

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse
Herausgeber: Schweizerischer Forstverein
Band: 159 (2008)
Heft: 7

Artikel: Bündelung als Strategie in der Luzerner Waldpolitik
Autor: Schmidhauser, Albin
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1097881>

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: 01.05.2026

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

Bündelung als Strategie in der Luzerner Waldpolitik

Albin Schmidhauser Landwirtschaft und Wald (Lawa) Kanton Luzern (CH)*

Bundling as a strategy within the forest policy for Lucerne

From weakness to strength: the small-structured ownerships in the Lucerne forests complicate a future- and competitive-directed forest management. The cantonal forest policy analyzed the weaknesses of the system and created the basic framework requirements for a bundling of forest management and the timber industry. Due to the three projects Regional Organization (Regionale Organisation), Forest Wood (Waldholz) and Surplus Wood (Mehrwert Holz), restrictions are being eased on timber supply, placement and commercialization, which allows more flexible and competitive structures. As a result, the larger-scale management leads to lower production costs at the interface between the forest and timber industries, as well as for the promotion of wood.

Keywords: Lucerne, timber industry, wood promotion

doi: 10.3188/szf.2008.0177

* Centralstrasse 33, 6210 Sursee, E-Mail albin.schmidhauser@lu.ch

Rohholz ist ein frei handelbares Industrieprodukt. Bis vor Kurzem war dieser Sachverhalt in der politischen Diskussion kaum von Belang. Die Waldpolitik beschäftigte sich primär mit der Walderhaltung und der Abwehr von Naturgefahren. Bei der Formulierung einer neuen Bundespolitik im Waldprogramm Schweiz (Buwal 2004) wurde dieser Aspekt aufgegriffen. Dass auch die Bereiche Holzindustrie, Holzenergie oder Holzförderung mitbedacht wurden, beruhte auf neuen Erkenntnissen über die Situation der schweizerischen Waldwirtschaft (Lehner & Pauli 2002) und Holzindustrie (Lehner et al 2003). In neuester Zeit tragen die steigenden Energiepreise und die global stärkere Nachfrage nach Holz zur Diskussion bei.

Die Luzerner Waldpolitik öffnete mit einem Regierungsauftrag zur Verwaltungsreform ab 1992 den Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette vom Wald bis zum Endkonsum von Holzprodukten (Iselein & Schmidhauser 2001) und verabschiedete 1997 eine Waldpolitik im weiteren Sinne (Oberforstamt des Kantons Luzern 1997, Regierungsrat des Kantons Luzern 1998). Ausgehend von der traditionellen Waldpolitik wurden staatliche Massnahmen eingeleitet, welche sowohl auf die nachgelagerte Holzwirtschaft als auch auf die regionalwirtschaftlichen Strukturen des Kantons Bezug nahmen. Die Waldpolitik i.w.S. greift nicht in Branchen ausserhalb des Primärsektors ein – dies ist ein ordnungspolitisches

Gebot. Hingegen richtet sie die Waldpolitik so aus, dass die Zusammenarbeit mit der Holzwirtschaft, ihren Branchen und Politikbereichen optimiert und den laufenden Entwicklungen angepasst werden kann. Im Zentrum stehen Material- und Informationsflüsse von der Waldwirtschaft zur Holzindustrie sowie eine verstärkte, nachhaltige Verwendung von Holz als Rohstoff, Werkstoff und Energieträger. Damit nimmt die kantonale Waldpolitik bewusst auch industrielle Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen in ihr Kalkül auf. Zentral und ökonomisch absolut notwendig ist die Generierung von Skaleneffekten – mit Blick sowohl auf die luzernische Waldwirtschaft als auch auf die Holzindustrie.

Strukturen der Luzerner Wald- und Holzwirtschaft

Augenfälliges Merkmal der Luzerner Waldwirtschaft und zu grossen Teilen auch der Holzindustrie ist die kleinflächige beziehungsweise kleinbetriebliche Struktur. Die von Saurer (2007) formulierte These, wonach sich «als Folge der atomistisch strukturierten Waldwirtschaft (...) ein kleinstrukturiertes Sägereiwesen ergeben (hat)», trifft hier zu. Sie kann auch auf einige Branchen der Holzindustrie ausgeweitet werden. Die folgenden Informationen stammen aus Erhebungen des Bundesamtes

für Statistik mit Referenzjahr 2003. Die Darstellung folgt der Systematik der Nomenclature Générale des Activités économiques NOGA (BFS 2002). Einen Überblick und Vergleichswerte Schweiz–Luzern gibt Pro Holz Luzern (2006).

