

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse  
**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein  
**Band:** 147 (1996)  
**Heft:** 1  
  
**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>**

## **Forstorganisation – aus der Sicht grösserer Waldeigentümer<sup>1</sup>**

Von *Walter Weber*

*Keywords:* Forest management organization; forest management; forest policy.

FDK 654: 68: 932: (494)

### **Einleitung**

Ein sehr erfolgreicher Konzernleiter und Waldbesitzer hat es unlängst auf den Punkt gebracht, als er sagte: «Konzepte zu haben ist wichtig, noch wichtiger ist, diese umzusetzen, schliesslich zählen im Leben nur die Ergebnisse.» (DDr. Schaschl)

Auf das Tagungsthema bezogen lautet meine Aussage: Wer die Aufgaben von morgen lösen will, muss (1.) an seine Branche glauben, (2.) klare Ziele haben und (3.) die Massnahmen, welche zur Zielerreichung notwendig sind, konsequent umsetzen.

Ich freue mich, am heutigen Anlass teilzunehmen, obwohl ich wahrscheinlich als «Reibebaum» aufgeboten wurde.

Mit Ihnen weiss ich, dass die Verhältnisse von Forstbetrieb zu Forstbetrieb, von Revier zu Revier, von Kreis zu Kreis, von Region zu Region und von Kanton zu Kanton unterschiedlich sind.

Deshalb kann auch ich nicht ein allgemeingültiges Rezept zur Lösung der anstehenden Aufgaben vorlegen. Ich bin auch nicht legitimiert, für die rund 80 grösseren Waldbesitzer bzw. Forstbetriebe, die es in der Schweiz gibt, zu sprechen.

Das Zeitbudget von 15 Minuten zwingt mich zu einfach und allgemein gehaltenen Aussagen und zu viel Mut zur Lücke.

### *Aufgabe*

Drei Aufgaben hat mein Referat:

1. Es soll ein kritischer und kreativer Beitrag zum Tagungsthema sein.
2. Es soll zu einer konstruktiven Diskussion anregen.
3. Es soll zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge beitragen.

<sup>1</sup> Nach einem Referat, gehalten am 14. September 1995 anlässlich der Jahresversammlung des Schweizerischen Forstvereins in Hergiswil NW.

## Ziel

Sie sind die Förstergeneration, die heute und morgen die Verantwortung für den Schweizer Wald trägt. Das hochgesteckte Ziel meines Vortrages ist es, Sie zu überzeugen und zu motivieren, dass (1.) der Schweizer Wald aus der schwierigen Situation herausgeführt werden kann, dass (2.) der Schweizer Wald bei der Ausschöpfung aller Potentiale mehrheitlich erfolgreich und multifunktional bewirtschaftet werden kann, ohne dauernd auf staatliche Krücken angewiesen zu sein, und dass es sich (3.) lohnt, die Schweizer Forstwirtschaft wieder zu einer selbstbewussten und eigenständigen Branche mit Zukunft zu machen.

## Branchensituation und Ursachen

Die Schweizer Forstwirtschaft ist in einer schwierigen Situation. Die unbefriedigende Lage ist nicht überraschend entstanden, sondern wurde von Experten rechtzeitig in den 70er Jahren vorausgesagt. Viele Ursachen sind hinlänglich bekannt. Die Problemanalysen sind seit Jahren Diskussionsstoff an Arbeitstagungen und Inhalte von Papieren. Bei den Lösungsvorschlägen, Zielsetzungen und Massnahmen entstehen häufig so grosse Meinungsverschiedenheiten, dass eine Einigung nicht zustandekommt. Das Ergebnis ist allzuoft ein vages Positionspapier. Es gibt Konzepte, die brauchbare Lösungsvorschläge enthalten. Ihr Schicksal ist es, sieht man von Ausnahmen ab, dass sie nicht umgesetzt werden.

Warum, ist zu fragen, wird seit Jahren so wenig unternommen, um diese Situation zu ändern? Sind wir Förster tatsächlich keine «Unternehmer»? Sind wir vor allem nur «Waldverwalter»? Die Gründe sind vielschichtig. Ich bin aber überzeugt, dass es hauptsächlich an folgenden Gründen liegt:

1. Ergebnisverantwortung
2. Strukturen
3. Ausbildung
4. Subventionen
5. Und das Umfeld.

## Die Ergebnisverantwortung

Auf die Frage, wer im Schweizer Forstbetrieb die Ziele festlegt und wer für das Ergebnis verantwortlich zeichnet, gibt es oft keine Antwort.

