

Zeitschrift:	Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse
Herausgeber:	Schweizerischer Forstverein
Band:	148 (1997)
Heft:	2
Artikel:	Der Wald als erstes Glied der Holzkette : Anforderungen an den Forstbetrieb : Beitrag des WVS
Autor:	Amstutz, Urs
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-765446

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: 21.01.2026

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

Der Wald als erstes Glied der Holzkette – Anforderungen an den Forstbetrieb – Beitrag des WVS¹

Von *Urs Amstutz*

Keywords: Timber market; forest policy; timber supply and demand. FDK: 72: 906: 944

1. Einleitung

Zur Thematik kann auf eine reiche Auswahl von Konzepten, Strategien und Thesen abgestellt werden. Auch wenn diese zum Teil bereits zwanzigjährig sind wie etwa die Gesamtkonzeption für eine schweizerische Wald- und Holzwirtschaftspolitik (*Eidg. Oberforstinspektorat*, 1995), so haben sie (leider) bis heute nichts an Aktualität eingebüßt. Die von Wissenschaftern, Experten und Gremien gemachten Empfehlungen wurden jeweils mit Interesse zur Kenntnis genommen; sie haben aber die festgestellten Mängel auch nicht beheben können. Offensichtlich besteht also zwischen den Experten und den Betroffenen eine unterschiedliche Problemwahrnehmung, da die vielen Rezepte von den Betroffenen sonst längst in die Tat umgesetzt wären. Es stellt sich also die Frage, weshalb die theoretischen Empfehlungen nicht umgesetzt wurden. Echte Verbesserungen an der Schnittstelle Wald-/Holzwirtschaft sind umfassender anzugehen als nur durch Massnahmen in den Forstbetrieben.

Im Gegensatz zum Ausland kennt die Schweiz weder eine vertikale Integration von Wald und Holz noch ist im Bereich der Holzvermarktung eine übergeordnete Stelle weisungsbefugt. Ein bestimmtes Verhalten der Akteure auf dem Holzmarkt wird deshalb nur indirekt über Marktkräfte, Rahmenbedingungen, gesetzliche Bestimmungen, Subventionen usw. ausgelöst.

¹ Referat, gehalten anlässlich der Jahresversammlung des Schweizerischen Forstvereins vom 12. September 1996 in Freiburg.

2. Zur Ausgangslage

Zur Mechanik des Holzmarktes sind falsche Vorstellungen weitverbreitet. Dadurch werden falsche Folgerungen gezogen und falsche Massnahmen getroffen.

Abbildung 1 zeigt, dass Holz in den nächsten paar Jahren kaum Mangelware wird. Trotz der bekannten Problematik internationaler Preisvergleiche belegt ein Preisvergleich aus dem Jahre 1990 (*Abbildung 2*) für das Ausgangssortiment der Zelluloseherstellung die grossen Preisspannen und daraus abgeleitet den Preis- und Importdruck auf den Schweizer Holzmarkt. Vorläufig zu billige Transportkosten begünstigen dieses Preisgefälle.

Die Verteilung des Nutzungspotentials zeigt, dass zwei Drittel der Holznutzung von einem Drittel der Waldfläche unseres Landes stammen. Die Verhältnisse in Gebieten mit hoher Holzproduktion lassen sich somit nicht mit den Verhältnissen in Regionen mit extensiver Holzproduktion vergleichen.

Mit der Zunahme der Subventionen in den letzten zehn Jahren hat die relative Bedeutung der Holzerlöse für die Forstbetriebe abgenommen (*Abbildung 3*). Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sinkender Holzpreise sind also nicht mehr dieselben wie vor zehn Jahren.

In der Holzwirtschaft vollzieht sich ein rasanter Strukturwandel. So verarbeiten beispielsweise heute noch gerade fünf Werke der Papier-, Zellstoff- und Plattenindustrie Holz ab Wald. Auch in der Sägereiindustrie läuft ein ähnlicher Konzentrationsprozess ab.

