

# ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE WALD- UND HOLZWIRTSCHAFT

Ergebnisse einer richtungweisenden Studie



# GEMEINSAM AN DER ZUKUNFT ARBEITEN

## holz 21

Der Bund und die Schweizer Wald- und Holzwirtschaft setzen sich gemeinsam dafür ein, dass mehr Holz aus den einheimischen Wäldern verbraucht wird. Zu diesem Zweck wurde im Frühjahr 2001 das Förderprogramm holz 21 gestartet. Das Programm holz 21 ist ein Gemeinschaftsprojekt von Bund, Holzwirtschaft, Hochschulen und Umweltverbänden. Es wird durch das BUWAL (Eidgenössische Forstdirektion) finanziert und ist auf eine Dauer von 10 Jahren angelegt.

holz 21 fördert und unterstützt Projekte, die folgende zwei Hauptziele verfolgen:

1. Steigerung des Absatzes und der Verwendung von Schweizer Holz
2. Stärkung der Leistungsfähigkeit der Wald- und Holzwirtschaft und Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der „Holzkette“ (vom Förster bis zum Endverbraucher)

## Die Studie

Die vorliegende Information fasst die wichtigsten Ergebnisse der „Logistikstudie Schweizer Wald- und Holzindustrie“ zusammen. Diese Untersuchung wurde von holz 21 gemeinsam mit den Verbänden Waldwirtschaft Schweiz, Holzindustrie Schweiz sowie der Interessengemeinschaft Industrieholz in Auftrag gegeben:

Die Studie verfolgte drei Hauptziele:

1. Internationaler Vergleich der Leistungskennzahlen (Benchmark) der Logistikkette „vom Wald ins Werk“
2. Identifikation von Optimierungspotenzialen in der Logistikkette
3. Formulierung von konkreten, in der Schweiz umsetzbaren Verbesserungsansätzen

Entsprechend sind neben der Aufbereitung von Statistiken und Zahlen auch gezielt die Erfahrungen von mehr als 30 Waldbesitzern, Förstern, Forstunternehmern, Transporteuren, Sägern und Händlern mit in die Studie eingeflossen. In Interviews wurden die Grundlagen der Analysen zusammengetragen und in anschliessenden Workshops von den Praktikern kritisch hinterfragt. Auch die Lösungsansätze wurden gemeinsam erarbeitet und geprüft.

Die Studie wurde von der international tätigen Unternehmensberatung Jaakko Pöyry Consulting durchgeführt.

Die vollständigen Ergebnisse der Studie sind auf einer CD-ROM enthalten, die Sie auf Seite 23 dieser Broschüre finden.



## Editorial

Die Schweizer Waldwirtschaft und die Holzindustrie verliert zunehmend an internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Längerfristig gefährdet diese Situation nicht nur die verarbeitende Industrie mit ihren Arbeitsplätzen, sondern auch eine Waldwirtschaft, die einzig und allein aufgrund (steigender) öffentlicher Beiträge weiterexistiert. Diesen Zustand können wir uns auf die Dauer nicht leisten.

Wir sind davon überzeugt, dass das Überleben der Schweizer Wald- und Holzwirtschaft nur durch gesteigerte Effizienz und durch Verbesserung der Strukturen und Abläufe gesichert werden kann.

Aus diesen Gründen hat holz 21 gemeinsam mit unseren drei Verbänden die vorliegende Studie in Auftrag gegeben.

Die Studie zeigt klar auf, dass auf allen Stufen der Holzkette erheblicher Handlungsbedarf besteht. Gleichzeitig geht aus ihr auch hervor, dass echte Verbesserungen nur möglich sind, wenn sie gemeinsam angepackt werden.

Auch wenn einige visionäre Ansätze formuliert werden, so stehen doch pragmatische und schnell umsetzbare Optimierungsvorschläge im Mittelpunkt dieser Studie. Einige mutige Projekte sind schon realisiert worden, sie werden in dieser Broschüre kurz vorgestellt.

Eine zukünftige erfolgreiche Wald- und Holzwirtschaft hängt in wesentlichen Teilen von unserer Fähigkeit und unserem Willen zur Veränderung ab. In diesem Sinne soll diese Studie als Basis für eine lebendige Diskussion dienen und gleichzeitig den Anstoss zu konkretem Handeln geben.

