

## Korporationen im Zürcher Wald

Untersuchung und Marketingkonzept

Bericht zuhanden der Abteilung Wald des Amts für Landschaft und Natur,  
Kanton Zürich

Luzern, den 9. November 2018

IMPRESSUM

---

Autorinnen und Autoren

Daniel Landolt, dipl. Forsting. ETH, MAS SHE (Projektleitung)

David Walker, dipl. Forsting. ETH

Zilla Roose, MSc. in Psychologie

INTERFACE

Politikstudien Forschung Beratung

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

[interface@interface-politikstudien.ch](mailto:interface@interface-politikstudien.ch)

[www.interface-politikstudien.ch](http://www.interface-politikstudien.ch)

Auftraggeberin

Abteilung Wald des Amts für Landschaft und Natur, Kanton Zürich

Begleitung des Auftrags

Nathalie Barengo, Abteilung Wald des Amts für Landschaft und Natur, Kanton Zürich

Simon Ammann, Abteilung Wald des Amts für Landschaft und Natur, Kanton Zürich

Zitiervorschlag

Landolt, Daniel; Walker, David; Roose, Zilla (2018): Marketingkonzept Korporationen im Zürcher Wald. Bericht zuhanden der Abteilung Wald des Amts für Landschaft und Natur, Kanton Zürich. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

Hinweis

Dieser Bericht wurde im Auftrag der Abteilung Wald des Amts für Landschaft und Natur des Kantons Zürich verfasst. Für den Inhalt sind allein die Autoren und die Autorin verantwortlich.

Projektreferenz

Projektnummer: P17-62

## INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	4
I EINLEITUNG	8
1.1 Ausgangslage	8
1.2 Ziele	9
1.3 Methodisches Vorgehen	9
2 KORPORATIONEN	12
2.1 Ursprung und rechtlicher Rahmen	12
2.2 Resultate der schriftlichen Befragung	13
3 PRIVATWALDEIGENTÜMER/-INNEN	22
3.1 Strukturelle und soziodemografische Merkmale der PWE	23
3.2 Ziele und Motive der PWE	24
3.3 Tätigkeiten und Verhalten der PWE	26
4 BESTEHENDE UNTERSTÜTZUNGSMASSNAHMEN	29
5 SYNTHESE	32
5.1 Korporationen	32
5.2 Privatwaldeigentümer/-innen	40
6 EMPFEHLUNGEN ZUHANDEN DER ABTEILUNG WALD	44
6.1 Bestehende Grundlagen als Ausgangspunkt	44
6.2 Gliederung des Umsetzungskonzepts	44
6.3 Segmentierung der Zielgruppen	45
6.4 Auf Zielgruppen ausgerichtete Massnahmen	46
7 LITERATURVERZEICHNIS	54
ANHANG	56
AI ANTWORTEN ZU DEN FRAGEN AUS DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG	56

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Der Kanton Zürich hält in seinem Waldentwicklungsplan fest, dass der Wald rationell und besitzübergreifend genutzt werden soll. Um diesem Ziel näher zu kommen, wurden im Rahmen der Arbeiten für diesen Bericht die Korporationen im Kanton analysiert. Damit sollen Grundlagen geschaffen werden, um künftig die bestehenden Korporationen weiterentwickeln und Waldeigentümer/-innen bei der Gründung von Korporationen unterstützen zu können.

### METHODISCHES VORGEHEN

Bei dieser Untersuchung kam eine Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden zum Einsatz: die Analyse von Dokumenten, drei Expertengespräche, Fallstudien zu sieben Korporationen und eine schriftliche Befragung aller Korporationen. Die Zwischenergebnisse der Untersuchung wurden an zwei halbtägigen Workshops mit einem breiten Kreis von Akteuren diskutiert.

### ERKENNTNISSE ZU DEN KORPORATIONEN

Im Kanton Zürich bestehen 108 Korporationen, 21 davon wurden nach 1970 gegründet. Eine Korporation im Kanton Zürich hat durchschnittlich 62 Hektaren Wald, wobei die Bandbreite von unter 10 Hektaren bis über 200 Hektaren reicht. Der Wald der Zürcher Korporationen hat im Vergleich zu ähnlichen Waldeigentübertypen in der übrigen Schweiz eine höhere wirtschaftliche Bedeutung. Etwas mehr als die Hälfte der Korporationen lassen ihre Wälder hauptsächlich durch Forstunternehmungen oder durch Forstbetriebe Dritter bewirtschaften. Bei rund einem Drittel der Korporationen wird der Wald in Eigenregie der Mitglieder bewirtschaftet. Weniger als ein Zehntel der Korporationen verfügt über einen eigenen Forstbetrieb.

Die Korporationen haben sich in den vergangenen zehn Jahren verändert: Knapp 50 Prozent der Korporationen haben ihre Waldfläche leicht vergrössert. Das Durchschnittsalter der Mitglieder hat bei 60 Prozent der Korporationen zugenommen, was die deutlichste Veränderung ausmacht. Bei der Anzahl der Mitglieder und der Teilrechte halten sich die Zunahmen und die Abnahmen insgesamt etwa die Waage.

#### Faktoren für den Erfolg einer Korporation

Wie die Untersuchung bestätigt, hat sich das Modell der Korporationen als Organisationsform bewährt. Erfolgreiche Korporationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie als Organisation Verbindlichkeit sowie Zuverlässigkeit bieten und ihren Wald verantwortungsbewusst bewirtschaften: Ihnen ist die Erhaltung eines gesunden Waldes das wichtigste Ziel. Bei der Nutzung ihres Waldes ist es für sie zentral, zum Wald Sorge zu tragen und diesen als Ressource für zukünftige Generationen zu erhalten.

Korporationen sind insbesondere erfolgreich, wenn der Vorstand seine Führungsrolle innerhalb der Korporation wahrnimmt, motiviert und engagiert ist und über ausrei-

chende Kompetenzen verfügt. Gemeinsam scheint erfolgreichen Korporationen zu sein, dass sie eine klare Strategie haben und diese konsequent umsetzen. Bezüglich der betrieblichen Organisation ist es ein Vorteil, wenn diese flexibel und auf das Notwendigste reduziert ist. Zudem zeigt sich, dass für den Erfolg einer Korporation eine saubere finanzielle und betriebliche Rechnungsführung eine Grundvoraussetzung ist.

Hemmnisse zur weiteren Entwicklung der Korporationen

Ein verbreitetes Hemmnis der Korporationen ist die Überalterung des Vorstands. Viele Korporationen geben an, dass sie Schwierigkeiten bekunden, Vakanzen im Vorstand zu besetzen. Daneben werden in einem namhaften Teil der Korporationen die Mitglieder als passiv eingeschätzt, was mindestens teilweise mit fehlenden oder ungenügend attraktiven Angeboten zusammenhängen dürfte. Schliesslich ist auch bei den Mitgliedern die Überalterung als Hemmnis zu sehen. Das Durchschnittsalter der Mitglieder ist in den letzten zehn Jahren angestiegen.

In fast der Hälfte der Korporationen wird der Wald in Eigenregie der Mitglieder bewirtschaftet. Das bedeutet, dass in vielen Korporationen nicht die dem Stand der Technik entsprechenden Verfahren eingesetzt werden.

Schliesslich fehlt bei den Korporationen weitgehend das Interesse, ihre Waldfläche mittels Kauf oder Fusion aktiv zu vergrössern oder neue Teilrechte zu schaffen. Die Vergrösserung der Waldfläche ist nur bei zwei von fünf Korporationen ein wichtiges Thema. Wald wird nur gekauft, wenn sich eine günstige Gelegenheit bietet. Bezüglich der strukturellen Entwicklung kann ein Hinderungsgrund bestehende umfangreiche Vermögen und Forstreserven sein. Dies, weil die bestehenden Mitglieder neue Mitglieder nicht an ihrem Reichtum teilhaben lassen wollen oder weil sich neue Mitglieder mit hohen Summen „einkaufen“ müssen.

#### PRIVATWALDEIGENTÜMER/-INNEN

Zu den Privatwaldeigentümern/-innen liegen keine aktuellen, auf den Kanton Zürich bezogenen Informationen vor. Gestützt auf ältere Arbeiten aus dem Kanton Zürich, einer aktuellen Untersuchung auf nationaler Ebene und den Diskussionen an den Workshops lässt sich feststellen, dass die meisten Privatwaldeigentümer/-innen von sich aus nicht einer bestehenden Korporation beitreten oder mit anderen Waldeigentümern/-innen eine solche neu gründen wollen.

Grosses Potenzial liegt – in erster Linie für bestehende Korporationen – bei über einem Drittel der Privatwaldeigentümer/-innen brach. Diese Privatwaldeigentümer/-innen geben in einer Umfrage auf nationaler Ebene an, nicht zu wissen, was für Ziele sie mit ihrem Wald verfolgen. Mit einem Anschluss an eine bestehende Korporation würden diese sogenannten indifferenten Privatwaldeigentümer/-innen eine „Lösung“ für das ihnen „ferne“ Waldeigentum finden.

Insbesondere drei Faktoren hemmen die Privatwaldeigentümer/-innen sich einer Korporation anzuschliessen oder eine solche zu gründen: Der Wald hat für die Privatwaldeigentümer/-innen ökonomisch erstens eine sehr bescheidene Bedeutung. Dadurch ge-

winnen sie wenig, wenn sie ihren Wald effizienter bewirtschaften (Geringfügigkeit). Zweitens sind sie mit ihrem Wald stark emotional verbunden. Die Abgabe des Waldes in das Miteigentum einer Korporation stellt für viele einen Verlust dar und ist daher eine Hürde. Drittens ist der Anteil der Privatwaldeigentümer/-innen, die ihren Wald in Eigenregie bewirtschaften hoch. Wichtiger Faktor ist dabei die Ernte von Energieholz für den Eigengebrauch, die nicht abgegeben werden möchte.

## ROLLE DER REVIERFÖRSTER/-INNEN

Der/die Revierförster/-in ist für die meisten Korporationen und für die meisten Privatwaldeigentümer/-innen die zentrale Ansprechperson. Die Revierförster/-innen leisten kostenlose Beratung und sind aufgrund ihrer Funktion und ihres Wissens entscheidend für die weitere Entwicklung der Strukturen und Prozesse von Korporationen und von Privatwaldeigentum.

## EMPFEHLUNGEN

Für die Förderung der Korporationen im Speziellen und die Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse im Kanton Zürich im Allgemeinen stellt diese Untersuchung ein Element eines Umsetzungskonzepts dar, welches in Teilen vorliegt und weiterentwickelt werden soll.

Die Abteilung Wald ist eine zentrale Initiatorin von Massnahmen und die Absenderin von verschiedenen Informationen. Um die Massnahmen und Informationen zielgerecht zu verbreiten, ist eine Segmentierung der Zielgruppen notwendig: Die Korporationen und die Privatwaldeigentümer/-innen sind die Empfänger-Zielgruppen. Um diese zu erreichen, bedarf es der Unterstützung der Revierförster/-innen, der Gemeinden, von WaldZürich und der Kreisförster als Mittler-Zielgruppen. Wir empfehlen folgende, auf die Zielgruppen ausgerichtete Massnahmen:

- Für die *Revierförster/-innen* als wichtigste Mittler-Zielgruppe sind Grundlagen für die Beratung zu erarbeiten. Sie werden hinsichtlich der Anwendung der Grundlagen und bezüglich der Beratung für Privatwaldeigentümer/-innen geschult. Zusätzlich soll ein Erfahrungszirkel ermöglichen, dass sich Revierförster/-innen über ihre Erfahrungen austauschen und so voneinander lernen können.
- Auch für die *Korporationen* soll eine Plattform geschaffen werden, wo sie Erfahrungen austauschen können, um ebenfalls voneinander zu lernen. Zudem soll eine Anlaufstelle für Korporationen geschaffen werden, die individuelle Beratungen anbietet.
- Den *Privatwaldeigentümern/-innen* sollen mittels einer Sensibilisierungskampagne die Vorteile und der Nutzen einer dauerhaften Kooperation (insbesondere dem Modell der Korporation) aufgezeigt werden. Um die Gründung neuer Korporationen zu unterstützen, sollen Instrumente und Hilfestellungen entwickelt werden.
- *WaldZürich* ist neben den Revierförstern/-innen der wichtigste Mittler gegenüber den Korporationen und den Privatwaldeigentümern/-innen. Es wird der Abteilung

Wald daher empfohlen, zeitnah mit WaldZürich die Absichten zu besprechen, wie aus Sicht des Kantons die Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse weiter optimiert werden sollen, und welche Rolle WaldZürich dabei erfüllen soll.

- Die *Kreisförster* sind wichtige Personen bei der Umsetzung jeglicher Massnahmen, weil ihnen die fachliche Führung der Revierförster/-innen obliegt und weil sie wichtige Kontaktpersonen der Korporationen und der Privatwaldeigentümer/-innen sind. Damit die Kreisförster ihre Rolle erfüllen können, empfehlen wir, sie bei der Konkretisierung der skizzierten Massnahmen und der späteren Umsetzung eng einzubeziehen.
- Die *Gemeinden* sind wichtig, weil sie die Bedingungen für die Tätigkeiten der Revierförster/-innen festlegen und Auslöser oder Förderer von Massnahmen zur Optimierung insbesondere der Strukturen sein können. Wir empfehlen der Abteilung Wald, die Gemeinden über die Ziele und die Massnahmen bezüglich der Optimierung von Prozessen und Strukturen in der Waldwirtschaft des Kantons Zürich zu informieren und ihnen ihre Verantwortung gegenüber den Revierförstern/-innen in Erinnerung zu rufen.

## I EINLEITUNG

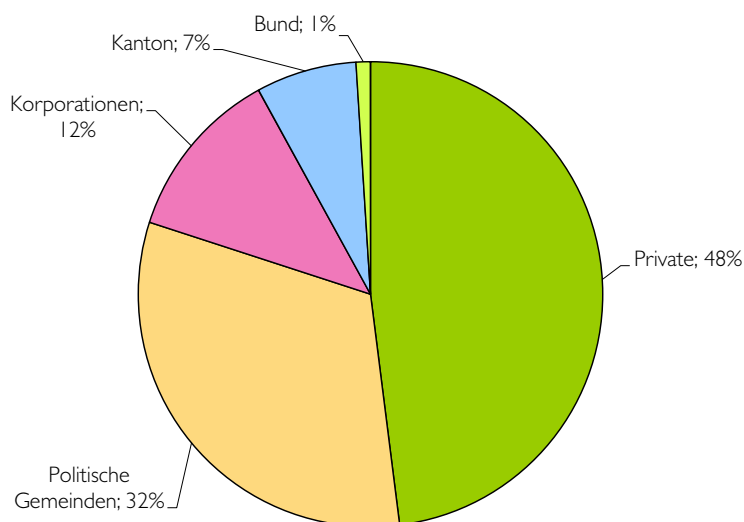
In diesem Kapitel werden die Ausgangslage, die Ziele des Projekts und das methodische Vorgehen dargelegt.

### I.1 AUSGANGSLAGE

Eines der prioritären Ziele der Waldpolitik des Bundes ist die Ausschöpfung des nachhaltig nutzbaren Holznutzungspotenzials. Auch der Kanton Zürich verfolgt dieses Ziel und hat im Waldentwicklungsplan des Kantons Zürich den Grundsatz festgelegt, den Zuwachs nutzen zu wollen (Baudirektion Kanton Zürich 2010). Um dies zu erreichen, soll der Wald rationell und besitzübergreifend genutzt werden (siehe Themenblatt H4 des Waldentwicklungsplans). Daher hat der Kanton Zürich respektive die Abteilung Wald des Amts für Landschaft und Natur im Rahmen der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung (NFA) mit dem Bundesamt für Umwelt (BAFU) die Programmvereinbarung Waldbewirtschaftung abgeschlossen, die vorsieht, dass die bestehenden Strukturen der Waldwirtschaft im Kanton Zürich verbessert werden.

Der Kanton Zürich ist mit einem Privatwaldanteil von rund 60 Prozent ein sogenannter Privatwaldkanton. Rund 24'000 Hektaren oder 48 Prozent des Waldes im Kanton Zürich befindet sich im Eigentum von Privatpersonen (Privatwaldeigentümer/-innen [PWE], natürliche Personen) (Baudirektion Kanton Zürich 2010). Gut 100 privatrechtliche Korporationen besitzen fast 6'000 Hektaren oder 12 Prozent der Zürcher Waldfläche (siehe Darstellung D 1.1).

D 1.1: Aufteilung der Waldfläche im Kanton Zürich nach Eigentum in Prozent



Quelle: Baudirektion Kanton Zürich 2010.

Korporationen scheinen sich im Kanton Zürich als Organisationsform zu bewähren. Weiterentwicklungen und Neugründungen von Korporationen stehen deshalb im Fokus der NFA-Programmvereinbarung Waldbewirtschaftung mit dem Bund.



Die Verantwortlichen der Abteilung Wald des Amts für Landschaft und Natur des Kantons Zürich haben Interface Politikstudien Forschung Beratung in Luzern mit der Erarbeitung von Grundlagen zu den Korporationen sowie zur Weiterentwicklung und Neugründung von Korporationen beauftragt. Im vorliegenden Schlussbericht legen wir die im Rahmen unserer Arbeit gewonnenen Erkenntnisse dar.

## 1.2 ZIELE

---

Die vorliegende Studie wird in der bisherigen Dokumentation des Kantons Zürich als „Marketingkonzept“ bezeichnet. Ziel dieses Marketingkonzepts ist es, erstens Wissensgrundlagen zu den Korporationen zu erarbeiten (Wesen, Verhalten, Bedürfnisse, Herausforderungen usw.). Aufgrund der grossen Zahl von PWE spielen diese bei der Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen eine wesentliche Rolle. Deshalb ist das zweite Ziel des Marketingkonzepts in Erfahrung zu bringen, wie PWE motiviert werden können, sich einer bestehenden Korporation anzuschliessen oder mit Gleichgesinnten eine Korporation zu gründen. Konkret lassen sich die Ziele der Studie wie folgt formulieren:

1. Fördernde und hemmende Faktoren, die das Funktionieren von Korporationen bestimmen, sind analysiert.
2. Voraussetzungen, die nötig sind, damit Korporationen erweitert oder neu gegründet werden, sind bekannt.
3. Faktoren, welche die Motivation der PWE beeinflussen, sich einer Korporation anzuschliessen oder mit anderen PWE eine Korporation zu gründen, sind identifiziert.
4. Empfehlungen zuhanden der Abteilung Wald sind formuliert.

## 1.3 METHODISCHES VORGEHEN

---

Ausgehend von den Zielen der Studie und den Grundüberlegungen erschien eine Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden als geeigneter Weg, die Fragestellungen zu beantworten. In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Methoden kurz vorgestellt. In der Klammer der Zwischentitel ist der Bearbeitungszeitraum angegeben.

Dokumentenanalyse (Januar bis März 2018)

Ausgangspunkt der Studie bildete die Auswertung von Dokumenten und Grundlagen zu Korporationen und PWE. Ziel der Dokumentenanalyse zu den Korporationen war es, deren juristischen und historischen Kontext besser zu verstehen.

Um Informationen zu den PWE im Kanton Zürich aufzuarbeiten, wurden die Resultate aus nationalen Befragungen von Privatwaldeigentümer/-innen (Wild-Eck 2004, Wild-Eck/Zimmermann 2005, Walker/Artho in Vorbereitung) und die Resultate einer Umfrage bei den Privatwaldeigentümer/-innen im Kanton Zürich aus dem Jahr 1985 verglichen (Bettschart 1985).

#### Expertengespräche (Februar 2018)

Zu Beginn des Projekts wurden mit drei Experten leitfadengestützte Gespräche geführt, die in unterschiedlichen Funktionen regelmässig mit Korporationen und PWE zu tun haben. In Absprache mit den Verantwortlichen der Abteilung Wald wurden folgende Personen interviewt: Felix Keller, Geschäftsführer von WaldZürich; Stefan Rechberger, Kreisforstmeister des Forstkreises 6 und Präsident einer Korporation sowie Robert Püntener, Revierförster der Gemeinde Aeugst am Albis.

#### Fallstudien (März bis April 2018)

Zu sieben Korporationen wurden Fallstudien erarbeitet, die es erlauben, vertiefte Einblicke in diese Korporationen zu gewinnen. Die Korporationen wurden gestützt auf unterschiedliche Kriterien ausgewählt (Waldfläche, Gründungsjahr, Aktivität usw.). Die Auswahl erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Abteilung Wald. Die empirischen Grundlagen zu den ausgewählten Fallstudien wurden durch die Analyse von verfügbaren Dokumenten zu den Korporationen und durch leitfadengestützte Interviews erhoben: Um die (Innen-)Perspektive der Korporation zu erfassen, wurden eine oder mehrere Personen der Exekutive der Korporation (Präsidenten oder Vorstandsmitglieder) interviewt. Um die externe Perspektive der Korporation in Erfahrung zu bringen, wurde jeweils mit dem/der für die Korporation zuständigen Revierförster/-in oder mit einer Person, die für die Korporation Tätigkeiten in deren Wald ausführt (Leiter eines Forstbetriebs, Forstunternehmen), ein Interview geführt.

#### Schriftliche Befragung (Mai bis Juni 2018)

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Expertengesprächen und den Fallstudien wurde ein Fragebogen für eine schriftliche Befragung bei den Korporationen entwickelt. Ein Entwurf des Fragebogens wurde den Verantwortlichen der Abteilung Wald vorgelegt. Bei einer Korporation wurde ein Pre-Test durchgeführt und der Fragebogen entsprechend den Rückmeldungen angepasst.

Im Mai 2018 wurden die 108 Zürcher Korporationen von der Abteilung Wald des Kantons angeschrieben und mit einem Fragebogen (siehe Anhang A1) bedient (Vollerhebung). Die Korporationen wurden gebeten, innerhalb von vier Wochen den Fragebogen ausgefüllt mit einem vorfrankierten Couvert an Interface zu retournieren. Kurz vor Ablauf der Abgabefrist wurde ein Erinnerungsschreiben verschickt und die Frist um weitere drei Wochen verlängert.

Von den 108 angeschriebenen Korporationen haben 88 den Fragebogen ausgefüllt retourniert. Das entspricht einem für eine schriftliche Befragung hohen Rücklauf von 81,5 Prozent. Die ganz kleinen Korporationen (bis 10 Hektaren) sind im Rücklauf untervertreten (Rückmeldungen von zwei der insgesamt sechs ganz kleinen Korporationen). Aussagen zu dieser Grössenklasse sind daher mit Vorsicht zu geniessen.

