

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

Herausgeber: Schweizerischer Forstverein

Band: 146 (1995)

Heft: 10

Artikel: Entwicklungen der forstlichen Planung zu einem forstbetrieblichen Führungsinstrument

Autor: Schoop, Georg

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-766998>

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: 03.04.2026

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

Entwicklung der forstlichen Planung zu einem forstbetrieblichen Führungsinstrument¹

Von *Georg Schoop*

Keywords: forest planning, forest management, forest enterprise.

FDK 624: 68

Vorbemerkungen

Die im folgenden gemachten Äusserungen zur Entwicklung der forstlichen Planung zu einem forstbetrieblichen Führungsinstrument mögen für manchen futuristisch oder provokativ erscheinen. Ich bitte, sie als die persönliche Meinung eines Betriebsleiters einer Technischen Forstverwaltung zu verstehen, welcher auch die Verantwortung für die Fachbereiche Naturschutz, Stadtökologie und Umwelt auf Stadtgebiet wahrnehmen darf.

1. Einleitung

Die in den vergangenen Jahren sprunghafte Vermehrung des Wissens über das Ökosystem Wald wie auch die stetige Zunahme der gesellschaftlichen Ansprüche an unsere Wälder haben dazu geführt, dass die «Kielwassertheorie» – quasi ein Credo der mitteleuropäischen Forstwirtschaft – durch den Ansatz einer sogenannten multifunktionalen Forstwirtschaft auf vielen Flächen abgelöst werden muss.

Auf die Planung übertragen bedeutet dies, dass die bisherige, primär als Produktionsplanung des Holzbetriebes zu verstehende, forstliche Planung erweitert werden muss zu einem ganzheitlichen forstbetrieblichen Führungsinstrument, welches sich in seinen Grundelementen den in Industrie und Gewerbe verbreiteten Ansätzen annähert. Die Unterschiede (zu Ansätzen aus

¹ Überarbeitete Fassung eines Referats, gehalten am 30. Januar 1995 im Rahmen der Montagskolloquien der Abteilung für Forstwissenschaften der ETH Zürich.

der Industrie) liegen schwerpunktmässig auf der Ebene der Rahmenbedingungen und zum Teil auch auf derjenigen der Instrumente. Hier gibt es Adaptionsarbeit für die Forschung.

Ein solches Führungsinstrument soll Aussagen enthalten zu den Kernbereichen:

- Ziele/Zielsystem
- Produktion
- Absatz
- Mitarbeiter
- Umfeld.

In der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre wird dieses Führungsverständnis mit dem Begriff des strategischen Managements umschrieben. Im folgenden werden die notwendigen Informationsfelder stichwortartig aufgezeigt, die dieses ganzheitliche Führungsinstrument benötigt.

2. Ziele/Zielsystem

PLANUNGSEBENE			
Waldfunktionen	:		<ul style="list-style-type: none"> - Holzproduktion - Schutz gegen Naturgefahren - Naturschutz - Erholung - Tourismus <p style="margin-left: 40px;">→ Hier interessiert die Frage: Wo soll welche Funktion in welcher Intensität erfüllt werden?</p>
Finanzen	:	→	<p>Was für Mittel stehen dem Betrieb nachhaltig zur Verfügung? Iteratives Angleichen der Planung an die zur Verfügung stehenden Mittel.</p>
Diversifikation	:	→	<p>Gibt es Möglichkeiten für den Eintritt in branchenfremde Aktivitäten (Bau, Beratung, Naturschutz usw.)?</p>
Integration	:	→	<p>Gibt es Möglichkeiten zur Weiterverarbeitung des Holzes (Holzhof, Säge, Zimmerei, Cheminéeholz usw.)?</p>

Zur Erarbeitung dieser Planungen werden die folgenden Instrumente benötigt:

- Kantonale Raumplanung (unter anderem Richtpläne, Waldentwicklungspläne).
- Waldnaturschutzinventar. → 1. Schritt, um nicht noch weitere Potentiale zu zerstören.
- Waldfunktionskarte.
- Zielanalyse zur Sicherstellung der Konsistenz des Zielsystems.
- Bereinigung von Zielkonflikten.

3. Produktion

PLANUNGSEBENE	
Waldnaturschutzplanung :	<ul style="list-style-type: none"> → Abwägung, zwischen Unberührtheit / Natürlichkeit gegenüber Artenvielfalt. Formulierung von Schutz-, Pflege- und Entwicklungsmaßnahmen. → Formulierung von statischen NS-Zielen (Flächen-, Linien-, Punktgebunden). Formulierung von dynamischen NS-Zielen. (Gelten für die gesamte Waldfläche).
Waldbauliche Planung :	<ul style="list-style-type: none"> - Bestandesebene - Betriebsebene → Anpassung an die Waldnaturschutzplanung. → Differenzierung der Bewirtschaftungsintensitäten. Werholzerzeugung contra Massenware.
Gestaltung der Produktionsabläufe :	<ul style="list-style-type: none"> → Welche Arbeitsverfahren werden wo angewandt? (Sortiments-, Rohschafft-, Vollbaumverfahren)?
Aufbau von Produktionskapazitäten :	<ul style="list-style-type: none"> → Wo wird in Eigenregie und wo mit Hilfe von externen Unternehmern gearbeitet?

