

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse  
**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein  
**Band:** 145 (1994)  
**Heft:** 2  
  
**Rubrik:** Mitteilungen = Communications

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 19.03.2025

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

## **Forstliche Betriebsführung: Quo Vadis?**

Zusammenfassung der Referate und der Podiumsdiskussion vom  
Forst- und Holzwirtschaftlichen Kolloquium vom  
8. Februar 1993 an der ETH Zürich

Von *Sabina Müller*<sup>1</sup>

FDK: 67: 94: UDK 65.012.2,30

Die anhaltenden Verluste seit den 80er Jahren haben trotz steigenden Beiträgen von Bund und Kantonen und trotz eindeutigen Fortschritten in der forstlichen Betriebsführung die Reserven der Waldbesitzer weitgehend aufgezehrt. Mit dem Projekt «Forstökonomisches Informationssystem» (FIS) führt der Waldwirtschaftsverband Schweiz (WVS) ein betriebswirtschaftliches Instrument ein, welches einerseits mehr Transparenz in der Verteilung von Subventionsgeldern verspricht, andererseits einen Schritt weiter als die bisherige Betriebsabrechnung (BAR) gehen soll.

Am ETH-Kolloquium, geleitet von Prof. Franz Schmithüsen, sprachen Prof. Armin Seiler, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft, ETHZ und Verantwortlicher für das FIS-Projekt, dipl. Informatikingenieur Guido Glanzmann, FIS-Projektmitarbeiter, Urs Amstutz, Direktor des Waldwirtschaftsverbandes Schweiz, David Peter, Leiter des Bereichs Betriebswirtschaft des WVS, und Marco Zanetti, Chef der Sektion Wald- und Holzwirtschaft der Eidgenössischen Forstdirektion.

Im Zentrum der etwas mehr als einstündigen Plenumsdiskussion standen hauptsächlich Fragen in Zusammenhang mit der Relevanz des FIS. Im folgenden werden daher vor allem die Reaktionen aus dem Publikum zusammengefasst und, wo angebracht, mit Auszügen aus den Referaten ergänzt.

Grundsätzlich stimmten wohl alle Teilnehmer den einleitenden Ausführungen der Herren Amstutz und Zanetti zu. In knappen Worten wurde die besorgniserregende Entwicklung der Waldwirtschaft der letzten Jahrzehnte geschildert. Bei nominell gleich hohen Preisen wie vor 30 Jahren, stagnierender Nachfrage und kontinuierlich steigenden Lohnkosten kommen die Forstbetriebe nicht umhin, betriebswirtschaftlich sinnvolle Massnahmen wie Senkung der Fixkostenbelastung, überbetriebliche Zusammenarbeit, gemeinsame Bewirtschaftung, Anpassung der Reviergrösse und professionelle Holzvermarktung durchzuführen.

Um solche Massnahmen ergreifen zu können, bedarf es jedoch einerseits vertiefter Kenntnisse von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen und andererseits eines umfassenden Informationssystems, welches nicht nur dem einzelnen Betriebsleiter,

<sup>1</sup> Im Auftrag des WVS.

sondern auch dem WVS, den Kreis- und Kantonsforstämtern sowie der Eidgenössischen Forstdirektion die notwendigen Entscheidungsgrundlagen liefert.

Wie aber sollen die Daten für ein solches Informationssystem erhoben werden? Das Vorhaben des WVS, mittels FIS ein Netz zufällig ausgewählter Betriebe (Testbetriebsnetz) aufzubauen, das repräsentative betriebswirtschaftliche Daten liefert, wurde intensiv diskutiert. Gestützt auf die positiven Erfahrungen aus der Praxis waren einzelne Teilnehmer der Meinung, dass sich die vor 20 Jahren entwickelte BAR für Erhebungen bereits eigne. Die Einführung der BAR sei ein langwieriger Prozess gewesen, an den sich viele Forstbetriebe erst nach mehreren Jahren gewöhnen konnten, wurde argumentiert. Nach Meinung eines Praktikers könne heute die BAR zwar nicht alles, aber sie genüge den Bedürfnissen und solle nicht schon wieder durch etwas Neues ersetzt werden. Die BAR sei eine Art «Hilfe zur Selbsthilfe», fasste ein Referent aus der Praxis seine Erfahrungen zusammen. Im Kanton Baselland beispielsweise hätten rund drei Viertel aller Forstbetriebe freiwillig die BAR eingeführt und damit kostenbewusstes Arbeiten auf Gemeindeebene gefördert, die Grundlagen für ein einheitliches und transparentes Abrechnungsmodell für alle Waldbesitzer eines Reviers gelegt und nicht zuletzt auch dem Kanton ein effizientes Planungsinstrument zur Kontrolle der Subventionen zur Verfügung gestellt.