#### Workshops (Mai und August 2018)

Im Rahmen der Studie wurden zwei halbtägige Workshops durchgeführt:

- Workshop 1 fand in der ersten Hälfte des Projekts statt und behandelte die Fragen zu den PWE (Faktoren zur Motivation, sich einer Korporation anzuschliessen oder mit anderen PWE eine Korporation zu gründen). Grundlage bildeten die Analyse

der oben erwähnten Befragungen zu PWE in der Schweiz und im Kanton Zürich sowie die Expertengespräche. Am Workshop nahmen 16 Personen teil, die selber PWE sind und/oder in engem Kontakt mit PWE stehen (Kreis- und Revierförster/-innen, WaldZürich, Forstunternehmen).

- Workshop 2 gegen Ende des Projekts diente der Validierung der gewonnenen Erkenntnisse und der Diskussion von möglichen Massnahmen. An diesem Workshop nahmen vor allem Personen teil, die für die Konzeption von auf Korporationen und auf Privatwaldeigentümer/-innen ausgerichtete Massnahmen zuständig sind (Verantwortliche der Abteilung Wald, WaldZürich) und später Massnahmen umsetzen sollen (Kreis- und Revierförster/-innen, Vertreter/-innen von Gemeinden und Korporationen).

In diesem Kapitel werden die Korporationen beschrieben. Im ersten Teil des Kapitels wird diese Organisationsform anhand ihrer Entstehung und ihrer Geschichte sowie anhand dem heute gültigen Rechtsrahmen charakterisiert. Im zweiten Teil folgen die Resultate aus der schriftlichen Befragung der Korporationen.

## 2.1 URSPRUNG UND RECHTLICHER RAHMEN

---

Korporationen sind Körperschaften, welche ursprünglich aus der gemeinsamen Nutzung der mittelalterlichen Gemeinmarchen – Allmenden, Wälder und Alpen – hervorgehen und denen die germanisch-genossenschaftliche Rechtstradition zugrunde liegt (Stadler 2008). Die Personenverbände nutzten gemeinsam Wälder, Weiden, Alpen, Gewässer sowie Wege und nahmen dadurch allmählich körperschaftliche Strukturen an. Die Entwicklung zu eigentlichen Körperschaften vollzog sich erst im Spätmittelalter, als die genossenschaftliche Nutzung der Gemeinmarchen wegen der zunehmenden Bevölkerung und der wachsenden Bedeutung der Grossviehhaltung gestrafft und besser organisiert wurde (Stadler 2008).

In Zürich entstanden viele sogenannte Holzkorporationen in der Folge der 1833 gesetzlich geforderten Ausscheidung zwischen Gemeinde- und Gerechtigkeits- oder Korporationsgut (Dinkel 2010). Je nach lokaler Auffassung, der Wald sei im Eigentum der Gerechtigkeitsinhaber, und die Gemeinde habe nur Nutzungsrechte daran oder umgekehrt, wurden die Waldungen zum Eigentum der Gemeinden oder der Holzkorporationen. Damit wurde aus dem früheren gemeinsamen Nutzen auch ein gemeinsames Eigentum. Mitglieder der Korporation waren die Inhaber der früheren Gerechtigkeiten, das heisst der Nutzungsrechte am Wald. Der Korporationswald wurde fortan im „Gmeiwärch“, dem gemeinsamen Arbeiten im Wald, bewirtschaftet.

Die Holzkorporationen hatten in den Gemeinden eine grosse gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung. Durch die Bereitstellung von Holz für Haus und Herd trugen sie zum Gemeindewohl bei und bildeten eine durch gemeinsame Leistung immer wieder zusammengeschweisste Gemeinschaft (Dinkel 2010). Mit der Aufgabe der landwirtschaftlichen Tätigkeit vieler Mitglieder der Korporation und dem Aufkommen anderer Einkommensquellen sank die Bedeutung des Waldes und des „Gmeiwärchs“. Die Waldarbeiten wurden immer mehr an Forstbetriebe und -unternehmer übertragen.

Korporationen der jüngeren Zeit

Trotz des historischen Ursprungs der Korporationen wurden auch in jüngerer Zeit immer wieder Korporationen gegründet. Seit 1970 sind es gemäss Umfrage 21 neue Korporationen (siehe Abschnitt 2.2.1). Die meisten davon sind demnach aus sogenannten Waldzusammenlegungen oder Meliorationen entstanden. Nachdem diese Massnahmen zur Restrukturierung des ländlichen Raums kaum mehr umgesetzt werden, wurden Korporationen nur noch vereinzelt gegründet.

#### Rechtlicher Rahmen

Das Gesetz über den Erwerb, die Wirkung und den Verlust des Bürgerrechts vom 24. September 1833 bildete einst die Rechtsgrundlage für die Ausscheidung zwischen eigentlichem Gemeinde- oder Bürgergut und Gerechtigkeitsgut (Frey et al. 2001).

Die heutige Rechtsgrundlage bildet das kantonale Waldgesetz (KaWaG). Gemäss § 31 des KaWaG „können Korporationen des kantonalen Zivilrechts mit Teilrechten“ gebildet werden. Aufgrund dieser Bestimmung kommen die §§ 49–56 des Einführungsgesetzes zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch (EGzZGB) zur Anwendung. Hier wiederum werden die Vereinsbestimmungen in den Artikeln 53–58 und 65–79 ZGB für anwendbar erklärt, falls die Korporationsstatuten nichts Abweichendes regeln sollten (Bossard 2008). Korporationen nach § 31 KaWaG sind damit privatrechtliche Körperschaften. Das heisst, dass allfällige Rechtsmittel gegen Beschlüsse in jedem Fall auf dem zivilgerichtlichen Weg zu ergreifen sind.

Von den heute insgesamt 108 Korporationen gehen rund 60 auf historisch genossenschaftliche Zusammenschlüsse zurück (Bossard 2008). Die übrigen Korporationen sind Gründungen neueren Datums und kamen meist im Zusammenhang mit Waldzusammenlegungen zustande.

#### Veräusserungen von Teilrechten

Nach kantonalem zürcherischen Recht (§ 54 EGzZGB) werden Korporationsteilrechte wie Grundstücke behandelt. Sie können somit wie Grundstücke gehandelt und mit beschränkten dinglichen Rechten belastet, insbesondere verpfändet werden (Bouquet 2010). Das Notariat führt ein entsprechendes Verzeichnis (Verzeichnis der Korporationsteilrechte). Die Statuten der Korporationen regeln oft ein Vorkaufsrecht für bisherige Teilrechtsbesitzer/-innen.

## 2.2 RESULTATE DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG

---

In diesem Abschnitt werden die Resultate aus der schriftlichen Befragung der Korporationen dargestellt. Das Vorgehen der Befragung ist im Abschnitt 1.3 dargelegt.

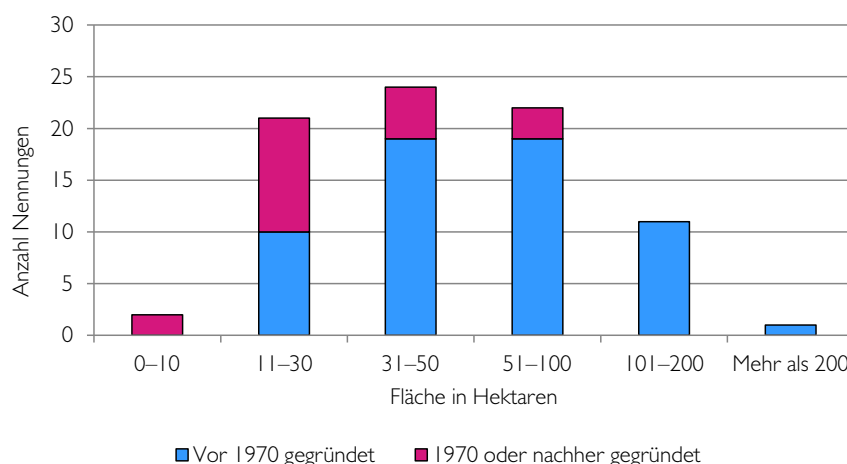
### 2.2.1 STRUKTUR

Nachfolgend werden zentrale strukturelle Merkmale der Korporationen und deren Entwicklung über die Zeit dargestellt.

#### Fläche und Alter

Die Darstellung D 2.1 zeigt die Anzahl Korporationen pro Flächenkategorie kombiniert mit der Information, ob sie vor oder nach 1970 gegründet wurden. Am meisten Korporationen liegen in der Grössenklasse von 31 bis 50 Hektaren. Die durchschnittliche Waldfläche der Korporationen liegt bei 62 Hektaren. Im Vergleich zur übrigen Schweiz sind die Korporationen kleinflächig strukturiert. Gemäss Schweizerischer Forststatistik besitzen die öffentlichen Waldeigentümer im Durchschnitt rund 200 Hektaren Wald (BAFU 2017). Aus der Darstellung lässt sich auch ablesen, dass junge Korporationen (nach 1970 gegründet, in roter Farbe) im Durchschnitt kleiner sind als alte Korporationen (vor 1970 gegründet, blaue Farbe).

### D 2.1: Fläche und Alter der Korporationen



Quelle: schriftliche Befragung 2018, Interface.

Auslöser für die Gründung von Korporationen in jüngerer Zeit  
Gemäss Umfrage bestehen 21 Korporationen, die nach 1970 gegründet wurden. Für diese Gründungen waren folgende Gründe ausschlaggebend:<sup>1</sup>

- Waldzusammenlegung/Melioration (bei 86%)
- Eigeninitiative der Waldeigentümer/-innen (bei 29%)
- Fusion mit anderer Korporation/Körperschaft (bei 5%)
- Initiative des/der zuständigen Försters/-in (bei 5%)
- Auflösung der Gemeinde (bei 5%)

Die meisten der jüngeren Korporationen sind demnach aus Waldzusammenlegungen oder Meliorationen entstanden. Seit diese Massnahmen im Prinzip nicht mehr umgesetzt werden, gibt es kaum noch Neugründungen von Korporationen. Gestützt auf eine Zusammenstellung der Abteilung Wald und den Resultaten aus der Umfrage sind seit 1992 nur noch drei neue Korporationen hinzugekommen. Es kommt also im Durchschnitt noch alle rund neun Jahre zu einer Gründung.

Strukturelle Veränderungen der Korporationen in den vergangenen zehn Jahren

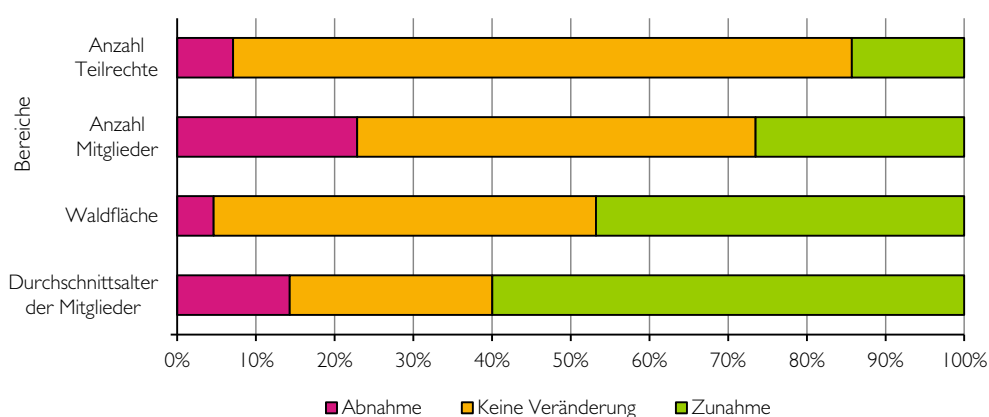
Strukturelle Merkmale von Korporationen sind neben der Waldfläche die Mitgliederzahlen und die Anzahl Teilrechte. Die Mitgliederzahl pro Korporation reicht gemäss Umfrage von weniger als zehn bis über hundert Personen. Die Waldfläche pro Teilrecht beträgt zwischen 2,5 Hektaren und 4 Hektaren. Sie liegt im Durchschnitt bei 3,2 Hektaren.

Interessanter und aufschlussreicher als diese absoluten Zahlen sind die beobachtbaren Veränderungen in den vergangenen zehn Jahren (siehe Darstellung D 2.2). Demnach

<sup>1</sup> Die Korporationen konnten mehrere Antworten aus einer vorgegebenen Liste ankreuzen.

hat das Durchschnittsalter der Mitglieder bei 60 Prozent der Korporationen zugenommen. Nur rund 15 Prozent der Korporationen gelang es, das Durchschnittsalter der Mitglieder zu senken. Eine deutliche Veränderung ist auch bei der Waldfläche festzustellen. Knapp 50 Prozent der Korporationen haben ihre Waldfläche vergrössert. Wobei es sich gemäss Aussagen der Teilnehmenden am Workshop 2 nur um kleine Waldflächen von wenigen Hektaren pro Korporation handelt. Bei den Mitgliederzahlen sind sowohl Zunahmen (bei rund 25%) als auch Abnahmen (bei rund 25%) festzustellen. Recht stabil sind die Anzahl Teilrechte. Hier gibt es nur bei rund 20 Prozent der Korporationen Veränderungen.

#### D 2.2: Häufigkeit der Veränderungen struktureller Merkmale in Prozent in den vergangenen zehn Jahren

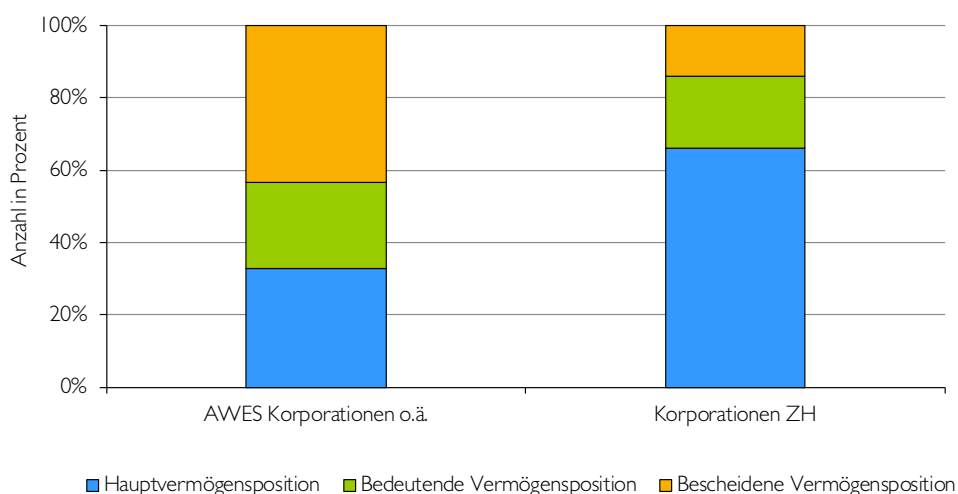


Quelle: schriftliche Befragung 2018, Interface.

#### 2.2.2 ÖKONOMISCHE BEDEUTUNG DES WALDES

Bei zwei Dritteln der Zürcher Korporationen ist der Wald die Hauptvermögensposition. Nur bei 14 Prozent ist der Wald eine bescheidene Vermögensposition (siehe Darstellung D 2.3). Im Vergleich zu ähnlichen Waldeigentübertypen in der übrigen Schweiz hat für die Zürcher Korporationen der Wald eine höhere wirtschaftliche Bedeutung. Gemäss einer aktuellen schweizweiten Umfrage geben nur ein Drittel der Korporationen oder ähnlicher Eigentübertypen an, dass der Wald das Hauptvermögen darstellt (Walker/Artho in Vorbereitung).

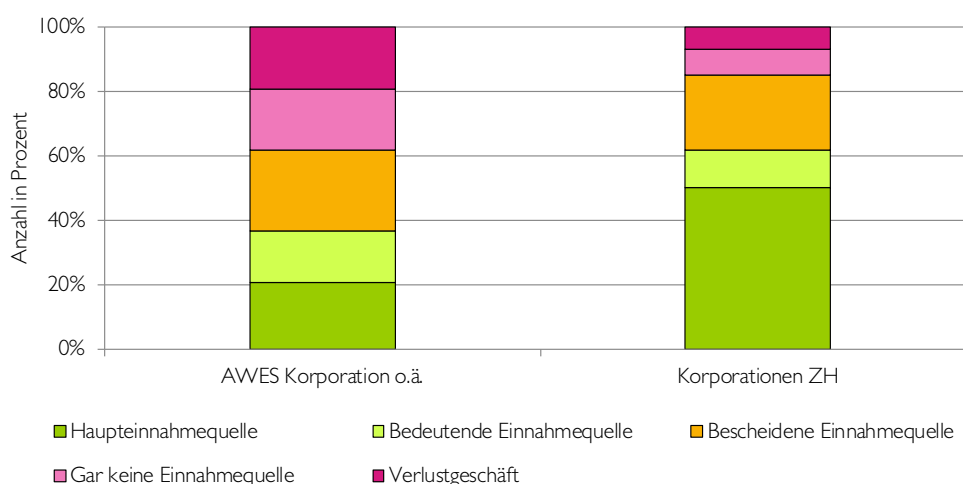
### D 2.3: Häufigkeit der Bedeutung des Waldes für das Vermögen in Prozent



Quellen: Analyse Waldeigentum Schweiz (AWES): Walker/Artho in Vorbereitung; Korporationen ZH: schriftliche Befragung 2018, Interface.

Auch beim Einkommen ist ein Unterschied zwischen den Zürcher Korporationen und dem Durchschnitt der Schweizer Korporationen oder ähnlichen Organisationen ersichtlich (siehe Darstellung D 2.4). Wiederum knapp zwei Drittel (62%) der Zürcher Korporationen geben an, dass der Wald die Haupteinnahmequelle oder eine bedeutende Einnahmequelle ist. Im Schweizerischen Durchschnitt sind dies nur 37 Prozent (Walker/Artho in Vorbereitung).

### D 2.4: Häufigkeit der Bedeutung des Waldes für das Einkommen in Prozent



Quellen: Analyse Waldeigentum Schweiz (AWES): Walker/Artho in Vorbereitung; Korporationen ZH: schriftliche Befragung 2018, Interface.

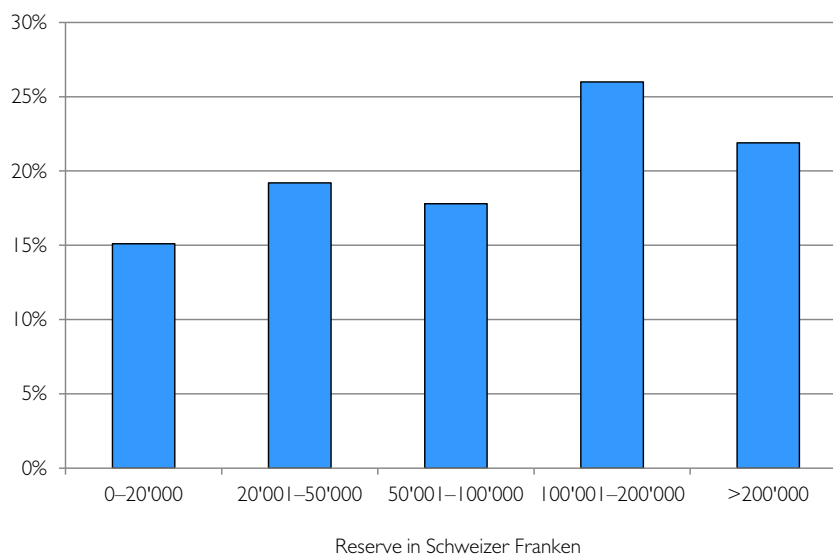


#### Weitere finanzielle Aspekte

Im Kanton Zürich geben 41 Prozent der Korporationen an, dass ihnen finanzielle Mittel aus Abgaben wie Baurechtszinsen, Konzessionsgebühren oder Mieteinnahmen aus Waldhütten zur Verfügung stehen. Von diesen Korporationen geben knapp 70 Prozent an, dass sie diese Mittel zur Finanzierung der Nutzung des Waldes einsetzen. Weiter verbreitet sind Einnahmen aus Subventionen: 93 Prozent geben an, in der Vergangenheit Subventionen für Massnahmen im Wald erhalten zu haben.<sup>2</sup> Auch hier lässt sich ablesen, dass die ökonomische Bedeutung des Waldes höher ist als im nationalen Vergleich. Denn im nationalen Durchschnitt geben deutlich weniger, nämlich 83 Prozent der Korporationen oder dergleichen an, in der Vergangenheit Subventionen für Massnahmen im Wald bezogen zu haben.

Die allermeisten Korporationen verfügen über finanzielle Reserven (Forstreserve) und bei vielen sind diese recht gross (siehe Darstellung D 2.5). Nur 15 Prozent der Korporationen haben eine finanzielle Reserve unter 20'000 Franken. Bei knapp der Hälfte der Korporationen (48%) befinden sich über 100'000 Franken in der Forstreserve.

D 2.5: Verteilung der Korporationen nach der Höhe ihrer Forstreserve



Quelle: schriftliche Befragung 2018, Interface.

22 Prozent der Korporationen schütten an ihre Mitglieder finanzielle Mittel aus und gewähren ihnen gleichzeitig den Bezug von Holz (z.B. Brennholz) oder anderen Gütern (z.B. Deckäste, Christbäume). 37 Prozent der Korporationen zahlen ausschliesslich Geld aus, ohne den Bezug weiterer Leistungen zu gewähren. Bei 20 Prozent der Korporationen können die Mitglieder Holz und dergleichen beziehen, sie erhalten aber keine Geldleistungen. Bei jenen Korporationen die finanzielle Ausschüttungen vornehmen, sind es 22 Prozent (13% aller Korporationen), die in der Regel jedes Jahr einen Betrag auszahlen. Dies unabhängig davon, ob aus der Waldbewirtschaftung oder anderen Vermögensbeständen in jenem Jahr ein Ertrag resultiert hat. Bei vier von fünf dieser

<sup>2</sup> Nur einem Prozent der antwortenden Korporationen ist nicht bekannt, dass ihnen Subventionen für gewisse Tätigkeiten zugesprochen werden könnten.

Korporationen war der ausbezahlte Betrag in den vergangenen fünf Jahren im Durchschnitt kleiner als 500 Franken pro Teilrecht und Jahr.

