

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse
Herausgeber: Schweizerischer Forstverein
Band: 129 (1978)
Heft: 2

Artikel: Zielvorstellungen des Waldeigentümers als Unternehmer
Autor: Hugentobler, C.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-764344>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.01.2026

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

Zielvorstellungen des Waldeigentümers als Unternehmer

Von Chr. Hugentobler, Stäfa

Oxf.: 654

Die Bedeutung des Waldes als Kulturgut, Landschaftselement, allgemein als immaterieller Wert ist anerkannt, jedoch wenig bewusst. Umgekehrt ist das Bewusstsein über die wirtschaftliche Bedeutung recht hoch entwickelt, der Konkurrenzkampf zwischen wirtschaftlichen und immateriellen Gesichtspunkten beim Zustandekommen der Leistungen jedoch wenig bekannt.

Im folgenden wird deshalb versucht, den grossen Rahmen der Entscheidungsmöglichkeiten zu skizzieren, der dem Waldeigentümer als Unternehmer theoretisch offensteht. Diesem weiten Rahmen steht die Wirklichkeit gegenüber, in welcher sich die Waldeigentümer grossenteils willig den Gegebenheiten rechtlicher und sozialer Art unterwerfen und dadurch auf ihre Entscheidungsfreiheit weitgehend verzichten.

Wir betrachten dazu den Forstbetrieb als Unternehmung, kann er doch als eine wirtschaftliche Einheit geführt werden. Damit ist eine erste Zielvorstellung, nämlich jene der Wirtschaftlichkeit, festgehalten. Die Vorstellungen werden in Ziele wirtschaftlicher, sozialer, technischer und ökologischer Natur gruppiert.

Im *wirtschaftlichen Bereich* steht die Frage nach der Gewinnvorstellung im Vordergrund, sei es nun auszuschüttender oder wieder zu investierender Gewinn. Je nach Situation wird ein Waldeigentümer zufrieden sein, wenn jährlich ein bescheidener Betrag eingeht. Ein anderer jedoch ist auf einen bedeutenden Zuschuss aus der Forstkasse angewiesen, und ein dritter kann seine hochfliegenden Ziele technischer Art nur mit bedeutenden Betriebsüberschüssen finanzieren.

Eine im forstlichen Sektor heikle Frage ist jene nach der Risikoneigung. Neben den verhältnismässig unbedeutenden kurzfristigen Risiken stehen hier die langfristigen Gefahren für den Produktionsbetrieb als Ganzes im Vordergrund: Stabilität der Waldbestände gegen Sturm, Schnee, Feuer und Insekten. Bekanntlich stehen sich — mindestens mittelfristig betrachtet — Sicherheitsansprüche und Gewinnvorstellungen oft diametral entgegen. Ähnlich verhält es sich mit den Qualitätsvorstellungen, ist doch bei der Durch-

forstung immer zu entscheiden, ob Qualitätsholz jetzt auf den Markt gebracht oder, um weiterzuwachsen, stehen gelassen werden soll. Ausserdem hängt die Qualität sowohl des marktfähigen wie auch des verbleibenden Holzes natürlich stark von der Arbeitsqualität des Forstpersonals ab.

Nicht zu unterschätzen ist die Frage nach den Umsatzvorstellungen, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass Umsatzausweitung meist die Übernahme anderer Forstbetriebe voraussetzt. In Einzelfällen besteht allerdings die Möglichkeit der vertikalen Integration, der Sortimentsvergrößerung oder der Änderung der Produktionsmethoden.

Es mag erstaunen, sich in unserer Branche über Vorstellungen zu den Eigentumsverhältnissen Gedanken zu machen. Tatsächlich sind solche Überlegungen nur in Ausnahmefällen angebracht, dort jedoch sehr am Platze. Einerseits können sich Kleinbetriebe genossenschaftlich zusammenschliessen. Insbesondere haben jedoch Korporationen und Bürgergemeinden die Möglichkeit, durch Gründung einer Publikumsgesellschaft einen Verarbeitungsbetrieb anzugliedern und damit gleichzeitig auch Nicht-Angehörige an ihren Aktivitäten zu interessieren.

