

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

Herausgeber: Schweizerischer Forstverein

Band: 145 (1994)

Heft: 6

Artikel: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Strukturen für das Forstwesen

Autor: [s.n.]

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-766604>

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: 08.01.2026

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

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Strukturen für das Forstwesen¹

Schweizerischer Forstverein, Arbeitsgruppe Wald- und Holzwirtschaft FDK 64: 68: 9

Vorwort des Vorstandes

Für den Schweizerischen Forstverein (SFV) ist der Wald sowohl ein Wirtschafts- wie auch ein ökologischer Ausgleichsfaktor. Seit 150 Jahren setzt sich der SFV für qualitative und quantitative Walderhaltung ein und macht die Prinzipien der nachhaltigen Forstwirtschaft und des naturnahen Waldbaus bekannt.

Immer weitere Kreise in der Bevölkerung erkennen heute die volkswirtschaftliche Bedeutung von Wald und Holz, und je länger desto deutlicher zeichnet sich ab, dass der ganze wirtschaftspolitische Rahmen umgestaltet werden muss. Es stellt sich heraus, dass der Wald davon profitieren kann, wenn der Nachhaltigkeitsgedanke auf das Wirtschaften schlechthin angewendet wird.

Allerdings kann eine Branche Verschiebungen in den Wettbewerbsverhältnissen nur dann ausnützen, wenn sie sich selber geeignete Strukturen gibt. Die Forstwirtschaft ist ein althergebrachter Wirtschaftszweig mit vielen traditionell begründeten Organisationsformen. Es muss daher sorgfältig abgewogen werden, wo Veränderungen nötig sind. Es ist wichtig, dass die Diskussion von Anfang an unter Einbezug einer breiten Basis geführt wird.

Der Schweizerische Forstverein hält die Zeit für gekommen, dass diese Diskussion eröffnet wird. Deshalb hat der Vorstand die Arbeitsgruppe Wald- und Holzwirtschaft beauftragt, die Strukturen der Waldwirtschaft kritisch zu betrachten und Anregungen für Verbesserungen zu machen. Die kritische wirtschaftliche Situation, in der sich die Waldwirtschaft befindet, sollte dargestellt und die Ursachen dafür genannt werden. Sodann sollte aus der Lageanalyse der Handlungsbedarf abgeleitet werden.

Der Vorstand des SFV legt nun hiermit das Ergebnis dieser Arbeit vor in der Erwartung, dass davon viele konstruktive Diskussionen und Impulse ausgehen werden. Den Mitgliedern der Arbeitsgruppe Wald- und Holzwirtschaft, namentlich deren Leiter Rudolf Jakob, danken wir herzlich für ihren grossen Einsatz und das – aus unserer Sicht – wertvolle Ergebnis.

Der Schweizerische Forstverein hat als Grundlage für sein Arbeitsprogramm ein Strategie-Papier erarbeitet. Die Strukturen in der Waldwirtschaft stellen einen von vier

¹ Une version française de ce texte peut être demandée auprès du Secrétariat de la Société forestière suisse (Geschäftsstelle Forstverein, HG FO 21.1, ETH-Zentrum, CH-8092 Zürich).

Schwerpunkten für das Arbeitsprogramm 1994 dar. Demgemäß werden sich die verschiedenen Gremien des Vereins wiederholt mit den hier angesprochenen Fragestellungen befassen. Stellungnahmen zur vorliegenden Arbeit sind erwünscht. Je mehr Rückmeldungen² eingehen, desto besser an der Basis abgestützt kann das Thema «Strukturen in der Waldwirtschaft» weiterbearbeitet werden.

Im Namen des Vorstandes
Anton Brülhart, Präsident

1. Einleitung

Die Arbeitsgruppe Wald- und Holzwirtschaft des Schweizerischen Forstvereins hat den vom Vorstand entgegengenommenen Auftrag in fünf Arbeitssitzungen abgewickelt. Vorübergehend wurde in zwei Untergruppen gearbeitet. Zwischen den einzelnen Sitzungen wurden die Ergebnisse redaktionell bearbeitet und weiteres Material beigetragen. Insgesamt wurden drei Entwürfe erstellt und weiterbearbeitet.

Am Bericht mitgearbeitet haben die folgenden Herren:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| – Andreas Bernasconi | – Reto Sauter |
| – Armin Bont | – Ueli Stebler |
| – Rudolf Jakob (Leitung) | – Hansruedi Streiff |
| – Frank Martin Kessler | – Franz Weibel |
| – Christoph Kuhn | – Marco Zanetti |

Freundlicherweise hat Herr Urs Amstutz vom Verband Waldwirtschaft Schweiz an einer frühen Sitzung als Guest wertvolle Gedanken beigesteuert.

Der vorliegende Diskussionsbeitrag behandelt folgende Aspekte:

- Rahmenbedingungen, welt- und volkswirtschaftliche Zusammenhänge:
In den Thesen 1 bis 4 werden die vorwiegend von aussen beeinflussbaren Faktoren und die groben Zusammenhänge dargestellt. Für die Arbeitsgruppe Wald- und Holzwirtschaft dienten diese «Aufhänger» als Arbeitsinstrument zur Entwicklung der weiteren Thesen. Im weiteren verwenden wir die Thesen 1 bis 4 als Argumentarium, um die Bedeutung des Waldes als Wirtschaftsfaktor hervorzuheben.
- Strukturen, Organisation, Zusammenarbeit:
Zu diesen Punkten wurden die Thesen 5 bis 9 entwickelt, die wir in Fachkreisen breit zur Diskussion stellen möchten. Mit der Kritik nach innen ist keine Schuldzuweisung verbunden, sondern die Absicht, dort anzusetzen, wo die Branche selbst etwas tun kann. In Anbetracht der Tatsache, dass die Ziele der Waldwirtschaft und auch die Finanzierung der Aktivitäten in

² Stellungnahmen bitte an den Leiter der Arbeitsgruppe: Rudolf Jakob, Winzerhalde 10, 8049 Zürich.

