

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse

**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein

**Band:** 130 (1979)

**Heft:** 6

**Artikel:** Kommerzielles Kader der Holzwirtschaft : Anforderungen, Ausbildung, Laufbahn

**Autor:** Schifferle, P.A.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-764741>

#### 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>**

## **Kommerzielles Kader der Holzwirtschaft Anforderungen, Ausbildung, Laufbahn<sup>1</sup>**

Von P. A. Schifferle, Riehen

Oxf.: 796.8

Der Aufbau und die Wahl der Themen der Kolloquien bringen es mit sich, dass sich gewisse Überschneidungen ergeben können. In meinem Fall könnte ich mir vorstellen, dass dies in bezug auf die Überlegungen zur Holzwirtschaft und deren Zukunft im Vergleich zu jenen von *P. Hofer* und beim Kader zu jenen von *E. P. Grieder* der Fall sein könnte.

Ich meine, dass diesem Umstand insofern positiv Rechnung getragen wird, indem divergierende Meinungen herausfordern, sich nochmals mit dem Vorgetragenen auseinanderzusetzen, oder Wiederholungen mithelfen, noch nicht ganz Verkraftetes zu vertiefen.

Ich möchte versuchen, Ihnen Bilder aus der Praxis zu vermitteln und aus dieser Sicht die Positionen des kommerziellen Kaders zu umschreiben.

In der Meinung, dass Vertrauen, Zuversicht und potentielle Entwicklungschancen überhaupt die Voraussetzung bilden, sich für eine Berufslaufbahn zu entscheiden, habe ich dem ersten Thema — ein Holzweg mit Zukunft — eine entsprechende Wichtigkeit zugeordnet.

### **Holzwirtschaft — ein Holzweg mit Zukunft**

Ich werde anhand weniger Kennziffern versuchen, den Stellenwert der Holzwirtschaft in einer etwas allgemein verbindlichen Aussage zu verdeutlichen.

Es ist kaum übertrieben zu behaupten, dass wohl jedermann durch den Umstand, dass etwa 30 % der Oberfläche der Schweiz mit Wald bedeckt sind, mit diesem Rohstoff — übrigens dem einzigen der Schweiz, der sich selbst wieder aufbaut — konfrontiert wird und sich in irgendeiner Form

<sup>1</sup> Vortrag, gehalten am 4. Dezember 1978 im Rahmen der forst- und holzwirtschaftlichen Kolloquien an der ETH Zürich.

damit auseinandersetzen muss, und wenn man bedenkt, dass rund 5 bis 6 Mio. m<sup>3</sup> Holz jährlich über das natürliche Wachstum dazukommen, also pro Minute ein Motorlastwagen voll, kann man sich vorstellen, dass die wirtschaftliche Herausforderung dieses Rohstoffs von recht grosser Bedeutung ist.

Ich möchte absichtlich nicht über die weiteren Funktionen des Waldes, die Wohlfahrt- und Schutzfunktion, reden, sind doch diese Gebiete von so grosser Wichtigkeit, dass jedes Thema für sich allein einen Vortrag ergäbe.

### **Beschäftigung und Wirtschaftszweige**

Um die Wichtigkeit des Waldes und seiner Produktion noch etwas zu verdeutlichen, sei festgehalten, dass der öffentliche Wald rund 4000 Personen einen ständigen Arbeitsplatz bietet. Darüber hinaus werden rund 27 000 Leute jährlich im Wald teilzeitbeschäftigt; im bäuerlichen Privatwald sichert sich der Bauer im Winter in vielen Fällen Arbeit und Einkommen.

Schliesslich sei erwähnt, dass Fabrikationsunternehmen für forstbauliche Werkzeuge und Geräte sowie Tausende von Betrieben, die den Rohstoff Holz weiterverarbeiten, direkt mit diesem Wirtschaftszweig in Verbindung stehen.

### **Umsätze**

Der Wert des vom Schweizer Wald erzeugten Rohholzes wird mit rund 350 Mio. Franken veranschlagt. Die in der Schweiz aus Rohholz hergestellten Produkte entsprechen einem Wert von etwa 3,2 Mrd. Ein Betrag in gleicher Höhe wurde zum Beispiel 1977 für die Landesverteidigung ausgegeben.