Die Vorstellungen im *sozialen Bereich* haben für den Forstbetrieb ganz besondere Bedeutung, spielen doch die gemeinwirtschaftlichen Leistungen des Waldes eine dominierende Rolle. Es erscheint sinnvoll, hier in einen geographischen, einen rechtlichen und einen sozialen Bereich im engeren Sinne zu unterteilen.

Geographisch betrachtet wird sich wohl jeder Waldeigentümer dafür entscheiden, ein Minimum an Wohlfahrtswirkungen des Waldes auf seine Mitglieder um jeden Preis sicherzustellen. Als Illustration dazu diene das Einzugsgebiet eines Wildbaches: Ist die gefährdete Gemeinde Waldeigentümerin im Einzugsgebiet, so besteht kein Problem, andernfalls muss unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften eine Lösung gefunden werden. Bedeutend schwieriger wird die Situation, wenn von «anonymen» Gruppen, beispielsweise von «den Städtern» Ansprüche gestellt werden, sei es an die Wahl der Baumarten, sei es an die Art und Intensität der Erschliessung. Wie weit der Forstbetrieb solchen Wünschen entgegenkommen will, hängt vom Entscheid im sozialen Bereich im engeren Sinne ab: Sozialverhalten geht vor/nach Wirtschaftlichkeit oder vor/nach Qualität, eventuell vor/nach lokaler Sicherheit.

Beim Verhalten gegenüber dem Staate steht die Frage nach der politischen Aktivität eher im Hintergrund. Bedeutsam ist jedoch die grundsätzliche Einstellung zu den gesetzlichen Vorschriften. Soll der Waldeigentümer von sich aus die ohnehin sehr restriktiven Bestimmungen peinlichst einhalten (Musterknabe), sollen forstpolizeiliche Einwände gutartig oder widerwillig befolgt werden oder soll gar versucht werden, Ziele, die mit der Rechtsordnung nicht vereinbar sind, durch die Schaffung von *faits accomplis* zu erreichen?

Im *technischen Bereich* bietet sich ein ganzer Fächer von Möglichkeiten an. Er dient sozusagen als Kriegsschauplatz für Auseinandersetzungen zwischen wirtschaftlichen und umweltfreundlichen Lösungen. Grundsatzentscheide sind aber auch bei beschränkten Auswahlmöglichkeiten unumgänglich, insbesondere was die Erschliessungs- und Transportfragen betrifft.

Im *ökologischen Bereich* sind äusserst schwerwiegende Entscheide zu fällen. Allerdings ist die Entscheidungsfreiheit — wir möchten heute sagen glücklicherweise — mit der allgemeinen Anerkennung der naturnahen, modernen Waldbaulehre stark eingeschränkt. Trotzdem muss sich der Waldeigentümer im klaren sein, dass er mindestens theoretisch die Wahl hat, höchste Risiken einzugehen und durch künstliche Eingriffe (Düngung, Nachzucht steriler Klone usw.) die Erträge unverhältnismässig zu steigern.

Anhand dieser Übersicht können einzelne extreme Verhaltensprofile skizziert werden. Ein konservatives Profil sieht ausgeglichene Jahresrechnungen mit «zufälliger» Reservebildung in ausserordentlichen Jahren vor. Die langfristigen Risiken werden nach Möglichkeit minimiert, wobei sich die Möglichkeiten hauptsächlich nach dem voraussichtlichen Jahresabschluss richten. Entsprechend den grundsätzlichen Zusammenhängen werden sich auch die Qualitätsansprüche auf den Rahmen des Möglichen beschränken. Umsatzvolumen und Eigentumsverhältnisse sind durch den bestehenden Betrieb vorgegeben und beizubehalten. Den sozialen Anforderungen wird — wie bisher — in maximalem Masse Rechnung getragen, woraus ein Minimum an politischer, sozialer und rechtlicher Konfrontation, oft jedoch Probleme in wirtschaftlicher Hinsicht resultieren. Der Ausgleich wird über die langfristigen Investitionen zur Risikobeschränkung und Qualitätsförderung gesucht. Entscheidungen im technischen Bereich sind tertiär und richten sich nach den sozialen und den wirtschaftlichen Vorstellungen. In ökologischer Hinsicht gilt die Maxime, keine Tabus zu verletzen, im übrigen, im Rahmen der wirtschaftlichen Möglichkeiten, das Beste zu erreichen.