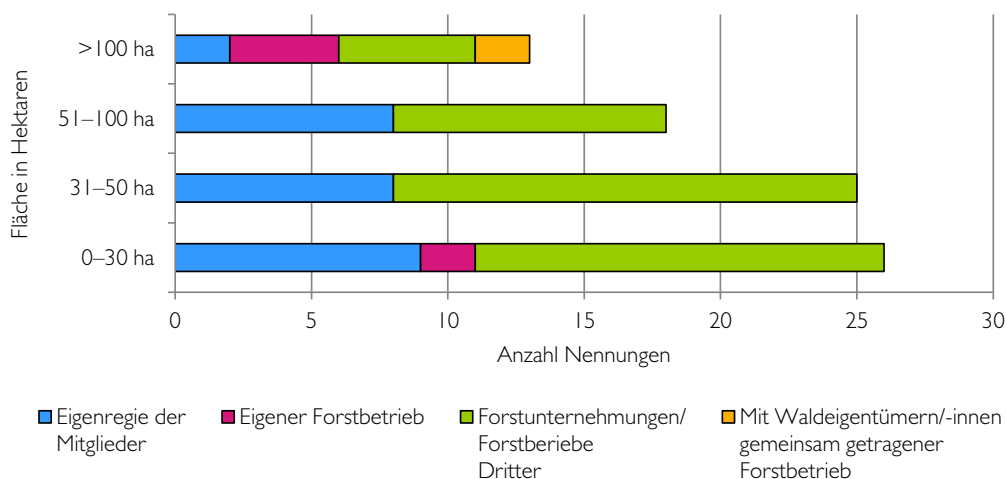
### 2.2.3 WALDBEWIRTSCHAFTUNG

Alle antwortenden Korporationen geben an, dass sie ihren Wald bewirtschaften. Gemäss deren Angaben haben 87 Prozent der Korporationen den Zuwachs (Hiebsatz) in den vergangenen zehn Jahren genutzt. Die Korporationen, welche den Hiebsatz in diesem Zeitraum deutlich unterschritten (6%) respektive deutlich überschritten (7%) hielten sich die Waage.

#### Bewirtschaftungsstrukturen

Etwas mehr als die Hälfte der Korporationen (57%) lassen ihre Wälder hauptsächlich durch Forstunternehmungen oder durch Forstbetriebe Dritter bewirtschaften (siehe Darstellung D 2.6). Diese Form der Bewirtschaftung ist bei allen Grössenklassen von Korporationen mit weniger als 100 Hektaren die am meisten verbreitete. Weit verbreitet ist daneben die Bewirtschaftung mittels Eigenregie der Mitglieder. Diese wird von 36 Prozent der Korporationen unter 100 Hektaren Waldfläche hauptsächlich angewendet. Nur bei der grössten und der kleinsten Grössenklasse bestehen eigene Forstbetriebe (7%)<sup>3</sup> und nur bei der obersten Grössenklasse kommen mit Waldeigentümern/-innen gemeinsam getragene Forstbetriebe zum Einsatz (2%).

D 2.6: Verteilung der Art der Bewirtschaftung des Waldes nach Grössenklassen der Korporationen (hauptsächliche Bewirtschaftung)



Quelle: schriftliche Befragung 2018, Interface.

Die betriebliche Organisation entspricht gemäss Umfrage den Bedürfnissen der Korporationen: 78 Prozent der Antwortenden geben an, dass die aktuelle Organisation ganz ihren Bedürfnissen entspreche. Weitere 20 Prozent geben an, dass diese „eher“ ihren Bedürfnissen entspreche.

<sup>3</sup> Es kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei der Nennung jener Korporation in der kleinsten Grössenklasse um eine falsche Antwort handelt.

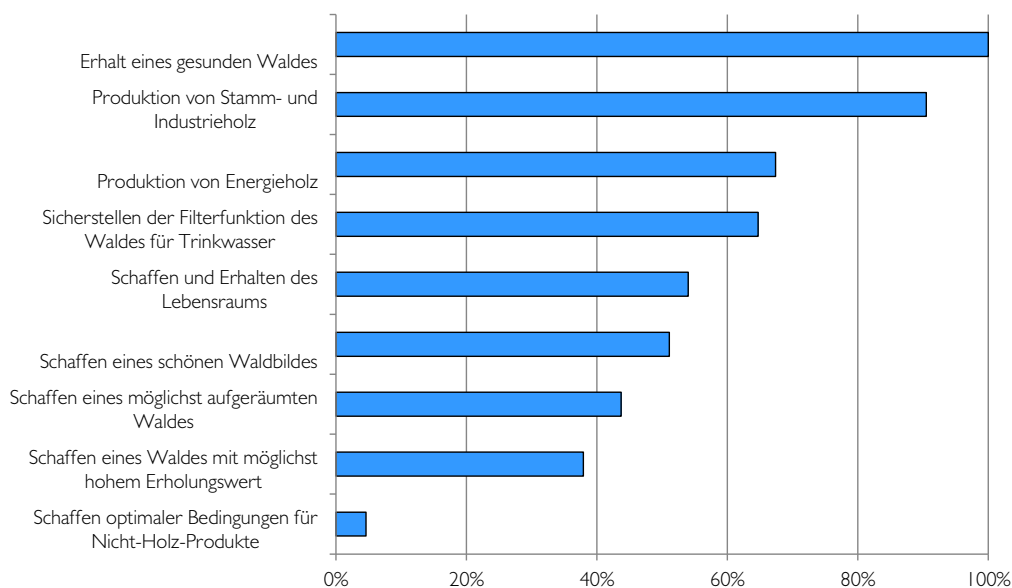
Nur wenig kritischer ist die Selbsteinschätzung bezüglich Effizienz und Kostengünstigkeit der Bewirtschaftung: 60 Prozent der Antwortenden sagen, dass die Bewirtschaftung ihres Waldes effizient und kostengünstig erfolge. Weitere 37 Prozent geben an, dass diese „eher“ so erfolge.

Zwischen den unterschiedlichen Bewirtschaftungsarten und den festgelegten drei Typen von Erfolg (siehe Abschnitt 5.1.2) besteht statistisch kein Zusammenhang. Das heisst, aus den erhobenen Daten ist nicht ersichtlich, dass eine der Bewirtschaftungsarten erfolgreicher wäre als eine andere.

#### Ziele der Waldbewirtschaftung

Der Erhalt eines gesunden Waldes ist für alle Korporationen (100%) ein wichtiges oder eher wichtiges Ziel der Waldbewirtschaftung (siehe Darstellung D 2.7). Damit ist dieses Ziel das wichtigste. Das zweitwichtigste Ziel (90%) ist die Produktion von Stamm- und Industrieholz. Noch von über der Hälfte als wichtiges Ziel genannt werden die Produktion von Energieholz (67%), die Sicherstellung der Filterfunktion des Waldes für Trinkwasser (65%) und die Schaffung und Erhaltung des Lebensraums (54%).

#### D 2.7: Beurteilung der Wichtigkeit von Zielen bei der Waldbewirtschaftung



Quelle: schriftliche Befragung 2018, Interface.

Hinweis: prozentuale Verteilung der Summe der Antworten „wichtig“ und „eher wichtig“.

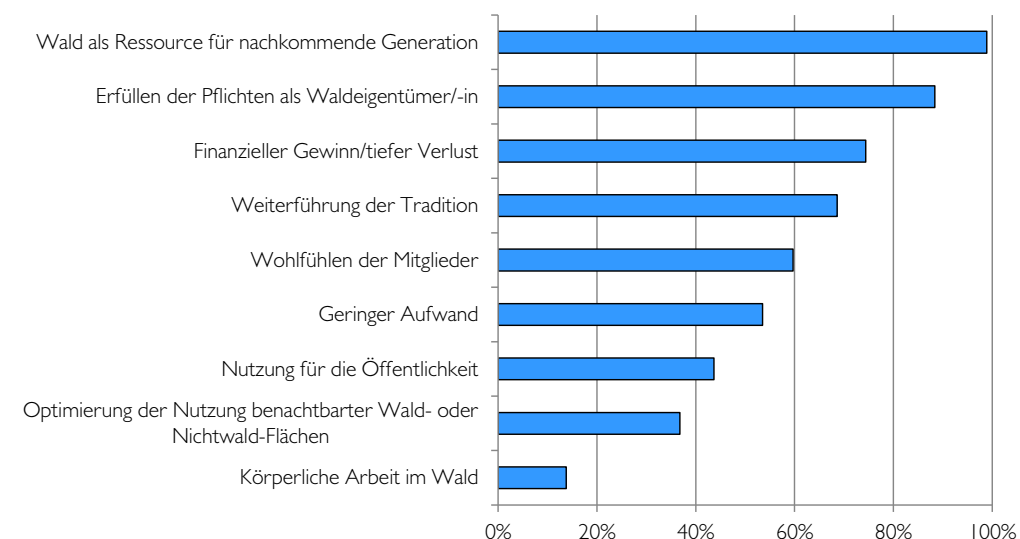
Diese Ergebnisse stimmen weitestgehend mit den Resultaten der Befragung von Korporationen oder ähnlichen Rechtskörperschaften in der ganzen Schweiz überein. Die Rangfolge der Wichtigkeit der Ziele ist auch bei den Korporationen schweizweit fast identisch. Auf nationaler Ebene ist das Sicherstellen der Filterfunktion für Trinkwasser an zweiter und die Energieholzproduktion an dritter Stelle (Walker/Artho in Vorbereitung).

Werden die Antworten zu den Bewirtschaftungszielen mit den unterschiedlichen Grössenklassen der Korporationen verglichen, zeigt sich, dass grösseren Korporationen die Produktion von Stamm- und Industrieholz (Signifikanzniveau: 5%) und die Produktion von Energieholz (Signifikanzniveau: 10%) wichtiger sind als kleineren Korporationen.<sup>4</sup>

#### Aspekte der Waldnutzung

Wird im Wald Holz geerntet, sind den Korporationen unterschiedliche Aspekte wichtig (siehe Darstellung D 2.8). Praktisch allen Korporationen (99%) ist es wichtig, dabei den Wald als Ressource für nachkommende Generationen erhalten zu wollen. Knapp 90 Prozent ist es wichtig, dabei die Pflichten als Waldeigentümer/-in zu erfüllen. Am wenigsten wichtig ist den Korporationen die körperliche Arbeit im Wald. Trotzdem wird der Wald vieler Korporationen in Eigenregie der Mitglieder bewirtschaftet (siehe Darstellung D 2.6).

#### D 2.8: Aspekte der Waldnutzung



Quelle: schriftliche Befragung 2018, Interface.

Die Befragung auf nationaler Ebene hat für Korporationen und ähnliche Körperschaften weitestgehend die gleichen Ergebnisse hervorgebracht: Auf der einen Seite hat sich die gleiche Rangfolge von Aspekten ergeben. Auf der anderen Seite gewichten die Zürcher Korporationen die Aspekte der Pflichterfüllung, des Erhalts der Tradition sowie die materiellen Aspekte (Gewinn/tiefer Verlust, geringer Aufwand) etwas stärker als die vergleichbaren Körperschaften in der ganzen Schweiz (Walker/Artho in Vorbereitung).

Werden die Antworten zur Waldnutzung mit den unterschiedlichen Grössenklassen der Korporationen verglichen, zeigt sich, dass grösseren Korporationen ein finanzieller Gewinn respektive ein tiefer Verlust wichtiger ist als kleineren Korporationen (Signifi-

<sup>4</sup> Das Signifikanzniveau ist eine Grösse für den statistischen Zusammenhang zweier Grössen. Je tiefer das Signifikanzniveau ist, desto stärker ist der statistische Zusammenhang. Im vorliegenden Bericht werden die Signifikanzniveaus 1% (hoher Zusammenhang), 5% (mittlerer Zusammenhang) und 10% (schwacher Zusammenhang) unterschieden.

kanzniveau: 5%). Grösseren Korporationen ist auch die Optimierung der Nutzung benachbarter Flächen wichtiger als kleineren Korporationen (Signifikanzniveau: 5%).

#### 2.2.4 VERHÄLTNIS ZUM FORSTDienst

Praktisch alle Korporationen (97%) nehmen vom kommunalen oder kantonalen Forstdienst verschiedene Beratungsleistungen in Anspruch oder erhalten Informationen von diesen. Alle Korporationen hatten zur Bewirtschaftung des Waldes Kontakt mit dem Forstdienst. Weniger als die Hälfte der Korporationen (45%) haben Beratungen und Informationen zur Bereitstellung von Waldleistungen wie Biodiversität, Freizeit usw. entgegengenommen. Eine Minderheit der Korporationen gibt an, strategische Entwicklungen der Korporation (24%) oder die interne und externe Kommunikation (17%) mit dem Forstdienst zu thematisieren. Weitere Themen wie die operative Steuerung der Korporation oder Finanzielles werden von weniger als 10 Prozent der Korporationen mit dem Forstdienst besprochen.

Das Verhältnis zum kommunalen und kantonalen Forstdienst wird von den Korporationen insgesamt als gut eingeschätzt. 88 Prozent der Korporationen bewerten die Zusammenarbeit mit den Revierförstern/-innen, den Kreisförstern und den Mitarbeitenden der Abteilung Wald als „gut“ und „eher gut“. Das Verhältnis wird besser eingeschätzt, je weniger Kontakt die Korporationen mit den jeweiligen Akteuren haben.

Im Kanton Zürich sind neben den Korporationen die Privatwaldeigentümer/-innen (natürliche Personen) die zentralen Akteure für die Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse. Die PWE besitzen 51 Prozent der Waldfläche im Kanton (BAFU 2017).<sup>5</sup> Sie spielen bei diversen Ansätzen zur Verbesserung der Bewirtschaftung eine Rolle: Korporationen kaufen Wald von PWE. Korporationen schaffen zusätzliche Teilrechte, für welche PWE ihr Waldeigentum einbringen. PWE schliessen sich zu einer neuen Korporation zusammen. Oder PWE und Korporationen führen gemeinsam eigentumsübergreifende Massnahmen im Wald durch.

In diesem Kapitel wird, soweit bekannt, ausgeführt, wer die Zürcher PWE sind. Es wird nachfolgenden Fragen nachgegangen: Was für Ziele und Motive verfolgen die PWE im Kanton Zürich? Wie verhalten sich die PWE bei der Nutzung ihres Waldes?

Die folgenden Quellen enthalten Informationen zu den PWE im Allgemeinen und jenen im Kanton Zürich im Speziellen:

- Im Jahr 1985 hat das damalige kantonale Oberforstamt des Kantons Zürich eine Umfrage bei PWE veröffentlicht (Bettschart 1985). Revierförster und Mitarbeiter des Oberforstamts haben mit 284 PWE persönliche Interviews geführt. Die PWE wurden zu ihrer Person, ihrem Wald, ihren Tätigkeiten im Wald, ihren Problemen, zu Beratung und Weiterbildung sowie zu Waldzusammenlegungen befragt. Es gilt, darauf hinzuweisen, dass die Waldfläche der befragten PWE doppelt so gross ist wie der Durchschnitt aller PWE im Kanton Zürich.
- Im Auftrag des damaligen Bundesamts für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL) hat die ETH Zürich im Jahr 2002 eine schweizweite Befragung der PWE durchgeführt (Wild-Eck 2004, Wild-Eck/Zimmermann 2005). Für die schriftliche Befragung wurden 2'620 PWE angeschrieben. 61 Prozent dieser PWE haben geantwortet. Die Stichprobe der Zürcher PWE ist nicht bekannt.
- Über den Jahreswechsel 2016/2017 hat das Bundesamt für Umwelt (BAFU) eine weitere Befragung der PWE durchführen lassen (Walker/Artho in Vorbereitung). Es wurden 2'110 PWE schriftlich befragt. Geantwortet haben 50 Prozent der PWE. Es wurden 199 PWE mit Wald im Kanton Zürich befragt.

Am Workshop 1 wurden die Erkenntnisse aus diesen Grundlagen mit Akteuren aus der Zürcher Waldwirtschaft diskutiert.

<sup>5</sup> Im Waldentwicklungsplan der Baudirektion des Kantons Zürich ist ein Wert von 48 Prozent für die Waldfläche der PWE ausgewiesen (vgl. Abschnitt 1.1). Die Differenz von 3 Prozent zu der im Jahrbuch Wald und Holz des BAFU (2017) angegebenen Waldfläche der PWE ergibt sich aufgrund einer Änderung der Methodik in der Schweizerischen Forststatistik des Bundesamts für Statistik im Jahr 2015.

### 3.1 STRUKTURELLE UND SOZIODEMOGRAFISCHE MERKMALE DER PWE

Der Wald im Eigentum der Zürcher PWE ist im Vergleich zum Durchschnitt in der Schweiz sowie anderen Kantonen mit hohem Anteil an PWE kleinflächig strukturiert (siehe Darstellung D 3.1). Der Wald der PWE ist am Kanton unregelmässig verteilt. Im Süden des Kantons (Oberland, Pfannenstiel, Glattal, linkes Seeufer, Zimmerberg und Knonaueramt) ist der Anteil an Wald von PWE deutlich grösser als im Norden (Baudirektion undatiert).

D 3.1: Anzahl PWE und deren Waldfläche im Vergleich zu anderen Kantonen und der Schweiz

	ZH	BE	LU	TG	CH
Anzahl PWE	18'197	36'070	11'214	8'921	245'374
Waldfläche der PWE in ha	25'662	87'221	29'268	11'229	370'094
Anteil der PWE an Gesamtwaldfläche	51% <sup>6</sup>	49%	73%	56%	29%
Durchschnittliche Waldfläche der PWE in ha	1,41	2,42	2,61	1,26	1,50

Quelle: BAFU 2017.

40 Prozent der PWE der Schweiz gehören in die Altersklasse der 51- bis 65-Jährigen (Walker/Artho). Das Durchschnittsalter hat sich in den vergangenen 30 Jahren also kaum verändert, denn bei Bettschart (1985) waren die PWE im Schnitt 57,5 Jahre alt.

Bei rund zwei Dritteln der Zürcher PWE liegt die nächstgelegene Parzelle innerhalb der Wohngemeinde (68% bei Walker/Artho in Vorbereitung; 65% bei Bettschart 1985). Die verbreitete These, dass sich die PWE geografisch zunehmend von ihrem Waldeigentum entfernen, trifft für die Schweiz nicht zu. Die Distanz zur nächstgelegenen Parzelle hat sich in den vergangenen 15 Jahren nicht verändert (Walker/Artho in Vorbereitung; Wild-Eck 2004). Die Teilnehmenden am Workshop haben die geringe Distanz zum eigenen Wald kritisch hinterfragt. Für sie ist wenig glaubhaft, dass so viele PWE in kürzester Distanz zur nächstgelegenen Parzelle wohnen.

Gemäss aktuellen Resultaten wohnen 60 Prozent der PWE der Schweiz auf dem Land. Jeder/jede Sechste hat eine forstfachliche Ausbildung genossen, und ein Drittel ist in der Land- und Forstwirtschaft tätig (Walker/Artho in Vorbereitung). Bei der Erhebung von Bettschart (1985) waren noch 46 Prozent der PWE in der Landwirtschaft tätig, was auch mit dem generellen Rückgang der Landwirtschaftsbetriebe und der Beschäftigten in dieser Branche erklärt werden kann. Nur jeder/jede siebte PWE in der Schweiz ist eine Frau und nur jeder/jede zwölfte PWE verfügt über einen Hochschulabschluss (siehe Darstellung D 3.2). Wie stark sich die Zürcher PWE in den letzten drei Jahrzehnten bezüglich soziodemografischer Merkmale verändert haben, kann aus den bestehenden Erhebungen nicht belegt werden.

<sup>6</sup> Siehe Fussnote 5.

## D 3.2: Soziodemografische Merkmale der PWE in der Schweiz

	Typen					
	Holzernte-Fokussierte	Ganzheitliche	Naturschützer/-innen	Gemeinwohl-Orientierte	Indifferente	Alle PWE
Anteil an allen PWE	21%	17%	11%	16%	35%	100%
Wohnort auf dem Land	65%	70%	46%	54%	59%	60%
Mit forstfachlicher Ausbildung	28%	33%	7%	12%	6%	16%
Mit Hochschulabschluss	6%	3%	17%	12%	9%	8%
Anteil Frauen	5%	5%	20%	20%	25%	15%
In Land-/Forstwirtschaft tätig	60%	50%	15%	25%	20%	35%

Quelle: Walker/Artho in Vorbereitung.

Hinweis: Die „Typen“ werden in Abschnitt 3.2 erläutert.

### 3.2 ZIELE UND MOTIVE DER PWE

Walker/Artho (in Vorbereitung) haben zum ersten Mal für die PWE in der Schweiz eine Typologisierung vorgenommen.

Grundlage für die (statistische) Identifikation der Typen bildeten die Antworten der PWE auf die Frage, wie wichtig unterschiedliche Ziele im Zusammenhang mit der Nutzung des Waldes sind. Mittels einer sogenannten Clusteranalyse wurden die einzelnen PWE so gruppiert, dass sich bezogen auf deren Ziele bei der Waldnutzung Gruppen ergeben, bei denen die Unterschiede zwischen den PWE innerhalb einer Gruppe möglichst klein und die Unterschiede zwischen den Gruppen möglichst gross sind.

Es werden fünf Typen oder Gruppen von PWE unterschieden:

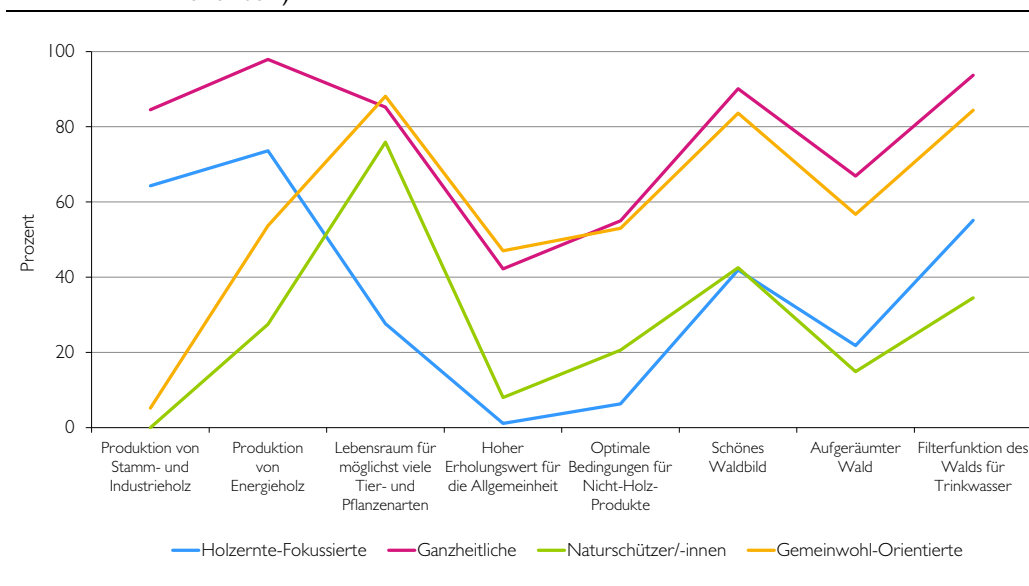
- Die Holzernte-Fokussierten (blaue Linie in der Darstellung D 3.3, 21% der PWE) wollen mit ihrem Wald in erster Linie Holz produzieren.
- Für die Ganzheitlichen (rote Linie in Darstellung D 3.3, 17% der PWE) haben fast alle Ziele der Waldnutzung eine hohe Wichtigkeit.
- Die Naturschützer/-innen (grüne Linie in Darstellung D 3.3, 11% der PWE) verfolgen vor allem ein Ziel. Ihr Wald soll Lebensraum für möglichst viele Tier- und Pflanzenarten sein.
- Den Gemeinwohl-Orientierten (orange Linie in Darstellung D 3.3, 16% der PWE) sind, wie den Ganzheitlichen, die meisten Ziele wichtig. Sie grenzen sich von den Ganzheitlichen aber ab, indem die Produktion von Holz nicht so wichtig ist.



