

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse
Herausgeber: Schweizerischer Forstverein
Band: 167 (2016)
Heft: 4

Artikel: Für mehr Unternehmertum in den Forstbetrieben (Essay)
Autor: Hofer, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1097443>

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>

Für mehr Unternehmertum in den Forstbetrieben (Essay)

Peter Hofer GEO Partner AG (CH)*

Für mehr Unternehmertum in den Forstbetrieben (Essay)

Zukunftsfähig sind Strukturen für die Waldbewirtschaftung dann, wenn sie von ökonomisch gesunden Forstbetrieben und Forstunternehmungen getragen werden. Da die Mehrheit der Forstbetriebe heute mit roten Zahlen arbeitet, braucht es Verbesserungen. Statt die Defizite einfach zu decken, sollte die öffentliche Hand dazu übergehen, definierte Leistungen einzukaufen. Die Forstbetriebe sollten ihren Leistungskatalog permanent auf Wirtschaftlichkeit überprüfen und auf diese ausrichten. Die Zusammenarbeit mit Forstunternehmungen bringt oft Kosteneinsparungen. Betriebsvergrößerungen können zudem die Wirtschaftlichkeit verbessern. Weiter sollen die Betriebe ihre besonderen Kompetenzen als Dienstleistungen vermarkten dürfen. Das schafft auch Anreize, sich laufend zu verbessern.

Keywords: sustainable structures in forest enterprises, entrepreneurial responsibility, forest management, economic viability

doi: 10.3188/szf.2016.0217

* Baumackerstrasse 24, CH-8050 Zürich, E-Mail hofer@geopartner.ch

Die Mehrheit der Schweizer Forstbetriebe arbeitet defizitär. So schlossen im Jahr 2013 lediglich 37% der Betriebe des Testbetriebsnetzes mit einem Gewinn ab (Bürgi et al 2015). Die Ergebnisse haben sich in den Jahren seit 2008 tendenziell verschlechtert. Angesichts nochmals gefallener Rundholzpreise im Jahr 2015 dürfte der Anteil der positiv arbeitenden Betriebe heute noch tiefer liegen.

In jedem anderen Wirtschaftszweig würde eine solche Situation rasch tief greifende Veränderungen auslösen. Betriebe anderer Branchen, aber auch Forstunternehmungen verschwinden von der Bildfläche, wenn der ökonomische Erfolg ausbleibt. Wenn defizitäre Forstbetriebe überleben, so weil offensichtlich die Defizite durch die öffentliche Hand getragen werden. Im Rahmen eines Gemeindehaushaltes etwa fällt das Defizit des Forstbetriebs kaum ins Gewicht. Strukturanpassungen finden eigentlich nur statt, wenn das Defizit eine grössere Dimension angenommen hat und wenn das Gemeinwesen sparen muss.

Das Kerngeschäft eines Forstbetriebs ist die Waldbewirtschaftung

Wo Verbesserungen in Forstbetrieben angegangen werden, konzentriert man sich meist auf die eigentliche Holzproduktion. Häufig werden die Dienst-

leistungen und die Produktion von Sachgütern ausser Acht gelassen. Dabei ist festzuhalten, dass das Betriebsergebnis eines Forstbetriebes letztlich die Differenz aller Erträge und aller Aufwendungen darstellt.

Dies ist darum wichtig, weil die gewinnbringende Bereitstellung von Holz in der Schweiz praktisch nicht mehr möglich ist. Voraussetzungen dazu wären ein grosser Nadelholzbetrieb (mehr als 2000 Hektaren mit mehr als 20000 Festmetern Hiebsatz) und günstige Nutzungsbedingungen mit Einsatzmöglichkeiten für leistungsfähige Erntemaschinen. Selbst grösste und bestorganisierte Betriebe in der Schweiz mit sehr guten Nutzungsbedingungen erreichen bei der reinen Holzproduktion bestenfalls eine schwarze Null. Das ist bereits beachtlich, aber so nicht für alle Betriebe realisierbar. Leider wird sich die Situation in naher Zukunft kaum verändern.

