



WaldAargau

Verband der Waldeigentümer

Strategie 2019 – 2022

Erarbeitet im Rahmen einer Halbtagesveranstaltung und zwei Kurzworkshops

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Vreni Friker, Präsidentin WaldAargau

Alain Morier, Vorstand WaldAargau, Leiter Abteilung Wald

Markus Steiner, Vorstand WaldAargau, Revierförster

Adrian Hitz, Vorstand WaldAargau, Gemeinderat

Oliver Frey, Vorstand WaldAargau, Präsident Aargauischer Försterverband

Felix Binder, Vorstand Sektion Baden-Zürzach, eh. Revierförster

Theo Kern, Geschäftsführer WaldAargau

Walter Vogt, externe Fachperson

15. August 2019



Die wichtigsten strategischen Ziele von WaldAargau

1. Themenführerschaft **gewinnen**

WaldAargau ist der kompetente Ansprechpartner für alle Fragen rund um Wald und Holz,

insbesondere in den Themenfeldern:

- Abgeltung gemeinwirtschaftliche Leistungen
- Wald und Klimawandel
- Wald und Freizeitnutzung
- Wald und Wild
- Sicherheitsholzschläge

2. Politische Verankerung **stärken**

WaldAargau etabliert eine wirksame politische Interessensvertretung,

insbesondere durch:

- engagierte Lobbyisten
- eine Interessengruppe im Grossen Rat
- einen intensiven Austausch mit dem zuständigen Regierungsrat und der Abteilung Wald
- mindestens eine kantonale politische Vertretung im Verbandsvorstand
- gutes Informationsmaterial für Entscheidungsträger

3. Dienstleistungen und Produkte **entwickeln**

WaldAargau konzipiert praxistaugliche Angebote für seine Mitglieder,

insbesondere in den Bereichen:

- ForstBar
- Betriebspläne
- Wertholzvermarktung
- Waldmobil
- CO₂ Projekte



Inhaltsverzeichnis

1. Sinn und Nutzen der Strategie

2. Strategische Ausgangslage

- 2.1. Verband und Geschäftsstelle
- 2.2. Umfeld
- 2.3. Strategische Synthese / Gesamteinschätzung

3. Zukünftige Positionierung

- 3.1. Qualitative Weiterentwicklung
- 3.2. Marktdurchdringung
- 3.3. Produkteentwicklungen
- 3.4. Grundsätzliche Stossrichtung

4. Strategische Erfolgsfaktoren

- 4.1. Themenführerschaft gewinnen
- 4.2. Politische Verankerung stärken
- 4.3. Kommunikation optimieren
- 4.4. Netzwerke aktivieren
- 4.5. Veranstaltungen und Verbandsanlässe professionalisieren

5. Funktionale Grundsätze

- 5.1. Führung und Organisation
- 5.2. Finanzen
- 5.3. Mitarbeitende

6. Umsetzung und Controlling

- 6.1. Geschäftsleitung
- 6.2. Vorstand



1. Sinn und Nutzen der Strategie

Die vorliegende Strategie ist das mittelfristige Planungs- und Führungsinstrument für die Entwicklung des Verbands WaldAargau. Sie orientiert die strategisch und operativ Verantwortlichen und die Mitglieder über die zukünftigen Schwerpunkte und die geplanten organisatorischen Entwicklungen. Damit hilft sie den einzelnen Akteuren, ihre Energie auf die gesetzten Themenbereiche auszurichten.

Die Strategie von WaldAargau orientiert sich am Verbandszweck und dem zukünftigen Organisationsumfeld. Mit einem Planungshorizont von vier Jahren bildet sie die Grundlage für die Jahresziele der Geschäftsstelle. Im Rahmen dieser Jahresziele werden die strategischen Zielsetzungen konkretisiert, etappiert und dem Vorstand zur Bewilligung vorgelegt. Die Jahresziele der Mitarbeitenden werden in der Folge auf die Jahresziele der Geschäftsstelle ausgerichtet.