Ohne diesen positiven Erfahrungen aus der Praxis widersprechen zu wollen, erinnerte WVS-Direktor Urs Amstutz an die Tatsache, dass die BAR vor mehr als 20 Jahren eingeführt und entwickelt worden ist. Im Laufe der Zeit habe man die mangelnde Repräsentanz, die inhaltlichen Lücken und die fehlende Aussagekraft der BAR immer wieder neu festgestellt. Die BAR werde von vielen Betriebsleitern nach wie vor als lästige Zahlenbeigerei und unproduktiven Mehraufwand empfunden. Vielerorts herrsche darüber hinaus der Eindruck, die Daten würden nur zu Kontrollzwecken für den WVS und die Eidgenössische Forstdirektion erhoben. Eines der wichtigsten Ziele, nämlich repräsentative Betriebsvergleiche, werde mit der BAR nicht erreicht. Viele dieser Mängel und Vorwürfe könnten mit dem FIS behoben werden.

Den Vorwurf, mit der Einführung des FIS würde man im Endeffekt doch nur die Marke wechseln, wiesen die Referenten entschieden zurück. Das FIS sei nicht einfach ein anderes Datenmodell, sondern die sinnvolle Ergänzung der BAR, welche vorläufig somit weder verdrängt noch ersetzt würde. Das Problem der mangelnden Repräsentanz der BAR-Daten löse man im FIS durch ein sogenanntes Testbetriebsnetz, welches 300 nach folgenden statistischen Gesichtspunkten ausgewählte Forstbetriebe zusammenfasst: Mindesthiebsatz von 200 m<sup>3</sup>, Stichprobe in den vier Regionen Jura, Mittelland, Voralpen und Alpen für Betriebe mit Hiebsatz zwischen 200 und 5000 m<sup>3</sup> (rund 200 Betriebe) und vollständige Erfassung aller Grossbetriebe mit einem Hiebsatz von über 5000 m<sup>3</sup> (rund 75 Betriebe). In einer einmaligen Erhebung werden anschliessend Strukturdaten der Testbetriebe zusammengetragen, die danach mit weiteren, gemäss einem betriebswirtschaftlichen Kennzahlensystem ermittelten Daten zusammengeführt und, nach Speicherung in einer Datenbank, ausgewertet sowie analysiert werden. Die BAR wird durch das FIS unterstützt und weiterentwickelt.

Damit gewinnt das FIS auch an Aussagekraft und ermöglicht, Fragen zu beantworten, die sich heute der Waldwirtschaft stellen. Zum Beispiel: Warum weisen Forstbetriebe mit gleichen Geländebedingungen, gleichem Waldbestand und gleichen Holzernteverfahren sehr unterschiedliche Holzerntekosten aus? Oder: Warum gilt anscheinend in der Waldwirtschaft die betriebswirtschaftliche Regel nicht, dass die

Herstellung eines Produktes kostengünstiger wird, je grösser der Produktionsbetrieb ist? In der Waldwirtschaft ist gerade das Gegenteil festzustellen. Auch Fragen nach der Wertschöpfung pro Arbeitsstunde oder nach der Höhe der Investitionen pro m<sup>3</sup> Hiebsatz in einem Alpen- und in einem Mittellandbetrieb lassen sich beantworten.

Die beteiligten Forstbetriebe erhalten ihren Bedürfnissen angepasste, zweckmässige Führungsinformationen (Jahresrechnung, Kennzahlen, Zeitreihen, Betriebsvergleiche), die es ihnen ermöglichen, Ansätze für Verbesserungen im eigenen Betrieb zu finden. Der WVS kann seine Informationsaufgaben auf breites Zahlenmaterial abstützen und zur Versachlichung forstpolitischer Diskussionen beitragen (statistische Aussagen zur ökonomischen Situation der Branche). Und schliesslich erhalten Kreisforstämter, Kantonsforstämter, Kantone und Eidgenössische Forstdirektion durch das FIS wichtige Informationen über die Waldwirtschaft und Bemessungsgrundlagen für Subventionen und Abgeltungen (Verbindung der aufgrund Betriebsmerkmale gebildeten Betriebstypen mit Kostendaten, Beurteilungsgrundlagen für die Dringlichkeit von Subventionen für Waldpflege und Investitionen durch Erfassung von örtlichen Waldfunktionen). Einzelbetriebliche Daten können auf Regionen und auf die Gesamtschweiz hochgerechnet werden.

Das FIS geht darüber hinaus auch noch entscheidende Schritte weiter als die BAR: Statt wie bis anhin den Forstbetrieb als Holzproduktionsbetrieb mit vielen Nebenbetrieben zu betrachten, wurde eine neue Struktur der Produktions- und Leistungsbereiche entwickelt, die die unterschiedlichen Tätigkeiten im Wald deutlich trennt und damit Klarheit schafft (*Abbildung 1*). Ein Forstbetrieb gliedert seine Tätigkeiten demnach in die drei folgenden Hauptbereiche: Die Funktion der Waldbewirtschaftung und Walderhaltung teilt sich auf in Rohholzgewinnung sowie Schutz- und Wohlfahrt. Zusätzliche Güter werden in Form von Sachgütern (Pflanzenproduktion, Kiesabbau, usw.) und Dienstleistungen/Handel (forstliche und forstnahe Arbeiten für Eigentümer und Dritte, Beratungen, Führungen, Holzhandel usw.) produziert. Schliesslich besteht noch ein Bereich Investitionen, welcher sowohl die Eigenleistungen der Forstbetriebe wie auch Fremdleistungen verbucht. Dadurch wird klar ersichtlich, durch welche Aktivitäten welche Kosten und Leistungen entstanden sind. Gerade für den Subventionsgeber ist diese Trennung und die erreichbare Transparenz von besonderer Bedeutung, da sein Interesse auf die Waldbewirtschaftung und um Teil auf Investitionen gerichtet ist.