### **Herausforderung**

Ich glaube, dass diese wenigen Ziffern verdeutlichen, wie viel in dieser Holzwirtschaft steckt und wie gross die Herausforderung sein kann für den, der sich für diesen Zweig entscheidet.

Um jedoch jedem Irrtum und jeder Fehlinterpretation vorzubeugen, muss festgehalten werden, dass die Holzwirtschaft, insbesondere die holzverarbeitenden Betriebe und der Handel, nicht nur den Rohstoff Holz aus der Schweiz verarbeiten, sondern sich von diesem weltweit bedienen lassen. Für mich faszinierend ist, dass wir den Rohstoff im eigenen Land besitzen. Aus dieser Sicht gesehen, ist die Holzwirtschaft dank dieser internationalen Unabhängigkeit langfristig am krisensichersten.

## Wo stehen wir heute?

Obwohl von Herrn P. Hofer, dipl. Forstingenieur ETH und lic. rer. pol., Mitarbeiter der Sektion Struktur- und Wirtschaftsfragen am Bundesamt für Forstwesen in Bern, sicher einiges über die schweizerische Wald- und Holzwirtschaft in der Zeit der Rezession und Hochkonjunktur gesagt wurde, möchte ich aus meiner Sicht zu den Gebieten der

- stammholzverarbeitenden Industrie
- industrielholzverarbeitenden Industrie
- Industrie für den Markt von Endprodukten wie:
  - Baumarkt
  - Möbelbranche
  - Schreinereien usw.

etwas aussagen. Ich bediene mich dabei der Tabellen, die von P. Hofer in seiner Studie über die Lage der schweizerischen Forst- und Holzwirtschaft verwendet wurden. In meinen Darstellungen geht es mir nicht um wissenschaftlich fundierte Überlegungen oder um die Darstellung bestimmter Auswertungen von Analysen, sondern um Eindrücke, die sich aus dem Markt ergeben.

Tabelle 1. Stammholzverarbeitende Industrie.

Sägerei-, Imprägnier- und Hobelwerke (inkl. Brennholzsägereien)	1965	1975	Veränderung 1965—1975	
Betriebe	1446	1053	— 393	—27 %
Beschäftigte	8501	5435	—3066	—36 %
Beschäftigte pro Betrieb	5,9	5,2	— 0,7	—12 %

Auf den ersten Blick können wir bei Tabelle 1 feststellen, dass in allen Bereichen rückläufige Entwicklungen verzeichnet werden. Meines Erachtens ist dies aber nicht ein Indikator der Wirtschaftslage, sondern Zeugnis einer sehr dynamischen Entwicklung des letzten Jahrzehnts im technologischen Bereich. Die Konfrontation mit dem Weltmarkt zwingt diesen Industriezweig, möglichst rationell zu arbeiten und überdies die Produktionsstätten in die Nähe der Rohstoffquellen zu verlegen.

Diese strukturellen Veränderungen führen meines Erachtens zu einer marktkonformen Präsenz, die auch der harten Konkurrenz Widerstand leisten kann.

Marktbezogenes Produzieren, Innovation der Weiterverarbeitung und Veredlung, qualitätsbewusste und verwendungsorientierte Produktion sind Ansatzpunkte, aber auch Reserven, die in diesem Industriezweig schlummern und sehnstüchtig auf Dornröschens Prinzen warten.

*Tabelle 2. Industrieholzverarbeitende Industrie.*

Plattenindustrie Furnier-, Sperrholz-, Span- und Faserplatten	1965	1975	Veränderung 1965—1975 absolut	in %
Betriebe	47	37	— 10	—21
Beschäftigte	2862	2012	—850	—30
Beschäftigte pro Betrieb	61	54	— 7	—13

Bereits etwas günstigere, aber nach wie vor rückläufige Tendenzen zeigt die industrieholzverarbeitende Industrie (Tabelle 2).

Erlauben Sie mir, etwas näher auf die Bereiche der Holzwerkstoffe einzugehen und den Bereich Papier- und Kartonindustrie etwas zu vernachlässigen.

Ich glaube, dass uns die Papier- und Kartonindustrie als Abnehmer von Industrieholz unseres Waldes mittel- bis langfristig einiges Kopfzerbrechen verursachen wird. Das dem Schweizervolk aufgeprägte Gütezeichen des freimarktwirtschaftlichen Denkens und Loslösens von protektionistischen Massnahmen zwingt zu grundsätzlichem Überdenken.