Beim Festlegen der betrieblichen Aktivitäten sind mehrere Instanzen beteiligt wie Waldeigentümer (Gemeinderat, Korporationsrat usw.), Forstkommission, Forstdienst und Betriebsleiter. Jede dieser Instanzen hat eine gewisse Legitimation, sich in die Belange des Forstbetriebes «einzumischen». Jede Instanz trägt damit eine gewisse Mitverantwortung und kann sich zudem auf andere Mitzuständigkeiten berufen. Bei unbefriedigenden Ergebnissen fühlt sich dann aber, und das scheint mir die entscheidende Ursache, keine Instanz, keine Person so direkt zuständig. Die sogenannten «Mitverantwortlichen» weisen die Ursachen in der Regel dem ungenügenden Holzpreis, dem forstbetrieblichen Umfeld und den vorhandenen Strukturen zu.

## *Die Strukturen*

Kennzahlenvergleiche zeigen, dass viele, auch grössere Betriebe, ungünstige Strukturen aufweisen. Viele dieser Strukturen sind veränderbar. Die Kennzahlenreihen über mehrere Jahre zeigen zudem, dass sich entscheidende Schlüsselkennzahlen oft kaum verbessert haben. Die Kennzahlen lassen erkennen, dass die Leistungserstellung mehrheitlich zu kostenintensiv erfolgt. Bezüglich Ressourcen, insbesondere beim Personal, wird sowohl auf der Führungs- als auch auf der Ausführungsebene aus dem vollen geschöpft. Die soziale Pflicht, vorhandenes Personal auch einsetzen zu müssen, lässt wenig Rationalisierungsraum frei. In vielen Betrieben wird die Leistungserstellung ausschliesslich mit Eigenkapazität erbracht. Dies ist teuer und erlaubt weder flexible Produktion noch marktorientierte Leistungserstellung. Externen Forstunternehmungen steht man kritisch gegenüber.

Mit wenigen Ausnahmen basieren die kantonalen Forstdienste auf Strukturen, welche um die Jahrhundertwende entstanden sind. Im Laufe der Zeit wurden sie weiter ausgebaut, aber nie grundlegend erneuert. Im Vergleich zu anderen Ländern ist der Schweizer Forstdienst stark überdotiert. Die Folge ist eine Verwaltungs-, Planungs- und Beratungsintensität, welche kaum einer Kosten-Nutzen-Rechnung standhält. Als Waldeigentümer bzw. Forstbetriebsleiter hätte ich die Sorge, dass dieser Forstdienst bei der Mitwirkung an neuen kantonalen Waldgesetzen eher zu vermehrter Regulierung neigt. Der Forstdienst ist sich gewissermassen zum eigenen Massstab geworden. Hoffnung besteht bei den eingeleiteten, kantonalen Verwaltungsreformen und dem wahrscheinlich bald alle Verwaltungen erfassenden Gedankengut des «New Public Management».

## *Die Ausbildung*

Wenn wir Forstleute die bereits lang andauernden Schwierigkeiten der Forstbetriebe und der Forstbranche bis heute nicht gelöst haben, so hängt dies auch mit der Ausbildung zusammen. Es sind heute vor allem betriebswirtschaftliche Fragen zu lösen. In unserer Ausbildung fristen die zur Führung eines Forstbetriebes bzw. eines Forstdienstamtes notwendigen betriebswirtschaftlichen Fächer seit Jahren ein «Mauerblümchendasein». Der Wissens- und Methodenzuwachs in der Managementausbildung war in den letzten Jahren enorm. Das forstliche Generalwissen allein genügt nicht mehr. Was man nie gelernt hat, kann und wird man in der Regel auch nicht anwenden. Bezüglich der betriebswirtschaftlichen Ausbildung besteht an der Forstabteilung und den Försterschulen ein akuter Handlungsbedarf. An der zuständigen Professur sind die Prioritäten endlich zugunsten der zu lösenden Probleme zu setzen. Vor allem die Professoren der Forstabteilung sind aufgerufen, zur Lösung unserer Branchenprobleme eine aktive Vordenkerrolle zu übernehmen.