- dieser Branche heute breiter abgestützt sind als früher, ist eine «Nabelschau» durchaus angebracht. Es wurden auch Problempunkte aufgegriffen, zu denen die entsprechenden Vorschläge noch nicht ausgereift sind. Umso wichtiger ist es deshalb, dass dazu ein breites Echo erfolgt.
- Handlungs- und Entscheidungsebenen (Umsetzung):
Es ist davon auszugehen, dass die gesetzlichen Grundlagen, die derzeit in den Kantonen umgestaltet werden, einen wichtigen Faktor bezüglich Umsetzung von neuen Ideen und Grundsätzen darstellen. Stärkeres Gewicht allerdings setzen wir auf die Entscheidungen der Waldeigentümer und der Handlungsträger in den Betrieben.

2. Rahmenbedingungen, welt- und volkswirtschaftliche Zusammenhänge

These 1:

Eine auf nachhaltige Konzepte ausgerichtete Wirtschaftspolitik setzt beste Rahmenbedingungen für die Wald- und Holzwirtschaft.

Die Bedeutung von Wald und Holz wird heute nur am Beitrag an das Sozialprodukt gemessen, der durch die Vermarktung des aus dem Wald geernteten Holzes und durch die Wertschöpfung im holzverarbeitenden Gewerbe und in der Holzindustrie entsteht. So gemessen trägt die Waldwirtschaft pro Jahr rund 320 Millionen und die Holzwirtschaft knapp 5 Milliarden Franken an das Sozialprodukt bei. Diese Beiträge machen heute gerade noch einen Anteil am Bruttoinlandprodukt von 2 % aus. Widerspiegeln diese Zahlen die wirkliche Bedeutung von Wald und Holz?

Seit Jahren ist bekannt, dass durch diese Rechnung nur ein Teil der tatsächlichen Leistung von Wald und Holz für unsere Gesamtwirtschaft ausgedrückt wird. Eine immer grössere Bedeutung kommt den Dienstleistungen des Waldes – zum Beispiel durch Schutz vor Naturgefahren oder durch die Leistung für Erholung suchende Menschen – und der ökologischen Komponente der Holznutzung, der Holzverarbeitung und -verwendung zu. Diese Leistungen sind aber in der oben erwähnten Rechnung nicht berücksichtigt. Die wahre volkswirtschaftliche Wertschöpfung des Waldes würde ein Mehrfaches der oben angeführten Zahl betragen. Darin liegen wesentliche Gründe für die gegenwärtige wirtschaftliche Situation der Forstbetriebe in der Schweiz. Mit der gleichen Problematik sind die Forstbetriebe auch im gesamten mittel-europäischen Raum konfrontiert.

In den Wirtschaftswissenschaften wird oft der Wald als Beispiel angeführt, wenn das Phänomen der externen Effekte erklärt werden soll. Darunter werden Auswirkungen von Wirtschaftssubjekten auf Dritte verstanden, die

nicht über einen Markt bewertet und abgegolten werden. Je nachdem, ob bei betroffenen Dritten Nutzen oder Kosten entstehen, unterscheidet man zwischen positiven und negativen externen Effekten.

Die Waldwirtschaft und die Holzwirtschaft sind deshalb besonders geeignet, um die Wirkung von externen Effekten zu erklären, weil sie von zwei Seiten her unter dem Druck von Fehlsteuerungen leiden:

- Die Waldbesitzer werden für die im Interesse der Öffentlichkeit erbrachten Leistungen nicht oder nur ungenügend abgegolten. Zu erwähnen sind vor allem drei Leistungskategorien, die unterschiedlich zu werten sind: Schutz vor Naturgefahren, Erholungsfunktion und Existenzwertfunktion. Zur Bereitstellung dieser Dienstleistungen und immateriellen Werte sind die Waldbesitzer verpflichtet, ohne dass sie dafür auf entsprechenden Märkten einen Preis lösen können. Die Waldbesitzer erbringen somit externe Erträge; diese sind durch Abgeltungen zu internalisieren, weil sonst das Interesse an der Waldbewirtschaftung schwindet. Dies aber wäre für die Gesamtwirtschaft fatal, weil langfristig genau die in gewissem Mass an die Bewirtschaftung gebundenen Dienstleistungsfunktionen gefährdet würden. Zudem blockiert dieser Mechanismus die Wertschöpfung aus dem Rohstoff in einem Sektor, der rund 80 000 Personen beschäftigt; denn seit Jahrzehnten wird aus dem schweizerischen Wald das nachhaltige Nutzungspotential nicht ausgeschöpft.
- Die Internalisierung der externen Erträge der Waldwirtschaft ist also gesamtwirtschaftlich erstrebenswert, denn dies führt zu einem Wohlfahrtsgewinn.
- Auf der anderen Seite stehen Holz und die aus unserem umweltfreundlichsten Rohstoff gewonnenen Fabrikate wettbewerbsmäßig unter Druck. Die absolut günstige Ökobilanz von Holz und von vielen Holzprodukten kann nicht zum Tragen kommen, weil die Produkte, mit welchen Holzfabrikate um Marktanteile ringen müssen, ihre volkswirtschaftlich wahren Kosten nicht voll tragen (Stahl, Aluminium, Beton, Kunststoffe usw.). Darüber hinaus profitiert im europäischen Markt aus sozialpolitischen Überlegungen beispielsweise die Stahlindustrie von offenen und versteckten Subventionierungen, so dass Holzprodukte einen weiteren Konkurrenznachteil in Kauf nehmen müssen. Auch auf dem Energiesektor wird Holz mit nicht immer lauteren Mitteln konkurrenziert.
- Die Einführung von Energie- und CO₂-Abgaben könnte zur Kostenwahrheit beitragen; Wald und Holz würden davon profitieren.