3. Zur Zukunft

Eine schrumpfende Bauwirtschaft wird zu einem härteren Konkurrenzkampf unter den Baustoffen führen. Holz wird sich grössere Marktanteile nur durch die Verdrängung von Konkurrenzbaustoffen, aber nicht aufgrund von Marktwachstum ergattern können.

Durch den Konzentrationsprozess auf der Abnehmerseite werden die Nachfrager immer marktstärker (Nachfrageoligopol, Käufermarkt). Unsere Holzkäufer müssen mit sinkenden Margen zureckkommen, die teuren Investitionen durch hohe Fremdkapitalisierung tätigen und deshalb anstreben, ihre kapitalintensive Lagerhaltung gering zu halten. Der Trend läuft daher auch für die Holzbeschaffung in Richtung «just in time». Auch wenn dies dem biologischen Rhythmus nicht entspricht, wird die Forstwirtschaft dieser Nachfrageentwicklung künftig mit mehr Flexibilität begegnen müssen.

4. Das forstliche Angebot

Der grösste Teil der jährlichen Holznutzung folgt dem Zyklus

Sommer:	Holzanzeichnen durch den Forstdienst
Herbst/Winter:	Sortimentsweise Schlagausführung
Frühjahr:	Käufersuche/Holzverkauf

Dieser Ablauf entspricht demjenigen einer klassischen Versorgungswirtschaft in einem Verkäufermarkt.

Mittlerweile reagieren aber auch die international stark verflochtenen Holzmärkte sehr kurzfristig, und die traditionelle forstliche Ablauforganisation erweist sich als Hemmnis, um auf diese Entwicklung zu reagieren.

Während in anderen Wirtschaftsbranchen Betriebe, die den Sprung von der Produktionsorientierung zur Marktorientierung nicht geschafft haben, von der Bildfläche verschwunden sind, klagen wir über die garstigen Rahmenbedingungen, die unzimperliche Importkonkurrenz und die Wirkungslosigkeit verbandlicher Preisverhandlungen.

Die zu lange Zeitdifferenz von der forstdienstlichen Holzanzeichnung, die im weitesten Sinne bereits einen Marktentscheid darstellt, bis zum effektiven Übergang des Rohholzes zum Verarbeiter verhindert für den Forstbetrieb ein flexibles Marktverhalten.

Durch die atomisierte Angebotsstruktur können die einzelnen Anbieter die Bewegungen und Entwicklungen auf den Holzmärkten ohnehin nur verzögert oder überhaupt nicht wahrnehmen.

Kleinstanbieter, die nur sporadisch auf dem Markt auftreten, sind auf Informationen aus zweiter Hand oder der Presse angewiesen und dadurch in der Regel überfordert, den spezifischen Wert ihres Holzangebots käuferunabhängig einschätzen zu können. Dadurch überlassen sie das Wertschöpfungspotential weitgehend dem Käufer.

Von der Fähigkeit der Forstbetriebe, innerhalb nützlicher Frist den Wandel von ihrer Verwaltungs- und Produktionsorientierung zu mehr Marktorientierung zu schaffen, wird längerfristig die Zukunft einer schweizerischen Holzproduktion massgeblich abhängen. Konkret bedeutet das, dass unsere Forstbetriebe ihr Einschlagsverhalten nicht ausschliesslich an den Vorgaben der Forsteinrichtung und des Waldbaus orientieren dürfen, sondern vielmehr auf die Bedürfnisse des Marktes abstellen müssen. Selbstredend hat eine solche Neuorientierung nicht nur betriebliche Konsequenzen. Die forstdienstlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen müssen dem Betrieb ein entsprechendes Verhalten überhaupt gestatten.