## *Die Subventionen*

Zur Bewältigung der wirtschaftlichen Schwierigkeiten wurde von der Forstbranche bisher wenig unternommen. Eine Ausnahme stellt der gemeinsame Ruf nach Subven-

tionen dar. Bei noch vollen Staatskassen, der Waldsterbensdebatte und dem Jahrhundertsturm flossen diese auch reichlich. Jede Vollkostenrechnung ging auf, Defizite wurden abgedeckt, Strukturen weiter ausgebaut. Diese Strategie, bei der höher werdende Produktionskosten mit öffentlichen Mitteln gestützt werden, heisst «Aufwandforstwirtschaft». Für manchen Forstmann stellen diese Subventionen, die als Gedankengut auch ins Waldgesetz einfließen, einen forstpolitischen Erfolg dar. Wenn man aber bedenkt, dass infolge dieser Subventionspolitik, welche einer Symptombehandlung gleichkommt, in den letzten 10 Jahren vieles unterlassen wurde, so entpuppt sich dieser Sieg als Pyrrhussieg.

### *Auch das Umfeld*

Natürlich gibt es noch eine Reihe anderer Ursachen: Im Vordergrund stehen sicher die seit Jahren stagnierenden, ja rückläufigen Holzpreise. Diese Situation liegt immer dann vor, wenn das Angebot über der Nachfrage liegt. Bei Massenprodukten ist dies eine normale Marktsituation. Diesbezüglich ist die Forstwirtschaft in bester Gesellschaft mit vielen anderen Branchen. Die Forstwirtschaft befindet sich zweifelsohne, bedingt durch den Holzmarkt und den zunehmenden Druck auf den Wald, in einem schwierigen Umfeld. Die Forstwirtschaft weist aber auch ein in wesentlichen Bereichen stehengebliebenes «Infeld» auf. Die Lösungen sind im Umfeld und – meiner Meinung nach – vor allem im «Infeld», also bei der Branche selber, zu suchen.

## **Zukünftiges Umfeld**

Das Umfeld der Forstbranche wird auch zukünftig durch viele Chancen, aber auch viele Gefahren bestimmt sein.

Mögliche Chancen sind:

- Die Produktpalette verkaufter Güter, Leistungen und Wirkungen wird erweitert. Diesbezügliche Initiativen und das Projekt Vafor sind zu begrüßen.
- Die Bereitschaft der Öffentlichkeit, Waldfunktionsleistungen abzugelten, wird steigen.
- Neue Holzprodukte führen zu neuen Holzanwendungen und Marktanteilen.
- Neue Werkstoffe werden entwickelt, in den Verbindungen:  
Holz und Beton/Zement/Stein,  
Holz und Stahl/Aluminium,  
Holz und Kunststoffe.
- Die chemische Industrie wird vermehrt Holz als Grundstofflieferant heranziehen.
- Die Bedeutung der Ökoeffizienz nimmt zu.
- usw.

Mögliche Gefahren sind:

- Ständig gesättigter Holzmarkt,
- Verdrängung von Holz durch Substitutionsprodukte aus Beton, Stahl, Glas, Kunststoff usw.,

- Wettbewerbsverzerrung durch staatliche Stützung von Konkurrenzprodukten und Währungsabwertungen,
- zunehmender Druck auf das öffentliche Gut «Wald»,
- zunehmende Einmischung irgendwelcher Interessengruppen in die Waldbewirtschaftung,
- Zunahme der öffentlichen Meinung, Wald muss nicht bewirtschaftet, sondern nur verwaltet werden,
- Beibehaltung kontraproduktiver Subventionen mit gleichzeitiger Abnahme an Eigenständigkeit,
- Imageverlust der Forstbranche und seiner Verantwortlichen in der Öffentlichkeit,
- usw.

Die Herausforderung von uns Forstleuten ist es, in diesem Umfeld den Erfolgsweg zu suchen.

## **Strategie einer erfolgreichen Branchenzukunft**

### *Zielsetzung*

Die vordringliche Aufgabe von heute und morgen ist es, die Schweizer Forstwirtschaft wieder zu einer erfolgreichen Branche zu machen.

Dies setzt eine gemeinsame Sicht der Dinge voraus. Es braucht gemeinsame Zielsetzungen und Programme. Der Weg dorthin braucht Zeit und bedeutet eine strategische Neuausrichtung. Die aktive Gestaltung dieses Weges muss auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig und koordiniert erfolgen.

### *Das forstpolitische Programm*

Die oberste forstpolitische Ebene ist die Ebene des BUWAL, der «Forstparlamentarier», der Forstdirektoren, der KOK, des Forums für Holz, der ETH-Forstabteilung, des Waldwirtschaftsverbandes und des Forstvereins.