Wir sind davon überzeugt, dass in der schweizerischen und der gesamt-europäischen Politik die entsprechenden Entscheide mit der Zeit fallen werden und dass eine schrittweise Ökologisierung der Wirtschaft eingeleitet wird, da doch erkannt wurde, dass sich ohne die entsprechenden Massnahmen die Menschheit ihrer Basis beraubt.

Auf diesen Überlegungen beruht die Behauptung, dass Wald und Holz mittelfristig absolut intakte Zukunftsaussichten haben und dass Resignation fehl am Platz wäre. Holz hat als Bau- und Werkstoff ein enormes Wettbewerbspotential. Bei Rahmenbedingungen, die einer nachhaltigen Wirtschaft entsprechen, hat Holz gegenüber anderen Ausgangsstoffen und Materialien gewichtige komparative Vorteile.

Folgende Massnahmen sind geeignet, die notwendige Korrektur einzuleiten:

Auf forstpolitischer Ebene sollte dafür gesorgt werden, dass die gemeinwirtschaftlichen Leistungen der Waldwirtschaft durch ein geeignetes System von leistungsbezogenen Beiträgen abgegolten werden. Ein Bewertungs- und Abgeltungssystem sollte eingeführt werden, welches nach subsidiärem Prinzip Leistungspflicht und Abgeltung bestimmt und Gewähr gibt für gerechte, das heißt demokratisch abgesicherte und anpassbare Ansätze.

In der Verkehrs- und Energiepolitik müssen dringend die Weichen in Richtung Umweltfreundlichkeit gestellt werden. Der Verbrauch von Energie und die nicht bilanzneutrale Erzeugung von Kohlendioxid sollte durch eine Abgabe generell niedrig gehalten werden, im Speziellen sollten die volkswirtschaftlichen Kosten jedenfalls den Verursachern und nicht der Allgemeinheit angelastet werden.

Fazit:

Mit ihrer ganzen Leistungspalette – von der Holzproduktion über Schutz vor Naturgefahren bis hin zur individuellen Erholung und ökologischen Ausgleichsfunktion – ist die Waldwirtschaft ein zukunftsträchtiger Wirtschaftszweig.

Voraussetzung für den Erfolg ist die Einhaltung von drei Grundsätzen: Ausrichtung der menschlichen Eingriffe nach Vorgabe der Natur (naturnaher Waldbau, Nachhaltigkeit), Ausrichtung der Ziele nach Bedürfnissen und Zahlungsbereitschaft der Waldnutzniesser, Ausrichtung des Waldmanagements nach Effizienzkriterien.

These 2:

Wenn wir unser Holz nicht nutzen, vernachlässigen wir unser eigenes Ökopotential. Dadurch verlieren wir an Glaubwürdigkeit gegenüber jenen Ländern, denen wir doch forstlich Vorbild sein möchten.

Eine Verminderung der Holznutzung würde zunächst mit Holzimporten aus Gebieten mit schonungsloser Wald-Exploitation kompensiert. Im nächsten Schritt würde Holz weitere Marktanteile an sowohl in der Gewinnung als auch in der Entsorgung weniger umweltfreundliche Bau- und Werkstoffe verlieren.

Die Brachlegung des wichtigsten einheimischen Rohstoffes verträgt sich nicht mit den weltweiten Anstrengungen zur Schonung und Erhaltung des Tropenwaldes. Wenn wir einen Beitrag an die Schonung der Tropenwälder leisten können, dann ist dieser in erster Linie möglich durch unsere Bemühungen, das Prinzip der nachhaltigen Waldbewirtschaftung auch in den Regionen der tropischen Wälder bekannt zu machen; in zweiter Linie können wir einen Beitrag dadurch leisten, dass wir jenes Holz einer möglichst hohen Wert schöpfung zuführen und in Kreisläufen nutzen, das gewissermassen vor unserer Haustüre wächst.

Fazit:

Eine grundsätzlich negative Haltung gegenüber der Nutzung unseres Holzes ist arrogant gegen die Umwelt und gegenüber der sogenannten «Dritten Welt». Die Holznutzung aus den einheimischen Wäldern steht in einem internationalen Kontext. Nutzungsverzicht verträgt sich nicht mit der Zielsetzung einer (weltweit) möglichst umweltschonenden Produktion.

These 3:

Mit der Vernachlässigung der pfleglichen Nutzung unseres Waldes wird die Rohstoffressource selbst beeinträchtigt. Daraüber hinaus werden andere hochgeschätzte Werte gefährdet und zusätzliche Risiken geschaffen.

Mit wirtschaftlichem Wachstum verknappen sich Rohstoffe zusehends. Es ist nicht auszuschliessen, dass die in den letzten Jahrzehnten festgestellte Substituierung von Holz durch andere Materialien wieder umkehrt und dass die Nachfrage nach unserem wichtigsten erneuerbaren Rohstoff wieder steigt. (Für diese Umkehr sollten auch die mittels umweltpolitischer Instrumente verbesserten Rahmenbedingungen sorgen.) Im Rahmen einer nachhaltigen Bewirtschaftung ist das Nutzungspotential nach oben und nach unten begrenzt. Es gibt somit ein optimales langfristiges Nutzungspotential, an welches sich die Kapazität der holzverarbeitenden Industrie anzupassen hat; umgekehrt sollten die Verarbeitungsbetriebe in diesem Rahmen von einer gesicherten Rohstoffversorgung ausgehen können.

Mit wirtschaftlichem Wachstum und der Hebung des Wohlfahrtsniveaus steigt die Nachfrage nach den Dienstleistungsfunktionen des Waldes. Gleichzeitig wächst auch das Bedürfnis nach Naturraumerhaltung und nach grossräumig wirksamer ökologischer Ausgleichsfläche. Immer mehr Infrastrukturlanlagen und wachsender Siedlungsraum beanspruchen die Schutzwirkung des Waldes vor Naturgefahren.