2. Strategische Ausgangslage *(Rückblick und gegenwärtige Situation)*

2.1. Verband und Geschäftsstelle

Die Mitglieder von WaldAargau sind öffentliche und private Waldbesitzer sowie Organisationen von Privatwaldbesitzern. 100 Prozent der öffentlichen Waldbesitzer und 0.4 Prozent der Privatwaldbesitzer (6% der Privatwaldfläche) sind im Verband organisiert.

Die vergangene Strategieperiode war geprägt durch die Abstimmungskampagne zur Vorlage „JA! für euse Wald“. In diesem Zusammenhang erarbeitete sich der Verband ein vertieftes Wissen im Themenbereich Kampagnenführung. Daneben initiierte der Verband weitere politische Vorstösse und beteiligte sich an der Ausstellung „Wild auf Wald“. Pro Jahr wurden zwei Wertholzmissionen durchgeführt. Während der Ertrag über Mitgliederbeiträge bei 260'000 CHF stagnierte, wurden die Volumen in allen Dienstleistungen laufend gesteigert und angemessen ausfinanziert. Parallel wuchs die Geschäftsstelle um 60 Prozent auf aktuelle 210 Stellenprozent. Der Vorstand arbeitete während vier Jahren nahezu unverändert, einzig eine Vertretung der Sektion Jura-Fricktal wurde neu besetzt.

2.2. Umfeld

Die Entwicklung des Verbands WaldAargau ist vorab beeinflusst durch den Absatzmarkt für die Produkte der Mitglieder und die Preisentwicklung im Holzmarkt. Mit Ausnahme des Buchenstammholzes fiel der Preis bei der anderen Hauptbaumart der Fichte. Mit einem Anteil von weniger als 6% an der Gesamtnutzung ist aber das Sortiment Buchenstammholz eher unbedeutend. Eine Änderung dieses Preisdruckes ist nicht in Aussicht.

Das Klima erwärmte sich auch während den letzten vier Jahren statistisch auffällig, mit den bekannten Auswirkungen auf den Wald (Holzqualität, Trockenheit, Schädlingsbefall).



Die Abstimmung „JA! für euse Wald“ wurde mit einem Nein-Anteil von 65 Prozent überraschend deutlich verloren. Trotz dieser Abstimmungsniederlage ist eine grundsätzliche Sensibilisierung der Bevölkerung zu Umweltfragen wahrnehmbar. Die Freizeitnutzung des Waldes und damit der zumindest oberflächliche Bezug der Bevölkerung gegenüber den Entwicklungen im Themenbereich Wald nehmen weiter zu.

2.3. Strategische Synthese / Gesamteinschätzung

Im Rahmen eines halbtägigen Workshops untersuchten 25 Verbandsmitglieder die oben skizzierte Ausgangslage. Sie wogen die Stärken und Schwächen des Verbandes und seiner Geschäftsstelle gegeneinander ab (Resultat: ausgewogen). Parallel diskutierten sie die Entwicklung im Umfeld des Verbandes, zukünftigen Chancen und Risiken wurden verglichen (Resultat: Chancen plus).

3. Zukünftige Positionierung

Abgeleitet von der oben skizzierten Ausgangslage verfolgt WaldAargau drei strategische Stossrichtungen:

3.1. Qualitative Weiterentwicklungen

WaldAargau wird insbesondere in den Themenbereichen Öffentlichkeitsarbeit, Arbeitsbeziehungen zu den zentralen Anspruchsgruppen, Lobbyarbeit und Themenführerschaft weiter investieren und qualitativ wachsen.

3.2. Marktdurchdringung

WaldAargau wird seine Dienstleistungen und insbesondere das Angebot ForstBAR und die Wertholzvermarktung einem weiteren Kreis Waldbesitzern und Organisationen anbieten. Im Fokus steht dabei neu auch die Akquisition von Privatwaldbesitzer, welche bis heute kaum im Verband vertreten sind.

3.3. Produkteentwicklungen

Neue Projekte und Dienstleistungen werden evaluiert und bei positiven Ergebnissen in das Angebotsportfolio von WaldAargau integriert. Im Focus stehen Projekte unter den Stichwörtern Betriebsplanung, Waldmobil, CO₂ Projekte und den Einsatz von Holz.

