ausgeht. Der

Gemeindeoberförster ist gemäss Art. 11 des kantonalen Forstgesetzbuches unmittelbar dem Kantonsoberförster unterstellt. Vor der Übertragung des Auftrages wurde vom späteren Betriebsleiter eine Analyse durchgeführt (Pfister, 1989). Die Untersuchung war darauf ausgerichtet, für die künftige Tätigkeit des Forstbetriebes, seine Struktur, Organisation und Administration Entscheidungsgrundlagen bereitzustellen. Es ging darum, einen Vorschlag für eine wirtschaftliche und effiziente Übernahme der Oberförsteraufgaben durch einen freierwerbenden Forstingenieur zu finden und eine zweckmässige Abgrenzung seiner Aufgaben zu den Arbeiten des Gemeindeförsters zu suchen.

### **Ergebnisse der Betriebsanalyse 1989**

Mit der Argumentation, dass die Daten zu wenig genau seien und/oder mit Hinweisen auf die Besonderheiten jedes Betriebes verhalten sich Waldeigentümer und Forstdienste in der Schweiz gegenüber wirtschaftlichen Analysen bisher eher ablehnend. Dazu trägt wohl auch die Abneigung gegenüber kritischen Würdigungen der eigenen Arbeiten oder der Betriebsführung von Vorgängern bei. Diese Haltung ist falsch! Es ist sicher von Vorteil, sich neuen Herausforderungen initiativ durch eine ehrliche Hinterfragung der gesamten Betriebstätigkeiten zu stellen. Vor sieben Jahren stand man auch in Murten der Absicht einer Analyse der Forstverwaltung eher skeptisch gegenüber. Sie hat sich aber gelohnt, denn im Jahre 1992 stiegen die Ausgabenüberschüsse und Schulden der Gemeinde derart an, dass eine umfangreiche Durchleuchtung der gesamten Gemeindeverwaltung angeordnet wurde. Es war für den Forstbetrieb von grossem Vorteil, zu diesem Zeitpunkt nicht nur auf schon durchgeführte Untersuchungen, sondern bereits auf erste positive Veränderungen hinweisen zu können. Die Korrekturen wurden, gestützt auf folgende Feststellungen der Betriebsanalyse, eingeleitet:

- Der Forstbetrieb Murten fiel im Vergleich der Aufwendungen besonders bezüglich der Arbeitsstunden für die Holzernte und für betriebsfremde Tätigkeiten aus dem Rahmen.
- Die Holznutzung lag weit unter dem Zuwachs. Mit dem Instrument der Gewinnschwellen-Analyse konnte dargelegt werden, dass wegen dieser ungenügenden Nutzung der Deckungsbeitrag aus der Holzernte viel zu niedrig war.

Aufgrund dieser groben Erkenntnisse, die sich ohne umfangreiche Datenerhebungen machen liessen, wurden folgende Ziele gesetzt:

1. Erhöhung der Nutzung mindestens bis zum Hiebsatz von 3300 m<sup>3</sup>/Jahr
2. Verbesserung der Wirtschaftsergebnisse durch:
  - Reduktion der aufgewendeten Arbeitszeit pro m<sup>3</sup> Nutzung.

- Ausschöpfen von Rationalisierungsmöglichkeiten in der Holzernte (Maschineneinsatz, Durchforstungs- und Holzernteverfahren).
- Realisieren einer zweckmässigen Feinerschliessung.
- 3. Verbesserung der Ertragslage durch Neustrukturierung des Holzverkaufs, Kundenpflege und verwendungsorientierte Sortierung.
- 4. Aufbau einer effizienten Betriebsführung durch:
  - Einführung des Betriebsabrechnungssystems der Forstwirtschaftlichen Zentralstelle.
  - Klare Zielsetzungen und Formulierung von Aufträgen, besonders auch für Dienstleistungen und Nebenbetriebe.
  - Aus- und Fortbildung in modernen Holzernteverfahren.
- 5. Festigen der Beziehungen zwischen der Bevölkerung und dem Wald, Vermitteln eines richtigen Wald- und Naturverständnisses (Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit mit Schulen usw.).