Ein nach den Prinzipien des naturnahen Waldbaus nachhaltig bewirtschafteter Wald bietet die besten Voraussetzungen für einen Ausgleich

zwischen den verschiedenen gelagerten Ansprüchen des Publikums und für das Vermächtnis an nachfolgende Generationen.

Fazit:

Die ausgesprochene Langfristigkeit der forstlichen Produktion und die mannigfaltigen Funktionszusammenhänge lassen lokal nur sehr beschränkt einen vorübergehenden Verzicht auf einzelne Komponenten der Leistungspalette zu.

Die Aufgabe der Walderhaltung und -bewirtschaftung ist mitunter auch ein Auftrag zur Kultur- und Naturraumerhaltung. Die Waldfläche der Schweiz gilt als ökologischer Ausgleichsraum, als Schutzfaktor und gleichzeitig als Produktionsraum für den Rohstoff Holz.

Nutzwert und Existenzwert des Waldes können auf dem grössten Teil der Fläche gleichzeitig und nebeneinander gesichert werden.

These 4:

Das für die Waldbewirtschaftung nötige Fachwissen und das vorhandene Erfahrungspotential müssen gesichert werden. Für die im öffentlichen Interesse liegenden Aufgaben sind zweckmässige Strukturen sowie ausreichend finanzielle und personelle Mittel notwendig.

Zur langfristigen Sicherung der Leistungen des Waldes und zur Erhaltung des im Wald in Form von Holzvorräten gebundenen Kapitals, zur Sicherung der in diese Wertbestände gesteckten Investitionen muss ein minimaler Apparat aufrecht erhalten werden. Das fachliche Wissen im naturnahen und nachhaltigen Waldbau darf nicht verloren gehen.

Bei den für die Waldbewirtschaftung zuständigen Stellen herrscht ob der aktuellen wirtschaftlichen Situation einige Ratlosigkeit. Es sind Tendenzen feststellbar, stark zu extensivieren oder gar die Waldfläche sich selbst zu überlassen. Damit ist die Gefahr verbunden, dass an die Waldpflege gekoppelte Funktionen mit der Zeit verloren gehen könnten.

Das neue Bundesgesetz über den Wald, welches seit 1. Januar 1993 in Kraft ist, will aber gerade dies vermeiden. Die Absichten zur gleichwertigen Erhaltung aller Waldfunktionen sind dort im Zweckartikel markiert. Es geht nun für Waldeigentümer und Gesetzgeber darum, auch die zur Erreichung dieses Ziels notwendigen personellen und finanziellen Mittel zur Verfügung zu halten. Die Fähigkeit zur Selbsthilfe darf nicht gebrochen werden.

Fazit:

Die zweckmässigen Rechtsgrundlagen für eine nachhaltige, multifunktionale Waldnutzung auf Bundesstufe sind geschaffen. Die zur Umsetzung notwendigen Mittel dürfen aber nicht in Frage gestellt werden. Sie sollen im Sinn von «Hilfe zur Selbsthilfe» eingesetzt werden.

Entscheidungsträger aller Stufen sind dazu aufgerufen, die langfristigen Zielsetzungen nachhaltiger, naturnaher Forstwirtschaft zu tragen und sie nicht mit kurzfristigen Überlegungen zur Finanz- und Budgetpolitik zu torpedieren.

3. Strukturen, Organisation, Zusammenarbeit

These 5:

Die Forstwirtschaft muss rigorose und schnell greifende Strukturverbesserungen auf allen Ebenen selber einleiten und weiterführen. Tut sie es nicht, sorgen die heute ungünstigen Rahmenbedingungen für unerwünschte Bereinigungen.

Die langfristigen Aussichten dürfen keinesfalls so interpretiert werden, dass wir jetzt abwarten können, bis die erhofften Wirkungen einer vernünftigen Umweltpolitik eintreten! Im Gegenteil, die eng abgesteckten Rahmenbedingungen machen Strukturanpassungen in der Forstwirtschaft notwendig. Selbstkritisch müssen wir heute auf Versäumnisse hinweisen und feststellen, dass die forstlichen Strukturen Mängel aufweisen, welche dringender Korrektur harren. In der Forstwirtschaft besteht ein organisatorisches und strukturelles Rationalisierungspotential.

Das Augenmerk muss auf folgende drei Bereiche gesetzt werden:

Forstdienstorganisation: Konzentration der Tätigkeit auf die sogenannten Hoheitsaufgaben, Schwerpunkt setzen auf Planung und langfristige Sicherung der im öffentlichen Interesse zu erbringenden Leistungen. Der öffentliche Forstdienst ist nicht zuständig für den wirtschaftlichen Erfolg der Forstbetriebe, aber er wirkt für branchenspezifisch günstige Bedingungen.

Betriebsorganisation: Für den wirtschaftlichen Erfolg zuständig ist die Betriebsleitung. Es liegt aber bei den Waldeigentümern bzw. deren Vertretern, für die zweckmässige organisatorische Eingliederung in ein funktionierendes betriebliches Gebilde zu sorgen. Solche Entscheidungen müssen zur Konzentration der Kräfte auf Formen der eigentumsübergreifenden Bewirtschaftung führen. Den Waldeigentümern müssen Anreize geboten werden, die sie zum Ausprobieren neuer Kooperationsmodelle animieren.

Marketing/Marktorganisation: Alle Leistungen des Waldes sollen soweit möglich vermarktet werden können. Die Waldwirtschaft muss ein Marketing aufbauen und die Waldbenutzer soweit möglich untereinander in Konkurrenz stellen. Mit der Forderung, der Holzmarkt müsse unter Ausnutzung der technischen Möglichkeiten umstrukturiert werden, muss endlich ernst gemacht werden. Im Rahmen der Möglichkeiten muss das Angebot an die Versorgungssituation angepasst werden.