Kleinräumige Struktur der Waldwirtschaft

Die Eigentumsverhältnisse im Luzerner Wald sind gekennzeichnet durch ihre kleinräumige Struktur. 71% der Waldfläche oder rund 28 500 ha Wald befinden sich im Eigentum von 12 270 Privaten oder privatrechtlichen Körperschaften (Abbildung 1). Das durchschnittliche private Waldeigentum umfasst 2.32 ha, verteilt auf 1.95 Parzellen. Das öffentliche Waldeigentum nimmt eine Fläche von 11 500 ha ein, aufgeteilt auf 179 Waldeigentümer mit einer durchschnittlichen Fläche von 64.2 ha. Drei öffentliche Waldeigentümer besitzen mehr als 500 ha Wald, neun eine Fläche zwischen 200 und 500 ha, 30 eine solche zwischen 50 und 200 ha und 137 eine Waldfläche von weniger als 50 ha. Für die Forstwirtschaft werden 24 Unternehmungen aufgeführt. Effektiv waren diese im Jahre 2003 in sieben operativ tätigen Forstbetrieben zusammengefasst. Weitere betriebliche Strukturen bestanden zum Erhebungszeitpunkt keine.

Der Kanton Luzern verfügt über 3.2% der schweizerischen Waldfläche (BUWAL 2005). Daran gemessen ist der Anteil der Forstunternehmungen (Dienstleistungen in der Forstwirtschaft) mit 4.6% hoch. Er ist das Resultat von zwei Entwicklungen: 1) Immer weniger Privatwaldeigentümer bewirtschaften ihren Wald selbst, wodurch sich Geschäftsfelder für professionelle Dienstleistungsunternehmen vorab in der Holzernte ergeben. 2) Landwirte



Abb 1 Ein Luzerner Privatwaldeigentümer besitzt durchschnittlich 2.3 ha Wald, verteilt auf knapp zwei Parzellen. Foto: Lowa

reagieren auf den Strukturwandel in der Landwirtschaft mit dem Aufbau und kommerziellen Betrieb von Forstunternehmungen.

Grosse Vielfalt in der Holzwirtschaft

Zum engeren Bereich der Holzindustrie zählt die NOGA zwölf Branchen: Sägewerke; Hobel- und Holzimprägnierwerke; Holzplattenwerke; Fenster und Türen aus Holz; Verpackungen aus Holz; sonstige Holzwaren; Holz- und Zellstoff; Papier, Karton und Pappe; Sitzmöbel; Büro- und Ladenmöbel; Küchenmöbel; sonstige Möbel.

Von den gesamtschweizerisch 2319 Unternehmen im Bereich Holzindustrie sind 169 oder 7.3% im Kanton Luzern angesiedelt (Abbildung 2). Gemessen an der Anzahl der Beschäftigten liegt der Anteil bei 10.9%. Die Betriebsgrößen – ausgedrückt in Vollzeitäquivalenten – liegen in fast allen Branchen über dem schweizerischen Durchschnitt. Dennoch handelt es sich um Kleinbetriebe mit durchschnittlich weniger als zehn Vollzeitbeschäftigten. Die Betriebsgrößen der luzernischen Hobel- und Sägewerke mit durchschnittlich 3.6 beziehungsweise 6.2 Vollzeitbeschäftigten sowie die Werke zur Herstellung von Sitzmöbeln mit durchschnittlich 2.8 Vollzeitbeschäftigten liegen wesentlich unter dem schweizerischen Mittel. Es ist kein Holz- oder Zellstoffwerk im Kanton Luzern angesiedelt. Eine herausragende Stellung nehmen die Holzplattenwerke sowie die Herstellung von Papier, Karton und Pappe ein. Es handelt sich hierbei um national führende beziehungsweise international tätige Unternehmungen.

Beim Holzbau mit den zwei Branchen Zimmererei und Ingenieurholzbau sowie der Herstellung von Konstruktionsteilen, Fertigbauteilen und Ausbauelementen aus Holz liegen die mittleren Betriebsgrößen über dem schweizerischen Durchschnitt. Der Bereich Innenausbau zeigt im Kanton Luzern eine gewerblich geprägte Struktur, insbesondere in den Branchen allgemeine Schreinereien, Bauschreinereien sowie Möbelveredlung und Möbelrestauration. Ähnliche Vergleichswerte und damit eine gewerbliche Struktur weist die Branche Einbau von Schreinerwaren aus.

Keine Angaben macht die NOGA-Systematik zu Architekten und Planern, die mehrheitlich oder ausschliesslich mit Holz als Bau- und Werkstoff arbeiten. Im Kanton Luzern sind drei reine Holzbauplanungs-Unternehmungen angesiedelt. Sie beschäftigen 15 Vollzeitäquivalente. Zum Bereich Holzenergie im Kanton Luzern bestehen folgende Strukturdaten: fünf Unternehmungen mit 64 Vollzeitbeschäftigten in der Branche Herstellung von und Handel mit Holzöfen und Brennern, fünf Unternehmungen mit 15 Vollzeitangestellten im Detailhandel mit dem Energiestoff Holz sowie fünf Unternehmungen mit 13 Vollzeitangestellten in der Branche Energie, Planung und Beratung (Pro Holz Luzern 2006).