Eine progressive forstliche Betriebsführung basiert ihr Leitbild auf festgelegte Prioritäten unter den angeführten Gesichtspunkten. Ein einheitliches Modell kann nicht aufgezeichnet werden, hängen doch die Entscheidungen insbesondere von den gegebenen Eigentumsverhältnissen ab.

Nichtstaatliche Waldeigentümer mögen die kurz- und mittelfristigen lokalen Sicherheitsansprüche an die erste und — in diesem Rahmen maximale — Gewinnvorstellungen an die zweite Stelle setzen. Für soziale und ökologische Ansprüche wird das rechtlich unumgängliche Minimum vorgesehen; in technischer Hinsicht werden Ambitionen auf eine moderne Einrichtung zu Gunsten des wirtschaftlichen Erfolges zurückgesteckt.

Das Leitbild dieses Forstbetriebes wäre marketingorientiert; die Sicherstellung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen müsste durch verschärfte Vorschriften und gezielte finanzielle Anreize erfolgen. Diese Vorstellungen

könnten gar durch Staatsforstverwaltungen von Kantonen übernommen werden, in denen die wirtschaftliche Bedeutung der Forstwirtschaft grösser ist als die infrastrukturelle.

Ein anderes Extrem ist das Leitbild der Staatsforstverwaltung eines Kantons, in welchem die wirtschaftlichen und infrastrukturellen Gewichte gerade umgekehrt verteilt sind. Hier könnte der soziale Bereich erste Priorität erhalten: Maximierung der gemeinwirtschaftlichen Leistung, Ausbildung eines Dienstleistungsbetriebes zur Befriedigung der infrastrukturellen Anforderungen an den Wald. Dadurch würden insbesondere die wirtschaftlichen Zielvorstellungen in den Hintergrund gedrängt. Es ist zu vermuten, dass sich Massnahmen zur Erreichung derartiger Zielvorstellungen auf den Bereich der Eigentumsverhältnisse konzentrieren müssten, das heisst im Klartext, dass eine möglichst weitgehende Verstaatlichung des Waldes anzustreben wäre.

Um zu einer Schlussfolgerung zu gelangen, müssen die gegenwärtigen Eigentumsverhältnisse berücksichtigt werden (etwa): Bund und Kantone 5 Prozent, politische Gemeinden 30 Prozent, andere öffentlichrechtliche Eigentümer 40 Prozent, Landwirte 18 Prozent, andere privatrechtliche Eigentümer 7 Prozent der schweizerischen Waldfläche. Wohl gegen 80 Prozent des Schweizerwaldes stehen im Eigentum von natürlichen oder juristischen Personen, die sich verständlicherweise für eine wirtschaftliche Variante entscheiden müssen. Da die bestehenden Rechtsvorschriften bereits sehr restriktiv sind, müssen Massnahmen zur Sicherstellung der infrastrukturellen Leistungen des Waldes gern oder ungern im Bereich der finanziellen Anreize angesiedelt werden. Es ist deshalb angezeigt, bei Durchsicht der öffentlichen Aufwendungen auf Eliminationsposten, die Forstwirtschaft zu übergehen. Damit ist allerdings nicht gesagt, dass eine Überprüfung der Strukturen der Subventionspolitik nicht auch in diesem Wirtschaftszweig Erfolge zeitigen könnte.

Résumé

Aspirations du propriétaire forestier en tant qu'entrepreneur

Dans cet exposé, on définit la liberté de décision dont dispose théoriquement le propriétaire forestier. Il s'agit de stimuler la réflexion sur les objectifs d'entreprise, en discutant systématiquement chaque domaine de décision, soit les domaines économique, social, technique et écologique.

L'exès dans l'emploi des libertés dégénérerait en expérience révolutionnaire, par contre l'emploi partiel peut conduire à des développements intéressants. La plupart des propriétaires forestiers doivent placer les objectifs économiques au premier plan; il faut aussi assurer la réalisation d'objectifs sociaux par un encouragement financier et une intervention policière.

Traduction: R. Beer