Fazit:

Die Forstwirtschaft braucht eine auf langfristige Ziele gerichtete Vorwärtsstrategie. Vieles muss schnell und gut getan werden. Die Handlungsmaxime lautet wie folgt:

Langfristig denken – kurzfristig und in kleinen Schritten entscheiden und handeln.

These 6:

*Forstdienstorganisation, Aufgabenkombination, Aufgabenentflechtung.
Über Grenzen und Möglichkeiten der Forstdienstorganisation muss nachgedacht werden.*

Die Aufgaben des Forstpersonals als Betriebsleiter und Hoheitsträger müssen strikte entflochten werden, sagen die einen; mit der Personalunion von Betriebsleiter und Hoheitsträger werden Kosten eingespart und sogar zusätzliche Erträge erzielt, sagen die anderen.

Tatsache ist, dass durch eine Entflechtung dieser beiden Funktionen die Fronten klarer würden und somit das Aktionsfeld für den forstlichen Betriebsleiter durch die betriebswirtschaftlich relevanten Fragen klar abgesteckt werden könnte, während dem öffentlichen Forstdienst die Mittleraufgaben zukämen. Heute sind vielerorts diese Aufgaben diffus vermischt, und es bestehen Unsicherheiten über «Dürfen» und «Müssen». Diese kognitive Dissonanz belastet und schleisst.

Der öffentliche Forstdienst ist Mittler zwischen Waldbesitzer und Öffentlichkeit. Er erstellt die übergeordneten Pläne und ist Vollzieher und Controller über gesetzliche Bestimmungen. Die Neudefinition der Rolle des Forstdienstes im Spannungsfeld Öffentlichkeit, Waldbesitzer, Waldbewirtschafter könnte zu einer Verwaltung im Forstwesen führen, die tatsächlich eine bessere Abgrenzung zwischen unternehmerischen und hoheitlichen Aufgaben erlaubt.

Die Forstbetriebe müssen in die Lage versetzt werden, rein betriebswirtschaftlich zu handeln und zu entscheiden. Die Aufgabenentflechtung ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass die Waldeigentümer mit den verschiedenen Gruppen von Walbenutzern ins Gespräch kommen und Verhandlungen über Kompensationszahlungen für gemeinwirtschaftliche Leistungen aufnehmen können. Wenn effizient geführte Betriebe die verschiedenen Benutzergruppen des Waldes, die von Wald-Dienstleistungen profitieren, gemäss ihrer individuellen Zahlungsbereitschaft untereinander in Konkurrenz zu setzen vermögen, dann werden diese Leistungen «marktfähig».

Das Modell mit gleichzeitiger Erfüllung der Betriebsleiter- und der Hoheitsaufgaben durch ein und dieselbe Person ist nur in Ausnahmefällen

geeignet. Es dürfte sich dort rechtfertigen, wo tatsächlich durch diese Kombination ein Synergieeffekt erreicht wird. Zu oft liegt heute noch ein implizit formulierter Auftrag zur Harmonisierung von sich konkurrierenden Interessen beim Betriebsleiter; vor lauter Ablenkung durch nichtbetriebliche Fragen ist er nicht in der Lage, solche betrieblichen Charakters zu behandeln. So wird er zum Verwalter statt zum Betreiber.

Verschiedene Massnahmen zur besseren Abgrenzung der betrieblichen Aufgaben von den Hoheitsaufgaben sind denkbar. Grundsätzlich ist eher an eine Entflechtung zu denken als an eine Zusammenführung der beiden Aufgaben, weil durch Arbeitsteilung in beiden Bereichen effizientere Aufgabenerfüllung zu erwarten ist. Auf der betrieblichen Ebene könnte eine Verschiebung zugunsten vermehrt marktwirtschaftlich begründeter Entscheidungen stattfinden. Der staatliche Hoheitsbereich könnte sich auf die wirklichen Aufgaben in öffentlichem Interesse konzentrieren.

Zunächst ist eine klare Abgrenzung der beiden Bereiche durch Definition notwendig. Wir stellen zu diesem Thema einige Fragen in den Raum, die auf den ersten Blick ketzerisch erscheinen mögen, die zu diskutieren sich aber lohnen dürfte:

Ist die Anzeichnung des Holzes eine Hoheitsaufgabe oder lässt sich diese Aufgabe an die Betriebe delegieren, dahin, wo auch die Verantwortung liegt für die Vermarktung der Produkte?

Muss der Staatswald durch den öffentlichen Forstdienst bewirtschaftet werden, oder wäre gerade in dieser Beziehung mit dem guten Beispiel vorzugehen durch Auslagerung der Betriebsleitung an private Ingenieurbüros oder benachbarte Betriebe?

Könnten sogar die Hoheitsaufgaben vom Staat im Auftrag an Dritte delegiert werden?

These 7:

Eigentums- und Bewirtschaftungsstrukturen müssen entkoppelt werden.

Für die Abgrenzung von Bewirtschaftungs- bzw. Betreuungseinheiten sind Eigentumsgrenzen nicht geeignet. Strukturelle Mängel des Waldeigentums sind durch Organisation zu überwinden.