Zur Erarbeitung dieser Planungen werden die folgenden Instrumente benötigt:

- Inventar Daten (Holz, Naturschutz usw.).
- Holzernteplanung.
- Orientierung an den Märkten (Holzmarkt/«Holzerntemarkt»).

4. Absatz

PLANUNGSEBENE	
Definition von Produkten aus den Waldfunktionen :	<p>Naturschutzfunktion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reservate, Altholzinseln - Baumdenkmäler - Waldränder mit Heckenstruktur - Laichgewässer - Trockenstandorte - Orchideenwiesen - Bestockung mit Pioniergehölzen - Totholz liegend/stehend - ökologische Führungen <p>usw.</p> <p>Erholungsfunktion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erholungseinrichtungen wie Bänke, Tische, Feuerstellen, Wegweiser, Brunnen, Hütten, Vita-Parcours usw. - Spazierwege, Wanderwege - Unterhalt Waldwege auf höherem Standard als für HPB notwendig - Kosmetische Schlagräumung - Begrünung Maschinenweg-Einmündungen - Begrünung Lagerplätze - Humusfreie Waldwege: Bankette mulchen, Laubblasen - Solitäräume entlang Wege - Waldführungen - Reitwege, Mountain-Bike-Routen - OL-Routen, markierte Joggingstrecken - Wildparks <p>usw.</p>
Absatzplanung / Marketingkonzept :	<p>→ Definition von Zielmärkten, Einsatz der Marketinginstrumente wie beispielsweise Information, Produkte, Preis, Leistung.</p>

Zur Erarbeitung dieser Planungen werden die folgenden Instrumente benötigt:

- Stärken-/Schwächen-Analyse im Betrieb.
- Holzmarktspezifische Kundenanalysen.
- Konkurrentenanalyse.
- Typologie des Waldbesuchers (Erholungsfunktion, Tourismus).
- Waldnaturschutzplanung (Grundlage z.B. für Patenschaften, Sponsoring usw.).

5. Mitarbeiter

PLANUNGSEBENE:	
Entwicklung der individuellen und kollektiven Mitarbeiterpotentiale :	→ Komplexität der künftig zu lösenden Aufgaben wie auch die internationale Wettbewerbsverschärfung lassen es nicht mehr zu, Mitarbeiterpotentiale brach liegen zu lassen.
Sensibilisierung zum Thema „Sicherheit“ :	→ vgl. SBB-Programm, SUVA Arbeitssicherheitsprojekt.
Organisationsentwicklung :	→ flache Hierarchien mit selbststeuernden, eigenverantwortlichen Einheiten, projektorientierte Führung.

Zur Erarbeitung dieser Planungen werden die folgenden Instrumente benötigt:

- Kapazitäts-/Bedarfs-Analysen, Eigenleistung/Unternehmereinsatz.
- Stellenbeschriebe.
- Mitarbeiterbeurteilungen.
- Leistungslohnmodell.
- Projektbeschriebe.

6. Umfeld

PLANUNGSEBENE:	
Information nach Aussen (PR / Öffentlichkeitsarbeit) :	→ Welche Zielgruppe soll angesprochen werden? → Über was, wie häufig und mit welchen Mitteln soll informiert werden?
Bildung von Allianzen :	→ z.B. mit Naturschutz, Tourismus, Holzwirtschaft, ev. Landwirtschaft
Kooperation zu allg. branchenspezifischen Interessenvertretungen :	→ z.B. zum Thema „Holzproduktion als global verstandener Umweltschutz“.

- Zur Erarbeitung dieser Planungen wird das folgende Instrument benötigt:
- Umfeldanalyse (kann ev. von anderen Betrieben, Branchen übernommen werden).

7. Schlussbemerkungen

Die Veränderungen in unserem Gesellschafts- und Wirtschaftssystem machen es aus der Sicht eines Betriebsleiters unabdingbar, dass sich die Forsteinrichtung als forstliche Planung in Richtung eines ganzheitlichen Führungsinstrumentes für den Forstbetrieb entwickelt.