Abb 2 Holzindustrie-
werk im Kanton
Luzern. Foto: Lawa



Stärken und Schwächen der Luzerner Wald- und Holzwirtschaft

Die Produktions- und Wertschöpfungskette Holz zeigt mehrere Schwächen. In erster Linie steht die kleinräumige Waldeigentumsstruktur einer geordneten, planbaren Waldbewirtschaftung und damit einer nachfrageorientierten Rohholzproduktion entgegen. Die Schnittstelle zwischen Waldwirtschaft und Holzindustrie ist in der Folge mit hohen Transaktionskosten belastet. Weiter fehlt eine branchenübergreifende Promotion für den Bau- und Werkstoff sowie den Energieträger Holz beziehungsweise eine gezielte Bearbeitung der spezifischen Endabatzmärkte.

Die hohe Konzentration Holz be- und verarbeitender Unternehmungen im Kanton Luzern scheint auf den ersten Blick eine Stärke zu sein; denn die Mischung aus gewerblichen und industriellen Strukturen ermöglicht grundsätzlich eine differenzierte und komplementäre Produktion für regionale, nationale und internationale Märkte. In den letzten Jahren sind zudem in Teilbranchen umfangreiche Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestitionen getätigt worden, und es gelang diversen Unternehmungen, sich neu in nationalen und internationalen Märkten zu etablieren. Die zahlreichen Unternehmen dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich mehrheitlich um kleingewerbliche Betriebe handelt.

Der Sägeindustrie kommt an der Schnittstelle zwischen Waldwirtschaft und Holzindustrie eine Schlüsselposition zu. Ihre jetzige Struktur ist gefährdet, da sie zunehmend Konkurrenz durch Grosssägewerke erhält. Prognostiziert wird denn auch ein

starker Strukturwandel (Lehner et al 2003, Buser 2007), der auch die Sägeindustrie im Kanton Luzern erfassen dürfte.

Gesetzliche Grundlagen und Grenzen des staatlichen Handelns

Wie die obigen Ausführungen zu den Strukturdaten der Luzerner Wald- und Holzwirtschaft aufzeigen, gibt es vier problematische Bereiche:

1. das kleinstrukturierte Waldeigentum,
2. die Schnittstelle zwischen Waldwirtschaft und Holzindustrie,
3. die mehrheitlich kleingewerbliche Struktur der Sägeindustrie,
4. die fehlende Holzpromotion.

Wirtschaften obliegt im schweizerischen Gesellschaftssystem privaten Unternehmungen. Dem staatlichen Handeln sind – auch wenn Mängel und Schwächen erkannt werden und ein Eingreifen des Staates ins Wirtschaftsgeschehen sinnvoll erscheint – enge Grenzen gesetzt. Grundsätzlich darf der Staat lediglich in der Primärproduktion oder bei Marktversagen unterstützend eingreifen. In beiden Fällen benötigt er dazu explizite Rechtsgrundlagen.

Zur Verbesserung der Struktur des Waldeigentums (Problembereich 1) bestehen eidgenössische und kantonale Rechtsnormen: «Verbesserung der Bewirtschaftungsbedingungen» (Art. 38 Abs. 2 Bst. e Bundesgesetz vom 4. Oktober 1991 über den Wald, WaG; SR 921.0) und «Strukturverbesserung in der Waldwirtschaft» (§ 31 Abs. 1 Bst. c Kantonaes Waldgesetz vom 1. Februar 1999, KWaG; SRL 945). Bei einer weiten Auslegung umfassen diese Normen des Waldrechts auch die Schnittstelle zur Holzindustrie (Problembereich 2). In den Abwägungen über die Notwendigkeit staatlicher Massnahmen in diesem Bereich wurde im Kanton Luzern auch das Marktverhalten der Rohholzverkäufer und -käufer nach dem Sturm Lothar vom 26. Dezember 1999 berücksichtigt. Weil damals ein Grossteil der privaten Waldeigentümer keinen anderen Marktzugang hatte, wandten sie sich fast ausschliesslich an die bereits übertourten lokalen Säger. Aufgerüstetes Sturmholz lag räumlich konzentriert auf den Poltern. Die Nachfrage in den umliegenden Gebieten war zwar generell rege, dennoch entstanden kaum Handelsbeziehungen über das Kantonsgebiet hinaus. War dies Marktversagen, die Wirkung eines räumlich begrenzten Nachfrageoligopols oder einfach die Folge von Klein(st)strukturen der Anbieter, welche unter den damals herrschenden Marktbedingungen zu ihrem Quasimarktausschluss führten? Für den überregional tätigen Holzhandel und für ausländische Grosssägewerke war der Aufbau von mutmasslich nur kurzfristigen Handelsbeziehungen zu Tausenden von Kleinkunden zu aufwendig, die erwarteten

Transaktionskosten zu hoch. Erst mit dem befristeten Betrieb von 42 «Lothar-Kommissionen» erhielten die Privatwaldeigentümer Zugang zum überregionalen Holzmarkt.