### *Holzwerkstoffe*

Die vorausgesagte Entwicklung bei den Holzwerkstoffen hat neuerdings Anpassungen und Veränderungen erfahren. Ursprüngliche Angaben, die für das Jahr 2000 ein ausgeglichenes Anwendungsverhältnis von 1:1 m<sup>3</sup> Holz für Holzwerkstoffe und Massivholz sahen, sind heute auf einem Verhältnis von 1,4:1 zugunsten des Massivholzes angepasst worden. Auch dadurch wird sich in der Nachfrage für Industrieholz eine gewisse Veränderung ergeben. Vom Markt her scheint mir jedoch eindeutig, dass nach wie vor neue Gebiete für die Anwendung von Holzwerkstoffen gefunden werden können.

Momentane Unruhen, Unklarheit und Unsicherheit, nicht zuletzt, weil vor allem im Spanplattenbereich Überkapazitäten geschaffen wurden, dürfen somit nicht als Entwicklungs- und Zukunftsindikatoren bezeichnet werden. Forschung und Entwicklung, vor allem aber die Bereitschaft, bestehende Holzwerkstoffmaterialien mit anderen in Verbindung zu setzen, um so feuerpolizeilichen Vorschriften, extremen klimatischen Verhältnissen usw. gerecht

zu werden, sind Voraussetzungen, aber auch offene noch zu entwickelnde Märkte, die mit entsprechender Dynamik grosse Möglichkeiten offenbaren.

Einmal mehr sollten wir uns infolge zwingender Strukturbereinigungen in unseren Industriezweigen nicht verwirren lassen und nicht vergessen, welch grosse Chancen wir mit all den aus dem Rohstoff Holz hergestellten Produkten auch im direkten Konkurrenzkampf mit anderen Baumaterialien haben.

*Tabelle 3. Möbelindustrie, Schreinerei- und Zimmereigewerbe.*

Möbel und Schreinereien	1965	1975	Veränderung 1965—1975 Anzahl	in %
Anzahl Betriebe	8 511	8 795	+ 284	+ 3 %
Anzahl Beschäftigte	54 602	52 802	—1800	—3 %
Beschäftigte pro Betrieb	6,2	6,0	— 0,2	—3 %

  

Zimmereien	1965	1975	Veränderung 1965—1975 Anzahl	in %
Anzahl Betriebe	2 035	1165	— 870	—43 %
Anzahl Beschäftigte	14 715	7183	—7532	—51 %
Beschäftigte pro Betrieb	7,2	6,2	— 1,0	—14 %

Bei Betrachtung der Tabellen für die holzweiterverarbeitenden Zweige bestätigt sich in der Möbelindustrie und bei den Schreinereien ein ausgeglicherner Trend, ja sogar ein Aufwärtstrend. Hier bestätigt sich auch, dass nicht die Wirtschaft als solche mit Problemen behaftet ist, sondern eher zwingende Strukturbereinigungen zu teilweisen Rückwärtsentwicklungen führen.

Im Zimmereigewerbe dürfte die Entwicklung teilweise auf die ebenfalls in dieser Branche sehr grosse Rationalisierung zurückzuführen sein; anderseits scheint mir doch, dass im statistisch erfassten Jahrzehnt die Architektonik mit dem Flachdach diesem Gewerbe etwas geschadet hat. Gerade in diesem Bereich ist aber in letzter Zeit mit der Renaissance des Steildaches eine ganz wesentliche Veränderung des Trends festzustellen.

### *Holz und Energie*

Durch die vom Umweltschutzgedanken sensibilisierte Bevölkerung wird dem Holz neue Popularität zuteil. Wir wissen, dass wir es mit einem energieinvestitionsarmen Rohstoff zu tun haben, und ich bin überzeugt, dass auch diese Erkenntnisse für die Verwendung des Rohstoffes Holz im Bauwesen

nur fördernd sein werden. Am Rande sei auf weltpolitisches Geschehen, wie zum Beispiel im Iran, hingewiesen, welches die Suche nach Alternativenergien geradezu forciert. Die Entwicklung der Volksmeinung in bezug auf Kernenergie in der Schweiz lässt ahnen, dass Holz möglicherweise mittelfristig als Alternativenergie eine bedeutend grössere Rolle spielen kann, als man bis vor kurzem noch glaubte.