- Die Indifferenten (35% der PWE) haben im Fragebogen geantwortet, dass sie sich noch nie Gedanken zu den Zielen gemacht haben, die sie mit ihrem Wald verfolgen. Deshalb sind sie in Darstellung D 3.3 nicht dargestellt.

Wie sich diese fünf Typen soziodemografisch charakterisieren, kann aus Darstellung D 3.2 gelesen werden. Die Diskussion am Workshop 1 hat die Feststellung von Walker/Artho (in Vorbereitung) bestätigt, dass an der Umfrage eher jene PWE teilgenommen haben, die ihren Wald eher nutzen und stärker mit ihm verbunden sind. Das heisst, dass der Anteil der Indifferenten in der Realität wahrscheinlich noch grösser ist.

D 3.3: Wichtigkeit der im Zusammenhang mit der Nutzung des Waldes verfolgten Ziele der PWE in der Schweiz (nach Typen, ohne die Indifferenten)



Quelle: Walker/Artho in Vorbereitung.

Bezüglich der Ziele der PWE ist anzufügen, dass das Ziel eines gesunden und stabilen Waldes, das mit Abstand wichtigste Ziel der PWE ist. In Darstellung D 3.3 ist dies nicht abgebildet, weil es diesbezüglich zwischen den Typen zu keiner Differenzierung kommt. Weiter zeigt sich, dass die Filterfunktion des Waldes für Trinkwasser und die Produktion von Energieholz (Stichwort Eigenverbrauch) bei fast allen Typen eine ziemlich hohe Wichtigkeit hat.

Motive sind für das tatsächliche Verhalten eines Menschen mitentscheidend. Sie sind Gedankenkonstrukte, welche ein bestimmtes Verhalten mehr oder weniger attraktiv erscheinen lassen. Walker/Artho (in Vorbereitung) haben bei den Schweizer PWE verschiedene Motive zur Waldnutzung abgefragt. Ihre Auswertung hat drei Gruppen von Motiven ergeben:

- Die wichtigsten Motive der PWE sind, den Wald als Ressource für kommende Generationen zu erhalten und sich beim Aufenthalt im eigenen Wald wohl zu fühlen.

- Motive mittlerer Relevanz sind die Pflichten als Waldeigentümer/-in zu erfüllen und die Familientradition zu erhalten.
- Andere Motive (körperliche Arbeit, finanzieller Gewinn, kleiner Aufwand usw.) sind viel weniger wichtig.

Das heisst, die PWE schätzen den ideellen Nutzen (erste beiden Spiegelstriche) höher ein als den materiellen Nutzen.

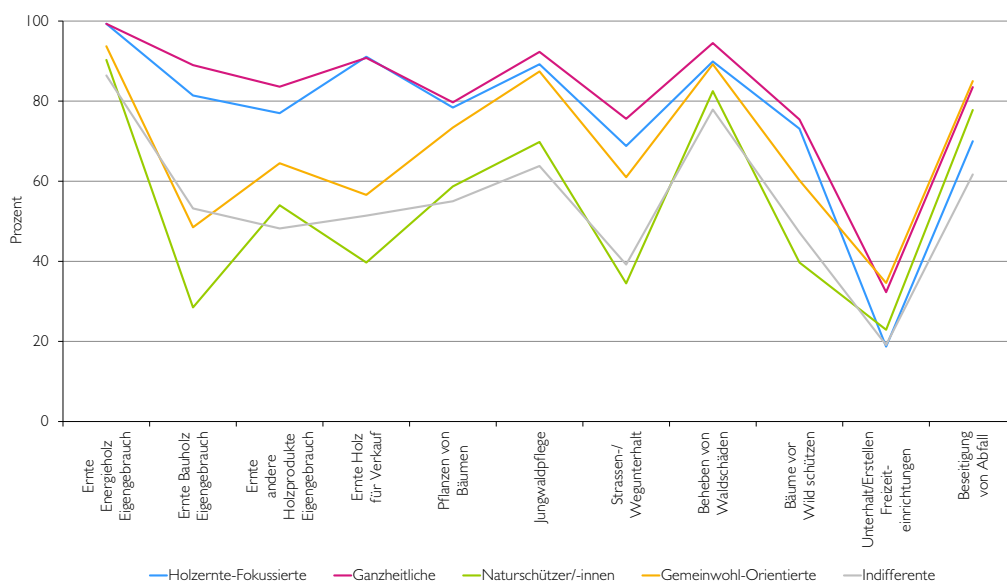
In diesem Zusammenhang ist auf die ökonomische Bedeutung des Waldes für die PWE zu verweisen. Die ökonomische Bedeutung des Waldes der PWE ist gering und hat sich in den vergangenen zehn Jahren nur geringfügig verändert (Walker/Artho in Vorbereitung, Wild-Eck 2004). Bei 96 Prozent der PWE hat der Wald höchstens eine bescheidene oder noch geringere Bedeutung als Vermögensposition. Für mehr als die Hälfte der PWE ist der Wald keine Einkommensquelle und für 20 Prozent der PWE ein Verlustgeschäft. Wie vorgängig ausgeführt, zeigt sich diese geringe ökonomische Bedeutung auch in den Motiven der PWE. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bei den PWE ein Geringfügigkeitsproblem besteht: Die PWE gewinnen wenig, wenn sie die Bewirtschaftung ihres Waldes effizienter gestalten. Umgekehrt haben sie mit einer ineffizienten Bewirtschaftung auch wenig zu verlieren (Walker/Artho in Vorbereitung).

### 3.3 TÄTIGKEITEN UND VERHALTEN DER PWE

---

16 Prozent aller PWE bewirtschaften ihren Wald gar nicht. 94 Prozent der PWE, die ihren Wald bewirtschaften, ernten Energieholz für den Eigengebrauch. Und vier von fünf PWE pflegen ihren Jungwald und beheben Schäden an ihrem Wald. Die Differenzen zwischen den Typen von PWE sind in Bezug auf die übrigen Tätigkeiten nachvollziehbar. Die Holzernte-Fokussierten und die Ganzheitlichen führen in ihren Wäldern alle Tätigkeiten häufiger aus als die übrigen Typen (oder lassen diese ausführen). Mit Ausnahme der Ernte von Energieholz sind die Gemeinwohl-Orientierten, die Naturschützer/-innen und die Indifferenten viel weniger häufig in der Holzproduktion tätig (siehe Darstellung D 3.4) (Walker/Artho in Vorbereitung).

D 3.4: Häufigkeit der Tätigkeiten der Schweizer PWE in ihrem Wald nach Typen

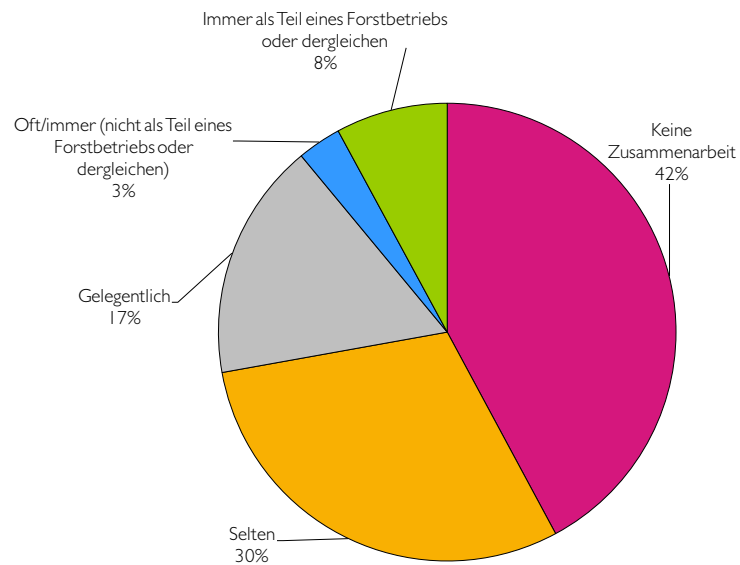


Quelle: Walker/Artho in Vorbereitung.

Für die Optimierung der Strukturen und Prozesse der Waldwirtschaft von Interesse ist, wie die PWE betrieblich organisiert sind, und wie sie mit anderen Waldeigentümern/-innen kooperieren. Die Umfrage von Walker/Artho (in Vorbereitung) hat die in Darstellung D 3.5 präsentierte Verteilung nach Kooperationsgraden von nie bis zum betrieblichen Zusammenschluss ergeben. Das Gros der PWE arbeitet ganz selten mit anderen Waldeigentümern/-innen zusammen. Weiter geben 64 Prozent der PWE an, dass sie ihren Wald in Eigenregie bewirtschaften. Lediglich 17 Prozent der PWE lassen Tätigkeiten in ihrem Wald durch Dritte ausführen. Die Teilnehmenden am Workshop vertraten die Meinung, dass nicht so viele PWE ihren Wald in Eigenregie bewirtschaften, weil ihnen die Mittel (z.B. Maschinen, Wissen oder Zeit) dazu fehlen.

### D 3.5: Häufigkeit der Zusammenarbeit der PWE in der Schweiz

---



---

Quelle: Walker/Artho in Vorbereitung.

Schliesslich stellt sich die Frage, was die Auslöser sind, dass die PWE in ihrem Wald Massnahmen ausführen. Der Workshop hat die Ergebnisse aus den Umfragen (Walker/Artho in Vorbereitung; Wild-Eck 2004 und auch Bettschart 1985) bestätigt, dass ohne die Beratung durch den/die Revierförster/-in ein grosser Teil der PWE in ihrem Wald kaum aktiv wären.

Der Forstdienst im Kanton Zürich ist gegliedert in einen kommunalen und in einen kantonalen Forstdienst. Der kommunale Forstdienst wird durch die Gemeinden sichergestellt. Gestützt auf Artikel 28 KWaG obliegt diesem unter anderem die Aufgabe, die Waldeigentümer/-innen zu beraten (Buchstabe d) und bei der Mitwirkung staatlicher Massnahmen mitzuwirken (Buchstabe e). Der kantonale Forstdienst (Abteilung Wald und Forstkreise) berät (Art. 25 Buchstabe d KWaG) und beaufsichtigt den kommunalen Forstdienst (Art. 29 KWaG). Um dies sicherzustellen, hat der Kanton die gesetzlich vorgeschriebenen Tätigkeiten der Gemeinden in einer Richtlinie konkretisiert (Baudirektion Kanton Zürich 2014). Diese Tätigkeiten werden von der Försterin oder dem Förster eines Forstreviers umgesetzt. Finanziert werden die Arbeiten der Försterin oder des Försters von den Gemeinden eines Forstreviers.

Gegenwärtig kommt eine breite Palette von Massnahmen zum Einsatz, um die Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen zu unterstützen. In der folgenden Darstellung D 4.1 sind die zentralen Massnahmen aufgelistet.

**D 4.1: Bestehende Fördermassnahmen des kommunalen und des kantonalen Forstdienstes für die Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen (Stand Oktober 2018)**

Massnahme	Massnahmentyp	Verantwortung für die Bereitstellung	Zielgruppe
Beratung für Statutenrevisionen, inkl. Musterbeispiele	Beratung	Kantonaler Forstdienst	Korporationen (Vorstand)
Projektbegleitung bei Neugründung, Weiterentwicklung und Fusion einer Korporation	Beratung	Kantonaler Forstdienst	Korporationen (Vorstand)
Grundlagen für Neugründung, Weiterentwicklung und Fusion einer Korporation (Musterbeispiele, Formulare usw.)	Information	Kantonaler Forstdienst	Korporationen, PWE, Gemeinden
Finanzielle Beiträge für Neugründungen (ab 30 ha) und für Vergrösserungen (ab 10 ha)	Finanzielle Unterstützung	Kantonaler Forstdienst	Korporationen (Vorstand)
Fachliche Unterstützung bei Waldwertschätzungen	Beratung	Kommunaler und kantonaler Forstdienst	Alle Waldeigentümer/-innen
Förderung der überbetrieblichen Zusammenarbeit in der Waldwirtschaft	Finanzielle Unterstützung	Kantonaler Forstdienst	Alle Waldeigentümer/-innen

Quellen: eigene Recherchen, Ergebnisse aus Workshop 2, Schriftliche Mitteilung von Nathalie Barengo und Simon Ammann vom 5. September 2018.

Hinweis: Die Massnahmentypen orientieren sich an der Gliederung politischer Steuerungsinstrumente von Braun/Giraud 2003.

Weiter setzt der kommunale und kantonale Forstdienst Massnahmen um, welche die Bewirtschaftungsstrukturen indirekt beeinflussen. Diese sind in der folgenden Darstellung D 4.2 aufgelistet.

**D 4.2: Bestehende Massnahmen des kommunalen und kantonalen Forstdienstes, welche die Bewirtschaftungsstrukturen indirekt beeinflussen (Stand Oktober 2018)**

Massnahme	Gesetzliche Grundlage	Massnahmen-typ	Verantwortung	Zielgruppe
Generelle Beratung der Waldeigentümer/-innen	Art. 28 Buchstabe d KWaG	Beratung	Kommunaler Forstdienst	Alle Waldeigentümer/-innen
Übertragung von Aufgaben des kommunalen Forstdienstes an Förster/-innen im Dienste z.B. von Korporationen	Art. 26 Abs. 2 KWaG	Strukturierung	Kommunaler Forstdienst	Korporation
Aus- und Weiterbildung des Forstpersonals	Art. 20 Abs. 1 KWaG	Strukturierung	Kantonaler Forstdienst	Kreis- und Revierförster/-innen
Ausrichtung von Staatsbeiträgen für Massnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Waldbewirtschaftung	Art. 23 Abs. 1 KWaG in Verbindung mit Art. 38a WaG	Finanzielle Unterstützung	Kantonaler Forstdienst	Alle Waldeigentümer/-innen
Meliorationen	Art. 33 KWaG	Strukturierung	Geregelt über Landwirtschaftsgesetzgebung	Alle Waldeigentümer/-innen

Quellen: eigene Recherchen, Ergebnisse aus Workshop 2, schriftliche Mitteilung von Nathalie Barengo und Simon Ammann vom 5. September 2018.

Hinweis: Die Massnahmentypen orientieren sich an der Gliederung politischer Steuerungsinstrumente von Braun/Giraud (2003).

Die Wirkung dieser Massnahmen war nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Insbesondere in den Workshops haben sich aber Teilnehmende dahingehend geäussert, dass einige der indirekten Massnahmen die Entwicklung der Bewirtschaftungsstrukturen hemmen würden (z.B. generelle Beratung der Waldeigentümer/-innen).

Exkurs zum Projekt „Zukunft Privatwald Zürich“<sup>7</sup>

Mitte der 2'000er Jahre haben WaldZürich (damals Waldwirtschaftsverband Kanton Zürich), die Abteilung Wald des Kantons und der Verband Zürcher Forstpersonal als Projektträger das Projekt „Zukunft Privatwald Zürich“ umgesetzt. Ziel war es, die eigentumsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Dazu wurden Privatwaldeigen-

<sup>7</sup> Grundlage für diesen Abschnitt bildet die entsprechende Fallstudie in Bernasconi et al. 2014 und das Interview mit Felix Keller, Geschäftsführer von WaldZürich.

tümer/-innen, politische Entscheidungsträger/-innen und die Öffentlichkeit mit Informationsmaterial (Flyer, Aktualisierung der Homepage usw.) und mit unterschiedlichen Veranstaltungen angesprochen.

Das Projekt wollte unter anderem, die Rolle der Revierförster/-innen stärken. Denn es hatte sich im Verlaufe des Projekts gezeigt, dass das Rollenverständnis bei den Förstern/-innen bezüglich ihres Beratungs- und Betreuungsauftrags im Privatwald teilweise ungenügend ausgeprägt war: Nur zirka 50 Prozent aller Revierförster/-innen nahmen ihre Rolle diesbezüglich wirklich aktiv wahr (Bernasconi et al. 2014). Um bei den Revierförstern/-innen dieses Rollenverständnis zu verbessern wurde in der Folge ein Informations- und Weiterbildungstag für die Revierförster/-innen durchgeführt.

Das Beispiel des Projekts „Zukunft Privatwald Zürich“ zeigt exemplarisch auf, dass neben dem kommunalen und kantonalen Forstdienst auch ein Verband von Waldeigentümern/-innen einen Beitrag zur Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen leisten kann.

Bernasconi et al. 2014 ziehen zum Projekt „Zukunft Privatwald Zürich“ folgende Schlüsse: Der Informationsfluss zu Privatwaldeigentümern/-innen ist kontinuierlich aufrechtzuhalten. Um die Privatwaldeigentümer/-innen einfacher zu erreichen, bedarf es eines zentralen Adress- und Parzellenverzeichnisses. Bei den Revierförstern/-innen ist in Bezug auf die Beratung und Betreuung der Privatwaldeigentümer/-innen ein Paradigmenwechsel notwendig: weg von der Hol- hin zur Bringschuld. Es soll also das Engagement des zuständigen Försters oder der zuständigen Försterin betreffend Sensibilisierung der Privatwaldeigentümer/-innen erhöht werden.

Gestützt auf die Kapitel 2 bis 4 und den Ergebnissen der Workshops 1 und 2 (siehe Abschnitt 1.3) enthält dieses Kapitel eine Synthese zu den Korporationen und zu den Privatwaldeigentümern/-innen. Diese Synthese wird entlang konkreter Fragestellungen strukturiert.

## 5.1 KORPORATIONEN

### 5.1.1 HAT SICH DIE ORGANISATIONSFORM DER KORPORATION FÜR DIE NUTZUNG DES ZÜRCHER WALDES BEWÄHRT?

Die Organisationsform der Korporation hat sich für die Nutzung des Zürcher Waldes bewährt. Diverse Erkenntnisse stützen diese Feststellung:

- Der Bestand der Korporationen hat sich über die Zeit gehalten und ist in den vergangenen Jahrzehnten leicht gewachsen (vgl. Abschnitte 2.1 und 2.2.1). Nachdem in den vergangenen drei Jahrzehnten wenige Neugründungen von Korporationen stattgefunden haben, hat es in den letzten Jahren zunehmend wieder Initiativen gegeben, Korporationen zu gründen.
- Die Korporationen bieten sowohl nach innen (gegenüber den Mitgliedern) als auch nach aussen (gegenüber dem Forstdienst, den Gemeinden und weiteren Dritten) als Organisation Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit.
  - Die Korporationen bewirtschaften ihren Wald aktiv. Die meisten Korporationen nutzen das Potenzial ihres Waldes. Der Wald ist für sie ein „wertvolles Gut“, zu welchem Sorge getragen wird und welches es für kommende Generationen zu erhalten gilt (vgl. Abschnitt 2.2.3).
  - Die Korporationen sind wirtschaftlich erfolgreich. Der Wald ist für fast zwei Drittel der Korporationen mindestens eine bedeutende Einnahmequelle. Weiter verfügen sie neben ihrem Wald und teilweise anderen Immobilien über beträchtliche (Forst-)Reserven (vgl. Abschnitt 2.2.2).
  - Die Mitglieder einer Korporation delegieren, mit Ausnahme der Veräusserung ihres Teilrechts, die Entscheide an die Gremien der Korporation (Vorstand, Mitgliederversammlung). Diese „Arbeitsteilung“ entlastet erstens die Mitglieder. Zweitens geht mit der Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen, vor allem an den Vorstand, eine gewisse „Professionalisierung“ einher.
  - Die Korporationen haben gegenüber der Bevölkerung, dem Forstdienst und weiteren Anspruchsgruppen (z.B. Verbände, Forstunternehmen) einen gewissen gesellschaftlichen Status, der ihnen durchaus Vorteile bringt. Zum Beispiel sind die Korporationen mit den Anspruchsgruppen besser vernetzt und haben ein grösseres Gewicht, was ihnen mehr Einflussmöglichkeiten bietet.



- Korporationen zeichnen sich als verantwortungsbewusste Waldeigentümer aus: Für sie ist die Erhaltung eines gesunden Waldes das wichtigste Ziel. Bei der Nutzung ihres Waldes ist es für sie zentral, dem Wald Sorge zu tragen und diesen als Ressource für zukünftige Generationen zu erhalten (vgl. Abschnitt 2.2.3, siehe Darstellungen D 2.7 und D 2.8).

Im Verlauf der Arbeiten (u.a. an den beiden Workshops) wurde aber auch kritisch auf Nachteile von Korporationen als Organisationsform hingewiesen. Als Nachteil und als grösste Hürde für Waldeigentümer/-innen für einen Beitritt zu einer Korporation, wird der Verlust des alleinigen Verfügungsrechts über das Eigentum genannt. Durch den Eintritt in eine Korporation geben Waldeigentümer/-innen den Wald in ein gemeinsam verwaltetes Eigentum ein, über welches sie nur noch indirekt über Gremien wie Vorstand oder Mitgliederversammlung eine Mitsprache und Mitbestimmung haben. Gerade Waldeigentümer/-innen mit Eigenbedarf an Brennholz verlieren dadurch den direkten Zugang zu dieser Ressource. Die Korporationen begegnen diesem Umstand, indem sie ihren Mitgliedern regelmässig Holz abgeben oder den Mitgliedern die Möglichkeit bieten, im Wald selber ein Los von Brennholz für den Eigenbedarf aufzurüsten.