Der Bereich der Sägeindustrie (Problembereich 3) ist aus ordnungspolitischen Gründen ausserhalb des politisch vereinbarten Rahmens staatlicher Einflussnahme. Hingegen ist eine staatliche Einflussnahme auf die Holzpromotion (Problembereich 4) möglich: Mit dem kantonalen Waldgesetz vom 1. Februar 1999 hatte der Kanton Luzern die Holzförderung als staatliche Aufgabe definiert. § 29 KWaG lautet: «Der Kanton fördert die Verwendung von einheimischem Holz als Bau- und Werkstoff sowie als Energieträger bei all seinen Tätigkeiten. Er unterstützt Massnahmen zur Förderung der Holzverwendung und der Holzforschung.»

Strategie der Bündelung

Die erkannten Schwachstellen sind vor allem struktureller Art. Daher suchte die kantonale Waldpolitik i.w.S. in erster Linie Lösungsansätze im organisatorischen Bereich. Entsprechende Fördermassnahmen, welche eine positive Beeinflussung von Strukturen und Produktionsprozessen zum Ziel haben und damit grössere Marktchancen und letztlich eine höhere Wertschöpfung bezwecken, sind primär an ökonomischen Kriterien auszurichten. Gemeinsam ausgeführte Tätigkeiten führen zu besseren Ergebnissen und können rascher erzielt werden, als wenn mehrmals dieselbe Tätigkeit für sich alleine ausgeführt wird. Diese Alltagserfahrung entspricht dem empirisch nachgewiesenen Skaleneffekt (Thommen 2000). Damit werden zwei Phänomene bezeichnet. Erstens können durch Lernfortschritte bei aufeinanderfolgenden Dispositionen, zum Beispiel wiederholt ausgeführten Schlagvorbereitungen, die Produktionskosten gesenkt werden. Zweitens führen grössere Produktionsmengen zu tieferen Stückkosten. Lern- und Mengeneffekte haben bei jeder Verdoppelung von Dispositionen und Produktionseinheiten ein Kostenreduktionspotenzial von 20 bis 30% zur Folge. So können die Produktionskosten innert fünf bis acht Jahren gegenüber den Kosten bei der Ausgangslage halbiert werden. Danach ist die Wirkung der Skaleneffekte abnehmend, die Kostenkurven nähern sich asymptotisch den Werten zwischen 20 und 35% gegenüber der Ausgangslage. Skaleneffekte generieren bedeutet, gleiche oder ähnliche Abläufe zu bündeln und Produktionsmengen zusammenzufassen (Lawa 2006). Die Wirkung von Skaleneffekten lässt einen raschen Rückfluss der staatlichen Investition erwarten. Die staatliche Anschubfinanzierung führt bei den Projektbeteiligten zu markanten Kosteneinsparungen und sichert so eine tragfähige Selbstfinanzierung.

Diese strategischen Überlegungen führten zur Formulierung von drei Projekten zur Umsetzung der kantonalen Waldpolitik i.w.S.:

- Projekt «Regionale Organisationen»: Bildung von regionalen Organisationen (RO) zur eigentumsübergreifenden Waldbewirtschaftung,
- Projekt «Waldholz»: Leistungssteigerung der Holzkette im Kanton Luzern,
- Projekt «Mehrwert Holz»: Förderung einer kantonsweiten Holzpromotion.

Projekt «Regionale Organisationen» – Bündelung von Waldflächen

Das Projekt hat zum Ziel, dass die Waldeigentümer zum Zweck der gemeinsamen Bewirtschaftung von Wald Trägerschaften bilden. Als Rahmenbedingungen wurde bestimmt, dass die Waldparzellen im jeweiligen Eigentum verbleiben, dass die Waldeigentümerinnen und -eigentümer auf ihren Flächen ein Vetorecht haben und dass die Geschäftsführung durch eine Forstfachperson erfolgt (Minimalausbildung dipl. Förster). Die Projektentwicklung erfolgt bottom-up durch regionale Waldeigentümergruppen. Die Gewährung einer staatlichen Anschubfinanzierung und weiterer vertraglich geregelter Zusagen hängt von drei inhaltlichen Kriterien ab:

- gemeinsame Planung von Waldpflege und Holznutzung,
- gemeinsame Organisation und Durchführung aller Arbeiten, welche nicht von Selbstbewirtschaftern ausgeführt werden,
- gemeinsame Vermarktung der Produkte, insbesondere von Rohholz.

Nach dem Projektstart im Februar 2006 erfolgten innert Jahresfrist sechs Gründungen von regionalen Organisationen (RO) (Abbildung 3). Zwei sind als Vereine, vier als privatrechtliche Genossenschaften konstituiert (Röösl 2007, Röösl & Hüsler 2007). Zurzeit arbeiten mehrere Projektgruppen am Ziel, bis im Sommer 2008 weitere RO zu gründen. Die Projektperimeter sind im ganzen Kantonsgebiet verteilt.