### **Erfolgskontrolle 1993**

Im Zusammenhang mit der allgemeinen Überprüfung der Gemeindeverwaltung wurde dem Bewirtschafter der Auftrag erteilt, die Betriebsanalyse von 1989 zu aktualisieren und den Erfolg der getroffenen Massnahmen zu überprüfen. Die Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

1. Dank der konsequenten Aus- und Weiterbildung des Personals und einer ausgezeichneten Führung durch den Förster gelang es, die pro m<sup>3</sup> genutzten Holzes aufgewendete Arbeitszeit um rund ein Drittel zu senken. Damit gewonnene Arbeitskapazität wurde für ertragssteigernde Nebenbetriebe und Arbeiten für Dritte eingesetzt.
2. Sturmnutzungen und stark angestiegene Lohnkosten (13. Monatslohn und Teuerungszulagen) haben auch im Betrieb Murten die totalen Aufwände 1990 im Vergleich zum Mittel der Jahre 1984 bis 1988 um über 70 % ansteigen lassen. Eine Korrektur dieser Kostenexplosion konnte erreicht werden durch:
  - Abbau des Personalbestandes (durch Pensionierungen frei werdende Stellen wurden nicht ersetzt).
  - Einsatz von Vollerntemaschinen zur Rationalisierung der Durchforstungen.
  - Abbau von unproduktiven Stunden durch straffe Führung.
3. Trotz tiefer Holzpreise aufgrund der grossen Zwangsnutzungen in der ganzen Schweiz und im angrenzenden Ausland (Sturm «Vivian» vom Februar 1990) wurde mindestens der Hiebsatz genutzt. Dies konnte gewagt werden, weil den Anstrengungen zur Verbesserung des Holzverkaufs, wie Kundenpflege, Marktorientierung usw., Erfolg beschieden war.

4. Mit der konsequenten Nutzungspolitik, dank den Ertragssteigerungen und Kostensenkungen, konnte der Deckungsbeitrag aus dem Holzproduktionsbetrieb wesentlich erhöht werden.

### **Rentable Forstwirtschaft – ein Wunschtraum?**

In *Abbildung 2* sind die Aufwand- und Ertragsentwicklungen der Stadtforstverwaltung Murten von 1980 bis 1995 dargestellt. Der Interpretation dieser Darstellung muss folgendes vorangestellt werden:

- Die Untersuchungen hatten zum Ziel, mit Blick auf mögliche Verbesserungen, vor allem Schwachstellen aufzuzeigen. Leistungen, welche in den Jahren 1980 bis 1989 vor allem aus waldbaulicher Sicht und meistens ohne Verrechnung für die Stadt erbracht wurden, müssen den steigenden Defiziten in dieser Zeitspanne gegenübergestellt werden. Ohne detaillierte Betrachtungen der Situation und Tätigkeiten ist es nicht statthaft, eine Bewertung der früheren Betriebsverluste vorzunehmen.
- Die *Abbildung 2* zeigt, dass die aufgrund der Analysen ergriffenen Massnahmen Wirkung zeigten. Der Trend einer zunehmenden Verschlechterung der Betriebsergebnisse konnte ab 1989 gewendet werden.

Obschon die Forstbetriebsabrechnung (nach dem Schweizerischen Waldwirtschaftsverband BAR) 1992 erstmals einen positiven Erfolg im Holzproduktionsbetrieb von rund Fr. 20.–/ha ergab, wollte man sich mit diesem Ergebnis nicht zufrieden geben. Der Bericht zur Erfolgskontrolle schlug deshalb die folgenden Massnahmen vor:

1. Der Personalbestand (mit einem Oberförster zu 15% im Auftrag tätig) von 1 Förster, 2 Forstwarten (zu 100% und 60% angestellt), 3 Waldarbeitern und 2 Lehrlingen soll nochmals reduziert werden, wobei von Entlassungen abzusehen ist. Überkapazitäten sind in Nebenbetrieben und verrechenbaren Zusatzleistungen aufzufangen. Dieser Förderung von Nebenbetrieben und Dienstleistungen für Dritte ist volle Aufmerksamkeit zu schenken. Vermehrte Anstrengungen sind auch bei der Energieholzverwertung und Vermarktung von Leistungen für die Erholungssuchenden (VAFOR) vorgesehen.
2. Durch Waldkäufe ist das Verhältnis Personalbestand zur Waldfläche zu verbessern. Hohe Ausgaben für den Strassenunterhalt sind durch die Verwirklichung eines den Waldfunktionen angepassten Verkehrskonzeptes zu senken und nach einem Kostenverursacherschlüssel abzugelten.