### *Renovation — unser Markt?*

Ich möchte mit diesem Zwischentitel nur kurz, aber hoffentlich für alle deutlich feststellbar darstellen, wie gross unsere Marktpotentiale sind. Dass ich dabei von der Voraussetzung ausgehe, dass Holz mehr und mehr Verwendung im Innenausbau findet, ist eine persönliche Überzeugung, die sich in den letzten Jahren aber auch statistisch nachweisen lässt. In diesem Zusammenhang muss einmal mehr darauf hingewiesen werden, dass in der Forschung und Entwicklung noch sehr vieles für den Rohstoff Holz getan werden kann und dass dadurch in allen Anwendungsbereichen enorme Reserven in Märkten liegen, die heute noch von Stahl und Beton dominiert werden.

Wenn Sie von einer Anzahl Wohnungen von etwa 2,4 Mio. in der Schweiz ausgehen und dieser Grundlage unterstellen, dass alle 40 Jahre, also fast so lang, wie heute Baurechtsverträge laufen, eine Renovation durchgeführt wird, ergibt diese Rechnung allein ein Jahresvolumen von 60 000 Einheiten. Die neuerstellten Wohnungen lagen in der Konjunktur bei 80 000 bis 90 000 Einheiten. Sind diese auch heute bis auf 20 000 abgesunken, ergibt sich zusammen mit den Renovationsmöglichkeiten ein Potential, welches den Konjunkturzeiten praktisch gleichkommt.

Wenn wir uns mit unseren Möglichkeiten und dem entwicklungsträchtigen Rohstoff Holz durchsetzen und der Branche entsprechende Dynamik verleihen, so können Sie aus diesen Daten ersehen, dass meine Überzeugung, dass die Holzwirtschaft ein Holzweg mit Zukunft ist, sicher zutrifft.

### *Kader — vom Einkäufer über den Verkäufer zum Unternehmensleiter*

In der Hoffnung, dass es mir mit vorgestellter Zukunft gelungen ist, Sie als potentielles Kader für diese Wirtschaftsgruppe anzusprechen, möchte ich nun über die Möglichkeiten des Kaders im kommerziellen Bereich sprechen. Gewissermassen als Vorbemerkung sei eingeschoben, dass durch die kurzlebige Wirtschaftsentwicklung der letzten Jahre die Branchenerfahrung dem einzelnen bei der Stellensuche Vorteile verschafft. Mit anderen Worten: wir müssen — wenn wir heute von Kader sprechen — an einen langfristigen Aufbau denken. Dies ist dringend, weil unsere Nachwuchsfelder ausgetrocknet sind, ja überhaupt nicht bestehen.

Die Branche ist nach wie vor gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Familienbetrieben und der damit verbundenen Bereitschaft, als Besitzer und Eigentümer weit über die normale Zeit (Pensionierung) hinaus tätig zu sein.

Die Branche hat dadurch auch ein sehr hohes Durchschnittsalter bei den Kaderstellungen, und wir tun gut daran, wenn wir kurzfristig und entschlossen recht viel für den Aufbau junger Kadermitarbeiter für unsere Branche unternehmen.

Wir können dies auf zwei Arten lösen, nämlich indem wir in der Branche langfristig Nachwuchs aufforsten, also über mehrere Jahre schon beim Lehrling aufzubauen. Im Kurzverfahren könnte mit einem speziellen Lehrprogramm, eingeschoben in das Studium des Forstingenieurs, über das Potential der Studenten der Nachwuchs gefördert und gebildet werden. Ich vertrete überhaupt die Meinung, dass es sinnvoll wäre, wenn sich die zuständigen Instanzen auf dem wissenschaftlichen und politischen Gebiet überlegen würden, inwieweit es nicht möglich wäre, durch Nachschulungsprogramme Studenten aus allen Fakultäten neue Berufswege zu öffnen. Dass damit gewisse Lehrprogramme erstellt werden müssen und die jeweiligen Absolventen die Möglichkeiten haben sollten, ein Nachdiplom machen zu können, ergibt sich aus der Sache.

Dabei möchte ich schon jetzt festhalten, dass ich es für falsch erachten würde, wenn in unserer sehr rohstoffbezogenen und damit fachkenntnisbewussten Branche das Studium, die Wissenschaft als ein sich abhebendes und bevorzugtes Kriterium betrachtet würde.