Die operativ tätigen RO werden in einer vier Jahre dauernden Projektphase von Bund und Kanton finanziell unterstützt. Danach folgt der eigenständige und eigenwirtschaftliche Betrieb. Am Markt treten die RO wie einzelne grosse Waldeigentümer auf, vertreten durch ihre Forstfachpersonen. Zurzeit arbeiten sie in erster Linie an der Optimierung der Geschäftsabläufe und Produktionsverfahren sowie an der Gewinnung weiterer Waldeigentümerinnen und -eigentümer in ihrem Projektperimeter. Die ersten Jahresabschlüsse zeigen, dass die RO mit minimalen Fixkosten – in erster Linie für die Forstfachpersonen – betrieben werden können und dass Pflegemassnahmen, Holzernte und teilweise auch Holzvermittlung durch Forst- und Logistikunternehmen auf einem qualitativ hohen Stand machbar sind. Es zeigt sich auch, dass die RO die ange-

strebten Skaleneffekte erzielen können. Inzwischen erkennen auch skeptisch eingestellte Forstunternehmungen und Werke der Holzindustrie, dass ihr Akquisitionsaufwand durch die Bündelung der Waldflächen in einer RO massiv sinkt. Viele Waldeigentümerinnen und -eigentümer schätzen es, dass sie über die RO die Verantwortung für ihr Eigentum Wald wieder wahrnehmen können.

Das Projekt RO löst weitere Innovationen aus, zum Beispiel im Bereich des Datenverkehrs. Die Verwaltung der Eigentümer- und Parzellendaten stellt hohe Anforderungen an die RO-Geschäftsleitung und an die kantonale Verwaltung, welche die Daten pflegt und zur Verfügung stellt. Auch der Kontakt zwischen den RO und der Dienststelle Landwirtschaft und Wald (Lawa) sowie die Prüfung von Pflege- und Nutzungsanträgen und die Ausarbeitung der Bewilligungen mit Auflagen und Bedingungen nehmen viel Zeit in Anspruch. Hier werden standardisierte Verfahren helfen, den RO und den bestehenden Forstbetrieben alltagstaugliche und kostengünstige Instrumente zur Verfügung zu stellen. Unter dem Projekttitel «Waldportal» wird der gesamte Geschäfts- und Datenverkehr auf einer Internetplattform implementiert. Dabei ist es erstmals möglich, über das Internet Daten zu mutieren, ohne dass der Anwender über GIS-Kenntnisse und eine entsprechende Infrastruktur verfügt (Arnet 2007). Die RO-Forstfachpersonen werden künftig auf der digitalen Bestandskarte Pflege- und Nutzungseingriffe planen und die Anträge zur Mitfinanzierung beziehungsweise Bewilligung ans Lawa einreichen. Unmittelbar nach Abschluss der Massnahmen und der Nachführung im «Waldportal» wird die Bestandskarte aktualisiert.

Projekt «Waldholz» – Bündelung der Holzvermarktung

Das Projekt «Waldholz» wurde nach Lothar konzipiert und ab 2002 bis Herbst 2007 durch die Firma Lenca AG umgesetzt. Es ist im Kern ein Holzlogistikprojekt an der Schnittstelle von Wald und Holzindustrie, kann aber auch weitere Dienstleistungen bis hin zur waldbaulichen Planung oder kompletten Waldbetreuung anbieten. «Waldholz» ist auf

die Privatwaldverhältnisse zugeschnitten. Ziel ist, allen Waldeigentümerinnen und -eigentümern in einem grossen Netz von Holzabnehmern den Zugang zum Holzmarkt zu ermöglichen – unabhängig von den angebotenen Mengen und Qualitäten und unabhängig vom Produktionsstandort. Dieses Ziel stellt hohe Anforderungen:

- tagesaktuelle Kenntnis von Angebot und Nachfrage auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene,
- Bündelung von Kleinstmengen zu handelsüblichen Transport- und Verkaufslösen, Vermittlung der Lose an die Holzindustrie und Organisation des termingerechten Abtransportes,
- Abwicklung des Geldrückflusses von der Holzindustrie an die Waldeigentümer, an die Forst- und Transportunternehmungen sowie an die ausführende Firma.

Mit der Koppelung von «Waldholz» an eine RO oder an einen Forstbetrieb wird das Gesamtsystem noch effizienter, die Skaleneffekte werden noch wirksamer. Einige der operativ tätigen RO haben die Holzvermittlung deshalb an «Waldholz» übertragen. Sie profitieren von einem umfangreichen Beziehungsnetz mit zurzeit über 100 Holzkäufern in vier Ländern sowie mit mehr als 100 Dienstleistungsunternehmen in den Produktionsbereichen Rüsten, Rücken, Transport und Entrinden.

«Waldholz» wird von der Lenca AG mit mehreren Regionalagenturen betrieben. Es handelt sich um jeweils eigenständige Firmen. Das Geschäftsmodell entspricht dem Typ «Hybrid mit Agent oder Makler» im Schnittholzhandel (Speth et al 2007). Das Holz verbleibt bis zum Verkauf im Besitz des Waldeigentümers und geht dann über ans Werk. Die zentrale Geschäftsabwicklung orientiert sich an den Prozessen einer Aktienbörse, deren administrative Effizienz und deren Controlling wegweisend sind. Zur Risikominderung werden die Abnehmer permanent beobachtet und die Kreditoren systematisch bewirtschaftet. Bei Rechnungsstellung an ein Werk werden gleichzeitig dem Rohholzlieferanten und allen Dienstleistern Gutschriften erstellt, die bei Zahlungseingang unmittelbar eingelöst werden.