5. Beitrag des WVS

1990 unterbreitete eine vom Leitenden Ausschuss beauftragte Arbeitsgruppe aus Holzproduzenten und Holzkäufern unter der Leitung von Professor Steinlin (*Steinlin 1975*) der Verbandsleitung eine Liste von Empfehlungen zur Behebung der erkannten Mängel in den Bereichen:

- Rohholzsortierung
- Rechtsvorschriften
- Zusammenfassung des zersplitterten Holzangebots – Preisrahmenvereinbarungen
- elektronische Börse im Bereich des Spotmarkts

Den Empfehlungen der Arbeitsgruppe folgend, hat die Zentralstelle des WVS ihr Dienstleistungsangebot in den Gebieten der Information und der Schulung verbessert, Ansätze professionellerer Holzvermarktungsorganisationen fachlich begleitet und gefördert, aktiv bei der Neugestaltung der europäischen und schweizerischen Sortierung mitgewirkt, mit dem WVS-Markt die Grundlagen für einen «elektronischen Holzhof» gelegt. Das System jährlicher Preisrahmenvereinbarungen der Verbände ist einer dreimal im Jahr stattfindenden Marktbeurteilung durch die Holzfachkommission und der Publikation von Richtpreisempfehlungen für Leitsortimente gewichen.

In 23 Kursen haben wir seit 1992 rund 500 Teilnehmer – vorwiegend Betriebsleiter und Waldeigentümer – erreicht, mit über 50 Seiten Holzmarktinformationen jährlich über 10000 Leser unserer deutsch- und französischsprachigen Verbandszeitschriften angesprochen, mehrfach Beratungen für eine effizientere Holzvermarktung durchgeführt, den WVS-Markt zu einer Plattform einfach zugänglichen Informationsaustausches ausgebaut usw. Dennoch müssen wir ernüchtert feststellen, dass das Beharrungsvermögen an den gewohnten Vermarktungstraditionen den schweizerischen Holzmarkt noch weit von seiner Optimalform entfernt hält. In Verkennung der Marktrealität wartet man stattdessen auf ein baldiges Ende der preislichen Durststrecke, fordert eine stärkere Forstlobby in Bern und vertraut auf die von den Verbänden ausgetauschten unverbindlichen Preisempfehlungen. Lassen Sie mich deshalb nun der Frage nachgehen, welche Hindernisse wegzuräumen sind, um dem Ziel eines Holzmarktes näherzukommen, der charakterisiert wird durch einen

- optimalen Informationsfluss
- optimalen Materialfluss
- optimalen Geldfluss.

6. Lösungsansätze für das Holzangebot

Der WVS hat seine Anstrengungen im Bereich der Holzvermarktung in der Vergangenheit vor allem auf die betriebliche und die operative Ebene ausgerichtet. Zwar sind damit gewisse Verbesserungen erzielt worden. Jedoch stellen wir gerade im Gespräch mit Betriebsleitern immer wieder fest, dass die nächsten einzuleitenden Schritte nun den Einfluss- und Gestaltungsbereich der Betriebsleiter übersteigen. Weitere Verbesserungen zur Behebung der erkannten Mängel greifen weit über die Holzvermarktung hinaus in Fragen der Forststrukturen, der Organisation, der Kompetenzregelungen, der Fachkompetenz – kurz, sie betreffen alle Gebiete, in denen auch aus wirtschaftlicher Notwendigkeit Handlungsbedarf besteht. Lösungen sind hier nur in gemeinsamer Anstrengung aller Akteure der Forst- und Holzwirtschaft möglich und haben auch vor «forstlichen Tabus» nicht haltzumachen.

6.1 Wirtschaftlichkeit der Holzproduktion

Unveränderte politische und gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen vorausgesetzt, müssen das Schweizer Rohholz und die daraus hergestellten Holzprodukte preislich deutlich günstiger werden, wenn sie ihren Marktanteil gegenüber Importen und Konkurrenzbaustoffen halten oder gar ausbauen wollen. Weiter gehe ich davon aus, die 2. Produktionsstufe habe grundsätzlich selbsttragend zu sein!