Wie allgemein in der Wirtschaft sind auch in der Forstwirtschaft die Betriebsgrößen eine Funktion von verschiedenen Faktoren, die individuell verschieden gewichtet werden. Die Betriebsgröße selbst kann zudem an verschiedenen Kriterien gemessen werden (Fläche, Anzahl Mitarbeiter, Produktionserzeugung, Umsatz, Gesamtleistung usw.). Verschiedene äußere Faktoren bestimmen schliesslich die Betriebsgröße mit, so dass keine generelle Aussage über die optimale Größe eines Forstbetriebes gemacht werden kann. Für eigenständig operierende Bewirtschaftungseinheiten gilt wohl als Mindestkriterium die finanzielle Eigenständigkeit. Verschiedene heute noch existie-

rende Betriebe könnten in naher Zukunft ihre Eigenständigkeit verlieren. Ohne diese kann ein Betrieb gar nicht auf Dauer existieren; es wird zu Liquidationen kommen, aufgrund welcher nichtorganisiertes Eigentum übrig bleibt. Da Fixkosten bestehen bleiben, wird in der Forstwirtschaft zwingend ein Strukturbereinigungsprozess in Gang gesetzt. Diesen Prozess sinnvoll zu steuern und daraus die optimale Anpassung an die Rahmenbedingungen zu erwirken, ist eine der Aufgaben, die zuoberst auf der Prioritätenliste stehen.

Als Ziel steht fest, dass grundsätzlich marktwirtschaftliche Regelmechanismen spielen sollen. Demgemäß soll sich allfällige Steuerungshilfe darauf beschränken, dass finanziell über kurz oder lang nicht mehr eigenständige Einheiten in gut funktionierende Strukturen eingegliedert werden können. Dort müssen sie gemäß ihrem Deckungsbeitrag an die Gesamtkosten in der Gesamtrechnung berücksichtigt werden.

Die Organisationsform bzw. die Betriebs- oder Bewirtschaftungsstrukturen sind als Instrumente zur Aufgabenerfüllung aufzufassen. Es ist bekannt, dass es sich bei der Aufgabe des Forstbetriebes in jedem Fall um eine komplexe Aufgabe handelt, die unabhängig von Eigentumsstrukturen erfüllt werden muss. Alle fachlichen Aspekte weisen darauf hin, dass ein effizientes Wald-Management nur über eine relativ grosse Fläche erreicht werden kann.

Eigentumsgrenzen als Strukturparameter sind für die Waldbewirtschaftung ungeeignet. Aus der Vergangenheit und nach Erfahrungen mit verschiedenen Programmen zur Zusammenlegung in parzellierten Waldgebieten wissen wir, dass die Veränderung von Eigentumsstrukturen nur beschränkt möglich ist. Ebenfalls aus Erfahrung wissen wir, dass solche Veränderungen auch nicht nötig sind. Das Entscheidende liegt vielmehr bei der Frage, wie das Waldeigentum, ob öffentlich oder privat, in ein System der zeitgerechten Bewirtschaftung, sprich Pflege bzw. Betreuung einbezogen wird. Die Nachteile der atomistischen Eigentumsstruktur können ohne zwingende Auflösung derselben durch Organisation überwunden werden.

Wir schlagen für die wirtschaftliche Betreuung des Waldes zwei Modelle vor, die an sich nicht neu sind, die es aber konsequent zu verwirklichen gilt.

- Den technischen Forstbetrieb sehen wir als Ausgangspunkt für die Betreuung von grösstenteils in Agglomerationsgebieten liegenden Waldflächen. Der bereits bestehende und gut funktionierende Betrieb bildet den Nukleus für einen wachsenden Komplex, der allmählich einer einheitlichen Zielsetzung, Planung und Führung unterstellt wird. Die verschiedenen Waldflächen sollten in diese Einheit in jeder Form eingebracht werden können. Es ist absolut nicht von Belang, ob dies durch Akquisition, Zusammenarbeitsvertrag, Pachtvertrag usw. geschieht. Unter dieses Modell fällt auch die altbekannte Zusammenarbeitsform mit dem Kopfbetrieb.

Ein interessanter Ausgangspunkt für dieses Modell könnte in der Ausweitung der durch Institute der Forschung und der Lehre getragenen

- Betriebe liegen. Sie könnten zu Modellbetrieben ausgebaut werden und sowohl organisatorisch, betriebswirtschaftlich als auch bezüglich Marketing zu Vorzeigebetrieben ausgebaut werden.
- Die Revierorganisation darf als idealer Anknüpfungspunkt für die Definition von zweckmässigen Bewirtschaftungseinheiten im ländlichen Raum gesehen werden. In Gebieten mit stark parzelliertem Privatwald in Bauernhand muss zum Beispiel die nötige Hilfestellung für effizientere Bewirtschaftung geleistet werden. Möglichkeiten für Strukturverbesserungen ohne massive Einschränkung der Verfügungsrechte der einzelnen Waldeigentümer sind auch hier möglich, wenn sich beispielsweise Unternehmergruppen formieren, die flexibel die vorhandenen Arbeitskräfte und Maschinen disponieren.

These 8:

Die Forstwirtschaft muss geeignete Kooperationsmodelle aus der Wirtschaft übernehmen und konsequent umsetzen.

Die horizontale Kooperation unter Forstbetrieben einer Region sollte zur Selbstverständlichkeit werden. Da Kooperation nicht nur eine fachliche, sondern auch eine menschliche Frage ist, sollten verschiedene Integrationsstufen möglich sein. Da Kooperation sowohl einzel- als auch gesamtwirtschaftlich Vorteile bringen soll, sollten die verschiedenen Integrationsstufen auch mit entsprechend abgestuften finanziellen Anreizen verbunden sein.

Die Mindestleistung des öffentlichen Forstdienstes in diesen Belangen liegt in der Bereitstellung von Musterverträgen. Der öffentliche Forstdienst könnte auch für die Planung und Realisierung von Kooperationsvorhaben beigezogen werden. Es ist aber durchaus auch denkbar, dass zu solchen Zwecken selbständige Forstingenieure und Förster als Berater im Auftragsverhältnis beigezogen werden.