Auf dieser Ebene muss ein forstpolitisches Programm die Forstwirtschaftspolitik der nächsten 15 bis 20 Jahre festlegen. Dieses Programm muss die Voraussetzungen für die Branchenzukunft schaffen. Das Bundesgesetz über den Wald basiert auf keinem forstpolitischen Programm. Dieses forstliche «Zeitgeistgesetz» ist dort zu novellieren, wo es inhaltlich einer gemeinsamen Zielsetzung entgegenwirkt. Die auf eidgenössischer Ebene bisher verpasste Chance, den erfolversprechenden Weg zu weisen, darf sich kantonale nicht wiederholen. So wie es der Kanton Bern gemacht hat, ist in jedem Kanton die Frage zu stellen: «Kantonaler Wald wohin». Von entscheidender Bedeutung ist, dass bei der Problemanalyse tabulos die richtigen Fragen gestellt werden. Für die kantonale Waldgesetzgebung ist zwingend notwendig, vorgängig ein kantonales forstwirtschaftliches Programm zu erarbeiten.

## *Die «massgeschneiderte» Strategie – Grundlage einer erfolgreichen Bewirtschaftungseinheit*

Die Waldbewirtschaftung erfolgt mehrheitlich in Forstbetrieben bzw. in Bewirtschaftungseinheiten. In Bewirtschaftungseinheiten wird der Wald mehrerer Waldeigentümer, auch ohne Zusammenlegung, mit einer gemeinsamen Zielsetzung bewirtschaftet. Die forstwirtschaftlichen Programme müssen die Schaffung, Stärkung und Unterstützung leistungsfähiger und eigenständiger Forstbetriebe bzw. Bewirtschaftungseinheiten haben. Genau dies ist neben hoheitlichen Belangen die zukünftige Aufgabe eines dienstleistungsorientierten Forstdienstes. Ziel der Bewirtschaftung ist einerseits die Pflege des Anlagegutes «Wald» und andererseits die Bereitstellung von Marktleistungen. Diese forstbetriebliche Wertgenerierung benötigt neben dem Wald andere betriebsinterne und -externe Ressourcen, wie Personal, Maschinen, Material, Finanzen und Informationen.

Lohnend ist die Bewirtschaftung nur dann, wenn dadurch ein Mehrwert entsteht. Die strategische Zielsetzung eines erfolgreichen und unabhängigen Forstbetriebes kann deshalb nur wie folgt lauten:

Der Forstbetrieb, die Bewirtschaftungseinheit,  
muss durch die multifunktionale Leistungserstellung  
und einen rationellen Ressourceneinsatz  
Cash-flow erwirtschaften.

Diese Zielerreichung sichert dem Forstbetrieb eigenständig die Existenz und erhält die Vermögenssubstanz. Der rationelle Ressourceneinsatz bedarf besonderer betrieblicher Fähigkeiten. Die Palette der Massnahmen zur Erreichung der strategischen Zielsetzung ist gross.

Stichworte sind:

- Profit-Center/Cost-Center-Struktur
- Abbau von Struktur- bzw. Fixkosten
- Abbau der Eigenkapazität
- Marktorientierte Produktionsflexibilität
- Biologische Automation
- Neue Arbeitsmethoden
- Mechanisierung
- Rationalisierung
- Logistik-Optimierung
- Führungsinstrumente
- Plan-Ist-Ergebnisrechnung
- Deckungsbeitrag, Spartenrechnung
- Kennzahlen-Führung
- Verwaltungsdurchforstung
- Kader- und Mitarbeiterschulung
- usw.

Ich bin überzeugt, dass die 80 grösseren Schweizer Forstbetriebe, sowohl von der Fläche als auch vom Hiebsatz her, mehrheitlich die Voraussetzungen haben, erfolgreich

zu sein. Notwendig ist eine auf ihre Verhältnisse angepasste Strategie. Der Forstdienst könnte dabei mit entsprechender Fachkompetenz, vor allem in betriebswirtschaftlichen Belangen, einen wichtigen Beitrag leisten.

### **Lieber spät als...**

Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben – oder:

Wenn nicht wir Forstleute das «Waldblatt» wieder fester in die Hand nehmen, dann wird es uns aus der Hand genommen.

Die Schweizer Forstwirtschaft braucht für eine erfolgreiche Zukunft nicht weitere Subventionen und kein anderes Umfeld, sondern:

- Klare Ziele
- Optimismus
- Phantasie
- Flexibilität
- Umsetzungswille und
- Leadership.