Abb 3 Gründung einer regionalen Organisation (RO) zur eigen-tumsübergreifenden Waldbewirtschaftung.
Foto: Lawa





Abb 4 Einsatz moderner Holzertetechnik im Privatwald.

Foto: Lawa

Abb 5 Gemeinsam betriebenes Polter im Privatwald, die Ladekapazität entspricht der minimalen Abfuhrreinheit, der Abtransport geschieht «just in time». Foto: Lawa

Bündelung erzeugt Wettbewerb

Bei den weitgehend standardisierten Massenprodukten der Waldwirtschaft stehen sich in der Regel die Waldeigentümer als grösste Konkurrenten gegenüber. «Waldholz» verschiebt die Konkurrenzsituation und erzeugt Wettbewerb bei allen Teilnehmern der Wertschöpfungskette Holz. Forst- und Transportunternehmungen werden über Offerten in die Produktionsprozesse eingebunden. Ihr Akquisitions- und Organisationsaufwand sinkt beträchtlich, und sie erhalten Zugang zu grossen Produktionseinheiten. Die Waldeigentümer haben Zugang zu modernen Verfahren zu Marktpreisen (Abbildung 4). Auch der Beschaffungsaufwand für die Werke verringert sich. Gleichzeitig erhalten sie eine hohe Liefersicherheit bezüglich Menge, Qualität und Termin, da das System «Waldholz» die entsprechenden Schläge terminiert und die Holzabfuhr «just in time» organisiert (Abbildung 5). Die Werke selbst stehen über dieses Holzvermittlungssystem in unmittelbarer Konkurrenz zueinander. Seit dem Projektstart im Herbst 2003 sind durch die Lenca AG und die Regionalagenturen die in Tabelle 1 ausgewiesenen Holzmen gen vermittelt worden.

Tab 1 Quantitative Leistungen im Projekt «Waldholz» (Kennzahlen der Lenca AG, Vista Control Systems).

Jahr	Holzmenge (m ³)	Anzahl Transaktionen	durchschnittliche Menge pro Transaktion (m ³)
2003	60 000	—*	—
2004	102 000	2916	35
2005	125 000	4322	29
2006	145 000	5427	27
2007	175 000	6738	26

* Detailangaben zu Projektbeginn noch nicht vorhanden

Projekt «Mehrwert Holz» – Bündelung der Holzpromotion

Auf den Endabsatzmärkten ist die Stellung von Holz gegenüber Produkten wie Stahl oder Beton schwach (Abbildung 6). Schon 1988 lancierte das Bundesamt für Konjunkturfragen deshalb das «Impulsprogramm Holz» (BFK 1988). Die mangelnde Holzpromotion trat im Kanton Luzern noch stärker zutage als in anderen Landesgegenden: Die relative Stärke der Holzindustrie kontrastierte mit den struktur- und wertschöpfungsschwachen ländlichen Regionen Entlebuch, Hinterland und Rottal. Es gab ein grosses Potenzial an ungenutzten Rohstoffen und Verarbeitungskapazitäten. Eine gemeinsame, zumindest kantonsweite Holzpromotion drängte sich auf.

Das Projekt «Mehrwert Holz» (von 2003 bis 2007) hatte zum Ziel, für Holz als Bau- und Werkstoff sowie als Energieträger zu werben, den Kundinnen und Kunden den Nutzen von Holz aufzuzeigen und sie in ihrem Kaufverhalten für Holz zu gewinnen. Von dieser Holzpromotion ist das Marketing zu unterscheiden, welches die direkte Produktwerbung umfasst und Sache der Produzenten, ihrer Händler und Verkaufsstellen ist. Bund und Kanton – Letzterer über den Holzförderparagrafen im kantonalen Waldgesetz – stellten die Finanzierung von «Mehrwert Holz» sicher. Am Projekt beteiligten sich der Grossteil der Branchenverbände, eine Gewerkschaft der Angestellten im Holzbereich sowie das Konsumentenforum. Die Bündelung der Promotionsaktivitäten führte zu einer Neuorganisation der Branchenverbände, welche bisher in der Pro Holz Luzern zusammengeschlossen waren. Pro Holz Luzern hatte sich zwar auch der Holzförderung angenommen,

Abb 6 Holz statt Stahl oder Beton: Versetzen einer 40-Tonnen-Holzstrassenbrücke über die Wigger, Egolzwil. Foto: Lawa



Abb 7 Holz als Werkstoff: Mehrfamilienhäuser Oberhusrain, Kriens. Foto: Pirmin Jung, Ingenieure für Holzbau GmbH



zentral beschäftigte sie sich aber mit klassischen Verbandsfragen wie Gesamtarbeitsverträgen oder der Aus- und Weiterbildung.