Die Zusammenarbeit in der Waldwirtschaft muss über den bisher üblichen Rahmen hinausgehen und zu einer integralen gemeinsamen Bewirtschaftung führen. Sie muss sodann auf das Ziel ausgerichtet sein, Marktstärke durch Bündelung des Holzangebots und gute Verhandlungspositionen im Bereich der Dienstleistungen aufzubauen.

Die Forstbetriebe der Zukunft sollen möglichst flexibel sein und auf neue Rahmenbedingungen reagieren können.

Fazit:

Der wirtschaftliche Druck auf die Forstbetriebe, mitverursacht durch verzerrten Wettbewerb, lastet schwer. Die Situation im Umfeld darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass innerhalb des Forstwesens ein Rationalisierungspotential noch besteht und dass gerade in der wirtschaftlich schwie-

rigen Lage eine Chance liegt, dass sich die Branche für neue Herausforderungen formiert und auf zukünftigen Erfolg ausrichtet.

Die Forstwirtschaft muss ihre Vitalität und den Zukunftsglauben heute unter Beweis stellen. Sie muss demonstrieren, dass die Fähigkeit zur Selbsthilfe vorhanden ist.

These 9:

Die Forstwirtschaft muss mit der holzverarbeitenden Industrie eine verstärkte Zusammenarbeit anstreben. Die «geistige Integration» muss zu einer physischen Integration weiterentwickelt werden.

Es heisst immer, zwischen der Forstwirtschaft und der holzverarbeitenden Industrie müsse mehr kooperiert werden, gleichzeitig wird aber meistens auch beigefügt, wie schwierig Kooperation sei. So schwierig es sein mag, so nötig ist es, dass vertikal kooperiert und gar integriert wird.

Unter Einbezug der heute noch beträchtlichen Kapitalbindungen im schweizerischen Wald, der sehr hohe Holzvorräte aufweist, sollte auch in bezug auf die vertikale Kooperation einiges mehr unternommen werden. Wir kennen aus dem Waadtland und aus anderen Teilen der Westschweiz vielversprechende Initiativen, die in anderen Regionen aufgegriffen werden könnten. Die finanzielle Beteiligung der Holzproduzenten an zur Öffnung bereiten Unternehmen der Holzindustrie sollte ernsthaft geprüft werden.

Generell muss das Holzangebot besser an den Kundenwünschen orientiert werden. Die Bereitstellung des Holzes *«just in time»* und sortiert nach Wunsch des Käufers muss zur selbstverständlichen Regel werden. Die Lagerhaltung im Wald ist das beste Logistik-Modell, stellt gegenüber den Abnehmern eine Dienstleistung dar und hat einen Wert!

Im speziellen sollte die Idee eines gemeinsamen Holzhofes der Forstbetriebe und der Verarbeiter in den Regionen wieder aufgegriffen werden.

Durch offene Zusammenarbeit innerhalb der Holzkette wird bei allen Beteiligten das notwendige Bewusstsein für gemeinsame Anliegen und für tatsächlich unterschiedliche Interessen geschaffen, auf dessen Basis auch eine sachliche Diskussion geführt werden kann.

Die Kooperationsmodelle sind über das traditionelle Aktionsfeld des herkömmlichen Forstwesens zu erweitern.

Interessen- bzw. Zweckverbände sollten gegründet werden, die ein integrales Management über die gesamte Palette von Waldleistungen unter Einbezug aller Interessenkreise einer ganzen Region oder gar überregional aufziehen. In solchen Zweckverbänden liessen sich Verhandlungslösungen zu verschiedenen Abgeltungskategorien erarbeiten.

Fazit:

Die Waldwirtschaft und die Holzindustrie sind traditionelle Partner. Die Partnerschaft sollte vertieft werden durch Ausnutzung aller marktlichen Gestaltungsmöglichkeiten.

Gemeinsam sollten verstärkte Anstrengungen unternommen werden zur Förderung der Holzverwendung im Endverbrauch.

Die Partnerschaft sollte erweitert werden durch Einbezug weiterer Interessenkreise.

Als Vision sollte die regionale Aktiengesellschaft Wald in die Köpfe aller Beteiligten. Eine Wald-Allianz, die als wirtschaftliches Unternehmen die Prinzipien der nachhaltigen Wirtschaft lebt und umsetzt, sollte aufzeigen, zu welchen Leistungen die Branche im Hinblick auf das langfristige Optimum fähig ist.

4. Gedanken zur Umsetzung der Thesen 5 bis 9

Umsetzungsrelevant sind zwei Ebenen:

- Ebene der gesetzlichen Grundlagen
- Handlungsebene

Die gesetzlichen Grundlagen sollten aufnehmen, was eine nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten orientierten Steuerung nicht stört bzw. diese sichert. Es sollten keine Elemente aufgenommen werden, die in bezug auf strukturelle Entwicklung behindernd wirken könnten. Die Bundesgesetzgebung hat in dieser Hinsicht für die kantonalen Anschlussgesetze den Spielraum offengelassen.

Die kantonalen Waldgesetze müssen Detailregelungen zur Konkretisierung von zwei Anliegen schaffen:

- Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch Abgeltung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen
- Anreize für Strukturverbesserungen, eventuell Abschreckung für Beibehaltung ungünstiger Strukturen

Erstens müssen also die Kantone gemäss eigener Einschätzung die Abgeltung für gemeinwirtschaftliche Leistungen des Waldes regeln, nachdem auf Bundesstufe diesbezüglich kein einheitlicher Rahmen geschaffen wurde. Gerade weil auf Bundesstufe nach einer langfristig befriedigenden Lösung gesucht wird (Projekt VAFOR) und demzufolge Lücken bestehen, ist dringend auf kantonaler Ebene die weitergehende Abgeltung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen des Waldes durchzusetzen. Wir empfehlen, nach Möglichkeit den marktnahen Lösungen den Vorzug gegenüber den bürokratischen