Durch die strikte Trennung der Forstbetriebsrechnung nach diesen Bereichen werden auch die Leistungen in Zusammenhang mit den zunehmend grossen Forderungen des Natur- und Artenschutzes mittels Abgeltungen honoriert. Für den Forstbetrieb entsteht ein Anreiz, sich auf gewinnbringende Tätigkeiten zu konzentrieren, sich eigene Märkte zu suchen.

Das FIS setzt nicht zuletzt auch den Grundstein für die Einführung einer sogenannten mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung. Statt wie bisher 70 % der Gesamtkosten als Gemeinkosten auf zahlreiche Hilfskostenstellen umlegen zu müssen, ermöglicht die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung aussagekräftige, branchengerechte Bezugseinheiten, das Wegfallen von willkürlichen Gemeinkostenweisungen, die sachgerechte Zuordnung von Subventionen und Abgeltungen und schliesslich eine einfachere Handhabung des Datenmaterials. Es entsteht eine nachvollziehbare Ergebnisrechnung, welche präzise Führungsdaten liefert und im Forstbetrieb durchgeführt werden kann.



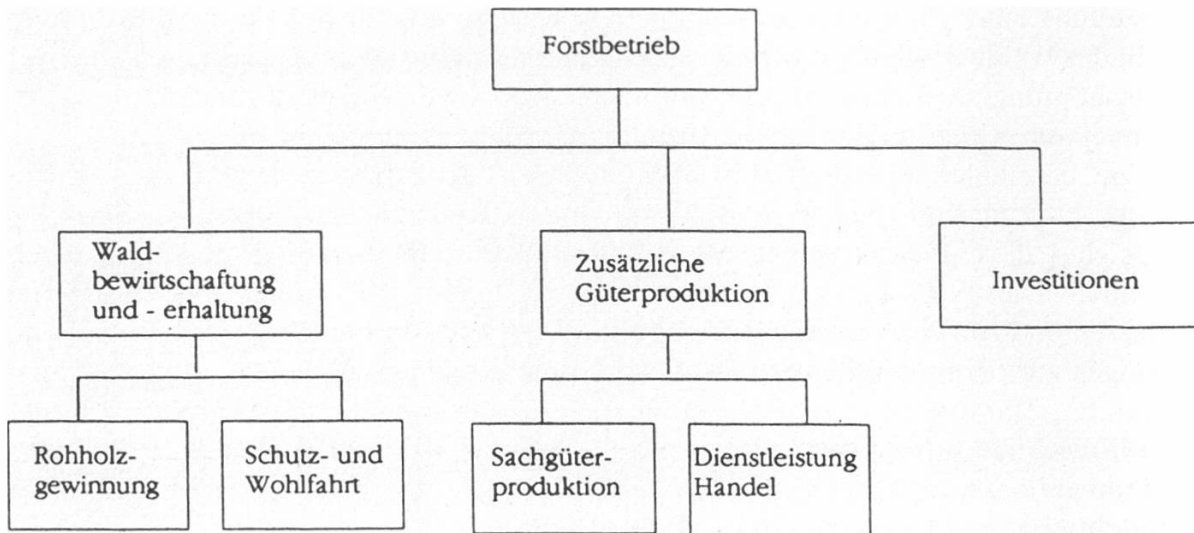


Abbildung 1. Die neue Struktur der Produktions- und Leistungsbereiche der Forstbetriebe.

Die letzte Diskussionsrunde war der Einführung des FIS gewidmet, wobei auch hier Unsicherheiten seitens der Praxis abgebaut werden mussten. Das Projekt sieht vor, dass der WVS die notwendige Infrastruktur für das FIS aufbauen wird, das heisst er wird das Testbetriebsnetz errichten und dann die Abrechnungen der 300 Betriebe vornehmen. Ab 1994 sollen jährlich 50 Betriebe in das FIS eingegliedert werden. 1999 soll das Testbetriebsnetz fertig sein.

Die Kosten für den Aufbau des Testbetriebsnetzes übernehmen der WVS und die Eidgenössische Forstdirektion gemeinsam. Langfristig wird aber eine hohe Eigenfinanzierung angestrebt: Zum einen soll das FIS, so die Überlegung, einmal die Forststatistik ablösen. Zum anderen wird der WVS die Daten für neue Dienstleistungen (vertiefte Betriebsberatungen, Informationen an Dritte) nutzen.

Die Referenten und der WVS erteilen gerne weitere Auskünfte.