Der Abbau der Betriebsdefizite von über 300 000 Franken im Jahre 1989 auf unter 50 000 Franken im Jahr 1995 mag überraschen. Er konnte nur dank dem folgenden erreicht werden:

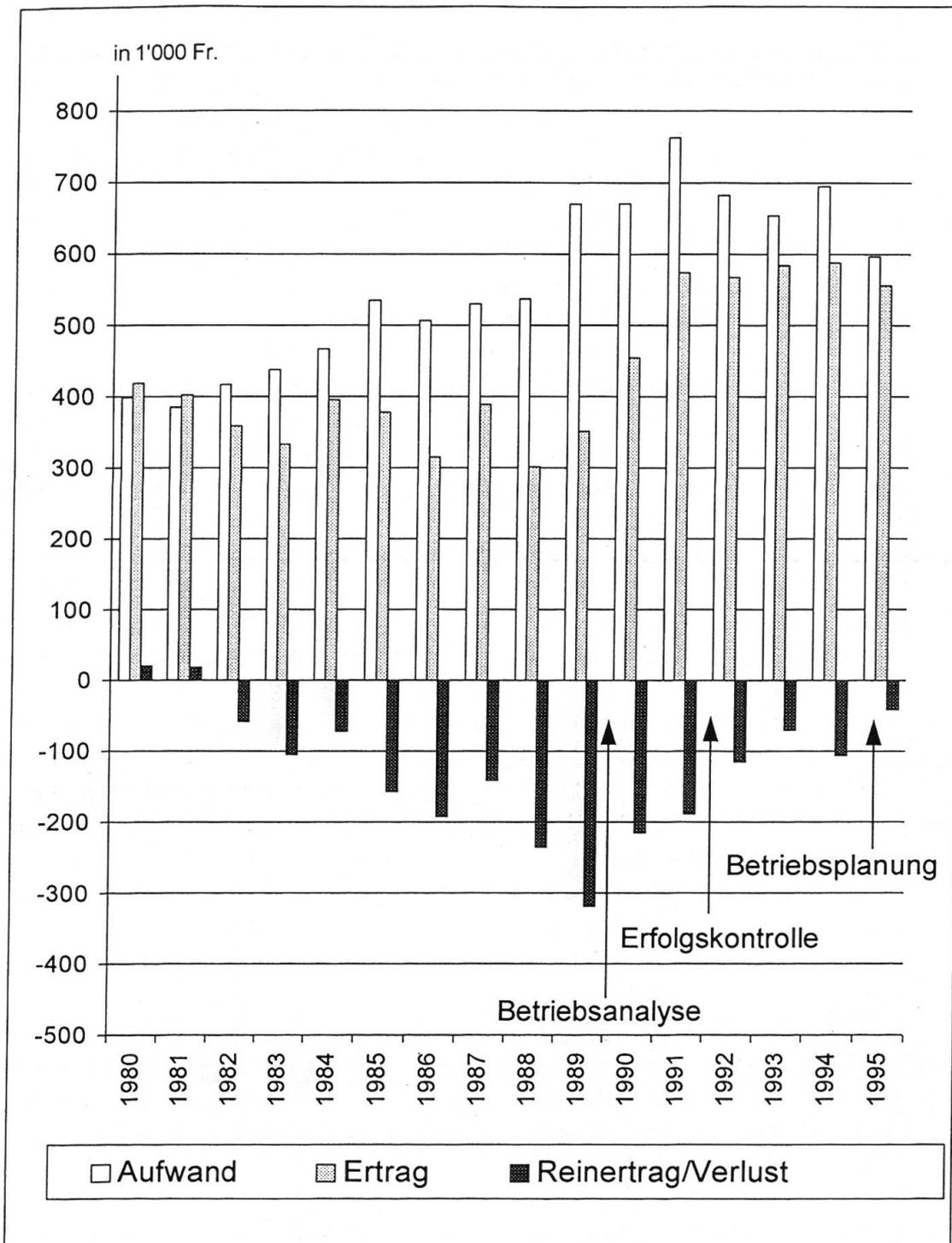


Abbildung 2. Abschlüsse der Forstrechnung der Stadtforstverwaltung Murten.