Urs Amstutz,  
Waldwirtschaft Schweiz

Hansruedi Streiff,  
Holzindustrie Schweiz

Werner Riegger,  
IG Industrieholz

## Inhalt

Veränderung beginnt mit der Analyse S.4
Abläufe und Strukturen als Erfolgsverhinderer S.6
Fakten und Zahlen, die zu denken geben S.8
Kosten in den Griff bekommen S.10
Chancen wahrnehmen S.12
Optimierungspotenzial für alle Akteure S.14
Die Koordinationsstelle als Erfolgszentrum S.16
Den grossen Schritt nach vorn wagen S.18
Von Rahmenbedingungen und Pionieren S.20
CD-Rom S.23
Kontakte S.24

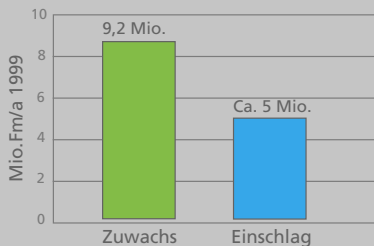
# VERÄNDERUNG BEGINNT MIT DER ANALYSE

## Ausgangssituation

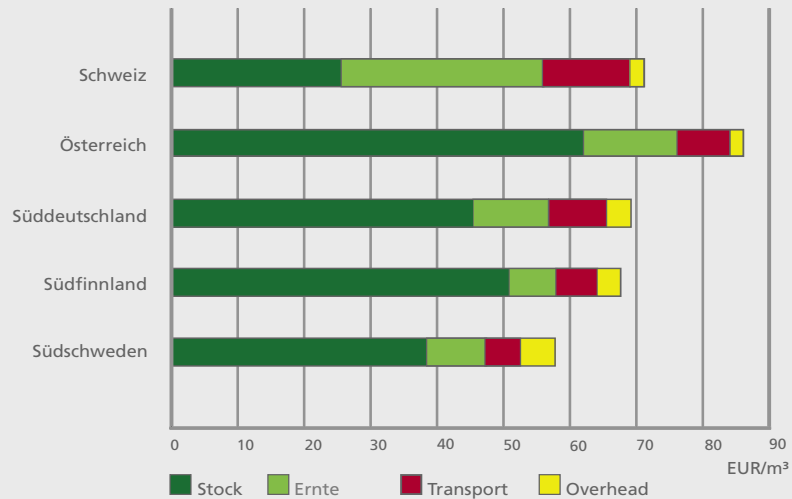
Steigende Kosten, abnehmende Erträge, Überkapazitäten entlang der Wertkette und der wachsende Schnittholzimportdruck belasten seit einigen Jahren die wirtschaftliche Entwicklung der mitteleuropäischen Wald- und Holzwirtschaft. In der Schweiz haben sich diese Probleme besonders akzentuiert. Während hier die geringsten Stockpreise in Europa erzielt werden, ist man gleichzeitig mit den höchsten Ernte- und Transportkosten konfrontiert.

Im Vergleich zu anderen Ländern Europas hat die Schweiz die grössten Holzvorräte im Wald stehen. Entsprechend ist eine zunehmende Überalterung der Waldbestände festzustellen.

Holzzuwachs versus Einschlag in der Schweiz (1999)



CD, Vortragsfolien, Seite 6



Aufteilung Kosten von Nadelholz-Sägerundholz frei Werk, 2. Quartal 2001

CD, Kapitel 1, Seite 6

Dies führt bei den Waldbesitzern zu einer mangelnden Bereitschaft, Holz zu nutzen und bei den Käufern zu einer geringen Motivation, das Produkt Rundholz abzunehmen. Gerade weil in der Schweiz die Waldbesitzer wirtschaftlich nicht von den Erträgen der Holzproduktion abhängig sind, wird diese Tendenz noch verschärft.