Die kurzlebigen Wirtschaftsentwicklungen führten zu fehlender Bereitschaft, Aufbauarbeit zu leisten, haben aber deutlich zu erkennen gegeben, wie wichtig diese Arbeit ist. Dass es bei der Aufopferung und Bereitschaft für Langfristiges von beiden Seiten Opfer braucht, sei hier nur am Rande erwähnt.

Die nachstehenden Definitionen und Umschreibungen der verschiedenen Positionen sollen Ihnen helfen, durch eigene Erforschung schlüssig zu werden, ob sie den Herausforderungen bei einer allfälligen Berufslaufbahn in der Holzwirtschaft gewachsen sind.

In jedem Fall bleibt zu berücksichtigen, dass die von mir vorgegebenen Definitionen mehrheitlich der eigenen Erfahrung entspringen und von dieser Seite her selbstverständlich laufend überprüft und angepasst werden müssen. Noch eines: die Wirtschaft braucht unmittelbaren Erfolg; sie kann sich nicht nur — wie der Rohstoff — auf gute Pflege beschränken, um dann in 100 Jahren — wie zum Beispiel eine Tanne — wirtschaftlich genutzt werden zu können.

### *Kader*

Die Definition sagt aus, dass Kader der Stammbestand einer Gruppe oder ausbildende Offiziere seien. Wir sprechen also von einer Elite, einer bevor-

zugten Gesellschaft, welche sich vor den Zug stellt, also Vorbild sein soll. Ein Kadermitglied muss bereit sein zur Übernahme von Verantwortung. Diese Bereitschaft verlangt ein aufbauendes und übermittelndes Verhalten.

Überdurchschnittlicher, uneingeschränkter Einsatz sind unabdingbar und bestimmen den Urentscheid, die Herausforderung einer Kaderfunktion zu übernehmen. Dass diese Voraussetzung mit charakterlichen Eigenschaften, Erziehung und Bildung tief verbunden ist, wird deutlich und zeigt, dass Kader nicht nur eine Frage von Kompetenzen sein kann, sondern auffordert, diese sich zu erarbeiten und sie nicht einfach zu besitzen. Vorgenannte Grund-eigenschaften bilden quasi das Rüstzeug oder den Rucksack von Kaderstel-lungen in den von mir definierten Bereichen: Einkäufer, Verkäufer und Unternehmensleiter.

Ich möchte mit aller Deutlichkeit noch festhalten, dass die von mir vor-gegebene Entwicklung vom Einkäufer über den Verkäufer zum Unterneh-mensleiter willkürlich ist. Ich meine, dass jedes Gebiet an sich einer Kader-stellung gerecht wird und der Unternehmensleiter, ergänzt durch zusätzliche Fähigkeitsausweise, gewissermassen einer Synthese des Einkäufers und Ver-käufers entsprechen sollte.

### A Einkäufer

Die vom Fachwissen her grössten Anforderungen werden sicher an den Einkäufer gestellt. Mit der Beurteilung von Rundholz und Schnittwaren ist es ihm übertragen, verwendungsbezogen Ware für eine noch nicht fest be-stimmte, aber aus dem Marketing sich ergebende Kundschaft einzukaufen. Es ist ihm und seinem Geschick überlassen, möglichst im Gesamtdurchschnitt verwendungsbezogen und optimal einzukaufen und dabei für seine Firma bestmögliche Konditionen zu erzielen.

Da heute in praktisch allen verarbeitenden Betrieben der Materialanteil zwischen 60 bis 80 % liegt, zeigt sich, wie gross die Verantwortung im Einkauf ist. Auch wird deutlich, wie stark das Betriebsergebnis durch den qualitäts- und anwendungskonformen Einkauf beeinflusst wird.

### Eigenschaften

Der Einkäufer zeichnet sich durch

- Hartnäckigkeit
- Unbestechlichkeit
- wirtschaftliche Denkensart
- Einfühlungsvermögen

aus. Er kann sich auf das Wesentliche konzentrieren und den eigenen Vorteil sehen. Seine Fachkenntnisse beschränken sich nicht nur auf das Rohmaterial, sondern sollten sich auch verwendungsbezogen auf die verschiedenen Be-dürfnisse der holzverarbeitenden Industrie ausdehnen.