1. Fortschrittliche Einstellung des Generalrates (Legislative) und des Gemeinderates (Exekutive) von Murten. Die Behörden nehmen ihre Verantwortung als Waldeigentümer entsprechend der einleitend geschilderten langen Tra-

dition wahr. Sie verlangten nicht einfach Kostenreduktionen, sondern haben auch Investitionen bewilligt, die sich als erfolgswirksam erwiesen. So wurde vor vier Jahren ein Forstschlepper angeschafft, der dank Zusatzarbeiten für andere Betriebe, die Stadt und Dritte, ausgelastet werden kann und den Betrieb von Arbeitsüberkapazität entlastet. Zudem wurde mit viel Eigenleistung ein Werkhof erstellt, der zur Überbrückung von Schlechtwettertagen, Lagerung von Brennholz und Ausführung von Nebenleistungen eine wichtige Voraussetzung ist. Vor kurzem wurde auch dem Antrag gefolgt, das Waldareal durch den Kauf von rund 5 ha Privatwald zu arrondieren.

2. Überzeugte und engagierte Mitwirkung aller Mitarbeiter bei der Planung und Umsetzung von Verbesserungen. Die Strukturänderungen und Rationalisierungsvorschläge werden akzeptiert; eine enge Zusammenarbeit in der Leitung, zwischen dieser und der Forstequipe, aber auch mit den übrigen Dienstzweigen der Stadt, schafft ein gutes Arbeitsklima. Man ist auch stets bemüht, diese guten Bedingungen zu erhalten und bezieht alle Betroffenen in die Betriebsentwicklungen mit ein.
3. Dauerndes Bestreben, aus unvorhergesehenen Ereignissen Vorteile zu gewinnen und das Klagen über Unvermeidbares auf ein Minimum zu beschränken. So wurde beispielsweise Ende des letzten Jahres der Gemeindeförster als Sektorchef für die forstliche Ausbildung im Kanton Freiburg gewählt. Es konnte eine Vereinbarung zwischen dem Kanton und der Gemeinde getroffen werden, wonach A. Stettler zu rund 25% dem Forstbetrieb weiterhin zur Verfügung steht, womit er auch seinen direkten Bezug zur praktischen Arbeit erhalten kann. Diesen Wechsel nahmen wir zum Anlass, die Personalstruktur erneut anzupassen. Als Ersatz für einen austretenden Forstwart wurde ein Vorarbeiter gewählt, so dass nun alle Funktionsstufen in einem vom Betrieb verkraftbaren Voll- oder Teilarbeitsverhältnis besetzt sind.

Momentan ziehen weiterhin schwarze Wolken am wirtschaftlichen Horizont der Forstbetriebe auf. Die Holzmarktsituation in den letzten Monaten war jedenfalls nicht ermutigend. Trotzdem haben wir die Vorstellung, wieder positive Betriebsergebnisse erwirtschaften zu können, nicht aufgegeben. Defizite sollen nie als Normalfall betrachtet oder mit nicht bezahlten Leistungen begründet werden, zu denen der Nachweis der Notwendigkeit und/oder Effizienz fehlt. Vielleicht dauert es etwas länger als geplant, den Forstbetrieb Murten wieder in die «schwarzen Zahlen» zu führen. Dies mag der Preis dafür sein, dass zu lange an Wunder geglaubt, oft geklagt, aber nur zögernd gehandelt wurde. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, beziehen sich diese Feststellungen auf unsere Betriebsführung von Murten. Vielleicht regen sie aber an, über die Situation der Forstbetriebe im schweizerischen Mittelland grundsätzlich nachzudenken.

## Geklärtes und offene Fragen

Seit einigen Jahren steht die europäische Wirtschaft unter einem gewaltigen Konkurrenzdruck. Es werden fieberhaft neue Organisationsformen und Management-Techniken gesucht. Viele Anzeichen deuten darauf hin, dass die Forstwirtschaft sich aus diesen Entwicklungen nicht heraushalten kann. Denn ein Forstbetrieb ist, wie jedes andere wirtschaftliche Unternehmen auch, ein Teil der gesamten Volkswirtschaft. Durch seine wirtschaftliche Tätigkeit trägt er bei zur Erhaltung und Förderung der allgemeinen Wohlfahrt. Er tut dies durch die Produktion von Gütern und indem er Dienstleistungen erbringt. Er hat sich dabei auf die Eigenwirtschaftlichkeit auszurichten, selbstverständlich unter Wahrung der ökologischen Bedingungen.