3.4. Grundsätzliche Stossrichtung

Der Verband WaldAargau strebt ein langsames organisches Wachstum der Geschäftsstelle auf eine ausreichende Grösse an. Dieses Volumenwachstum soll insbesondere eine substantielle Stellvertretung des Geschäftsführers ermöglichen. Zusätzlich dazu soll der Stellenwert des Verbandes in der öffentlichen Diskussion weiter zunehmen. Dies führt langfristig dazu, dass die



Anliegen der Verbandsmitglieder besser gehört, im politischen Diskurs integriert und in den Entscheidungsfindungen berücksichtigt werden.

4. Strategische Erfolgsfaktoren *(Diese Qualitäten müssen gestärkt oder neu entwickelt werden, damit die zukünftige Strategie erfolgreich realisiert werden kann)*

4.1. Themenführerschaft gewinnen

Im Verband WaldAargau ist vielfältiges, belastbares aktuelles Fachwissen vorhanden. Trotzdem wird der Verband selten als führende Fachstelle für Fragen aus den Bereichen Wald angesprochen, zu Rate gezogen oder als Expertenmeinung angefragt. WaldAargau muss seine Themenführerschaft in diesem Bereich inhaltlich stetig weiterentwickeln. Know-how wird in geeigneter Form aufbereitet und öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden. Dies mit dem Ziel der Themenführerschaft: Bei Fragen betreffend Holz und Wald wenden sich alle Stellen und Medien zuerst an die Geschäftsstelle des Verbandes.

4.2. Politische Verankerung stärken

Die Arbeit der Verbandsmitglieder ist von den regulatorischen politischen Kräften stark beeinflusst. Viele politische Entscheidungen haben einen direkten Einfluss auf die Prosperität der Verbandsmitglieder. Im Gegensatz zu anderen naturnahen Gruppierungen (Jäger, Bauern, Umweltverbände) ist es den Waldbesitzern bis heute nicht gelungen, eine wirksame robuste politische Interessensverbindung zu etablieren. Das neue Kommunikationskonzept wird dieses Anliegen aufnehmen. Parallel dazu werden die Verbandsorgane prioritär durch Schlüsselpersonen besetzt, welche über gute Kontakte in die Politik verfügen und die bereit sind, diese zum Wohle des Verbandes nutzbar zu machen.

4.3. Kommunikation optimieren

Grundsätzlich versteht der Verband Kommunikation als dialogischen Austausch mit seinen Anspruchsgruppen. Es geht also um weit mehr als um einseitige Information über Verbandsaktivitäten. Die bisherigen eher situativ inspirierten Aktivitäten werden neu gesamthaft, umsichtig strategisch ausgerichtet. Grundlage dazu ist ein neu zu erarbeitendes Kommunikationskonzept. Die kommunikativen Massnahmen des Verbandes werden dadurch wirksamer und hilfreicher.

4.4. Netzwerke aktivieren

Der Verband, die Mitglieder und die operativen und strategischen Verantwortlichen sind in vielfältigen Netzwerken aktiv. Durch die Mitgliedschaft und Teilnahme in solchen Gruppierungen und Interessensvertretungen sollen eindeutige, für den Verband relevante Vorteile erzielt werden. In einem ersten Schritt wird geklärt, wo eine bisherige Teilnahme potentiellen Nutzen erzielen kann.



Neue Möglichkeiten der Interessensvertretungen werden überprüft. Exponenten des Verbandes, welche WaldAargau in Gremien vertreten, werden bewusst und seriös ausgewählt, gebrieft und von der Geschäftsstelle unterstützt.