Natürlich ist die Waldbewirtschaftung das Kerngeschäft der Forstbetriebe. Aber es muss auch klar gesagt werden, dass die ausschliessliche Ausrichtung der Waldbewirtschaftung auf die Holzproduktion in der Schweiz mit ihrer dichten Besiedelung schlicht nicht möglich ist. Beispielsweise stellen die Erholungsuchenden Ansprüche an den Wald, wie wenn er ihnen gehören würde. Gut benützbare Waldstrassen sowie von Ästen und Reisig geräumte Nutzungsflächen werden eingefordert. Die Holznutzung als solche und der Einsatz grösserer Nutzungs-

aggregate stössen vor allem in stadtnahen oder stark touristisch genutzten Gebieten auf Widerstand. Das Bewusstsein, mit dem Wald über eine Produktionsstätte für einen ökologischen Rohstoff zu verfügen, ist nicht mehr vorhanden.

So entstehen denn viele Kosten eines Forstbetriebes aus dem Bemühen, neben der Holzproduktion auch allen anderen Ansprüchen gerecht zu werden. Dichte und Ausbaustandard des Waldstrassennetzes sehen für die Holzproduktion anders aus, als wenn es auch oder vorwiegend für die Erholung genutzt wird. Mit Rücksicht auf allfällige Spuren der Holznutzung verzichtet man auf den Einsatz leistungsfähiger Holzerntemaschinen, und man «räumt auf», um dem Besucher die «unschönen» Bilder zu ersparen.

Mit solchen Massnahmen wird dann auch häufig die Übernahme der Defizite durch die öffentliche Hand begründet. In den wenigsten Fällen wird aber klar definiert, ob das Defizit den erbrachten Zusatzleistungen entspricht.

Was sind zukunftsfähige Strukturen?

Arbeiten zu Strukturverbesserungen in Betrieben in den Kantonen Bern und Zürich sowie Untersuchungen zur Leistungsfähigkeit von Forstbetrieben in der Schweiz und im Kanton Aargau haben mich zur folgenden Definition gebracht. Strukturen sind dann zukunftsfähig, wenn sie es erlauben, die nachgefragten Wald- und anderen Leistungen nachhaltig, in der notwendigen Qualität und auf wirtschaftliche Weise zu erbringen. Zukunftsfähig heisst auch, dass ausreichend berufliches Know-how für die Leistungserbringung vorhanden ist.

Ich sehe insgesamt vier wichtige Voraussetzungen, um zukunftsfähige Strukturen zu erreichen:

1. ökonomisches Denken in operativer und strategischer Führung,

2. die Bildung angemessen grosser Betriebseinheiten,
3. eine hohe Leistungsfähigkeit und die Entwicklung vermarktungsfähiger Kompetenzen,
4. Beachtung wichtiger Rahmenbedingungen durch den Forstdienst.

Ökonomisches Denken in operativer und strategischer Führung

Grundvoraussetzung für zukunftsfähige Strukturen ist der Wille zu unternehmerischem Handeln. Dieser Wille muss sowohl bei der Betriebsleitung als auch auf der strategischen Führungsebene vorhanden sein. Grundsätzlich sollen positive Betriebsergebnisse erwirtschaftet werden. Alle Leistungen, die erbracht werden, sind permanent auf ertrags- und kostenseitige Verbesserungen hin abzuklopfen. Defizitäre Prozesse sind zu verbessern oder über Bord zu werfen, wenn damit nicht wichtige andere Ziele erreicht werden.

Die Optimierung betrifft alle Strategiefelder und alle Prozesse eines Betriebes (Abbildung 1). Nebst der Frage, welche Leistungen bereitzustellen sind, geht es immer auch um die Frage, ob eine Leistung selber erbracht oder ob sie eingekauft werden soll. Gerade Unternehmereinsätze bei der Holzernte können dank deren leistungsfähigen Holzernte- und Rückemaschinen zu erheblichen Einsparungen führen (Abbildung 2). Weitere Dienstleistungen, etwa im Bereich Holzverkauf, lassen sich einkaufen. Auch hier sind Vor- und Nachteile vorbehaltlos zu klären.

Die Optimierung von Strategiefeldern und Prozessen führt zwangsläufig zur Frage des optimalen Personalbestandes. Soll ein Betrieb seinen Personalbestand auf ein Minimum reduzieren, selber keine Arbeiten mehr ausführen und dafür die Leistungen einkaufen, wie dies immer wieder verlangt wird? Unbestritten ist, dass Arbeiten, die mit leistungsfähigen Maschinen rationeller abgewickelt werden können, grundsätzlich einzukaufen sind. Dazu gibt es allerdings verschiedene «Aber».