Für einen Forstingenieur recht erschwerend dürfte der Umstand sein, dass der Einkauf marktkonform und daher unabhängig von forstwirtschaftlichen Überlegungen gemacht werden muss.

Meines Erachtens ist darin aber nicht ein Widerspruch zu sehen, sondern es wird deutlich gezeigt, dass eben die forstwirtschaftlichen Bedürfnisse eng mit den holzwirtschaftlichen verbunden sind und einer Vertiefung und Annäherung dringend bedürfen.

### *Freiheit*

Der Einkäufer ist den saisonalen Schwankungen, die die Nutzung des Holzes kennzeichnen, ausgesetzt. Erhöhte Abwesenheit vom häuslichen Kern, verbunden mit intensiver Reisetätigkeit, prägt die extremen Auslastungsspitzen des Einkäufers. Labilität, Hang zum Bequemen und zum Wohlstand sind grosse Gefahrenmomente für ihn, liegt doch die Verführung durch Angebote und damit direkte Beeinflussung auch heute noch sehr nahe. Kontaktfreudigkeit, Flexibilität, Sprachgewandtheit, hartnäckiges Durchsetzungsvermögen runden das Bild des Einkäufers ab.

Kaum jemand kann langfristig die Verbindung und optimale Beziehung zwischen Aufforstung, Nutzung und Verwendung des Rohstoffes Holz herstellen und beeinflussen wie der Einkäufer.

### **B Verkäufer**

Währenddem beim Einkäufer das Fachwissen von Grund auf erlernt, erfahren und somit aufgebaut sein muss, ist es möglich, dass sich ein Verkäufer mit etwas mehr Geduld auch nachträglich in die Branche eingliedern kann. Sicher besteht ein grosser Vorteil, wenn ein Verkäufer sich durch Fachwissen auszeichnet, kann er doch dann den Abnehmer durch fachmännische Beratung direkt beeinflussen. Er muss kontaktfreudig sein und sich durch hohe Anpassungsfähigkeit auszeichnen. Pflichtbewusstsein, grosses Selbstbewusstsein, Hartnäckigkeit, das heisst unaufhörliches Kämpfen frei von Empfindlichkeit, sind jene Merkmale, die einen guten Verkäufer auszeichnen. Unsteter Drang nach aussen, Suche nach Umgebung, Gesellschaft, Erfolg als Aufforderung und nicht als Empfinden einer Zwangsleistung runden das Bild eines Verkäufers ab. Die vorgenannten Fähigkeiten genügen jedoch für eine Kaderstellung nicht. Um den Verkauf leiten zu können, braucht es überdies Führungsqualitäten und Begeisterungsfähigkeit sowie ein ausgeprägtes analytisches Denken.

### **C Unternehmensleiter**

Vorerst möchte ich den Unternehmensleiter und den Manager als einen Begriff sehen. Traditionell ist der Unternehmensleiter auch derjenige, dem

das Unternehmen gehört und der es aufgebaut hat. Heute wird das Management teilweise zugekauft oder von erfahrenen Mitarbeitern abgedeckt. Der Manager wird unscharf und sehr vage definiert. Man könnte ihn als Menschen bezeichnen, der mit Hilfe von Mitarbeitern Ergebnisse erzielen muss und der die Fähigkeit hat, diese Mitarbeiter zu führen und zu motivieren. Es gibt eine Vielzahl sehr erfolgreicher Manager, die keine systematische Managementausbildung absolviert haben. Ihnen genügte zum Erfolg der gesunde Menschenverstand und eine wohl angeborene Fähigkeit, mit Mitarbeitern umzugehen. Ein Unternehmensleiter muss eine gesunde Synthese des von mir definierten Einkäufers und Verkäufers als Zeugnis vorlegen können. Dabei ist es ohne weiteres möglich, dass er im Einzelbereich nicht der beste ist, aber eben das Wesentliche, die Zusammenhänge sieht und sich über eine Praxis ausweisen kann.