#### 5.1.2 WAS SIND INTERNE ERFOLGSFAKTOREN DER KORPORATIONEN?

Was zeichnet eine „erfolgreiche“ Korporation aus? Und welche Faktoren sind dafür verantwortlich? In einem ersten Teil dieses Abschnitts werden Ergebnisse zu drei Typen von Erfolg präsentiert, die sich aus der schriftlichen Befragung und den Fallstudien ergeben haben. In einem zweiten Teil werden die relevantesten Erfolgsfaktoren weiter ausgeführt.

Statistische Analysen der schriftlichen Befragung zum Erfolg von Korporationen

Je nach Perspektive bestimmen andere Kriterien den Erfolg einer Korporation. Deshalb wurden für die statistische Analyse der Umfrageresultate folgende drei Typen von Erfolg festgelegt:<sup>8</sup>

- *Finanzieller Erfolg*: Der finanzielle Erfolg wurde als gegeben erachtet, wenn die Korporation den Mitgliedern finanzielle Mittel ausbezahlt oder den Bezug von Holz und anderen Gütern gewährt.
- *Erfolgreiche nachhaltige Waldbewirtschaftung*: Die nachhaltige Waldbewirtschaftung wurde als erfolgreich erachtet, wenn der Hiebsatz abgeschöpft wurde, der Wald gepflegt wird und die Bewirtschaftung effizient erfolgt.
- *Institutioneller Erfolg*: Der institutionelle Erfolg wurde als gegeben erachtet, wenn in Bezug auf Vorstand und Mitglieder der Korporation die Einschätzungen vorlagen, dass die Korporation nicht überaltert ist und dass der Vorstand und die Mitglieder motiviert und engagiert sind.

<sup>8</sup> Methodische Hinweise: Grundlage für diese Analysen bilden die Einschätzungen jener Personen der Korporation, die den Fragebogen beantwortet haben. Für die drei Typen von Erfolg wurden aus mehreren Variablen eine binäre Dummy-Variablen (Erfolg ja/nein) berechnet.

Je grösser die Waldfläche, desto grösser ist der *finanzielle* Erfolg einer Korporation (Signifikanzniveau: 5%).<sup>9</sup> Bei den finanziell erfolgreichen Korporationen besteht weiter ein statistisch signifikanter Zusammenhang mit der Absicht, bei der Waldnutzung die Pflichten als Eigentümer zu erfüllen (Signifikanzniveau: 5%). Die Fallstudien zeigen, dass jene Korporationen einen finanziellen Erfolg ausweisen, die betriebswirtschaftlich sauber und streng geführt werden. In diesem Zusammenhang weisen die Fallstudien darauf hin, dass jene Korporationen, die einfache und schlanke Strukturen aufweisen und sich auf die Waldbewirtschaftung fokussieren, wirtschaftlichen Erfolg haben.

Wenig überraschend betreiben jene Korporationen eine erfolgreiche *nachhaltige Waldbewirtschaftung* im engeren Sinn, die das Ziel verfolgen, den Wald für nachkommende Generationen zu erhalten (Signifikanzniveau: 1%). Aber auch die Ziele Holz zu produzieren sowie einen Wald mit einem möglichst hohen Erholungswert zu schaffen, sind bei diesen Korporationen von ausserordentlicher Wichtigkeit (Signifikanzniveau: 5%). Die bezüglich nachhaltiger Waldbewirtschaftung erfolgreichen Korporationen zeichnen sich durch ein gutes Verhältnis zum Forstdienst aus (Signifikanzniveau: 5% oder 10% je nach Bezugsperson innerhalb des Forstdienstes).

*Institutionell* erfolgreiche Korporationen zeichnen sich durch eine enge Verbundenheit mit ihrem Wald aus. Diesen Korporationen ist ein gesunder und stabiler Wald (Signifikanzniveau: 1%), in dem sich die Mitglieder wohl fühlen (Signifikanzniveau: 5%) und körperliche Arbeiten im Wald verrichten können (Signifikanzniveau: 1%) von besonderer Wichtigkeit. Den Korporationen mit institutionellem Erfolg ist es zudem ein besonderes Anliegen, die Pflichten als Eigentümer zu erfüllen (Signifikanzniveau: 1%). Die Fallstudien belegen, dass gerade jene Korporationen institutionell gut aufgestellt sind, die einen motivierten, engagierten und kompetenten Vorstand sowie interessierte und aktive Mitglieder haben.

Übernahme der Führungsverantwortung durch den Vorstand  
Der Vorstand ist ein zentraler, wenn nicht gar der wichtigste Erfolgsfaktor einer Korporation. Dies belegen die Fallstudien, es geht aus Teilen der Resultate der schriftlichen Befragung hervor und auch Diskussionen an den Workshops haben es gezeigt. Folgende Eigenschaften des Vorstands sind dabei wichtig:

- Der Präsident nimmt seine Rolle als Führungsperson wahr.
- Der Vorstand ist motiviert, engagiert und arbeitet als Team zusammen.
- Er verfügt über ausreichend Kompetenzen, um die Korporation strategisch und operativ zu führen.
- Der Vorstand ist mit anderen Akteuren gut vernetzt (z.B. Gemeinderat, Jäger).
- Schliesslich ist entscheidend, dass der Vorstand die Mitglieder für seine „Projekte“ gewinnen kann.

<sup>9</sup> Das Signifikanzniveau ist eine Grösse für den statistischen Zusammenhang zweier Grössen. Je tiefer das Signifikanzniveau ist, desto stärker ist der statistische Zusammenhang. Im vorliegenden Bericht werden die Signifikanzniveaus 1% (hoher Zusammenhang), 5% (mittlerer Zusammenhang) und 10% (schwacher Zusammenhang) unterschieden.

In der (Selbst-)Einschätzung der Antwortenden in der Umfrage ergibt sich, dass es in hohem Masse zutrifft, dass der Vorstand seine Aufgaben und Pflichten erfüllt (91%), über ausreichend Kompetenzen verfügt (80%) sowie motiviert und engagiert ist (79%). Einzig in Bezug auf die Innovationskraft des Vorstands schätzen sich die Korporationen kritischer ein. Nur 50 Prozent der Antwortenden beurteilen ihren Vorstand als innovativ.

Bei der Zusammensetzung des Vorstands wird forstfachliches Wissen geschätzt und als wichtig erachtet, nicht aber als Voraussetzung genannt. Im Gegenteil wurde in den Fallstudien selbstkritisch darauf verwiesen, dass gerade Vorstandsmitglieder ohne forstfachliche Expertise wertvoll sind, um kritische Fragen zu stellen und neue Ideen einzubringen.

#### Betriebswirtschaftliche Kompetenz

Die Fallstudien bestätigen, dass für den Erfolg einer Korporation eine saubere finanzielle (Bilanz, Erfolgsrechnung) und betriebliche (Kostenrechnung) Rechnungsführung eine Grundvoraussetzung sind. Damit verbunden sind eine kostenbewusste Finanzplanung und eine „restriktive“ Umsetzung der Tätigkeiten.

Die Bildung von Reserven wird ebenfalls als Erfolgsfaktor gesehen, um in Jahren mit tieferen Erträgen, überdurchschnittlichen Schäden oder notwendigen Investitionen (z.B. Sanierung von Waldstrassen) über die Runden zu kommen. Grosse Reserven werden von diversen Akteuren als nicht unproblematisch gesehen (vgl. Abschnitt 5.1.3).

Trotz oder gerade wegen der zentralen Bedeutung der Holzproduktion sind für die Korporationen offenbar auch finanzielle Erträge von Bedeutung, die nicht unmittelbar mit der Waldbewirtschaftung zusammenhängen (Vermietung von Waldhütten, Entschädigungen für Quellwasser usw., vgl. Abschnitt 2.2.2).

#### Flexible und auf das Notwendige reduzierte betriebliche Organisation

Die Fallstudien und die Umfrage zeigen, dass Korporationen ihren Wald mit unterschiedlichen Ansätzen der betrieblichen Organisation (finanziell) erfolgreich zu bewirtschaften vermögen: in Eigenregie durch die Mitglieder, mit konsequentem Einsatz professioneller Forstunternehmen usw. Aus den Fallstudien können folgende Schlüsse gezogen werden: Der Erfolg von Korporationen setzt eine klare Strategie und deren konsequente Umsetzung voraus. Dass der Fokus auf der Waldbewirtschaftung zu liegen hat, ergibt sich aus der zentralen wirtschaftlichen Bedeutung des Waldes (vgl. Abschnitt 2.2.2). Je einfacher die Strukturen und je schlanker die betrieblichen Mittel, desto kürzer die Entscheidungswege und flexibler der Mitteleinsatz.

#### Pflege des Bestandes und des Engagements der Mitglieder

Trotz der ausserordentlichen Bedeutung des Vorstands spielen die Mitglieder eine entscheidende Rolle für den Erfolg einer Korporation. Auch diesbezüglich hat der Vorstand allerdings eine wichtige Funktion, indem er den Mitgliedern attraktive Leistungen anbietet (neben der Ausschüttung finanzieller Mittel, siehe Kapitel 2.2.2) oder dem Bezug von Gütern auch die Organisation geselliger Anlässe). Zudem weisen einzelne Fallstudien darauf hin, dass Korporationen aktiv versuchen, den Mitgliederbestand zu verjüngen (vgl. Darstellung D 2.2) und allenfalls zu diversifizieren. So wurden in weni-

gen Fällen spezifisch neue Mitglieder beispielsweise mit forstfachlichem Hintergrund gesucht. Konkret hat eine Korporation ihren Mitgliedern Teilrechte abgekauft und diese gezielt geeigneten neuen Personen verkauft.

### 5.1.3 WAS SIND INTERNE HEMMNISSE DER WEITEREN ENTWICKLUNG DER KORPORATIONEN?

Die Untersuchung, insbesondere die Fallstudien, weist auf Hemmnisse oder Schwächen innerhalb der Korporationen hin, die deren Erfolg erschweren oder die die weitere Entwicklung hemmen.

#### Überalterung des Vorstands

Eine verbreitete Schwäche ist die Überalterung des Vorstands. So sind in knapp 60 Prozent der untersuchten Korporationen alle Vorstandsmitglieder über 65 Jahre alt. 41 Prozent der Korporationen geben an, dass sie Schwierigkeiten bekunden, Vakanzen im Vorstand zu besetzen. Den Korporationen ist diese Situation bewusst. 84 Prozent der Korporationspräsidenten vertreten in der Umfrage die Meinung, dass die Nachfolgeregelung im Vorstand oder in anderen Gremien der Korporation ein eher wichtiges bis wichtiges Thema der Zukunft ist.

#### Unzureichendes Engagement der Mitglieder

Aktive Mitglieder sind ein Erfolgsfaktor der Korporationen (siehe Abschnitt 5.1.2), weil sie das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit der Korporation fördern. In einem namhaften Teil der Korporationen sind aus der Perspektive der Personen, die die Umfrage beantwortet haben, und aus der Perspektive der Interviewpartner aus den Fallstudien die Mitglieder passiv. Gemäss Umfrage nehmen in rund einem Viertel der Korporationen (23%) die Mitglieder nicht oder nur ungenügend an Aktivitäten der Korporationen teil. In rund einem Sechstel der Korporationen (17%) werden die Mitglieder als nicht motiviert gesehen, den Vorstand zu unterstützen.

Vielen Korporationen scheint bewusst, dass sie ihren Mitgliedern ein gutes soziales Umfeld bieten und konkrete Leistungen offerieren müssen. So ist es für 80 Prozent der Korporationen eher wichtig bis sehr wichtig, die Attraktivität der Korporation für die Mitglieder zu wahren. Viele Korporationen sind sich selbstkritisch bewusst, dass diesbezüglich Potenzial zur Verbesserung besteht. Ein gutes Drittel der Korporationen (35%) vertritt die Meinung, dass sie ihren Mitgliedern nicht attraktive Leistungen bieten.

Schliesslich ist wie im Vorstand auch bei den Mitgliedern die Überalterung als Schwäche zu sehen. Das Durchschnittsalter der Mitglieder ist in den letzten zehn Jahren angestiegen (siehe Darstellung D 2.2).

#### Überholtes Wissen und unpassender Mitteleinsatz in der Waldbewirtschaftung

Fast die Hälfte der Korporationen bewirtschaftet ihren Wald in Eigenregie. Vier von fünf Korporationen sind überzeugt, dass die betriebliche Organisation ihren Bedürfnissen entspricht (siehe Abschnitt 2.2.3). Das bedeutet, dass in vielen Korporationen bei einem grossen Teil der Tätigkeiten im Wald nicht jene Verfahren eingesetzt werden, die

dem Stand der Technik entsprechen. In vielen dieser Fälle dürfte eine Auslagerung der Arbeiten an Forstunternehmungen ökonomisch angebracht sein. Auch die interviewten Förster stellen diesbezüglich Schwächen bei den Korporationen fest. Sie verweisen zudem auf den Waldbau, der in gewissen Korporationen nach aktuellem Wissen zu intensiv und mit überholten Zielvorstellungen betrieben wird. Ursachen für den falschen Mitteleinsatz und die ungenügende Auslagerung von Arbeiten sind fehlendes Wissen, betriebswirtschaftliche Fehleinschätzungen oder Eigeninteressen (z.B. Durchführung von Arbeiten in Eigenregie für die Auslastung eigener Arbeits- oder Maschinenkapazitäten). Damit die Korporationen sich Fragen zu betrieblichen Aspekten erst stellen und dann auch beantworten (lassen), müssen sie über ein Minimum an Wissen verfügen, für das ihnen allenfalls Aus- und Weiterbildungen angeboten werden müssten.

Schutz von Vermögen und hohen Reserven

In Interviews und den Workshops wurde berichtet, dass umfangreiche Vermögen und hohe Forstreserven von Korporationen verhindert haben, neue Mitglieder aufzunehmen oder mit einer anderen Korporation zu fusionieren. Dies, weil die Mitglieder einer vermögenden Korporation nicht willens waren, neue Mitglieder an diesen Vermögensbeständen teilhaben zu lassen. Umgekehrt muss für einen Beitritt in eine vermögende Korporation viel „Geld“ eingebracht werden, um sich „einzukaufen“ und somit mit gleichen Vermögensanteilen wie die anderen Mitglieder beteiligt zu sein. Die Folge ist, dass viele vermögende Korporationen eher Wald kaufen, ohne dass neue Mitglieder hinzukommen. Dies wiederum wirkt auf die Erneuerung der Mitgliedern hemmend (siehe oben). Für die Gewinnung neuer Mitglieder oder die Fusion von Korporationen sind folglich die Bewertung der Vermögensbestände und das grundlegende Vorgehen (z.B. Einkauf auf Basis des tatsächlichen Vermögenswerts) entscheidend.

Fehlendes Interesse die Waldfläche zu vergrössern oder neue Teilrechte zu schaffen

Mehrere Erkenntnisse aus der Untersuchung lassen den Schluss zu, dass eine Vergrößerung der Waldfläche von den meisten Korporationen nicht ausdrücklich angestrebt wird. Nur für 40 Prozent der befragten Korporationen ist die Vergrößerung ihrer Waldfläche in den kommenden Jahren ein eher wichtiges bis sehr wichtiges Thema. Die Vergrößerung der Waldfläche wird damit im Vergleich zu anderen möglichen Themen als am wenigsten bedeutsam eingestuft. Nichtsdestotrotz hat die Waldfläche in den vergangenen zehn Jahren bei knapp 50 Prozent der Korporationen zugenommen (siehe Darstellung D 2.2). Dies lässt den Schluss zu, dass sie ihre Waldfläche vergrössern, wenn sich eine günstige Gelegenheit dazu bietet (z.B. Kauf einer benachbarten Waldparzelle).

Korporationen, die ihre Waldfläche vergrössern wollen, favorisieren dazu in absteigender Reihenfolge nachfolgende Ansätze (Mehrfachnennungen möglich): 75 Prozent der Korporationen bevorzugen den Kauf von Wald. 52 Prozent würden andere Waldeigentümer/-innen in die Korporation aufnehmen. Für 27 Prozent wäre eine Fusion mit einer anderen Korporation oder Körperschaft ein Weg. In diesem Resultat lässt sich auch die im vorangegangenen Abschnitt festgestellte Zurückhaltung der Korporationen ablesen, ihr Vermögen teilen oder in eine neue Körperschaft einbringen zu wollen.

#### 5.1.4 WELCHE EXTERNEN HERAUSFORDERUNGEN STELLEN SICH DEN KORPORATIONEN?

Die Waldwirtschaft in der Schweiz, und damit auch die Korporationen, stehen vor vielfältigen Herausforderungen.

In der Umfrage haben die Vertreter der Korporationen folgenden Entwicklungen eine Wichtigkeit von über 80 Prozent gegeben: Verschlechterung des Zustands des Waldes (Krankheiten, Waldschäden usw.), Ausschöpfen des nachhaltigen Nutzungspotenzials (Hiebsatz), Effizienzsteigerung in der Waldbewirtschaftung, Anpassung des Waldes an den Klimawandel und Reduktion der Kosten in der Waldbewirtschaftung.

Vor dem Hintergrund laufender walddpolitischer Diskussionen im Kanton Zürich (Motion Lais/Wirth/Sommer) und in mehreren Nachbarkantonen überrascht, dass die Abgeltung von gemeinwirtschaftlichen Leistungen für die Mehrheit der Korporationen keine primäre Herausforderung darstellt. Nur 47 Prozent der Korporationen geben an, dass dies in Zukunft ein wichtiges oder sehr wichtiges Thema für sie sein werde. Zusammen mit der Vergrößerung der Waldfläche (siehe Abschnitt 5.1.3) wird dieses Thema am wenigsten oft als wichtiges Thema der Zukunft gesehen.

#### 5.1.5 WELCHE EXTERNEN FAKTOREN FÖRDERN DIE ENT- WICKLUNG DER KORPORATIONEN?

Folgende externen Faktoren unterstützen die Korporationen, um die Herausforderungen zu meistern.

##### Unterstützende Tätigkeiten der Revierförster/-innen

Unsere Untersuchungen zeigen, dass der/die Revierförster/-in eine zentrale Person für viele Korporationen ist. Er/sie leistet für die Korporation kostenlose Beratung. Weiter kann der/die Revierförster/-in Synergien schaffen und nutzen, die den Korporationen zu Gute kommen. In der Regel erfahren Revierförster/-innen frühzeitig, wenn Wald zum Verkauf steht. Damit können sie zwischen den verkaufenden Waldeigentümern/-innen und den Korporationen vermitteln und bei Bedarf den Zukauf von Wald durch die Korporation unterstützen. Daneben verfügen die Revierförster/-innen über Wissen und Netzwerke, um Arbeitsprozesse zu optimieren und damit beispielsweise eigentumsübergreifende Massnahmen zu fördern (gemeinsame Holzschläge, Holzverkauf usw.).

Bei diesen Tätigkeiten ist die Fach- und Sozialkompetenz der Revierförster/-innen zentral. Mit diesen Kompetenzen verknüpft ist das Vertrauen, welches eine Korporation dem zuständigen Förster, der zuständigen Försterin entgegenbringt.

Die Arbeit der Revierförster/-innen wird von Gesetzes wegen von den Gemeinden finanziert (siehe Kapitel 4). Somit ist der Arbeitgeber der Revierförster/-innen die Gemeinde oder mehrere Gemeinden zusammen. Letztlich bestimmen also die Gemeinden über die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen der Revierförster/-innen und über die Zeit, die sie etwa für die Beratung der Korporationen oder der Privatwaldeigentümer/-innen einsetzen können.

Bei grösseren Korporationen es sinnvoll sein, dass die Korporation den/die Revierförster/-in anstellt, und die Gemeinde die Erfüllung der hoheitlichen Aufgaben an die Korporation überträgt und die entsprechenden Leistungen des/der Revierförsters/-in entschädigt (gestützt auf Art. 26 Abs. 2 KWaG).

Hier anzuführen gilt, dass die Revierförster/-innen für den kantonalen Forstdienst als Schnittstelle zu den Korporationen ein zentraler Akteur sind.

Grundlagen und Unterstützung des kantonalen Forstdienstes

In den Fallstudien, der Umfrage und den Workshops wurden von den Korporationen die vom kantonalen Forstdienst erarbeiteten und zur Verfügung gestellten Planungsgrundlagen und weitere Materialien positiv aufgenommen. Auch die finanzielle Unterstützung bei Fusionen oder der Gründung von Korporationen, der Erarbeitung von Betriebsplänen oder generell der Waldbewirtschaftung wird von den Korporationen geschätzt und genutzt (vgl. Kapitel 4).

Gesellschaftliche Entwicklungen

Im urbanen Umfeld kann gemäss Fallstudien ein steigendes Interesse an der Natur und damit am Wald beobachtet werden. Für die Korporationen ist dies grundsätzlich eine positive Entwicklung, wenn die Bevölkerung gegenüber den Tätigkeiten der Korporationen ein stärkeres Interesse zeigt. Nach innen wird dadurch die Attraktivität der Korporation gesteigert. Eine zunehmende Wahrnehmung und eine höhere Attraktivität der Korporation sollten auch Möglichkeiten bieten, neue Mitglieder zu gewinnen.

#### 5.1.6 WELCHE EXTERNEN FAKTOREN HEMMEN DIE ENTWICKLUNG DER KORPORATIONEN?

In diesem Abschnitt werden Faktoren ausserhalb der Korporationen beschrieben, die notwendige oder erwünschte Entwicklungen von Korporationen hemmen können.

Zwiespältige Rolle der Revierförster/-innen

Die Beratung durch die Revierförster/-innen kann insgesamt als fördernder Faktor gesehen werden (siehe Abschnitt 5.1.5). Die zentrale Rolle der Revierförster/-innen hat aber auch ihre Schattenseiten.

Bezogen auf die Korporationen weisen gewisse Fallstudien und die Diskussionen in Workshop 2 darauf hin, dass mit der Beförderung ein Abhängigkeitsverhältnis entsteht, welches insbesondere bei eher schwach geführten Korporationen der notwendigen Entwicklung der Korporation nicht förderlich ist. Fakt ist, dass in forstfachlichen Fragen in den allermeisten Fällen eine Asymmetrie von Wissen und Information zwischen dem/der Revierförster/-in und dem Vorstand einer Korporation besteht. Umgekehrt muss der Vorstand mehr Wissen zu organisatorischen und betrieblich-strategischen Themen haben sowie offen sein gegenüber den Entwicklungen in und um die Korporation.