- Der Leistungseinkauf wird umso attraktiver, je grösser ein Betrieb ist. Für einen kleinen Betrieb ist der Leistungseinkauf oft nicht wirtschaftlich, weil die Arbeiten von der Forstunternehmung nicht günstiger erbracht werden können.
- Grundsätzlich müsste mit der Vergabe das verlangte Qualitätsniveau festgelegt werden. Dessen Kontrolle und Durchsetzung stellt hohe Ansprüche. Eine Möglichkeit besteht darin, das Team des engagierten Forstunternehmens mit Personen aus dem eigenen Betrieb zu ergänzen. Diese Personen müssen ihrerseits qualifiziert und leistungsfähig sein.
- Und in jedem Falle ist zu prüfen, ob es für das anvisierte Verfahren tatsächlich mehrere Anbieter

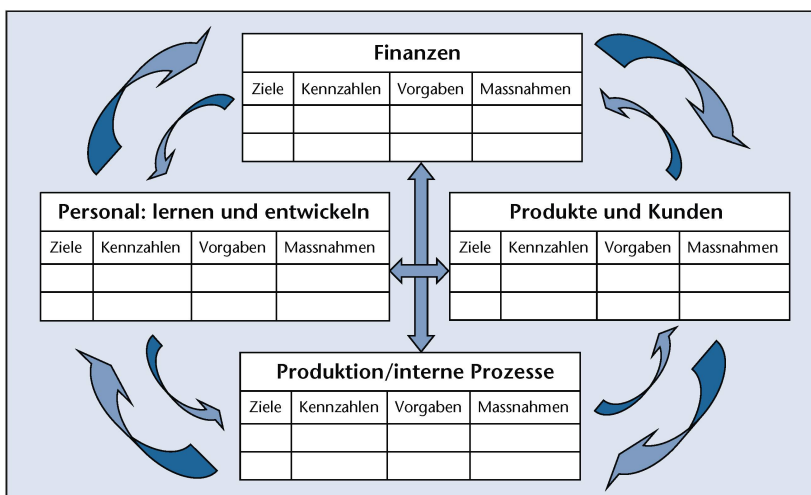


Abb 1 Erfolg ist planbar: Strategiefelder nach der Methode der Balanced Scorecard. Darstellung aus Hofer & Altwegg (2006)



Abb 2 Bei der Holzernte gilt es, das leistungsfähigste Verfahren zu wählen. Im Bild dargestellt ist die durchoptimierte Prozesskette für die Hackschnitzelaufbereitung in steilem Gelände. Foto: Zürich Holz AG

gibt. Nur dann sind ökonomisch bessere Ergebnisse zu erwarten.

Hohe personelle Kapazitäten im Jahresverlauf auszulasten, gelinge häufig nicht, wird oft gesagt. Sie seien so für teure unproduktive Stunden verantwortlich. Diese Feststellung stimmt dann, wenn ein Betrieb zu grosse Kapazitäten vorhält, die er bei Fremdvergabe von Arbeiten nicht auslasten kann. Ebenso ist es unwirtschaftlich, auf den Einsatz leistungsfähiger Maschinen zu verzichten, um so eigenes Personal auslasten zu können.

Warum aber soll ein Betrieb, dort wo es nicht um den Einsatz hoch leistungsfähiger Maschinen geht, nicht ebenso konkurrenzfähig arbeiten können wie eine Forstunternehmung? Motormanuelle Holzernte – wo eine solche angezeigt oder ausdrücklich verlangt ist – muss ein Forstbetrieb ebenso kostengünstig anbieten können wie eine Forstunternehmung. Das gilt für Pflegearbeiten in Jungwuchs und Dichtung ebenso. Nur das Minimum soll hier getan werden, und dies effizient.