Überdies sind es die Führungsqualitäten, die einen Unternehmensleiter auszeichnen. Schliesslich bedarf es eines ausgeprägten Verständnisses für Zusammenhänge und somit eines klaren, straffen wirtschaftlichen Denkens, befruchtet durch gründliche Kenntnisse des Finanz- und Rechnungswesens. Als wichtigstes Element dürfte das Bestehen der Fähigkeit, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu sehen, bezeichnet werden. Der Unternehmensleiter muss also bereit sein, sich über die eigene Branche in seiner Entscheidungsfindung hinwegsetzen zu können. Er muss weltweite Zusammenhänge in seine Entscheidung einbeziehen, um nicht durch übersetzte Branchenhörigkeit Opfer von Fehlentscheiden mit erheblichen Auswirkungen zu werden. Würde man die Schwerpunkte in Stichworten aufzählen, so könnten diese nicht in ihrer Priorität, doch als Gesamtes ungefähr wie folgt lauten:

- Ausgeglichenheit
- Unbestechlichkeit
- überdurchschnittlicher Einsatz
- selbstloses Verantwortungsbewusstsein
- Ertragen von Einsamkeit und erhöhtem Stress
- Bereitschaft, Wissen weiterzugeben und immer dazuzulernen
- bewusste Selbstkritik, Verantwortung als Aufgabe und nicht als Last zu empfinden
- Bereitschaft zum Vorbild
- Denken in grösseren Zusammenhängen
- sich auf das Wesentliche konzentrieren können
- analytisches, zahlenbewusstes Denken.

Diese vielleicht etwas idealistische und sehr umfangreiche Darstellung ist nur in Teilbereichen durch ein Studium zu erreichen. Die Persönlichkeitsstruktur und praktische Erfahrung sind ebenso wichtige Voraussetzungen.

Bereitschaft zur Delegation und zum Heranbilden von neuen dynamischen, vielleicht auch unbequemen Partnern zeichnet den erfolgreichen Unternehmensleiter aus. Sie beweisen, ob seine Weitsicht so gut ist wie jene des Eishockeytrainers, der eingesehen hat, dass seine Mannschaft nur so gut sein kann wie seine Ersatzbank.

Es genügt nicht, nur Erfolg zu haben, sondern die dauernde Auseinandersetzung und Herausforderung mit dem Ziel, aus jedem das Beste herauszuholen, muss mit der Bereitschaft verbunden sein, jedem einzelnen das Erfolgserlebnis geben zu können.

Eine Führung ohne hierarchische Abgrenzung und Kompetenzbereiche ist nicht möglich. Die Bereitschaft der Akzeptanz dieses Umstandes bestimmt die Atmosphäre des Zusammenseins. Jeder muss bereit sein, nicht nur sich, sondern auch seinen Partner zu sehen.

Es kann keiner jedem recht sein. Respekt, Selbtkritik, Offenheit und die Bereitschaft, die Persönlichkeit des anderen zu akzeptieren, helfen mit, das komplexe Gebiet der Führung zu einem durchschlagenden Werk und bestimmenden Instrument des Erfolges zu machen.

Bereitschaft zu mehr und — wenn auch oft missverstanden — das Bedürfnis, nie aufzugeben oder fast nie zufrieden zu sein, formen den Unternehmensleiter. Dabei kann er Mensch bleiben und sogar glücklich sein.

Vielleicht könnte man den Unternehmer am besten mit einem Zitat von Winston Churchill beschreiben:

«Es gibt Leute, die halten den Unternehmer für einen räudigen Wolf, den man totschlagen müsse. Andere meinen, der Unternehmer sei eine Kuh, die man ununterbrochen melken könne. Nur wenige sehen in ihm das Pferd, das den Karren zieht.»

### Fachwissen — Voraussetzung und Hilfe

In jeder Branche wird immer wieder vom Fachwissen als Voraussetzung zum Erfolg gesprochen. In keiner Branche als in der Holzwirtschaft bezieht sich dieses auf ein Rohmaterial, welches sich dauernd selbst erneuert und ein Produkt ist, welches wir als Land Schweiz selbst erzeugen und besitzen.

Der Rohstoff Holz ist somit das einzige Produkt, mit dem wir uns praktisch national und international mit gleichen Ellen messen können.

Diese Tatsache allein macht es meines Erachtens deutlich, welche Verantwortung das Kader unserer Branche übernimmt.

Ich bin überzeugt, dass es ausserordentlich wichtig ist, dass mittel- bis langfristig unserer Branche eine Elite vorsteht, die sich dank ihrer Fähigkeit,

ihrer Bereitschaft und ihrem Fachwissen ausweist, befähigt und berufen zu sein, alles zu tun, aus diesem unserem einzigen Rohstoff das beste zu machen.