In Bezug auf die strukturelle Entwicklung der Waldwirtschaft ist von Relevanz, dass die Revierförster/-innen gestützt auf Artikel 28 Buchstabe d KWaG alle Waldeigentümer/-innen gleich zu beraten haben. Teilnehmende an den beiden Workshops haben die Meinung vertreten, dass dieser „volle Service für alle“ insbesondere bei den Privat-

waldeigentümern/-innen zur Konsequenz hat, sich betrieblich nicht effizienter „organisieren“ zu müssen. Die Privatwaldeigentümer/-innen haben keinen Anlass sich zum Beispiel einer Korporation anzuschliessen oder zusammen mit anderen Waldeigentümern/-innen eine solche zu gründen, um Arbeiten effizienter und kostengünstiger abwickeln zu können. Wie Bernasconi et al. (2014) vertreten daher diverse Interviewpartner und Teilnehmende an den beiden Workshops die Meinung, dass die Revierförster/-innen in ihrer Beratung die eigentumsübergreifende Zusammenarbeit viel stärker in den Vordergrund stellen sollten.

Nachfrage auf dem Holzmarkt

Etwas ernüchternd muss festgestellt werden, dass die schon länger andauernde verhaltene Nachfrage auf dem Holzmarkt die Korporationen bis anhin nicht dazu veranlassen konnte, ihre Strukturen und Prozesse in der Waldbewirtschaftung zu optimieren. Dies, obwohl der Wald und die Holzproduktion eine so bedeutende Einkommensquelle der Korporationen ist (siehe Abschnitt 2.2.2). Es stellt sich die Frage, welche Rolle in diesem Zusammenhang die grosszügigen Reserven spielen (siehe ebenfalls Abschnitt 2.2.2).

## 5.2 PRIVATWALDEIGENTÜMER/-INNEN

---

### 5.2.1 WELCHE CHARAKTERISTIKEN UNTERSTÜTZEN DIE PWE, SICH EINER KORPORATION ANZUSCHLIESSEN ODER EINE SOLCHE ZU GRÜNDEN?

Aufgrund der Erkenntnisse aus den vorangehenden Arbeitsschritten und den Erfahrungen aus früheren Arbeiten kann einleitend gesagt werden, dass die meisten PWE nicht die Charakteristiken oder die Motivation besitzen, von sich aus einer bestehenden Korporation beizutreten oder zusammen mit anderen Waldeigentümern/-innen (PWE oder Körperschaften) eine solche zu gründen. Trotzdem gibt es aber Charakteristiken, die einem Zusammenschluss grundsätzlich förderlich sind.

Indifferenten PWE eine Alternative bieten

Über ein Drittel der PWE in der Schweiz weiss nicht, was für Ziele sie mit ihrem Wald verfolgen (siehe Abschnitt 3.2). Bei diesen als Indifferente bezeichneten PWE liegt – in erster Linie für bestehende Korporationen – ein grosses Potenzial brach. Mit einem Anschluss an die Korporation würden diese Indifferenten eine „Lösung“ für das ihnen „ferne“ Waldeigentum finden. Weil diese PWE kaum von sich aus aktiv werden, muss aber auf diese zugegangen werden, und es müssen Alternativen angeboten werden.

Abhängigkeit der PWE vom/von der Revierförster/-in

Die Beratung durch den/die Revierförster/-in ist bei vielen PWE der Auslöser, damit sie überhaupt in ihrem Wald tätig sind (siehe Abschnitt 3.3). Aber auch bei den selber aktiven PWE ist der/die Revierförster/-in der wichtigste Akteur, sei es für die forstfachliche Unterstützung oder lediglich für die Anzeichnung oder die Bewilligungen von Massnahmen im Wald. Das bedeutet, dass im Zusammenhang mit dieser Abhängigkeit die PWE von den Revierförstern/-innen bewegt werden können, ihre „betriebliche“ Situation zu überdenken und Alternativen in Betracht zu ziehen.



Offenheit der PWE für Zusammenarbeit

Fast die Hälfte der PWE in der Schweiz sagen, dass sie die Absicht haben, in Zukunft vermehrt mit anderen Waldeigentümern/-innen zu kooperieren (Walker/Artho in Vorbereitung). Trotz des hohen Anteils von PWE, die gegenwärtig nicht mit anderen Waldeigentümern/-innen zusammenarbeiten und ihren Wald in Eigenregie bewirtschaften (siehe Abschnitt 3.3), ist diese Einstellung der PWE als Chance zu sehen, dass sie sich durchaus einen festen An- oder Zusammenschluss mit einer Korporation vorstellen könnten.

#### 5.2.2 WELCHE CHARAKTERISTIKEN HEMMEN DIE PWE, SICH EINER KORPORATION ANZUSCHLIESSEN ODER EINE SOLCHE ZU GRÜNDEN?

Nachfolgende Charakteristiken der PWE hemmen die strukturelle Entwicklung.

PWE gewinnen mit effizienterer Waldbewirtschaftung wenig (Geringfügigkeit)

Das wohl grösste Hemmnis der PWE ist, dass sie mit einer effizienteren Waldbewirtschaftung wenig gewinnen, aber durch Ineffizienz auch wenig verlieren. Der Wald hat für die meisten PWE eine sehr bescheidene ökonomische Bedeutung (siehe Abschnitt 3.2). Es ist schwierig die PWE für die Verbesserung ihrer Prozesse und erst recht für die Verbesserung ihrer betrieblichen „Struktur“ zu gewinnen.

Hohe emotionale Verbundenheit der PWE mit ihrem Wald

Viele PWE in der Schweiz sind mit ihrem Wald stark emotional verbunden. Diese auf der Ebene der Gefühle enge Verbundenheit gründet darin, dass vielen PWE der Wald schon im Kindheits- und Jugendalter wichtig war und viele ihren Wald geerbt haben. Das äussert sich auch in den mit dem Wald verbundenen Motiven, diesen für kommende Generationen zu erhalten und eine Familientradition weiterzuführen (siehe Abschnitt 3.2, Walker/Artho in Vorbereitung). Diese emotionale Bindung stellt eine hohe und tiefsitzende Hürde dar, wenn PWE bewogen werden sollen, ihren Wald ins Miteigentum einer Korporation abzugeben.

Grosser Eigenbewirtschaftungsgrad der PWE vor allem für den Eigengebrauch

Der Anteil der PWE in der Schweiz, die den Wald in Eigenregie – vor allem zur Ernte von Energieholz für den Eigengebrauch – bewirtschaften, ist sehr gross (wohl jeder zweite PWE, siehe Abschnitt 3.3). Auch wenn die Höhe dieses Eigenbewirtschaftungsgrads im Workshop 1 teilweise in Frage gestellt wurde (es wurde ein tieferer Wert vermutet), ist dieser Faktor doch als ein Hemmnis für ein Mitmachen in einer Korporation zu sehen. Dies, weil die PWE ihre Entscheidungshoheit und ihre Gestaltungsfreiheit verlieren würden, wann, wie und für was sie in ihrem Wald Arbeiten verrichten. Diese „Angst“ scheint bei den PWE vorhanden zu sein, obwohl ein beträchtlicher Teil der Korporationen den Wald durch oder mit ihren Mitgliedern bewirtschaftet und Holz an ihre Mitglieder abgibt (siehe Abschnitt 2.2.3).

### 5.2.3 WELCHE EXTERNEN FAKTOREN UNTERSTÜTZEN DIE PWE, SICH EINER KORPORATION ANZUSCHLIESSEN ODER EINE SOLCHE ZU GRÜNDEN?

Die geringe Zahl von Neugründungen von Korporationen in den letzten Jahrzehnten und der bescheidene Zuwachs der Waldfläche bestehender Korporationen unterstreichen, dass von aussen ein geringer Druck besteht, sich zu organisieren. Trotzdem gibt es Faktoren, die Strukturentwicklungen unterstützen.

#### Unterstützende Tätigkeiten der Revierförster/-innen

Die Ausführungen in Abschnitt 2.2.4 zur Beratung der Revierförster/-innen der Korporationen gilt gleichermassen für die PWE. Der/die Revierförster/-in ist die zentrale Person für die meisten PWE und das Verbindungsglied zwischen PWE, Korporationen und kantonalem Forstdienst (siehe auch Abschnitt 5.2.1).

#### Attraktivität der Korporationen

Eine Korporation kann im Prinzip für alle Typen von PWE attraktiv sein (vgl. Abschnitt 3.2):

- Erstens generieren die meisten Korporationen für ihre Mitglieder einen materiellen Nutzen: Im Gegensatz zu den PWE ist für knapp zwei Drittel der Korporationen der Wald mindestens eine bedeutende Einnahmequelle. Ein Grossteil der Korporationen hat in den vergangenen Jahren einen Gewinn erzielt und ihren Mitgliedern finanzielle Mittel ausbezahlt. Auch gewähren viele Korporationen ihren Mitgliedern den Bezug von Holz zu Vorzugsbedingungen (z.B. Brennholz für den Eigengebrauch).
- Für jene PWE (vor allem die Typen Holzernte-Fokussierte und Ganzheitliche), die selber im Wald Arbeiten verrichten wollen, bieten sich zweitens jene Korporationen an, welche ihren Wald in Eigenregie durch ihre Mitglieder bewirtschaften.
- Drittens sind den Korporationen trotz des Primats der Holzproduktion bei einem Grossteil der Korporationen auch der Allgemeinheit zu Gute kommende Ziele (Filterfunktion des Waldes für Trinkwasser, Biodiversität usw.) wichtig, was grundsätzlich auch PWE des Typs Gemeinwohl-Orientierte ansprechen sollte.
- Viertens bieten Korporationen insbesondere den als Indifferente bezeichneten PWE eine Alternative für die „Last“ das Waldeigentum zu bewirtschaften (siehe Abschnitt 5.2.1).

Zweifel an der Attraktivität der Korporationen für PWE bestehen einzig bei PWE der Typen Naturschützer/-innen und Gemeinwohl-Orientierte. Der Grund ist, dass bei diesen beiden Typen von PWE im Gegensatz zu den Korporationen die Produktion von Holz kein wichtiges Ziel ist (siehe Darstellung D 3.3). Sie machen aber schweizweit nur 11 und 16 Prozent der PWE aus (siehe Darstellung D 3.2).

#### 5.2.4 WELCHE EXTERNEN FAKTOREN HEMMEN DIE PWE, SICH EINER KORPORATION ANZUSCHLIESSEN ODER EINE SOLCHE ZU GRÜNDEN?

Wie die Korporationen sind die PWE externen Einflüssen ausgesetzt, die insbesondere deren strukturelle Entwicklung hemmen. Diese werden nachfolgend ausgeführt.

##### Zwiespältige Rolle der Revierförster/-innen

Wie bei den Korporationen spielen die Revierförster/-innen eine zwiespältige Rolle für die PWE. Auf der einen Seite sind die PWE auf deren Beratung angewiesen (siehe Abschnitt 5.2.3). Auf der anderen Seite haben die PWE keinen Anlass, sich im Sinne einer Selbsthilfe mit anderen Waldeigentümern/-innen zusammenzuschliessen, weil sie von den Revierförstern/-innen im Prinzip alle notwendigen Hilfestellungen erhalten. Wobei die vorliegende und eine frühere (Bernasconi et al. 2014) Untersuchung darauf hinweisen, dass zwischen den Revierförstern/-innen grosse Unterschiede bestehen bezüglich deren Engagement, die PWE im Allgemeinen und im Speziellen zu eigentumsübergreifenden Massnahmen zu motivieren.

##### Weitgehender Verlust der Nutzungsrechte über das eigene Waldeigentum

Ob durch den Anschluss an eine bestehende Korporation oder durch die Gründung einer neuen Korporation, PWE geben ihr Waldeigentum und die damit verbundenen Nutzungsrechte ins Miteigentum ab. Es verbleibt einzig das Recht, über das eigene Teilrecht zu verfügen (Verkauf, Vererbung usw.) und über die Geschicke der Korporation mitzubestimmen (z.B. im Rahmen der Generalversammlung oder der Mitwirkung im Vorstand). Die beiden Workshops haben deutlich gezeigt, dass für die PWE der Verlust ihres Rechts über die tatsächliche Nutzung ihrer Waldparzelle die grösste Hürde darstellt. Es wurde daher in den Workshops die Frage gestellt, wieso die Abteilung Wald das Modell der Korporationen verstärkt fördert.

Die Abteilung Wald des Amtes für Landschaft und Natur (ALN) hat entschieden, für die Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse in der Waldwirtschaft des Kantons Zürich auf das Modell der Korporationen zu setzen. Dies wird gemäss den vorliegenden Resultaten gestützt. Erstens ist die Förderung der überbetrieblichen Zusammenarbeit gestützt auf Artikel 25 Buchstabe f des kantonalen Waldgesetzes die Aufgabe des kantonalen Forstdienstes. Zweitens zeigt unsere Untersuchung, dass sich das Modell der Korporationen bewährt hat (vgl. Abschnitt 5.1.1). Als Empfehlung führen wir in diesem Kapitel zentrale Elemente für die Förderung von Korporationen aus, die aus unserer Sicht Teil eines späteren umfassenden Umsetzungskonzepts sein sollten.<sup>10</sup>

### 6.1 BESTEHENDE GRUNDLAGEN ALS AUSGANGSPUNKT

Die beiden Dokumente, die nachfolgend aufgeführt sind, enthalten im Prinzip die wichtigsten Grundlagen, um ein Umsetzungskonzept zur Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse in der Waldwirtschaft des Kantons Zürich (weiter) zu entwickeln:

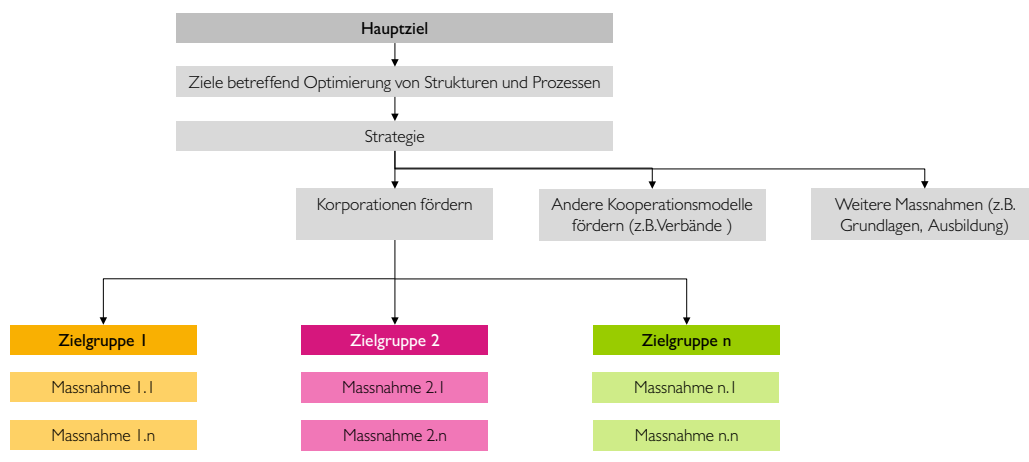
- Im Konzept „Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse des Kantons Zürich“ der Abteilung Wald des ALN vom 30. November 2016 zur NFA-Programmvereinbarung Waldbewirtschaftung mit dem BAFU sind die strategischen Vorgaben für ein solches Umsetzungskonzept enthalten. In den weiteren Ausführungen stützen wir uns auf die Inhalte dieses Konzepts. Wir empfehlen der Abteilung Wald zu Beginn der weiteren Arbeiten, diese Inhalte auf ihre Aktualität und Gültigkeit hin zu überprüfen.
- Die Abteilung Wald hat im Dokument mit dem Titel „Übersicht zu Projekt ‚Marketingkonzept Korporationen‘“ wertvolle Überlegungen zusammengefasst, welche Grundlagen in welcher Situation bei wem welche Wirkungen erreichen sollen.

### 6.2 GLIEDERUNG DES UMSETZUNGSKONZEPTS

Darstellung D 6.1 zeigt schematisch die Gliederung eines Umsetzungskonzepts, das auf die im vorangegangenen Abschnitt genannten Grundlagen aufbaut und den Fokus auf die Förderung der Korporationen legt.

<sup>10</sup> „Umfassend“ in dem Sinne, als dass auch andere Modelle für die Organisation der Waldeigentümer/-innen wie Verbände oder andere Massnahmen Teil des Umsetzungskonzepts sein sollen (vgl. Konzept „Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse des Kantons Zürich“ der Abteilung Wald des ALN vom 30. November 2016).

**D 6.1: Gliederung des Umsetzungskonzepts mit Fokus auf die Korporationen**



Quelle: Darstellung Interface auf der Basis von Grundlagen der Abteilung Wald.

In der folgenden Darstellung D 6.2 sind für die strategische Ebene des Umsetzungskonzepts die Vorgaben aus dem Konzept „Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse des Kantons Zürich“ aufgelistet (orange Kästchen in Darstellung D 6.1).

**D 6.2: Bestehende strategische Inhalte des Umsetzungskonzepts**

Element des Umsetzungskonzepts	Inhalt
Hauptziel	Bewirtschaftungsverhältnisse in Gebieten mit grossem Anteil an Einzelprivatwald vereinfachen.
Ziele betreffend Optimierung von Strukturen und Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Den Wald eigentumsübergreifend nutzen.</li> <li>- Das Holznutzungspotenzial im Privatwald abschöpfen.</li> <li>- Die Lieferzuverlässigkeit aus dem Privatwald erhöhen.</li> <li>- Die Handlungsfähigkeit [der Waldwirtschaft] sicherstellen.</li> <li>- Den Koordinationsaufwand des kommunalen Forstdiensts reduzieren.</li> <li>- Waldeigentümer/-innen erkennen und unterstützen die Vorteile einer grösseren Bewirtschaftungsstruktur.</li> </ul>
Strategie	Aufbauend auf bewährten Organisationsformen und Ideen werden <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anreiz-Angebote geschaffen und</li> <li>- Aufklärungsarbeit geleistet.</li> </ul>

Quelle: „Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse des Kantons Zürich“ der Abteilung Wald des ALN vom 30. November 2016.

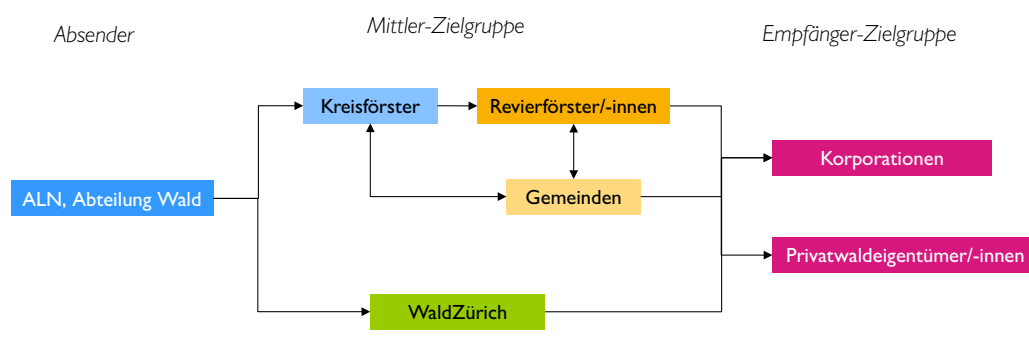
In den nachfolgenden Abschnitten werden die wichtigsten operativen Elemente des Umsetzungskonzepts ausgeführt (blaue, rote und grüne Kästchen in Darstellung D 6.1).

**6.3 SEGMENTIERUNG DER ZIELGRUPPEN**

Künftige Massnahmen können eine höhere Wirksamkeit entfalten, wenn sie auf eindeutige Zielgruppen ausgerichtet sind. Aus den Fallstudien, den Ergebnissen aus den Umfragen und den Erkenntnissen aus den beiden Workshops ist der Schluss zu ziehen,

dass die Kreis- und Revierförster/-innen sowie WaldZürich eine wichtige Rolle als Mittler-Zielgruppen spielen, um bei den Korporationen und den Privatwaldeigentümern/-innen als Empfänger-Zielgruppen Verhaltensänderungen hervorzurufen. Auch die Gemeinden sind von Relevanz. Erstens schaffen die Gemeinden mit der Anstellung der Revierförster/-innen die notwendigen Voraussetzungen für die Beratung und weitere an die Korporationen und die Privatwaldeigentümer/-innen gerichteten Dienstleistungen. Zweitens zeigen Beispiele von Neugründungen oder von Fusionen von Korporationen aus der jüngeren Vergangenheit, dass die Gemeinden einen wichtigen Part als Initiatoren und Begleiter einnehmen können (vgl. Darstellung D 6.3). Auch die Abteilung Wald hat in ihrem Dokument mit dem Titel „Übersicht zu Projekt ‚Marketingkonzept Korporationen‘“ diese Zielgruppen aufgeführt.

#### D 6.3: Absender und Zielgruppen für künftige Umsetzungsmassnahmen



Quelle: Darstellung Interface.

## 6.4 AUF ZIELGRUPPEN AUSGERICHTETE MASSNAHMEN

Nachfolgend werden für jede Zielgruppe aus Darstellung D 6.3 konkrete Massnahmen skizziert. Die Reihenfolge der Zielgruppen entspricht deren Wichtigkeit aus unserer Perspektive.

Die Abteilung Wald ist gegenwärtig daran, Massnahmen zur Unterstützung der Korporationen zu entwickeln.<sup>11</sup> In den folgenden Darstellungen sind diese Massnahmen integriert.

### 6.4.1 REVIERFÖRSTER/-INNEN

Die Revierförster/-innen sind und bleiben die wichtigste Mittler-Zielgruppe der Abteilung Wald gegenüber den Korporationen und den Privatwaldeigentümern/-innen. Daher hat die Abteilung Wald die Arbeit der Revierförster/-innen künftig noch besser zu unterstützen.

<sup>11</sup> Schriftliche Mitteilung von Nathalie Barengo und Simon Ammann vom 5. September 2018.