Bildung angemessener grosser Betriebseinheiten

Die kleinstrukturierten Besitzverhältnisse in der Schweiz sind einer rationellen Waldbewirtschaftung abträglich. Bessere Resultate können meist durch eine Vergrösserung der Betriebsfläche – mit Vorteil bereits erfolgreicher Betriebe – erreicht werden. Aufgrund der kleinstrukturierten Besitzverhältnisse ist es in der Schweiz kaum möglich, wirklich grosse Betriebe zu schaffen. Eine Vergrösserung wird fast immer in kleinen Schritten erfolgen müssen. Wenn sich die Betriebsgrössen bis heute noch zu wenig entwickelt haben, so hat das häufig mit dem Wunsch nach Eigenständigkeit zu tun. Sehr oft stösst

bereits das Ansinnen für überbetriebliche Zusammenarbeit auf erbitterten Widerstand, ganz zu schweigen von einer angestrebten Fusion mehrerer Betriebe. Es ist zu hoffen, dass durch die positiven Beispiele der Widerstand sukzessive abgebaut werden kann.

Hohe Leistungsfähigkeit und Entwicklung vermarktungsfähiger Kompetenzen

Es ist eine heute weit verbreitete Tendenz, den Forstbetrieben zu untersagen, besondere eigene Kompetenzen auf dem Markt anzubieten. Es sei nicht korrekt, wird argumentiert, wenn ein «subventionierter» Betrieb private Unternehmungen konkurrenzieren. Unter «subventioniert» wird dabei die Beteiligung der öffentlichen Hand an einem Forstbetrieb verstanden. Es besteht die Vorstellung, dass hier ungleiche Spieße im Kampf um Aufträge bestehen.

Es gibt tatsächlich Situationen und Verhalten, die im Sinne eines fairen Wettbewerbs nicht korrekt sind. Dies gilt aus unserer Sicht vor allem dann, wenn ein Forstbetrieb zu Ende des Geschäftsjahres fest mit der Abdeckung des Defizites durch das Gemeinwesen rechnen kann. Dann können Arbeiten ohne Folgen unter den Marktpreisen offeriert werden. Wird die undefinierte Defizitdeckung dagegen durch Aufträge zur Leistungserstellung mit festgelegter Entschädigung abgelöst, besteht diese Gefahr nicht. Der Betrieb hat dann klare Anreize, Arbeiten für Dritte so zu offerieren, dass sie Gewinn abwerfen. Die Leistungen werden somit marktkonform angeboten.

Ein sensibler Bereich stellt die oft anzutreffende Personalunion von Betriebsleiter und hoheitlich tätigem Revierförster dar. Es ist zumindest denkbar, dass ein Revierförster im Rahmen seiner Beratungstätigkeit für die Ausführung der Arbeiten seinen eigenen Betrieb empfiehlt. Nun sollte es einem Forstbetrieb nicht verboten sein, Arbeiten in betriebsfremden Waldungen auszuführen. Aber geeignete Governance-Regeln sollten definieren, in welchen Fällen dies möglich ist: Dem betreuten Waldeigentümer sind mehrere Alternativen für die Ausführung der Arbeiten aufzuzeigen, eine davon darf auch der Forstbetrieb sein. Der Waldeigentümer kann so Vergleichsofferten einholen. Will der Waldeigentümer den Forstbetrieb mit den anstehenden Arbeiten betrauen, so hat er dies schriftlich zu bestätigen.

Wo der Forstbetrieb seine Kompetenzen ausserhalb seines Waldes anbietet, steht er fast immer im Wettbewerb mit privaten Betrieben. Um den Zuschlag zu erhalten, muss er das wirtschaftlichste Angebot unterbreiten. Dazu ist er nur in der Lage, wenn er wirklich leistungsfähig ist. Denn solche Arbeiten soll ein Betrieb nur dann anbieten, wenn sie für ihn gewinnbringend sind und Deckungsbeiträge für den

Gesamtbetrieb einspielen. Interessant ist, dass im Rahmen des Testbetriebsnetzes im Durchschnitt die verkauften Dienstleistungen defizitär sind (Bürgi et al 2015). Nicht gewinnbringende Dienstleistungen gehören aus dem Programm eines Betriebes gestrichen.

Beachtung wichtiger Rahmenbedingungen durch den Forstdienst

Seitens Forstdienst wird etwa darauf hingewiesen, er sei für die hoheitlichen Aufgaben zuständig und nicht für die betrieblichen. Diese Aussage ist grundsätzlich zu unterstützen. Wenn der Forstdienst dann zu betrieblichen Fragen trotzdem Empfehlungen abgibt, sollten sich diese auf eine profunde Auseinandersetzung mit dem Thema abstützen und nicht auf vorgefasste Meinungen. Die Stimme des Forstdienstes hat eben auch in betrieblichen Fragen Gewicht, selbst wenn er falsch liegen sollte. So kann es dazu kommen, dass auch positive Entwicklungen unterbunden werden.