Lösungen zu geben. Das heisst konkret, dass zuerst versucht werden soll, auf tiefster Stufe (Gemeinde, Region) einzelne identifizierbare Leistungen durch identifizierbare Nutzniessergruppen abgelten zu lassen (Verursacher-/Nutzniesserprinzip), bevor pauschale Gesamtlösungen eingeführt werden. Es muss genügend Raum für Verhandlungslösungen bestehen bleiben, da nämlich die Wertvorstellungen über einzelne Leistungen des Waldes noch diffus sind. Pauschalabgeltungen können daneben für den nicht einzeln lokalisierbaren «Leistungsteppich» für den ganzen Kanton eingeführt werden. Die im Kanton Solothurn vorgesehene Lösung mit Beiträgen an die gemeinwirtschaftlichen Leistungen des Waldes je Einwohner und mit Solidaritätsbeiträgen für standortsbedingte Vorteile (zum Beispiel Kiesnutzung) schlagen wir zur Nachahmung und Erweiterung vor. Beispielsweise könnten in Tourismusgebieten Solidaritätsabgaben durch Transportgesellschaften gefordert werden.

Zweitens müssen die Kantone weitergehende Barrieren gegen unerwünschte strukturerhaltende Wirkungen der Förderungsmassnahmen einbauen. Wir sind der Meinung, dass bei tatsächlich unzweckmässigen Betriebsstrukturen die herkömmlichen Förderungsbeiträge nach Möglichkeit blockiert werden sollten, um sie auf effizientere Verwendung umlenken zu können. Ein zweckmässiges betriebliches Rechnungswesen muss als Voraussetzung für die Berücksichtigung von Abgeltungs- und Finanzhilfegesuchen verlangt werden. Die wirtschaftlichen Anreize für wünschbares Verhalten müssen demgegenüber so gesetzt werden, dass tatsächlich entsprechende Entscheide im gewünschten Sinn fallen.

Die Bemerkung im voranstehenden Abschnitt weist auf unsere Überzeugung hin, dass das entscheidende Gewicht für Veränderungen der forstwirtschaftlichen Strukturen auf der Handlungs- und Entscheidungsebene liegt. Gesetzliche Grundlagen können zwar über Verbote und Gebote den unabdingbar notwendigen Verhaltensstandard sichern. Für die tatsächlichen Entscheidungen und Handlungsweisen sind aber die Waldeigentümer verantwortlich. Wir sehen eine nicht zu unterschätzende Aufgabe darin, die Waldeigentümer oder deren Vertreter, die in vielen Fällen politische Amtsträger auf Gemeindestufe sind, dahingehend zu beraten, dass fachliche Entscheidungen an das Fachpersonal zu delegieren sind und dass andererseits das Fachpersonal nicht durch die Erwägung politischer Entscheidungen belastet werden sollte.

Konkret zu dieser Aufgabenteilung: Der Waldchef muss im Gemeinderat den Leistungsauftrag für die öffentlichen Aufgaben entgegennehmen und diesen an den Betriebsleiter weitergeben. Dafür ist in Zusammenarbeit zwischen politischem Vertreter und Betriebsleiter ein Budget aufzustellen.

Résumé

Cadre économique et structures de l'économie forestière

Sous le titre «Conditions-cadre, relations économiques au niveau national et mondial» sont présentés les facteurs influençables depuis l'extérieur et les relations globales. Le secteur forestier profiterait d'une économie dirigée par des principes de rendement soutenu; sous ces conditions le bois gagnerait, vis à vis des autres matériaux, des avantages comparatifs évidents. Les services fournis par l'économie forestière sont hautement appréciés par le public. Ainsi la politique forestière devrait profiter de cette circonstance et insister pour obtenir une compensation. Un système d'évaluation et d'indemnisation, déterminant les devoirs et les indemnités du propriétaire forestier, devrait être introduit. La juste appréciation de nos forêts comme ressource naturelle doit être renforcée par les considérations concernant le déboisement des forêts tropicales. En effet nous pouvons contribuer à la sauvegarde de ces dernières en utilisant le bois qui grandit chez nous.

L'économie forestière doit transformer de manière plus innovatrice ses structures, son organisation et sa coopération interne. Les buts de l'économie forestière ainsi que les sources de financement de ses activités sont devenus plus variés qu'auparavant. De ces derniers découlent des pressions croissantes au niveau du contrôle et de la participation de tiers. Les cadres étroits nécessitent une adaptation des structures. Ainsi l'économie forestière doit introduire puis conduire rapidement et rigoureusement des changements au niveau de l'organisation des services forestiers, des entreprises et du marché. Sans ces réactions, des rationalisations indésirées peuvent apparaître. Cela aurait comme conséquence la perte d'un know-how chèrement acquis. Les désavantages de la structure de la propriété dans les forêts suisses doivent être surmontés par l'organisation. La coopération au sein de l'économie forestière doit dépasser le cadre actuel. Ces efforts conduiront à une gestion intégrale commune. La coopération verticale devrait également être améliorée. Dans le secteur du bois, on suggère de remplacer l'intégration intellectuelle par une intégration physique. Plus visionnaire serait la réalisation de groupes d'intérêts régionaux pour la forêt.

La transformation des conditions-cadre est traitée par la politique et par conséquence n'est pas influençable directement par la branche forestière. Par conséquent nous recommandons d'utiliser les points sus-mentionnés dans l'argumentation avec les personnes intéressées. Pour les suggestions dans le domaine influencé par la branche, deux niveaux sont intéressants pour l'application: le niveau des bases juridiques et celui de la réalisation. L'application par des bases juridiques a une grande importance, car ces dernières sont transformées actuellement dans les cantons. Mais une importance encore plus grande est à attribuer aux décisions des propriétaires de forêts et des représentants de l'entreprise.

Traduction: *Christina Giesch*