## Grundlagen für Beratung erarbeiten und Revierförster/-innen schulen

Ausgangslage	<p>Die Revierförster/-innen brauchen einfache und zweckmässige Grundlagen für die Beratung der Korporationen und der Privatwaldeigentümer/-innen (Musterbeispiele, Vorgehenspläne, Formulare usw.).</p> <p>Um die Revierförster/-innen zu motivieren, ihre Rolle zu klären und eine möglichst einheitliche Anwendung der Grundlagen zu erreichen, braucht es entsprechende Schulungen.</p>
Ziel (Wirkung)	<p>Die Revierförster/-innen verfügen über Grundlagen zur zielorientierten und adressatengerechten Beratung der Korporationen und der Privatwaldeigentümer/-innen.</p> <p>Das Rollenverständnis der Revierförster/-innen bezüglich der Beratung im Hinblick auf die Optimierung der betrieblichen Strukturen ist geklärt.</p> <p>Die Revierförster/-innen sind motiviert, die Korporationen und die Privatwaldeigentümer/-innen bezüglich betrieblicher Strukturen zu beraten und zu unterstützen. Und sie setzen die Grundlagen ein.</p>
Verantwortung	Abteilung Wald
Beteiligte	Kreisförster, Revierförster/-innen, WaldZürich; bei Bedarf externe Experten/-innen
Beschreibung	<p>Die Abteilung Wald erarbeitet unter Einbezug erfahrener Revierförster/-innen und allenfalls Korporationen/WaldZürich Grundlagen.</p> <p>An spezifischen Schulungen durch die Abteilung Wald oder die Forstkreise wird das Rollenverständnis der Revierförster/-innen geklärt und die Grundlagen werden eingeführt.</p> <p>Die Grundlagen werden allen Interessierten zugänglich gemacht.</p>
Herausforderungen	<p>Entscheidend ist die Motivation aller Revierförster/-innen, (auch „widerpenstige“) Korporationen und alle Typen von Privatwaldeigentümern/-innen zu beraten.</p> <p>Die Grundlagen müssen auch für die Empfänger-Zielgruppen einfach verständlich sein.</p>

## Erfahrungszirkel der Revierförster/-innen einrichten

Ausgangslage	In jedem Forstrevier präsentiert sich die Situation anders. Jeder/jede Revierförster/-in verfügt über andere Erfahrungen und verfolgt andere Ansätze. Letztlich aber müssen alle die gleichen Ziele anstreben (siehe Darstellung D 6.2).
Ziel (Wirkung)	Die Revierförster/-innen tauschen sich über ihre Erfahrungen und die von ihnen verfolgten Ansätze aus. Sie lernen voneinander. Die erfolgreichen Ansätze zur Beratung der Waldeigentümer/-innen setzen sich durch und werden permanent weiterentwickelt.
Verantwortung	Forstkreise, Abteilung Wald
Beteiligte	Revierförster/-innen, Gemeinden, WaldZürich
Beschreibung	Die Forstkreise organisieren in regelmässigen Abständen Sitzungen mit den Revierförstern/-innen, wo insbesondere erfolgreiche Beispiele von Umsetzungsmassnahmen im Wald präsentiert und diskutiert werden. Die Ergebnisse aus den Sitzungen werden allen Teilnehmenden, aber auch Revierförstern/-innen anderer Forstkreise zugänglich gemacht.
Herausforderungen	Der Erfolg der Massnahmen hängt in erster Linie von der Bereitschaft der Revierförster/-innen ab, ihre erfolgreichen Ansätze preiszugeben und Erfahrungen Dritter anzunehmen sowie umzusetzen.

## 6.4.2 KORPORATIONEN

Die Korporationen sind eine der Empfänger-Zielgruppe. Ein Teil der Korporationen sieht sich mit grösseren Herausforderungen konfrontiert und muss sich weiterentwickeln (siehe Abschnitte 5.1.3, 5.1.4 und 5.1.6). Viele Korporationen haben Erfolg (siehe Abschnitte 5.1.1, 5.1.2 und 5.1.5). Diese Korporationen sollen als gute Beispiele für andere Korporationen und für Privatwaldeigentümer/-innen, die eine Korporation gründen wollen, breiter bekannt werden.



### Plattform für Erfahrungsaustausch der Korporationen einrichten

Ausgangslage	Die Heterogenität der Korporationen bezüglich struktureller Merkmale, Qualifikation des Vorstands, Engagement der Mitglieder, Leistungsfähigkeit in der Waldbewirtschaftung oder Aussenwahrnehmung ist gross. Viele Korporationen stehen vor allem intern, aber auch extern vor Herausforderungen.
Ziel (Wirkung)	Alle Korporationen gehen ihre weitere Entwicklung aktiv an. Die Korporationen besprechen den Umgang mit den Herausforderungen untereinander, tauschen ihre Erfahrungen aus und lernen voneinander. Die Korporationen gewinnen an Attraktivität für ihre Mitglieder und sind verlässliche Partner der Waldwirtschaft im Kanton Zürich.
Verantwortung	WaldZürich
Beteiligte	Korporationen, Privatwaldeigentümer/-innen, Revierförster/-innen, Abteilung Wald
Beschreibung	Es finden regelmässig Veranstaltungen für die Korporationen statt (z.B. einmal pro Jahr). Die Veranstaltungen sind nach den Bedürfnissen der Korporationen konzipiert (Referate, Diskussionsforen, Arbeitssitzungen, Besuche vor Ort usw.). Zu jeder Veranstaltung wird eine Dokumentation erstellt, welche allen Korporationen zugestellt und weiteren Interessierten zur Verfügung gestellt wird.
Herausforderungen	Die Korporationen müssen bereit sein, sich ihren Herausforderungen zu stellen, offen über positive, aber auch negative Erfahrungen zu berichten und das Gelernte umzusetzen. Eine solche Austauschplattform aufzubauen, zu etablieren und über längere Zeit durchzuführen ist aufwändig und braucht Durchhaltevermögen. Die Veranstaltungen müssen abwechslungsreich konzipiert sein.
Hinweis	Bei der Konzipierung einer solchen Plattform gilt es zu bedenken, dass alle vier Jahre eine sogenannte „Forstreferententagung“ mit den für den Wald zuständigen Gemeinderäten abgehalten wird, wo auch die Präsidenten von Waldverbänden, Genossenschaften und Korporationen eingeladen sind. Weiter organisieren einzelne Forstkreise Ausflüge, die dem Wissenstransfer und dem Erfahrungsaustausch dienen.

### Anlaufstelle für die individuelle Beratung für Korporationen schaffen

Ausgangslage	Gerade bei internen Herausforderungen können die Bedürfnisse einer Korporation sehr spezifisch sein und wollen nicht mit anderen Korporationen geteilt werden. Für eine auf die Bedürfnisse einer Korporation abgestimmte Beratung kann zudem sehr spezifisches Wissen notwendig sein (z.B. bei rechtlichen oder finanztechnischen Fragen). Entsprechende Grundlagen sind in Ausarbeitung.
Ziel (Wirkung)	Korporationen mit individuellen Bedürfnissen können über eine Anlaufstelle eine massgeschneiderte Beratung abholen. Die eine Korporation betreffende Herausforderung ist gemeistert, und die Korporation kann sich weiterentwickeln.
Verantwortung	WaldZürich
Beteiligte	Abteilung Wald, externe Experten/-innen
Beschreibung	WaldZürich baut mit Unterstützung der Abteilung Wald eine Anlaufstelle auf. Sie erstellen gemeinsam ein Konzept für die Anlaufstelle. Die Anlaufstelle wird mit personellen Ressourcen ausgestattet, und es werden Arbeitsmittel vorbereitet (Grundlagen), Liste von Experten/-innen usw.). Die Anlaufstelle wird bei Korporationen, Revierförstern/-innen, Gemeinden usw. bekannt gemacht. Korporationen melden sich bei der Anlaufstelle, die ihnen entweder direkt weiterhilft oder sie an einen/eine Experten/-in weitervermittelt. Diesbezüglich wurden in Workshop 2 als Ideen vorgeschlagen, den Korporationen eine Art „Fitness-Check“ anzubieten oder ein Benchmarking aufzubauen.
Herausforderungen	Der Umfang der Bedürfnisse der Korporationen respektive die Anzahl Kontakte bei der Anlaufstelle sind schwierig abzuschätzen. Die Bedürfnisse hingegen können gut abgeschätzt werden (Nachfolge, Strategie, betriebliche Entwicklung usw.). Es muss eine Finanzierung der Anlaufstellen aufgebaut werden, die mindestens einige Jahre Bestand haben sollte. Auch gilt es, zu berücksichtigen, dass insbesondere WaldZürich nur über beschränkte personelle Ressourcen verfügt.
Hinweis	Der Kanton Bern setzt im Rahmen des NFA ein Förderprogramm „Optimale Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse“ um, das einen vergleichbaren Ansatz verfolgt. <sup>12</sup>

#### 6.4.3 PRIVATWALDEIGENTÜMER/-INNEN

Die zweite Empfänger-Zielgruppe sind die Privatwaldeigentümer/-innen.

<sup>12</sup> <<https://www.vol.be.ch/vol/de/index/wald/wald/kreissschreiben.html>>, Forstbetriebe/Forsttechnik, Zugriff am 28. September 2018.

## Sensibilisierungskampagne durchführen

Ausgangslage	Die Privatwaldeigentümer/-innen besitzen sehr kleine Waldflächen. Ein namhafter Teil der Privatwaldeigentümer/-innen bewirtschaftet den Wald überhaupt nicht oder ohne grosse Interessen. Von jenen PWE, die ihren Wald tatsächlich bewirtschaften, führt ein beträchtlicher Teil die Arbeiten in Eigenregie aus und arbeitet nur selten mit anderen Waldeigentümern/-innen zusammen.
Ziel (Wirkung)	Die Privatwaldeigentümer/-innen sind sensibilisiert, dass sie mittels einer dauerhaften Kooperation (insbesondere mit einer Korporation) einen grösseren Nutzen für sich (vor allem materiell) und die Gesellschaft (Erhaltung Waldfunktionen, Stärkung der Wertschöpfungskette Holz) stiften. Eine grosse Zahl von Privatwaldeigentümern/-innen schliesst sich bestehenden Korporationen an oder gründet mit anderen Waldeigentümern/-innen neue Korporationen.
Verantwortung	WaldZürich
Beteiligte	Revierförster/-innen, Korporationen, Gemeinden, Abteilung Wald, weitere Akteure der Wertschöpfungskette Holz
Beschreibung	WaldZürich konzipiert eine Sensibilisierungskampagne. WaldZürich setzt die Kampagne mit Unterstützung der Abteilung Wald und dem Einbezug wichtiger Akteure um. Die Wirksamkeit der Kampagne wird begleitend überprüft und falls notwendig angepasst.
Herausforderungen	Eine breite und wirksame Kampagne bindet beträchtliche finanzielle und personelle Ressourcen. Die Revierförster/-innen als wichtigste Mittler-Zielgruppe gilt es, in die Kampagne einzubinden. Beim Modell der Korporation stellt die Abgabe des Nutzungsrechts eine sehr grosse Hürde für die Waldeigentümer/-innen dar (vgl. Abschnitt 5.2.4). Entscheidend für die Kampagne ist, Argumente und Botschaften zu finden, die helfen, diese Hürde zu überwinden. Vergangene auf Privatwaldeigentümer/-innen ausgerichtete Kampagnen waren nur beschränkt wirksam. Walker/Artho (in Vorbereitung) liefern mit ihrer Typologie von Privatwaldeigentümern/-innen Grundlagen, die eine adressatengerechtere Kommunikation erlauben sollte.
Hinweis	Mit dem Projekt „Zukunft Privatwald Zürich“ hat WaldZürich bereits eine vergleichbare Kampagne umgesetzt. In anderen Kantonen und auf nationaler Ebene laufen ähnliche Aktivitäten oder sind solche geplant. Mit den Projekten in Bauma und Bäretswil liegen positive Beispiele vor.

### Werkzeugkasten für die Gründung einer Korporation erstellen

Ausgangslage	Nur ein kleiner Prozentsatz der Privatwaldeigentümer/-innen haben sich zu einer dauerhaften Zusammenarbeit mit anderen Waldeigentümern/-innen zusammengeschlossen (siehe Darstellung D 3.5). Sie brauchen Informationen und Grundlagen zum Vorgehen und zur konkreten Umsetzung bei der Gründung einer Korporation.
Ziel (Wirkung)	Interessierte Privatwaldeigentümer/-innen und allenfalls andere Initianten (z.B. Gemeinden) sind informiert über das Vorgehen bei der Gründung einer Korporation. Für Träger von Initiativen eine Korporation zu gründen stehen Grundlagen bereit.
Verantwortung	Abteilung Wald
Beteiligte	Korporationen, Revierförster/-innen, WaldZürich, externe Experten/-innen
Beschreibung	Die Abteilung Wald erarbeitet unter Einbezug erfahrener Revierförster/-innen und allenfalls unter Einbezug von Korporationen/WaldZürich Grundlagen, die es für die Gründung einer Korporation braucht. Sie stellt diese Grundlagen in einer Art Werkzeugkasten zur Verfügung. Sie setzt die Mittler-Zielgruppen über den Werkzeugkasten und dessen Benutzung in Kenntnis und macht diesen öffentlich zugänglich. Trägern von Initiativen wird die individuelle Unterstützung durch die Forstkreise oder durch Experten/-innen angeboten.
Herausforderungen	Die Grundlagen müssen verständlich, einfach verfügbar und den relevanten Personen bekannt sein. Die Sensibilisierungskampagne spielt bezüglich dem letztgenannten Punkt (Bekanntheit) eine wichtige Rolle.
Hinweis	Die Kantone Bern und Luzern zum Beispiel verfügen über Materialien, die sie Waldeigentümern/-innen für die Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen bereitstellen.

#### 6.4.4 WALDZÜRICH

WaldZürich ist als Verband der Waldeigentümer/-innen neben den Revierförstern/-innen der wichtigste Mittler gegenüber den Korporationen und den Privatwaldeigentümern/-innen (siehe Darstellung D 6.3). Deshalb stehen sie aus unserer Sicht auch in der Verantwortung, einige der oben skizzierten Massnahmen umzusetzen.

Wir empfehlen der Abteilung Wald, zeitnah mit WaldZürich die Absichten zu besprechen, wie aus Sicht des Kantons die Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse in der Waldwirtschaft des Kantons Zürich weiter optimiert werden sollen, und welche Rolle WaldZürich dabei erfüllen soll.

#### 6.4.5 KREISFÖRSTER

Die Kreisförster sind zusammen mit Vertretern von WaldZürich die zentralen Personen bei der Umsetzung jeglicher Massnahmen gegenüber den Korporationen und den Privatwaldeigentümern/-innen (siehe Darstellung D 6.3). Die Kreisförster haben zwei Funktionen anhand derer die Empfehlungen formuliert werden:

- *Fachliche Führung der Revierförster/-innen:* Gestützt auf Artikel 29 KWaG hat der kantonale Forstdienst gegenüber dem kommunalen Forstdienst ein fachliches Weisungsrecht. Die Kreisförster sollen die Revierförster/-innen erstens bei der Umsetzung der in Abschnitt 6.4.1 skizzierten Massnahmen unterstützen. Zweitens empfehlen wir der Abteilung Wald, die Kreisförster aufzufordern, bei den Revierförstern/-innen in ihrem Forstkreis für eine einheitliche und engagierte Umsetzung der ihnen übertragenen Aufgaben zu sorgen.
- *Kontaktperson für Korporationen, Privatwaldeigentümer/-innen usw.:* Gemäss der gesetzlich verankerten Aufgabe zur Förderung der überbetrieblichen Zusammenarbeit sind die Kreisförster im Prinzip die erste Kontaktperson für Korporationen, Privatwaldeigentümer/-innen oder Dritte, wenn es um Fragen zur Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse geht. Das heisst, dass die Kreisförster für gewisse Massnahmen in den Abschnitten 6.4.1 bis 6.4.3 verantwortlich sind (z.B. Erfahrungszirkel für bestehende Korporationen) oder in Kenntnis zu setzen sind (z.B. Grundlagen für Korporationen, Werkzeugkasten für Privatwaldeigentümer/-innen).

Damit die Kreisförster beide Funktionen erfüllen können, empfehlen wir, sie bei der Konkretisierung der skizzierten Massnahmen und der späteren Umsetzung eng einzu beziehen.

#### 6.4.6 GEMEINDEN

Die Gemeinden sind erstens wichtig, weil sie die Bedingungen für die Tätigkeiten der Revierförster/-innen festlegen. Zweitens können die Gemeinden durchaus die Rolle der Auslöser oder der Förderer von Massnahmen zur Optimierung insbesondere der Strukturen einnehmen (siehe Darstellung D 6.3).

Wir empfehlen der Abteilung Wald, die Gemeinden über die Ziele und die Massnahmen bezüglich der Optimierung von Prozessen und Strukturen in der Waldwirtschaft des Kantons Zürich zu informieren und ihnen ihre Verantwortung gegenüber den Revierförstern/-innen in Erinnerung zu rufen. Weiter sollten die für den Wald zuständigen Gemeinderäte/-innen über die den Revierförstern/-innen und den Korporationen zur Verfügung stehenden Grundlagen informiert werden.

- Baudirektion Kanton Zürich (undatiert): zürwald – wer bisch du? Der Wald im Kanton Zürich. Baudirektion Kanton Zürich, Amt für Landschaft und Natur, Abteilung Wald, Zürich.
- Baudirektion Kanton Zürich (2010): Waldentwicklungsplan Kanton Zürich 2010. Festgesetzt mit Verfügung der Baudirektion des Kantons Zürich vom 07. September 2010.
- Baudirektion Kanton Zürich (2014): Richtlinie für die Aufgaben im kommunalen Forstdienst und für die Zusammenarbeit mit den Behörden und den Waldeigentümern. Baudirektion Kanton Zürich, Amt für Landschaft und Natur, Abteilung Wald, Zürich.
- Bernasconi, A. et al. (2014): Zukunftsvorstellungen im Privatwald. Schlussbericht. Büro Pan. Bern
- Bettschart, M. (1985): Privatwaldumfrage 1985 im Kanton Zürich. Kantonaales Oberforstamt, Zürich. Unveröffentlicht.
- Bossard, M. (2008): Korporationen und Waldverbände. Was sollte in den Statuten stehen? Einige Hinweise aus rechtlicher Sicht. Zürcher Wald 5/2008. Verband Zürcher Forstpersonal.
- Bouquet F. (2010): Handel von Waldgrundstücken im Lichte des Bundesgesetzes über das Bäuerliche Bodenrecht (BGBB ). Zürcher Wald 2/2010. Verband Zürcher Forstpersonal.
- Braun, D.; Giraud, O. (2003): Steuerungsinstrumente, in: Schubert, K.; Bandelow, N.C. (Hrsg.): Lehrbuch der Politikfeldanalyse, Oldenburg.
- Bundesamt für Umwelt BAFU (Hrsg.) (2017): Jahrbuch Wald und Holz 2017. Bundesamt für Umwelt, Bern. Umwelt-Zustand Nr. 1718.
- Dinkel, R. (2010): Die Holzkorporationen im Limmattal. Zürcher Wald 2/2010. Verband Zürcher Forstpersonal.
- Frey, K.; Meier, H.; Suter, P. (2001): Der Schlieremer Wald im Wandel der Zeit. Vereinigung für Heimatkunde.
- Stadler, H. (2008): Korporationen. Historisches Lexikon der Schweiz, <<http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D10262.php>>, Zugriff am 26. Juni 2018.
- Walker, D.; Artho, J. (in Vorbereitung): Die Eigentümerinnen und Eigentümer des Schweizer Waldes. Untersuchung des Verhältnisses privater und öffentlicher Eigentümerinnen und Eigentümer zu ihrem Wald. Bundesamt für Umwelt, Bern.
- Wild-Eck, S.; Zimmermann, W. (2005): Der Schweizer Privatwald und seine Eigentümerinnen und Eigentümer: Eine repräsentative Umfrage unter den Schweizer Privatwaldeigentümerinnen und -eigentümern zu deren Waldeigentum und Einstellungen gegenüber Wald und Waldpolitik. Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, Schriftenreihe Umwelt Nr. 382, Bern.

Wild-Eck, S. (2004): Verhalten und Einstellungen der Schweizer Privatwaldeigentümerge-rinnen und -eigentümer (PWE) gegenüber Wald und Waldpolitik (Schweizerische Pri- vatwaldeigentümerschafts-Umfrage 2002). Deskriptiver Bericht. ETH Zürich, Profes- sur Forstpolitik und Forstökonomie, Zürich.

## ANHANG

## A I      ANTWORTEN ZU DEN FRAGEN AUS DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG

DA 1:    Frage A2: In welchem Jahr wurde die Korporation gegründet?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Vor 1970	60	74,1
Nach 1970	21	25,9

DA 2:    Frage A3: Falls die Korporation NACH 1970 gegründet wurde: Was war der Auslöser der Gründung? *Mehrfachantworten möglich*

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Waldzusammenlegung/Melioration	18	85,7
Eigeninitiative von Waldeigentümern/-innen	6	28,6
Fusion mit einer anderen Korporation oder Körperschaft	1	4,8
Abspaltung von einer anderen Korporation	0	0
Initiative des zuständigen Försters/der zuständigen Försterin	1	4,8
Sonstige Gründe: Auflösung der Zivilgemeinde	1	4,8

DA 3:    Frage A4: Wie gross ist die gesamte Waldfläche Ihrer Korporation?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
0 ha–10 ha	2	2,3
11 ha–30 ha	24	27,6
31 ha–50 ha	26	29,9
51 ha–100 ha	22	25,3
101 ha–200 ha	12	13,8
Mehr als 200 ha	1	1,1
Weiss nicht	0	0

DA 4:    Frage A5: Wie viele Mitglieder hat die Korporation?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Weniger als 10 Mitglieder	5	6
Zwischen 10 und 30 Mitglieder	45	53,6
Zwischen 31 und 50 Mitglieder	23	27,4
Zwischen 51 und 100 Mitglieder	8	9,5
Mehr als 100 Mitglieder	3	3,6



DA 5: Frage A6: Wie viele Teilrechte hat die Korporation?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Weniger als 10 Teilrechte	6	7,5
Zwischen 10 und 20 Teilrechte	16	20,0
Zwischen 21 und 30 Teilrechte	8	10,0
Zwischen 31 und 50 Teilrechte	16	20,0
Zwischen 51 und 100 Teilrechte	9	11,3
Zwischen 101 und 500 Teilrechte	17	21,3
Mehr als 500 Teilrechte	8	10,0

DA 6: A7: Welche Veränderungen haben sich in den nachfolgend aufgelisteten Bereichen in den letzten zehn Jahren ergeben?

	Zunahme		Abnahme		Keine Veränderung		Weiss nicht	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
Waldfläche	40	46,5	4	4,7	42	48,8	0	0
Anzahl der Mitglieder	22	26,2	19	22,6	42	50,0	1	1,2
Anzahl der Teilrechte	12	14,3	6	7,1	66	78,6	0	0
Durchschnittsalter der Mitglieder	42	51,2	10	12,2	18	22,0	12	14,6

Legende: N = Nennungen.