Das gemeinsame Vorgehen unter «Mehrwert Holz» hat in den beiden letzten Projektjahren folgende Ergebnisse gebracht:

- eine viel stärkere Präsenz von Holz in den Medien,
- die Möglichkeit von Projektwochen in der Unesco-Biosphäre Entlebuch für Firmen, Schulen und weiteren Interessengruppen,
- diverse Schulangebote über die gesamte Holzkette vom Baum über die Produktion bis zu den Endprodukten,
- das Bauseminar «Gut lebt, wer clever baut», welches ausschliesslich Holz als Werk- und Baustoff sowie als Energieträger zum Inhalt hat,
- verschiedene Messeauftritte des lokalen Holzgewerbes und der Verbände,
- Sonderschau «Holz hat viele Gesichter» an der Luzerner Gewerbeausstellung LUGA 07 mit 120 000 Messebesuchern und hoher Medienpräsenz,
- ein Evaluationsinstrument «Holz in der Landwirtschaft»,¹
- ein Netzwerk aus Fachpersonen aus den Bereichen Bildung, Innovationen, institutionelle Investoren, Konsumenten und Marketing-Kommunikation, welches auf Institutionen, politische Parteien,

¹ Dienststelle Landwirtschaft und Wald (2004), www.lawa.lu.ch/index/download/download_wald.htm (23. Juni 2008)

Regierung, Verwaltung und Bauherrschaften Einflüsse nehmen kann.

Nach vier Jahren konnte das Projekt «Mehrwert Holz» am 26. November 2007 der neu gegründeten Proholz Lignum Luzern, deren Aufgabe ausschliesslich die Holzpromotion ist, übergeben werden. Die klassischen Verbandsaufgaben verbleiben bei den jeweiligen Branchenverbänden.

Ausblick

Die kantonale Waldpolitik hat Rahmenbedingungen gesetzt und Projekte in die Wege geleitet, dank welchen auf künftige Herausforderungen flexibel reagiert werden kann. Zentral ist die Überwindung der klein strukturierten Eigentumsverhältnisse im Wald mit der Gründung von RO. Die gewählte Organisationsform ist weitgehend frei von Fixkosten, was den RO in Zukunft einen hohen Handlungsspielraum gibt, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Möglicherweise prägen die RO mit ihrem Verzicht auf eigene Betriebsmittel das Bild einer neu organisierten Waldbewirtschaftung: Die Waldeigentümer sind kompetent in der biologischen Produktion und führen diese selber aus. Die mechanische Produktion wird komplett bei Forstunternehmungen eingekauft. Spezialisierte Holzlogistikunternehmungen stimmen die unterschiedlichen Systeme der biologischen und mechanischen Produktion aufeinander ab und verbinden die Waldbewirtschaftung und die Holzindustrie (Schmithüsen et al 2003).

Die Weiterführung des Projektes «Waldholz» durch private Unternehmen ist gesichert. Die Erweiterung des Holzmarktes durch die Option Holzvermittlung bietet Anbietern wie Käufern wesentliche Vorteile gegenüber dem traditionellen Holzhandel. Kostentreibende Schnittstellen sind erkannt und in Teilen oder ganz eliminiert worden. Es wird Aufgabe der privaten Träger sein, das System laufend zu optimieren, weitere Skaleneffekte zu generieren und zugunsten der Kunden in günstigere Dienstleistungen umzuwandeln.

Technische und rechtliche Hindernisse für eine vermehrte Anwendung von Holz sind weitgehend beseitigt. Insbesondere im mehrgeschossigen Wohnungsbau hat Holz heute ähnliche Voraussetzungen wie seine Substitutionsprodukte (Abbildung 7). Holzpromotion kann auf spezifische Kundensegmente einwirken und so einen Beitrag leisten zu einem höheren und nachhaltigen Holzkonsum.

Die im Kanton Luzern eingeschlagenen Wege wird man hoffentlich dereinst an den Ergebnissen der nationalen Forschungsinitiative «Wood Fiber 2020» (Gonin 2007, von Büren 2007) beurteilen können.