Die wegleitenden Arbeiten von Prof. Dr. *W. Sekot* an der Universität für Bodenkultur in Wien und Prof. Dr. *A.W. Bitter* in Tharandt zeigen mögliche Wege in dieser Richtung. Dabei werden viele Gemeinsamkeiten mit industriellen bzw. gewerblichen Führungs- und Managementsystemen sichtbar und zweckmässigerweise auch integriert bzw. verwendet.

Als wichtiger, jedoch nicht weichenstellender Faktor in diesem Prozess erweist sich der Übergang von der Kielwassertheorie zu einer multifunktionalen Forstwirtschaft.

Weder ein nur auf den Wald bezogener noch ein anthropozentrischer Ansatz weisen den richtigen Weg, sondern die nüchterne Feststellung, dass der Wald in der Schweiz ein Element einer während Jahrhunderten gewachsenen Kulturlandschaft ist und in dieser Funktion den im Laufe der Zeit wechselnden Bedürfnissen von uns Menschen gedient hat und weiter dienen soll. Daneben ist er Ressourcenreservoir im weitesten Sinn (Flora, Fauna, Gene, Ökosystem seiner selbst Willen) und braucht zum Erhalt dieser Qualität einen übergeordneten Schutz im Sinne eines Waldnaturschutzinventars und daraus abgeleitet einer Waldnaturschutzplanung. Erst auf der nächsttieferen Ebene folgen dann die übrigen Waldfunktionen.

Zur Umsetzung dieser vielfältigen an den Wald gerichteten Ansprüche braucht es auf der Ebene des Betriebes ein Führungsinstrument (Managementsystem), welches erlaubt, einen Forstbetrieb als wirtschaftliche Einheit zur Erbringung von Dienstleistungen und Gütern im Rahmen unserer Volkswirtschaft effizient und konkurrenzfähig zu führen. Was für Elemente ein solches System enthalten müsste, wurde in den vorangehenden Kapiteln aus der Sicht eines Betriebsleiters skizzenhaft aufgezeigt. Die Erweiterung der klassischen forstlichen Planung in ein solches Führungsinstrument soll als offener Prozess ablaufen, bei welchem das jeweils zu erreichende Ziel von Forstbetrieb zu Forstbetrieb – entsprechend der grossen Vielfalt von Verhältnissen in unserem Land – unterschiedlich aussehen kann.

Zusammenfassung

Die Veränderungen in unserem Gesellschafts- und Wirtschaftssystem machen es aus der Sicht eines Betriebsleiters unabdingbar, dass sich die forstliche Planung, welche bisher primär als Produktionsplanung des Holzbetriebes verstanden wurde, in Richtung eines ganzheitlichen Führungsinstrumentes für den Forstbetrieb entwickelt.

Darin sollen Aussagen zu den Kernbereichen Ziele, Produktion, Absatz, Mitarbeiter und Umfeld enthalten sein. Dabei werden viele Gemeinsamkeiten mit industriellen bzw. gewerblichen Führungs- und Managementsystemen sichtbar und zweckmässigerweise auch integriert bzw. verwendet. Diese Erweiterung der klassischen forstlichen Planung soll als offener Prozess ablaufen, bei welchem das jeweils zu erreichende Ziel von Forstbetrieb zu Forstbetrieb – entsprechend der grossen Vielfalt in unserem Land – unterschiedlich aussehen kann.

Résumé

Transformation de la planification forestière en un instrument de la gestion d'entreprises

Du point de vue du chef d'exploitation, les changements de notre système social et économique rendent nécessaire le développement de l'aménagement forestier traditionnel, consistant à l'origine en une planification de l'exploitation du bois, vers un instrument de gestion global.

Ce dernier considère les domaines principaux suivants: buts, production, vente, employés et environnement de l'exploitation. Ainsi les ressemblances avec les systèmes de gestion et de management deviennent évidentes. Conséquemment ces derniers doivent être intégrés ou utilisés. L'extension du concept de l'aménagement forestier classique doit se dérouler en un processus ouvert, car les buts à atteindre diffèrent d'une exploitation à l'autre, à l'instar de la diversité de notre pays.

Traduction: *Christina Giesch*

Literatur

- Bitter, A.W.*, 1991: EDV-gestützte Unternehmensführung im Forstbetrieb mit Hilfe eines flächenbezogenen Betriebsinformationssystems. Diss. Univ. Göttingen. Göttingen: Pachnicke.
- Sekot, W.*, 1991: Stand und Entwicklungsmöglichkeiten der Forsteinrichtung als Führungsinstrument im Forstbetrieb (Schriftenreihe des Instituts für forstliche Betriebswirtschaft und Forstwirtschaftspolitik, Band 12). Wien 1991.

Verfasser: Georg Schoop, Stadtoberförster, Stadtforstamt, Mellingerstrasse 19, CH-5400 Baden.