Auch die heutige Auslegung der raumplanerischen Bestimmungen durch den Forstdienst wird als eher beengend empfunden. So erweist es sich etwa in einem Privatwaldkanton mit kleinflächigen Strukturen als ökonomisches Handicap, wenn auf dem Grundstück eines Waldbesitzers nur das Holz aus seinem Wald gelagert werden darf. Dies ist zum Beispiel beim Energieholz ein klarer Nachteil. Auch der Verkauf von Kompetenzen ausserhalb des Waldes kann erschwert werden, wenn dazu benötigte Maschinen nicht im Wald-Werkhof eingestellt und unterhalten werden dürfen. Der Traktor eines Bauern, der auch im Wald tätig ist, darf ja auch auf dem Bauernhof untergebracht werden. Letztlich ist es eine Frage des Masses: Selbstverständlich darf es nicht soweit kom-

men, dass die Waldtätigkeit nur Vorwand für die Benutzung eines Waldwerkhofes ist, aber für den Betrieb eigentlich keine Bedeutung hat.

Fazit

Wer die Entwicklung der Strukturen zur Bewirtschaftung des Schweizer Waldes seit Jahren verfolgt, wird bezüglich ihrer Zukunftsfähigkeit nicht gerade euphorisch sein. Den Forstleuten kann ein grosses naturwissenschaftliches Fachwissen attestiert werden. Es muss zwingend um ökonomisches Denken und Handeln ergänzt werden. Die garantierte Übernahme der Defizite der Forstbetriebe muss durch die Abgeltung klar definierter Leistungen abgelöst werden. Die Vermarktung von betrieblichen Stärken im und ausserhalb des Waldes muss möglich sein. Die strategische Führungsebene der Forstbetriebe hat ökonomisches Verhalten konsequent einzufordern. Es gibt Formen der Zusammenarbeit im Wald ohne Aufgabe des Eigentums und mit angemessenen Mitwirkungsmöglichkeiten. Eine fachrechte Waldbewirtschaftung und -pflege wird sich auf Dauer nur halten können, wenn sie von wirtschaftlich gesunden Betrieben erbracht wird. ■

Eingereicht: 1. Mai 2016, akzeptiert (ohne Review): 27. Mai 2016

Literatur

- BÜRGI P, THOMAS M, PAULI B (2015)** Forstwirtschaftliches Testbetriebsnetz der Schweiz: Ergebnisse der Jahre 2011–2013. Bern: Bundesamt Umwelt. 44 p.
- HOFER P, ALTWEGG J (2006)** Lernen von erfolgreichen Forstbetrieben. Ergebnisse einer Untersuchung über die wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren ausgewählter Forstbetriebe in der Schweiz. Bern: Bundesamt Umwelt, Umwelt-Wissen 0610. 83 p.

Pour plus d'esprit d'entreprise dans les unités de gestion forestières (essai)

Les structures pour la gestion forestière sont parées pour l'avenir, si elles sont portées par des triages et entreprises forestières privées économiquement sains. Etant donné que la majorité des triages sont dans les chiffres rouges, il faut des améliorations. Au lieu de simplement couvrir les déficits, les autorités publiques devraient instaurer un système pour acheter des prestations définies. Les triages forestiers devraient vérifier en permanence la viabilité économique de leur catalogue de prestations et l'adapter en conséquence. La collaboration avec les entreprises forestières privées permet souvent des économies. L'agrandissement des unités de gestion peut de plus améliorer la rentabilité. Finalement, les triages devraient pouvoir commercialiser leurs compétences particulières comme prestation de service. Cela constitue une incitation à s'améliorer constamment.

In favour of more entrepreneurial spirit in forest management enterprises (essay)

Forest management structures are fit to face the future if they are underpinned by forest enterprises and forest contractors which are economically viable. However, as most forest enterprises are in the red, improvements are necessary. Instead of just covering the deficits, public authorities should transition to a system where they purchase defined services. The forest enterprises should continuously check the economic viability of their catalogue of services and revise it accordingly. Cooperation with forest contractors can often bring savings. The enlargement of management units can also improve economic viability. In addition, forest enterprises should put their specific competences on the market for services. This will also stimulate improved performance.