Wie in anderen Wirtschaftsbereichen entsprechen die überlieferten Strukturen, Betriebsgrößen, Planungen usw. auch in der Forstwirtschaft oft nicht den neuen Anforderungen. Es wird deshalb viel von Strukturverbesserungen, New Public Management, Benchmarking, schlanker Verwaltung, Privatisierung usw. geschrieben. Sicher brauchen wir neue Konzepte, Strategien und Visionen, doch gleichzeitig sollte nicht vergessen werden: «Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es»! (E. Kästner). Die Forstverwaltung Murten hat versucht, ihren Weg als eigenständiger Betrieb, der vor über 60 Jahren erfolgreich eingeschlagen wurde, weiterzugehen. Der Schreiber konnte dazu lediglich sachlich logische Empfehlungen entwickeln, welche in einem kontinuierlichen Prozess von den Entscheidungsträgern und Ausführenden übernommen wurden. Dieser Prozess hat bisher viele positive Ergebnisse gebracht, so dass sich die Gemeinde Murten entschlossen hat, den Auftrag zur technischen Forstverwaltung bis zum Jahr 2000 zu verlängern. Unabdingbar sind dabei Erfolgskontrollen, die alle drei bis vier Jahre durchgeführt werden sollen. Momentan wird eine Untersuchung im Rahmen der Betriebsplanung vorgenommen, und im Jahr 2000 ist eine weitere Analyse geplant. Die Aufwendungen für diese Planungen und Kontrollen sind, gemessen an den erzielten finanziellen Verbesserungen, sehr gering.

Die Ergebnisse des Pilotprojektes «Forstverwaltung Murten» können Anregungen für die laufende Revision des freiburgischen Waldgesetzes liefern. Die uns bekannten Ansätze in den neuen Waldgesetzen in anderen Kantonen zielen durchwegs darauf ab, den Waldeigentümer vermehrt in die Pflicht zur Betriebsplanung und effizienten Betriebsführung zu nehmen. Wichtig ist die klare Zuordnung und Abgrenzung der Aufgaben zwischen der überbetrieblichen Ebene und der Ebene Forstbetrieb. Der kantonale Forstdienst wird kaum darum herum kommen, seine Doppelfunktion als Bearbeiter aller öffentlichen Interessen und gleichzeitig als Vertreter des Waldeigentümers zu überdenken. Besonders im Planungsbereich, welcher durch die neuen Waldgesetze wichtige Änderungen erfährt, sollte der Forstdienst zum neutralen Sachverständigen und Berater werden, währenddem der Waldeigentümer die

Vertretung seiner Interessen selbst übernehmen muss. Technische Forstverwaltungen spielen unter diesem Aspekt auch in Zukunft eine wichtige Rolle. Selbstverständlich müssen sie, mindestens so konsequent wie der kantonale Forstdienst, an die neuen Bedürfnisse und Aufgaben angepasst werden. Die Entwicklung wird stark von ökologischen Überlegungen geprägt, welche die Waldbewirtschaftung pauschalierend in Frage stellen. Wie *W. Duffner* kürzlich unter dem Titel «Rentable Forstwirtschaft – kein Alptraum» schrieb, muss Wirtschaftlichkeitsstreben durch Rationalisierung zwangsläufig als ökologische Fehlleistung erscheinen, wenn man ökologische Wirtschaftspolitik und Industrialisierung oder Gewinnorientierung und Gemeinwohl undifferenziert als Gegensatzpaare begreift. Er folgert: «Ökologisch wertvolle Wälder müssen so wenig unwirtschaftlich sein wie Unwirtschaftlichkeit eine Garantie für ökologische Qualität ist.» Die Betriebsleiter haben in erster Linie die marktwirtschaftliche Orientierung von Forstbetrieben sicherzustellen und dafür zu sorgen, dass das erwerbswirtschaftliche Denken nicht verlorengeht. Dazu müssen alle möglichen Effizienzsteigerungen voll ausgenützt werden, und dies muss bei der Anpassung der Betriebsführung beginnen.