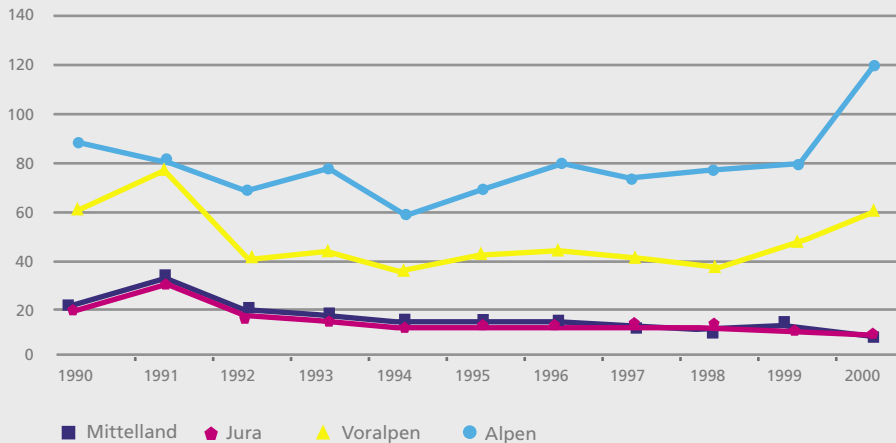
## Rahmenbedingungen

Die Unternehmen der Wald- und Holzwirtschaft unterliegen extern bestimmten Vorgaben. Dabei handelt es sich einerseits um topografische und andererseits um politische und gesetzgeberische Rahmenbedingungen. (Einfluss der Forstdienste, Auflagen und Auslegung des Waldgesetzes, Auswirkungen der leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe usw.) Sie sind gar nicht oder nur schwer veränderbar.

Die wichtigste Rahmenbedingung bilden die Subventionen und Beiträge von Bund, Kantonen und Gemeinden. Diese beeinflussen das Verhalten der Forstbetriebe massgeblich.

Alle Rahmenbedingungen zusammen haben einen massgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und damit auf die Möglichkeit zur Nutzung von Logistikpotenzialen entlang der Wertkette vom Wald bis zum Werk.

Entwicklung der Bundesbeiträge über 10 Jahre



CD, Kapitel 3, Seite 66

Die Eigenwirtschaftlichkeit der Forstwirtschaft existiert nur in einzelnen Betrieben im Mittelland und Jura.

# ABLÄUFE UND STRUKTUREN ALS ERFOLGSVERHINDERER

Akteure und Aktivitäten  
Ebenen und Schnittstellen

Die an der Logistikkette beteiligten Institutionen und Personen (vom Waldeigentümer über den Förster bis zum Säger) sind die Akteure. Jede Aktivität (vom Anzeichnen bis zum Einschnitt) ist einem Akteur zugeordnet, der sie ausführt. Aktivitäten können von mehreren Akteuren ausgeführt werden oder es können verschiedene Aktivitäten nebeneinander stattfinden.

Wenn von einem Akteur zum anderen gewechselt wird, treten Schnittstellen auf. Die Anzahl und Qualität dieser Wechsel geben unter anderem Aufschluss über die Wirtschaftlichkeit einer Logistikkette.

## Logistikkette vom Wald ins Werk

Die Logistikkette Wald–Werk stellt einen Gesamtprozess dar, der in 5 Prozesse unterteilt wird.