Eingereicht: 24. Januar 2008, akzeptiert (mit Review): 6. März 2008

Literatur

- ARNET A (2007) Waldportal Kanton Luzern. Infoblatt Schweiz Arbeitskreis Forsteinrichtung. www.safe-csaf.ch/pubs/info/Infobl22.pdf
- BFK (1988) Impulsprogramm Holz. Marketing in der Holzwirtschaft. Bern: Bundesamt Konjunkturfragen. 130 p.
- BFS (2002) NOGA. Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige. Bern: Bundesamt Statistik. 59 p.
- BUSER B (2007) Grosssägewerke in einer regionalen Wirtschaft. Schweiz Z Forstwes 158: 382–393. doi: 10.3188/szf.2007.0382
- BUWAL (2004) Waldprogramm Schweiz (WAP-CH). Bern: Bundesamt Umwelt Wald Landschaft, Schriftenreihe Umwelt 363. 117 p.
- BUWAL (2005) Wald und Holz. Jahrbuch 2005. Bern: Bundesamt Umwelt Wald Landschaft, Schriftenreihe Umwelt 386. 164 p.
- GONIN MA (2007) Gebündelte Kräfte. Innovations-Roadmap der Schweizer Holzindustrie. Zürich: Schweiz Arbeitsgemeinschaft Holzforsch, Bull 2, pp. 8–9.
- ISELIN G, SCHMIDHAUSER A (2001) Organisation des Luzerner Forstdienstes – konsequente Entflechtung von hoheitlichen und betrieblichen Aufgaben. Schweiz Z Forstwes 152: 453–459. doi: 10.3188/szf.2001.0453
- LAWA (2006) Kostenreduktionspotenzial in Regionalen Organisationen zur eigentumsübergreifenden Waldbewirtschaftung. Skaleneffekt, Lerneffekt, Kostenreduktionspotenziale. Sursee: Dienststelle Landwirtschaft Wald. 11 p.
- LEHNER L, PAULI B (2002) Logistikstudie Schweizer Wald- und Holzindustrie. Freising: Jaakko Pöyry Consulting. 321 p.
- LEHNER L, PAULI B, WEIDNER U, BURKHARDT A (2003) Struktur- und Potenzialanalyse der Schweizer Sägeindustrie. Abschlussbericht. Freising: Jaakko Pöyry Consulting. 243 p.
- OBERFORSTAMT DES KANTONS LUZERN (1997) Organisationsentwicklung Luzerner Forstdienst. Luzern: Oberforstamt, unveröffentl. 18 p.
- PRO HOLZ LUZERN (2006) Die Holzbranche im Kanton Luzern. Rothenburg: Pro Holz Lignum Luzern. 36 p.
- REGIERUNGSRAT DES KANTONS LUZERN (1998) Forstwesen: Änderung des Gesamtkonzeptes für eine Neuausrichtung der Forstdienstorganisation des Kantons Luzern. Sitzung vom 27. Oktober 1998, Protokoll-Nr. 1576.
- RÖÖSLI B (2007) Kooperation im Luzerner Privatwald. Schweiz Z Forstwes 158: 270–274. doi: 10.3188/szf.2007.0270
- RÖÖSLI B, HÜSLER W (2007) Netzwerk Luzerner Wald umfasst bereits über 1300 Waldeigentümer. Wald Holz 88 (3): 47–48.
- SAURER M (2007) Keine Grosssägewerke in der Schweiz? Eine industrieökonomische Auslegeordnung. Schweiz Z Forstwes 158: 368–381. doi: 10.3188/szf.2007.0368
- SCHMITHÜSEN F, KAISER B, SCHMIDHAUSER A, MELLINGHOFF S, KAMMERHOFER AW (2003) Unternehmerisches Handeln in der Wald- und Holzwirtschaft. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Managementprozesse. Gernsbach: DBV. 560 p.
- SPEITH H, MERFORTH C, RAFFIUS M (2007) «Make or Buy» im Nadelschnittholzhandel. Schweiz Z Forstwes 158: 394–405. doi: 10.3188/szf.2007.0394
- THOMMEN JP (2000) Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Versus, 6. ed. 867 p.
- VON BÜREN C (2007) Wood Fiber 2020. Eine Nationale Forschungsinitiative für Holz. Zürich: Schweiz Arbeitsgemeinschaft Holzforsch, Bull 2, pp. 10–11.

Bündelung als Strategie in der Luzerner Waldpolitik

Von der Schwäche zur Stärke: Die klein strukturierten Eigentumsverhältnisse im Luzerner Wald erschweren eine zukunfts- und wettbewerbsfähige Waldbewirtschaftung. Die kantonale Waldpolitik hat die Schwächen des Systems analysiert und Rahmenbedingungen zu einer Bündelung der Wald- und Holzwirtschaft geschaffen. Dank den drei Projekten «Regionale Organisationen», «Waldholz» und «Mehrwert Holz» werden Hemmnisse in der Holzbereitstellung, -vermittlung und -vermarktung überwunden, und es entstehen flexible und wettbewerbsfähige Strukturen. Dabei bewirken Skaleneffekte tiefere Produktionskosten in der Waldbewirtschaftung, an der Schnittstelle zwischen Wald- und Holzindustrie sowie bei der Holzförderung.

Concentration: stratégie de la politique forestière lucernoise

De la faiblesse à la force: la structure de petites propriétés de la forêt lucernoise rend difficile une exploitation concurrentielle. La politique forestière cantonale a analysé les faiblesses du système et créé les conditions cadre d'une concentration de l'économie des forêts et du bois. Les trois projets «Organisations régionales» (Regionale Organisationen), «Bois en provenance de la forêt» (Waldholz) et «Bois de qualité» (Mehrwert Holz) permettent de surmonter les obstacles dans le façonnage, le regroupement et la commercialisation du bois. Des structures flexibles et concurrentielles se mettent en place. Le regroupement entraîne une réduction des frais de production dans la gestion des forêts, à l'interface entre forêt et industrie du bois et dans la promotion du bois.