### **Zusammenfassung**

Dank einer vorbildlichen Einstellung der Gemeindebehörden von Murten wurde während der letzten 165 Jahre ein vorratsreicher und stabiler Wald geschaffen, den es als kostbares Erbe zu verwalten gilt. Bis vor rund 25 Jahren hat die Forstverwaltung hohe Reinerträge erwirtschaftet. Ab 1980 sanken die Betriebsergebnisse rasch, und es setzte ein tiefgreifender Wandel ein. Die technische Verwaltung der Stadtwaldungen wurde im Teilzeitmandat einem freierwerbenden Forstingenieur übertragen. Er führte eine erste Betriebsanalyse durch, deren Massnahmen bei den steigenden Defiziten eine Trendwende einleiteten. Aus einer Erfolgskontrolle nach drei Jahren wurden weitere Konsequenzen gezogen. Der Betrieb will Defizite auch in Zukunft nicht als Normalfall betrachten und versuchen, bald wieder eine ausgeglichene Rechnung zu erreichen. Es lässt sich folgern, dass Technische Forstverwaltungen auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen werden. Sie müssen aber den Bedürfnissen angepasst werden, wozu das Pilotprojekt Murten Lösungsansätze vermitteln kann.

### **Résumé**

#### **Les forêts de la ville de Morat – héritage précieux et projet-pilote**

Grâce à un engagement exemplaire des autorités communales de Morat, une forêt stable et au matériel sur pied important a été créée au cours des 165 dernières années; il faut aujourd'hui la gérer comme un héritage précieux. Jusqu'il y a environ 25 ans,

l'administration forestière a procuré des rendements élevés. Depuis 1980 les bénéfices de l'entreprise ont rapidement diminué et un profond changement s'est amorcé. La gestion technique des forêts de la ville a été remise, à titre de mandat partiel, à un ingénieur forestier indépendant. Celui-ci a procédé à une première analyse de l'entreprise; les mesures qui en ont découlé ont entraîné, à cause des déficits croissants, un changement de trend. Un calcul de rentabilité effectué après trois ans eut encore d'autres conséquences. A l'avenir également, l'entreprise ne veut pas considérer les déficits comme étant normaux; elle veut chercher à atteindre bientôt des comptes équilibrés. L'auteur conclut qu'à l'avenir les administrations forestières techniques vont encore jouer un rôle important. Elles doivent cependant être adaptées aux besoins. Le projet-pilote de Morat peut contribuer à proposer des solutions.

Traduction: *Paul Demierre*

## Summary

### **The Town Forests of Murten: valuable heritage and pilot enterprise**

Thanks to the exemplary attitude of the local authorities of Murten, a stable forest with a high growing stock has been established over the last 165 years. This valuable heritage must be managed. The forest administration made a high net profit up to 25 years ago. Since 1980 the operating results sank and a far-reaching change set in. The technical administration of the town forests was assigned in a part-time mandate to a freelance forest engineer. He conducted an operational analysis and the measures introduced led to a new trend against the rising deficits. A profit and loss analysis after 3 years led to further consequences being drawn. The forestry enterprise does not want to consider deficits as a normal case and is attempting to achieve balanced accounts. It can be concluded that in the future technical forest administrations will also play an important role. However, they must be adapted to the needs. The pilot project Murten can contribute possible solutions.

Translation: *Christian Matter*

### *Literatur*

- Duffner, W.* (1996): Rentable Forstwirtschaft – kein Alptraum, *Süddeutsche Zeitung* Nr. 78, S. 33.  
*Kasthofer, K.A.* (1831), *Fankhauser* (1869), *Liechti, H.* (1881) *et al.*: Gutachten und Wirtschaftspläne der Stadtwaldungen von Murten von 1831–1992, s. ed.  
*Pfister, F.* (1989): Betriebsanalyse der Stadtwaldungen von Murten mit einem 1. Zwischenbericht (1993), unveröffentlichte Studien.

*Verfasser:* Dr. Fritz Pfister, DENDRON AG, Bündenweg 23, CH-3286 Muntelier und Stadtforstverwaltung, Rathausgasse, CH-3280 Murten.