

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

Herausgeber: Schweizerischer Forstverein

Band: 169 (2018)

Heft: 1

Vorwort: Mit Strategie auf die Erfolgsspur = Sur le chemin du succès, tout en stratégie

Autor: Müller, Alexandra / Pauli, Bernhard

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: 02.05.2026

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

Mit Strategie auf die Erfolgsspur

Sur le chemin du succès, tout en stratégie

Alexandra Müller
Bernhard Pauli

Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (CH)
Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (CH)



Strategie – in der Wirtschaft von zentraler Bedeutung und nicht aus der Unternehmenskultur wegzudenken. In Forstbetrieben teilweise vernachlässigt.

Eine gute Unternehmensstrategie definiert zum einen die langfristigen Unternehmensziele und legt zum anderen das Vorgehen und die Ressourcen für die Zielerreichung fest. Dabei können verschiedene Strategien unterschieden werden: Während die einen Unternehmen der Konkurrenz mit neuen Produkten und Dienstleistungen immer einen Schritt voraus sein wollen, setzen andere auf Grösse und effiziente Prozesse, um sich als Kostenführer zu positionieren. Wieder andere besetzen Nischen oder verändern gar die ökonomischen Eigenschaften eines Produkts, eines Marktes oder einer Industrie. Viele Unternehmen kombinieren gleich mehrere dieser Ansätze.

So einfach dies klingt, so wichtig ist es, zu verstehen, dass es für Unternehmen oder Branchen kein einheitliches «Erfolgsrezept» gibt und dass aufgrund der Umfeldbedingungen – zum Beispiel des Auftrags öffentlicher Forstbetriebe, Leistungen für das Gemeinwohl zu erbringen – die Strategiewahl eingeschränkt ist. Unternehmensstrategien müssen deshalb unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren, sorgsam und mit Methode entwickelt werden. Doch wie können die Schweizer Forstbetriebe, die sich in den betrieblichen und den naturalen Rahmenbedingungen unterscheiden und die in einem komplexen Umfeld mit vielen Anspruchsgruppen agieren, eine für sie geeignete Strategie entwickeln und umsetzen?

Mit diesen Fragen beschäftigt sich die Schwerpunktstrecke dieses Hefts, die aus dem 12. Waldökonomischen Seminar vom 7./8. November 2016 entstanden ist. Martin Hostettler entwickelt dabei Wettbewerbsstrategien für die klassischen Produktgruppen von Forstbetrieben, und Fabian Härtl et al untersuchen am Beispiel der Totholzbereitstellung, wie sich ökonomische und ökologische Ziele optimal vereinbaren lassen. Mit den Geschäftsstrategien von vier Forstbetrieben befassen sich sodann die Beiträge von Michael Gloor et al, Kurt Steck, Rudolf Freidhager und Siegbert Terzer. ■

La stratégie – d'une importance centrale en économie et partie intégrante de la culture d'entreprise. Parfois négligée dans les entreprises forestières.

Une bonne stratégie d'entreprise définit d'une part les objectifs à long terme de l'entreprise et établit d'autre part la démarche et les ressources pour atteindre les objectifs. Différentes stratégies peuvent être distinguées: tandis que certaines entreprises veulent avoir constamment une longueur d'avance sur la concurrence grâce à de nouveaux produits et services, d'autres misent sur la taille et sur des processus efficaces pour se positionner en leaders par les coûts. D'autres encore occupent une niche de marché ou transforment les caractéristiques économiques d'un produit, d'un marché ou d'une industrie. Beaucoup d'entreprises combinent plusieurs de ces approches.

Aussi simple que cela puisse paraître, il est important de comprendre qu'il n'existe pas de «recette miracle» pour les entreprises ou les industries et que le choix de la stratégie est limité par les conditions de l'environnement – par exemple par le contrat, en entreprise forestière publique, visant à fournir des prestations de bien commun. Les stratégies d'entreprises doivent donc être soigneusement et méthodiquement élaborées, en tenant compte de tous les facteurs pertinents. Comment les entreprises forestières suisses peuvent-elles développer et mettre en œuvre une stratégie qui leur soit appropriée, alors qu'elles diffèrent dans leurs conditions opérationnelles et environnementales et opèrent dans un milieu complexe, avec de nombreuses parties prenantes?

Ces questions sont au centre du présent numéro, issu du 12^e Séminaire d'économie forestière des 7 et 8 novembre 2016. Martin Hostettler y développe des stratégies concurrentielles pour les groupes de produits classiques en entreprise forestière, tandis que Fabian Härtl et al analysent la meilleure façon de conjuguer les objectifs économiques et écologiques à l'exemple de la provision de bois mort. Les contributions de Michael Gloor et al, Kurt Steck, Rudolf Freidhager et Siegbert Terzer se penchent quant à elles sur les stratégies commerciales de quatre entreprises forestières. ■