Sie muss durch Qualitätsbewusstsein, Innovation, Forschung und Entwicklung anstreben, unsere Unabhängigkeit im internationalen Wettbewerb zu erhalten. Der Forstingenieur erfüllt als Forscher oder Wissenschaftler meines Erachtens nur einen Teil dieser Herausforderung. Er kann dies umfassender erfüllen, wenn er mithilft, mit seinem Wissen nachhaltig eine Verwendung des Rohstoffes Holz als Bau- und Konstruktionsmaterial zu fördern.

Wir müssen in unserer Branche, und damit in der Holzwirtschaft, alles tun, eine Elite heranzubilden, welche dank dem Bewusstsein, der Ausbildung und der Bereitschaft, Überdurchschnittliches zu leisten, mithilft, die grosse Verantwortung und Sorgfalt, welche unserem einzigen Rohstoff gebührt, zu erbringen. Breite Einsatzmöglichkeiten, Anwendungsgebiete, Rationalisierungen, Verbesserungen in der Applikation, Forschung und Entwicklung helfen, dem Rohstoff jene Entfaltungsmöglichkeiten zu geben, die auch einem direkten Vergleich mit anderen Rohstoffen standhalten. Dies ist eine unserer grossen Reserven, um mit geballten Kräften, durchschlagender Dynamik, zukunftsbestimmend, revolutionär und expansiv zu wirken.

So gesehen, besitzt die Elite der Holzwirtschaft mit dem Rohstoff Holz ein Mittel, welches dem schweizerischen Ursinn der Freiheit und Unabhängigkeit entspricht und dem Pioniergeist wie dem Qualitätsbewusstsein des Schweizers keine Grenzen setzt.

Lassen Sie mich schliessen mit dem Zitat von Theodor Heuss:

«Holz ist nur ein einsilbig Wort, aber dahinter steckt eine ganze Welt von Märchen und Wundern.»

## Résumé

### **Le cadre commercial de l'économie du bois Exigences, formation, carrière**

Dans presque tous les secteurs de l'industrie du bois on a pu constater statistiquement durant ces dix dernières années que le nombre des entreprises travaillant le bois et des personnes y étant employées décroît de manière plus ou moins sensible. Cet état de faits dépend beaucoup moins de la situation économique générale que d'un très fort développement dans le domaine technologique. Il n'est donc pas à craindre que le bois en tant que matière première et de ce fait l'industrie du bois tout entière perde forcément de son pouvoir concurrentiel par rapport aux autres matières premières. Au contraire, le bois étant une matière première indigène se renouvelant constamment, indépendamment de l'environnement représente une certaine possibilité économique dont il faut tirer parti. Il est encore possible de faire beaucoup pour cette matière première dans le cadre de la recherche et du développement économique. Dans tous les secteurs d'application

tion il y a d'énormes réserves sur le marché, qui est encore dominé par l'acier et le béton. L'évolution technologique rapide ainsi que la confrontation avec le marché mondial obligent l'industrie travaillant le bois à agir le plus rationnellement possible et à ériger les places de production en fonction des sources de matière première. Notre économie du bois est aujourd'hui encore caractérisée par un grand nombre d'entreprises familiales dont l'âge moyen des cadres est très élevé. Il va de l'intérêt de la branche tout entière de favoriser à court terme l'établissement de cadres jeunes. Les trois secteurs suivants sont particulièrement concernés: les acheteurs, les vendeurs et les chefs d'entreprise. On pourrait, entre autres possibilités, insérer dans le programme d'études des ingénieurs forestiers des cours spéciaux qui ouvriraient aux candidats de nouvelles voies professionnelles. Enfin l'ingénieur forestier avec ses connaissances peut aussi aider à favoriser l'emploi durable du bois comme matériau de construction. Résumé: *P. Jager/S. Croptier*

#### *Literatur*

- Hofer, P.: Die schweizerische Wald- und Holzwirtschaft in der Zeit von Hochkonjunktur und Rezession, eine Analyse der Branche in der Umbruchphase.* Schweiz. Z. Forstwes. 130 (1979).
- Grieder, E. P.: Die Kaderbildung als Instrument der Holzwirtschaftspolitik.* Schweiz. Z. Forstwes. 130 (1979).