Dieses Ziel ist wohl nur durch eine verstärkte Mechanisierung und wohl auch Privatisierung der eigentlichen Holzernte zu erreichen. Zu überprüfen sind somit die zweckmässigen Schnittstellen der einzelnen Arbeitsschritte in der Verarbeitungskette. So ist es beispielsweise angesichts der sehr hohen Arbeitskosten wenig sinnvoll, teure und arbeitsintensive Tätigkeiten, wie etwa die Vermessung, nicht beim Verarbeiter durchzuführen. Oder es zeugt von einem wenig optimalen Informationsfluss, wenn Bäume in ganzer Länge mit teurem Gerät und negativen Folgen für Bestand und Böden an die Waldstrasse gerückt werden, um von da in Abschnitte gekürzt zum Verarbeiter transportiert zu werden!

6.2 Gesetzliche Regelungen

Die Mehrzahl der kantonalen Forstgesetze stammt aus der Zeit der Jahrhundertwende. Sie enthalten Bestimmungen, die die Anforderungen der Holzkäufer nach kontinuierlicher Versorgung usw. häufig nicht zulassen. Die Forstbetriebe stehen damit im ständigen Dilemma zwischen marktkonformem Verhalten und Gesetzesübertretung, jedenfalls dann, wenn der Forstdienst dem Gesetz buchstabengetreu nachlebt. Die sukzessive Erneuerung der Waldgesetze bietet die Chance zu Verbesserungen, und es ist zu wünschen, dass die Marktpartner ihren Einfluss geltend machen.

6.3 Aufgabenteilung

Marktorientiertes Verhalten bedingt grosse Flexibilität der Holzanbieter. Der Forstdienst hat in seiner heutigen Rolle weitgehend eine planerisch-dispositiv-verwaltende Aufgabe, die einer hohen Flexibilität, wie sie der Markt vom Unternehmen verlangt, entgegensteht. Leider ist mir bis jetzt nur ein Beispiel bekannt, wo die Frage der klaren Zuständigkeit und Aufgabenteilung im Zuge der Waldgesetzrevision zumindest grundsätzlich diskutiert wurde. Ebenso schlecht vertragen sich Demokratie und Markt. Gemeint sind Beispiele, wo nach wie vor Behörden Holz verkaufen!

6.4 Waldbau

Angesichts unserer Kostenstruktur wird in Zukunft vermehrt zwischen der Produktion nach Masse und Qualität differenziert werden müssen. Es macht ökonomisch wenig Sinn, Vorinvestitionen zur Qualitätsverbesserung zu tätigen, wenn schliesslich die Zielsortimente sich preislich nicht von den Massensortimenten abheben. Aus wirtschaftlichen Überlegungen kein ernsthaftes Diskussionsthema kann sicher die aus Kreisen unserer Holzwirtschaft immer wieder vorgebrachte Forderung nach wesentlich kürzeren Umtreibszeiten und damit dem skandinavischen Holz ähnlichen Ziel durchmessern sein. Diese Lösung würde unseren Forstbetrieben unweigerlich noch grössere Betriebsdefizite bescheren.

6.5 Fachkompetenz

In der Ausbildung von Forstingenieuren wie Betriebsleitern dominieren traditionell die biologisch-technischen Fächer. Dadurch ist es nicht verwunderlich, dass die unternehmerisch-betriebswirtschaftliche Kompetenz «on the job» erworben werden muss und, wo ein entsprechendes Betätigungsfeld wie im oberen Forstdienst fehlt, eben weitgehend nicht vorhanden ist.

6. 6 Organisation der Holzvermarktung

Durch zusammengefassten Holzverkauf können die Anbieter ihre Marktstellung stärken und im Sinne eines *outsourcing* in kompetente Hände legen. Leider wird diese Möglichkeit in unserer Branche, in der Individualität Berufsziel ist, kaum genutzt. Beispiele zeigen aber, dass sich durch eine professionellere Vermarktung die Erlöse ohne weiteres um 5 bis 10 % steigern lassen.