DA 7: Frage A8: Seit wie vielen Jahren sind die Vorstandsmitglieder im Vorstand der Korporation?

	Anzahl Personen							
	0		1		2		Mehr als 2	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
0-4 Jahre	47	54,0	31	35,6	8	9,2	1	1,1
5-8 Jahre	48	55,2	23	26,4	10	11,5	6	6,9
Mehr als 8 Jahre	6	6,9	8	9,2	23	26,4	50	57,5

Legende: N = Nennungen.

## DA 8: Frage A9: Wie alt sind die Vorstandsmitglieder?

	Anzahl Personen							
	0		1		2		Mehr als 2	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
Unter 45 Jahren	44	50,6	33	37,9	8	9,2	2	2,3
Zwischen 45 und 65 Jahre	4	4,6	14	16,1	30	34,5	39	44,8
Über 65 Jahre	36	41,4	25	28,7	20	23	6	6,9

Legende: N = Nennungen.

## DA 9: Frage B1: Wie wichtig sind Ihrer Korporation die folgenden Ziele im Zusammenhang mit der Nutzung Ihres Waldes?

	Unwichtig		Eher unwichtig		Mittel		Eher wichtig		Wichtig	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
Produktion von Stamm- und Industrieholz	0	0	1	1,2	8	9,3	24	27,9	53	61,6
Produktion von Energieholz	0	0	9	10,5	19	22,1	23	26,7	35	40,7
Schaffen und Erhalten eines Lebensraums für möglichst viele Tier- und Pflanzenarten	0	0	11	12,6	29	33,3	24	27,6	23	26,4
Erhalt eines gesunden und stabilen Waldes	0	0	0	0	0	0	15	17,4	71	82,6
Schaffen eines Waldes mit möglichst hohem Erholungswert für die Allgemeinheit	5	5,7	16	18,4	33	37,9	23	26,4	10	11,5
Schaffen optimaler Bedingungen für Produkte, die nicht aus Holz sind (Waldhonig, Beeren, Früchte, Pilze usw.)	28	32,2	31	35,6	24	27,6	2	2,3	2	2,3
Schaffen eines aus Sicht der Korporation schönen Waldbildes	2	2,3	8	9,3	32	37,2	21	24,4	23	26,7
Schaffen eines möglichst aufgeräumten Waldes	10	11,5	14	16,1	25	28,7	30	34,5	8	9,2
Sicherstellen der Filterfunktion des Waldes für Trinkwasser	4	4,7	7	8,2	19	22,4	20	23,5	35	41,2

Legende: N = Nennungen.

DA 10: Frage B2: Wie wichtig sind Ihrer Korporation folgende Aspekte im Zusammenhang mit Ihrem Wald? Durch die Nutzung des Waldes der Korporation ...

	Unwichtig		Eher unwichtig		Mittel		Eher wichtig		Wichtig	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
... soll ein möglichst hoher finanzieller Gewinn oder ein möglichst tiefer Verlust resultieren.	2	2,3	4	4,7	16	18,6	25	29,1	39	45,3
... soll eine Tradition weitergeführt werden.	3	3,5	7	8,1	17	19,8	22	25,6	37	43
... soll dem Wunsch von Korporationsmitgliedern nach körperlicher Arbeit im Wald entsprochen werden.	33	37,9	26	29,9	16	18,4	8	9,2	4	4,6
... soll für die Korporation ein möglichst geringer Aufwand entstehen.	2	2,3	10	11,6	28	32,6	26	30,2	20	23,3
... sollen sich die Mitglieder der Korporation wohlfühlen, wenn sie sich im Wald aufhalten.	4	4,6	7	8	24	27,6	21	24,1	31	35,6
... soll die Nutzung benachbarter Wald- oder Nichtwald-Flächen optimiert werden.	13	14,9	19	21,8	23	26,4	26	29,9	6	6,9
... sollen sich andere Personen in unserem Wald wohlfühlen, die spazieren, Sport treiben, die Natur beobachten oder Schulunterricht geben.	5	5,7	13	14,9	31	35,6	24	27,6	14	16,1
... soll der Wald der Korporation als Ressource für nachkommende Generationen erhalten bleiben.	0	0	0	0	1	1,1	16	18,4	70	80,5
... sollen die Pflichten als Waldeigentümerin erfüllt werden.	0	0	1	1,2	9	10,5	30	34,9	46	53,5

Legende: N = Nennungen.

DA 11: Frage B3: Bewirtschaftet Ihre Korporation den Wald oder verzichtet sie auf eine Bewirtschaftung?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Wald wird bewirtschaftet	87	100
Verzicht auf Bewirtschaftung	0	0

DA 12: Frage B4: Haben Sie die Bewirtschaftung Ihres Waldes oder Teile davon an Dritte übertragen (Bewirtschaftungsvertrag usw.)?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Ja, den ganzen Wald	20	23,0
Ja, Teile des Waldes	7	8,0
Nein	60	69,0

DA 13: Frage B5: Von wem wird der Wald Ihrer Korporation *hauptsächlich* bewirtschaftet? (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
In Eigenregie durch Mitglieder der Korporation	27	32,9
Durch den eigenen Forstbetrieb	6	7,3
Durch Forstunternehmen oder Forstbetriebe Dritter	47	57,3
Durch den mit anderen Waldeigentümern/-innen gemeinsam getragenen Forstbetrieb	2	2,4

DA 14: Frage B6: Wie oft arbeitet Ihre Korporation bzw. deren Forstbetrieb mit anderen Waldeigentümern/-innen zusammen, um in Ihrem Wald Massnahmen durchzuführen?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Nie	19	22,1
Selten	35	40,7
Gelegentlich	16	18,6
Oft	14	16,3
Weiss nicht	2	2,3

DA 15: Frage B7: Kann sich Ihre Korporation vorstellen, in Zukunft (noch) mehr mit anderen Waldeigentümern/-innen zusammen zu arbeiten?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Ja	52	59,8
Nein	21	24,1
Weiss nicht	14	16,1

DA 16: Frage B8: Wenn Sie die letzten zehn Jahre betrachten: Entsprach die geerntete Holzmenge in Ihrem Korporationswald der nachhaltigen Nutzungsmenge?

Falls Ihre Korporation über einen Betriebsplan verfügt: Wurde der darin festgelegte Hiebsatz genutzt?

Falls Ihre Korporation über keinen Betriebsplan verfügt: Schätzen Sie, dass sie so viel Holz geerntet haben, wie im Wald Ihrer Korporation nachwächst (sogenannter Zuwachs)?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Ja, die Nutzung entsprach im Durchschnitt dem Hiebsatz bzw. dem Zuwachs.	75	86,2
Nein, die Nutzung lag deutlich <i>unter</i> dem Hiebsatz bzw. <i>unter</i> dem Zuwachs.	5	5,7
Nein, die Nutzung lag deutlich <i>über</i> dem Hiebsatz bzw. <i>über</i> dem Zuwachs.	6	6,9
Weiss nicht	1	1,1

DA 17: Frage B9: Wie oft hat Ihre Korporation Kontakt mit dem/der für Ihren Wald zuständigen Revier- oder Kreisförster/-in oder mit Mitarbeitenden des Kantonsforstamts?

	Weniger als 1x pro Jahr		Ca. 1 pro Jahr		Mehrmals pro Jahr		Nicht relevant/ Weiss nicht	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
Revierförster/-in	0	0	5	5,7	82	94,3	0	0
Kreisförster	6	7,5	53	66,3	20	25,0	1	1,3
Mitarbeitende des Kantonsforstamts	40	57,1	16	22,9	7	10,0	7	10,0

Legende: N = Nennungen.

DA 18: Frage B10: Zu welchen Themen erhalten Sie von dem/der zuständigen Revier- oder Kreisförster/-in oder den Mitarbeitenden des Kantonsforstamts Informationen oder Beratung? *Mehrfachantworten möglich*

	Anzahl Nennungen	Anteil an den antwortenden Korporationen in Prozent
Bewirtschaftung des Waldes (Verjüngung oder Pflege des Waldes, Holzernste, Verkauf und Vermarktung von Holz)	85	98,8
Bereitstellung von Waldleistungen wie Biodiversität, Freizeit und Erholungsnutzung, Schutz gegen Naturgefahren usw.	39	45,3
Strategische Entwicklung der Korporation	21	24,4
Formale Organisation der Korporation (Strukturen und Prozesse)	7	8,1
Operative Steuerung der Korporation	8	9,3
Finanzielles (z.B. Budget, Rechnungsführung, Erfolgsrechnung, Investitionen)	7	8,1
Personelles (z.B. Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern)	3	3,5
Interne und externe Kommunikation	15	17,4
Weitere <sup>13</sup>	2	2,3

DA 19: Frage B11: Wie empfindet Ihre Korporation das Verhältnis zum/zur für Ihren Wald zuständigen Revier- und Kreisförster/-in und zu den Mitarbeitenden des Kantonsforstamts?

	Schlecht		Eher schlecht		Eher gut		Gut		Nicht relevant/ Weiss nicht	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
Revierförster/-in	0	0	4	4,8	10	11,9	65	77,4	5	6
Kreisförster	0	0	3	4,2	7	9,9	26	36,6	35	49,3
Mitarbeitende des Kantonsforstamts	1	1,1	3	3,4	9	10,3	74	85,1	0	0

Legende: N = Nennungen.

<sup>13</sup> 2 Nennungen zu (wald-)rechtlichen Themen.

DA 20: Frage C1: Wie stark treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Korporation zu?

	Trifft zu		Trifft eher zu		Trifft eher nicht zu		Trifft nicht zu		Weiss nicht/ keine Angabe	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
<b>Betreffend Vorstand</b>										
Der Vorstand ist motiviert und engagiert.	68	79,1	16	18,6	2	2,3	0	0	0	0
Der Vorstand verfügt über ausreichend Kompetenzen, die Korporation strategisch zu führen.	69	79,3	17	19,5	1	1,1	0	0	0	0
Der Vorstand verfügt über ausreichend Kompetenzen, die Kooperation operativ zu steuern.	70	80,5	17	19,5	0	0	0	0	0	0
Der Vorstand ist innovativ.	42	48,8	33	38,4	8	9,3	1	1,2	2	2,3
Der Vorstand bietet den Mitgliedern attraktive Leistungen.	22	25,9	31	36,5	21	24,7	7	8,2	4	4,7
Der Vorstand hat keine Schwierigkeiten, bei Vakanz neue Mitglieder für den Vorstand zu rekrutieren.	9	10,3	41	47,1	20	23	15	17,2	2	2,3
Der Vorstand kann die Mitglieder für seine „Projekte“ gewinnen.	43	49,4	35	40,2	5	5,7	2	2,3	2	2,3
Der Vorstand erfüllt seine Aufgaben und Pflichten.	79	90,8	8	9,2	0	0	0	0	0	0
<b>Betreffend Mitglieder</b>										
Die Zukunft der Korporation ist den Mitgliedern von grosser Wichtigkeit.	46	52,9	34	39,1	5	5,7	2	2,3	0	0
Die Mitglieder nehmen an Aktivitäten der Korporation teil.	31	35,6	34	39,1	17	19,5	2	2,3	3	3,4
Die Mitglieder sind motiviert, den Vorstand zu unterstützen.	36	41,9	34	39,5	10	11,66	4	4,7	2	2,3
Die Mitglieder sind gegenüber neuen Entwicklungen offen.	28	32,2	47	54	4	4,6	3	3,4	5	5,7

	Trifft zu		Trifft eher zu		Trifft eher nicht zu		Trifft nicht zu		Weiss nicht/ keine Angabe	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
<b>Betreffend Wald und dessen Bewirtschaftung</b>										
Der Wald ist gepflegt und in einem guten Zustand.	65	74,7	21	24,1	1	1,1	0	0	0	0
Der Wald ist gut erschlossen.	74	85,1	12	13,8	1	1,1	0	0	0	0
Die betriebliche Organisation entspricht den Bedürfnissen der Korporation.	66	75,9	17	19,5	1	1,1	1	1,1	2	2,3
Die Bewirtschaftung des Waldes erfolgt effizient und kostengünstig.	52	59,8	32	36,8	3	3,4	0	0	0	0

Legende: N = Nennungen.

**DA 21: Frage C2: Wie wichtig werden die folgenden Themen für Ihre Korporation in den nächsten fünf bis zehn Jahren sein?**

	Sehr wichtig		Eher wichtig		Eher unwichtig		Sehr unwichtig		Weiss nicht	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
<b>Betreffend Vorstand</b>										
Regelung der Nachfolge im Vorstand oder in anderen Gremien der Korporation	41	47,1	32	36,8	13	14,9	0	0	1	1,1
Akzeptanz der Korporation bei Anspruchs- und Interessengruppen	19	22,4	41	48,2	23	27,1	2	2,4	0	0
Verknappung der finanziellen Mittel	21	24,4	34	39,5	24	27,9	5	5,8	2	2,3
Vergrößerung der Waldfläche der Korporation	7	8,1	27	31,4	34	39,5	16	18,6	2	2,3
<b>Betreffend Mitglieder</b>										
Attraktivität der Korporation für die Mitglieder wahren	28	32,6	41	47,7	15	17,4	0	0	2	2,3
Neue und aktive Mitglieder finden	21	24,4	25	29,1	23	26,7	17	19,8	0	0



	Sehr wichtig		Eher wichtig		Eher unwichtig		Sehr unwichtig		Weiss nicht	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
<b>Betreffend Wald und dessen Bewirtschaftung</b>										
Verschlechterung des Zustands des Waldes durch Krankheiten, Waldschäden usw.	51	58,6	29	33,3	7	8	0	0	0	0
Steigende Ansprüche der Gesellschaft an den Wald	23	26,4	40	46	21	24,1	3	3,4	0	0
Anpassung des Waldes an den Klimawandel	40	46	33	37,9	12	13,8	1	1,1	1	1,1
Reduktion der Kosten in der Waldbewirtschaftung	30	34,9	41	47,7	15	17,4	0	0	0	0
Effizienzsteigerung in der Waldbewirtschaftung	25	28,7	49	56,3	11	12,6	1	1,1	1	1,1
Schaffen neuer Einkommensquellen durch die finanzielle Beteiligung von Nutznießern/-innen	16	18,6	24	27,9	25	29,1	14	16,3	7	8,1
Ausschöpfen des nachhaltigen Nutzungspotenzials (Hiebsatz, Zuwachs)	36	41,4	39	44,8	10	11,5	2	2,3	0	0

Legende: N = Nennungen.

**DA 22: Frage C3: Wenn Ihre Korporation die Waldfläche vergrössern will: Welchen Ansatz favorisiert Ihre Korporation?**

	Ja		Nein		Weiss nicht	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
Kauf von Waldfläche	58	69,9	20	24,1	5	6
Fusion mit einer anderen Korporation oder Körperschaft	18	23,4	49	63,6	10	13
Aufnahme anderer Waldeigentümer/-innen (private oder juristische Personen) in die Korporation	37	46,3	34	42,5	9	11,3
Pacht von Waldfläche	5	6,3	69	86,3	6	7,5

Legende: N = Nennungen.

DA 23: Frage D1: Können Sie sich vorstellen, dass Ihre Korporation Unterstützung von aussen in Anspruch nehmen würde, um sich weiter zu entwickeln?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Ja	56	64,4
Nein	31	35,6

DA 24: Frage D2: Zu welchen Themen kann sich Ihre Korporation eine externe Unterstützung vorstellen? *Mehrfachantworten möglich*

	Anzahl Nennungen	Anteil der antwortenden Korporationen in Prozent
Formale Organisation der Korporation (Strukturen und Prozesse)	16	27,1
Strategische Entwicklung der Korporation	23	39,0
Operative Steuerung der Korporation	10	16,9
Finanzielles (z.B. Budget, Rechnungsführung, Erfolgsrechnung, Investitionen)	14	23,7
Personelles (z.B. Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern)	8	13,6
Interne und externe Kommunikation	6	10,2
Bewirtschaftung des Waldes (Verjüngung oder Pflege des Waldes, Holzernte, Verkauf und Vermarktung von Holz)	40	67,8
Bereitstellung von Waldleistungen wie Biodiversität, Freizeit und Erholungsnutzung, Schutz gegen Naturgefahren usw.	20	33,9
Weitere <sup>14</sup>	5	8,5

<sup>14</sup> 3 Nennungen betreffend Fusion der Korporation; 1 Nennung zu Beiträgen; 1 Nennung betreffend Zusammenarbeit mit anderen forstlichen Organisationen.

DA 25: Frage D3: Wie sollte eine solche externe Unterstützung/Beratung erfolgen? *Mehrfachantworten möglich*

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Persönliche Beratung (Besprechungen, Berichte usw. durch externe/-n Berater/-in)	38	64,5
Vorträge und Diskussionen	12	20,7
Vernetzung mit anderen Korporationen (Austauschplattform, Erfahrungszirkel usw.)	22	37,9
Fachexkursionen (z.B. zu anderen Korporationen oder Forstbetrieben)	31	53,4
Dokumente und Unterlagen in Papierform	15	25,9
Dokumente und Unterlagen im Internet	24	41,4
Weiterbildung, Kurse	15	25,9
Weitere	0	0

DA 26: Frage E1: Welches ist die ökonomische Bedeutung des Waldes für Ihre Korporation? Der Wald ist ...

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
... die Haupteinnahmequelle.	43	49,5
... eine bedeutende Einnahmequelle.	11	12,6
... eine bescheidende Einnahmequelle.	20	23,0
... gar keine Einnahmequelle.	7	8,0
... ein Verlustgeschäft.	6	6,9

DA 27: Frage E2: Welche Bedeutung kommt dem Wald im gesamten Vermögensportfolio Ihrer Korporation zu?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Hauptvermögensposition	57	66,3
Bedeutende Vermögensposition	17	19,8
Bescheidene Vermögensposition	12	14,0

## DA 28: Frage E3: Weitere finanzielle Aspekte

	Ja		Nein		Weiss nicht/ Keine Angabe	
	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %	Anzahl N	Anteil in %
Stehen Ihrer Korporation finanzielle Mittel aus Abgaben (z.B. Baurechtszinsen, Konzessionsgebühren, Mieten für Waldhütten) zur Verfügung?	35	40,7	50	58,1	1	1,2
<i>Falls ja, setzt Ihre Korporation solche Mittel zur Finanzierung der Nutzung des Waldes ein?</i>	24	63,2	11	28,9	3	7,9
Wissen Sie, dass Sie bei der Nutzung Ihres Waldes für gewisse Massnahmen Subventionen erhalten können?	82	97,6	1	1,2	1	1,2
Hat Ihre Korporation in der Vergangenheit Subventionen für Massnahmen in ihrem Wald erhalten?	77	90,6	6	7,1	2	2,4

Legende: N = Nennungen.

## DA 29: Frage E4: Wie hoch war Ende 2017 der Stand der finanziellen Reserven im Waldbereich (Forstreserven)?

	Anzahl Nennungen	Anteil in % alle	Anteil in % ohne weiss nicht/keine Angabe
0–20'000 Franken	11	12,8	15,1
20'001–50'000 Franken	14	16,3	19,2
50'001–100'000 Franken	13	15,1	17,8
100'001–200'000 Franken	19	22,1	26,0
Über 200'000 Franken	16	18,6	21,9
Weiss nicht/keine Angabe	13	15,1	-

DA 30: Frage E5: Wie oft resultierte in den vergangenen fünf Kalender- oder Forstjahren ein Gewinn aus der Bewirtschaftung Ihres Korporationswaldes?

	Anzahl Nennungen	Anteil in % alle	Anteil in % ohne weiss nicht/keine Angabe
Nie (in den letzten fünf Jahren)	5	5,8	6,0
Einmal oder zweimal	24	27,9	29,3
Dreimal oder viermal	25	29,1	30,5
Immer (in jedem Jahr)	28	32,6	34,1
Weiss nicht/keine Angabe	4	4,7	-

DA 31: Frage E6: Kann Ihre Korporation den Mitgliedern finanzielle Mittel auszahlen und gewährt sie den Mitgliedern den Bezug von Holz oder anderen Gütern? *Mehrfachantworten möglich*

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Ja, die Korporation kann den Mitgliedern finanzielle Mittel auszahlen.	46	52,9
Ja, die Korporation gewährt den Mitgliedern den Bezug von Holz (z.B. Brenn- oder Bauholz) oder anderen Gütern (z.B. Christbäume, Kies).	36	41,4
Nein, die Korporation zahlt den Mitgliedern weder finanzielle Mittel aus noch gewährt sie ihnen den Bezug von Holz oder anderen Gütern.	21	24,1

DA 32: Frage E7: In welchen Fällen zahlt Ihre Korporation den Mitgliedern finanzielle Mittel aus?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Finanzielle Mittel werden in der Regel jedes Jahr ausbezahlt, unabhängig von der Höhe der Erträge aus der Waldwirtschaft oder anderen Vermögensbeständen der Korporation.	11	22,4
Finanzielle Mittel werden nur dann ausbezahlt, wenn die Korporation aus der Waldwirtschaft oder anderen Vermögensbeständen einen Ertrag erwirtschaftet hat.	38	77,6

DA 33: Frage E8: Wenn Sie die letzten fünf Jahre betrachten: Wie hoch war im Durchschnitt der Betrag der ausgeschütteten finanziellen Mittel pro Teilrecht?

	Anzahl Nennungen	Anteil in % alle	Anteil in % ohne weiss nicht/keine Angabe
0–100 Franken	16	31,4	32,0
100–500 Franken	25	49,0	50,0
501–1'000 Franken	5	9,8	10,0
Mehr als 1'000 Franken	4	7,8	8,0
Weiss nicht/keine Angabe	1	2,0	-

DA 34: Frage F1: In welcher Funktion haben Sie den Fragebogen ausgefüllt? *Mehrfachantworten möglich*

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Präsident/-in der Korporation	84	97,7
Mitglied der Exekutive	5	5,8
Mitglied der Forstkommission	1	1,2
Gemeinde oder Burgerschreiber/-in, Geschäftsführer/-in oder dergleichen	0	0
Leiter/-in des Forstbetriebs	2	2,3
Revier-/Kreisförster/-in	2	2,3
Andere	5	5,8

DA 35: Frage F2: Haben Sie den Fragebogen allein oder mit Einbezug Dritter ausgefüllt?

	Anzahl Nennungen	Anteil in Prozent
Allein	63	73,3
Mit Mitgliedern unserer Korporation	19	22,1
Einbezug Leiter/-in Forstbetrieb oder Revier-/Kreisförster/-in	4	4,7