4.5. Veranstaltungen und Verbandsanlässe professionalisieren

Anlässe des Verbandes WaldAargau standen und stehen in Konkurrenz zu den zahlreichen Events anderer Veranstalter. Parallel dazu nimmt die Identifikation vieler Menschen mit Organisationen ab, selbst wenn sie Mitglied oder Sympathisant derselben sind. Die Ansprüche an Abläufe, Inhalte, Präsentationen, Lokalität und Rahmenprogramm von Veranstaltungen sind mittlerweile riesig. Verbände haben eine statutarische Pflicht zur Durchführung von Generalversammlungen. Öffentliche Anlässe sind darüber hinaus Möglichkeiten zur Selbstdarstellung und Imagepflege. Anlässe, welche unter der Ägide von WaldAargau veranstaltet werden, sind professionell konzipiert und entsprechen aktuellem methodischem Wissen. Rahmenprogramme und Lokalitäten sind attraktiv und eigentliche Magnete für die potentiellen Teilnehmenden. Rednerinnen und Redner sind umfassend instruiert und geeignet für ihre diesbezügliche Aufgabe.

5. Funktionale Grundsätze *(Auswirkungen der Strategie auf die Organisation)*

5.1. Führung und Organisation

Die Geschäftsstelle braucht auch in Zukunft kompetente Ansprechpersonen im strategischen Führungsgremium. Der Vorstand prüft seine Zusammensetzung im Hinblick auf die strategischen Schwerpunkte Lobbyarbeit, Kommunikation und Mittelbeschaffung. Dabei geht es vorab darum, in diesen Feldern gut vernetzt zu sein. Derartige gute Arbeitskontakte sollen zugunsten der Verbandsziele genutzt werden. Der Vorstand wird zukünftige Vakanzen auch unter obigen Gesichtspunkten besetzen.

Ergänzend dazu wird das Führungsmodell „Ressortsystem“ genauer untersucht. Bei positiven Ergebnissen wird der Vorstand seine Führungsaufgaben mittelfristig auf dieses System umstellen.

5.2. Finanzen

Der Verband WaldAargau kann mit seinem Eigenkapital die laufenden Kosten für ein Betriebsjahr aufbringen. Damit ist er angemessen, aber nicht luxuriös finanziert. Die geplante strategische Entwicklung, insbesondere die Erarbeitung neuer Projekte, erfordert verbandsinterne Investitionsmittel. Zusätzlich sind Abklärungen für die Mitfinanzierung durch Dritte vorzunehmen. Dazu gehören die Anfrage beim Kantonalen Lotteriefond und die Suche nach einem potenten langfristig interessierten Hauptsponsor des Verbandes.



5.3. Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle verfügen über ein fundiertes Fachwissen in ihren Aufgabengebieten. Die aktuelle Strategie erfordert nun insbesondere im Bereich Lobbyarbeit, Kommunikation, Grundlagenarbeit und Mittelbeschaffung spezifisches Fachwissen. Die Geschäftsstelle prüft, ob dieses intern akkumuliert- oder von externen Stellen eingekauft wird. Die Pflichtenhefte der Mitarbeitenden werden vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung überprüft und bei Bedarf angepasst.

6. Umsetzung und Controlling

6.1. Geschäftsleitung

Die Strategie 2019 – 2022 von WaldAargau wird in Jahresziele aufgegliedert, konkretisiert, quantifiziert und damit messbar gemacht. Die Jahresziele orientieren sich dabei an der angestrebten strategischen Positionierung, den entsprechenden strategischen Erfolgsfaktoren und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Jahresziele und die entsprechenden Budgets werden von der Geschäftsleitung beim Vorstand beantragt und von diesem bewilligt oder zurückgewiesen.

6.2. Vorstand

Der Vorstand überprüft und kontrolliert im Rahmen seiner Sitzungen die Annahmen, welche zur derzeitigen Strategie führten, die Umsetzung der Strategie und die dabei erzielten Resultate. Er überprüft insbesondere:

- die dieser Strategie zugrundeliegenden Annahmen – Prämissenkontrolle
- die Umsetzung entsprechend den Aussagen in den Jahreszielen – Durchführungskontrolle
- die Zielerreichung entsprechend den Jahreszielen – Wirksamkeitskontrolle

Die Resultate der Überprüfungen führen entweder zu einer Anpassung der Strategie oder sie fließen in die weitere Umsetzung der vorliegenden Strategie ein.