6.7 Subventionen

Der Fluss öffentlicher Gelder hat den Leidensdruck für die Forstwirtschaft reduziert und dadurch die Dringlichkeit von Veränderungen und Strukturanpassungen gemildert. Subventionen sind problematisch, wenn sie den Empfänger zu unwirtschaftlichem Verhalten verleiten. Gemäss einem Artikel im Jahrbuch 1994 der Wald- und Holzwirtschaft (*Poffet, 1995*) scheint man diese Problematik mindestens beim Bund erkannt zu haben.

7. Wünsche an die Nachfrager

Den wirtschaftlichen Sorgen, denen die Waldwirtschaft ausgesetzt ist, sind auch die wertschöpfungsschwachen Branchen der Holzkette, vorab die Sägereien, ausgesetzt. Das verbessert die Konkurrenzstellung für unser einheimisches Holz nicht. Die Waldwirtschaft muss deshalb alles Interesse an wirtschaftlich soliden Marktpartnern haben. Angesichts der Kostenstruktur der Sägereibranche werden vor allem im Bereich der Massenprodukte auch in Zukunft kostengünstige Importe eine ernstzunehmende Belastung darstellen. Die Arten- und Sortenvielfalt aus dem Schweizer Wald mag im Bereich der Massensortimente wohl einen wirtschaftlichen Nachteil darstellen. Im Bereich der Nischen stellt diese Vielfalt aber auch eine Chance dar – doch der Wandel von der Produktions- zur Marktorientierung ist auch in der Schweizer Holzwirtschaft noch nicht vollzogen! Obwohl sich in der Holzbranche gute Beispiele bezüglich Innovation und Marketing nennen lassen, gilt dies für das Gros der Betriebe keineswegs. Die immer wieder geforderte bessere Markttransparenz erfordert gegenseitiges Vertrauen. Ich stelle jedoch allzu oft fest, dass Transparenz wohl von den Marktpartnern gefordert, aber selber nicht gewünscht wird (WVS-Markt, Sortierung).

8. Schlussbemerkungen

Die Vorschläge zur Verbesserung der heutigen Mängel auf dem Holzmarkt können nicht vollständig sein. Eine deutliche Skepsis bleibt, ob es der Schweizer Waldwirtschaft und der Holzwirtschaft gelingen wird, mit der nötigen Konsequenz die entsprechenden Schritte einzuleiten, dem Produkt unserer Wälder den ihm gebührenden Platz zurückzugewinnen. Steinlin hat diese Skepsis 1989 in einem Referat vor der Forstdirektorenkonferenz wie folgt artikuliert (*Steinlin, 1989*):

«Bei der Gesamtkonzeption machten wir ganz allgemein die Erfahrung, dass alle jene Punkte, die auf eine Fortsetzung oder Verstärkung der bisherigen Politik hinausliefen, gut aufgenommen wurden, alle jene Vorschläge, die einen Strukturwandel voraussetzen oder bewirken sollten, dagegen schlecht ankamen.»

Literatur

- Steinlin, H.J.* (1990): Bericht der vom Schweiz. Verband für Waldwirtschaft im Einvernehmen mit dem Schweiz. Sägerei- und Holzindustrie-Verband eingesetzten Ad-hoc-Gruppe zur Erarbeitung eines Holzmarktkonzepts (unveröffentl.).
- Eidg.Oberforstinspektorat* (1975): Gesamtkonzeption für eine schweizerische Wald- und Holzwirtschaftspolitik. Hauptbericht der vom Eidg. Departement des Innern am 16.8.1971 eingesetzten Expertenkommission. Bern 1975, 417 S.
- Poffet, G.* (1995): Bundesbeiträge und Entwicklung im Forstwesen. Wald- und Holzwirtschaft der Schweiz, Jahrbuch 1994, S. 14–26.
- Steinlin, H.J.* (1989): Gemeinsame Probleme der Forst- und Holzwirtschaft. Wald und Holz, Nr. 10, S. 870–889.