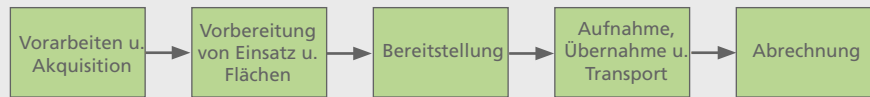


Diagramm mit Prozessen: CD, Kapitel 4, Seite 72

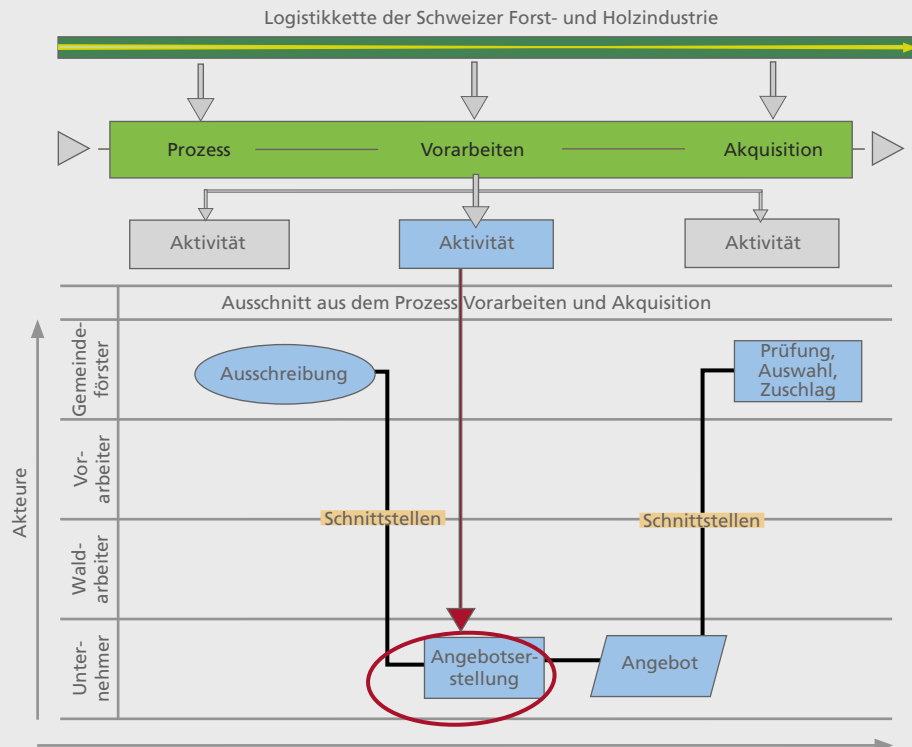


Diagramm Prozesse, Akteure, Aktivitäten, Schnittstellen

CD, Kapitel 4, Seite 70

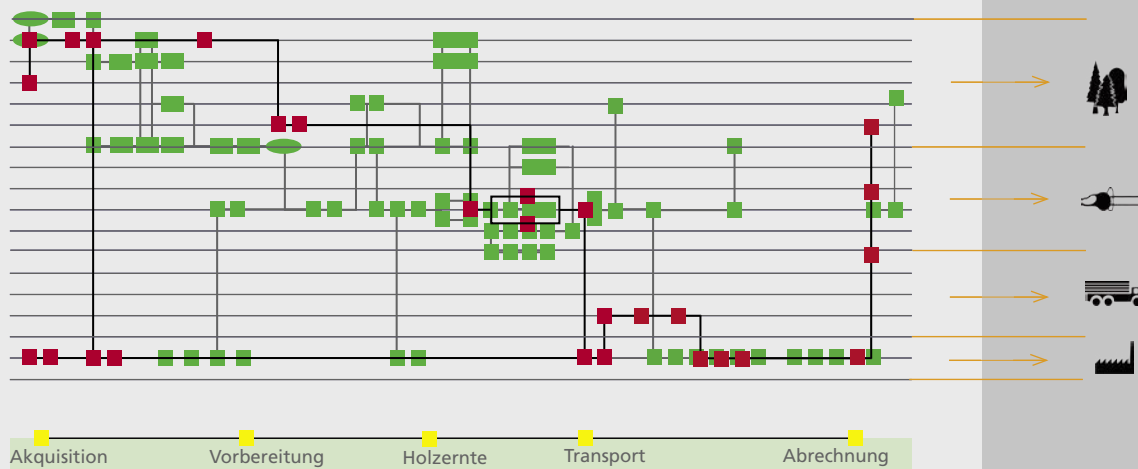


## Logistikketten Schweiz und Finnland im Vergleich

**Grün:**  
Schweizer Logistikkette „frei Waldstrasse mit Unternehmer“ mit vielen Ebenen und Schnittstellen

**Rot:**  
Finnische Logistikkette mit wenigen Ebenen und Schnittstellen

Akteure und Aktivitäten – Ebenen und Schnittstellen



Zusammengesetzt aus CD, Kapitel 4, Seite 97, und CD, Kapitel 5, Seite 199

Die komplizierten Schweizer Waldbesitzverhältnisse und die hoheitliche Forstaufsicht führen bereits in der Akquisitionsphase zu mehr als doppelt so viel beteiligten Akteuren (7) wie in Finnland (3). Die Holzernte wird in Finnland ausschliesslich von Unternehmern ausgeführt.

In der Schweiz führen die Arbeitsteilung zwischen Forstbetrieb und Unternehmer und der damit verbundene Kontrollaufwand bei der Holzernte zu sieben beteiligten Akteuren gegenüber einem einzigen in Finnland.

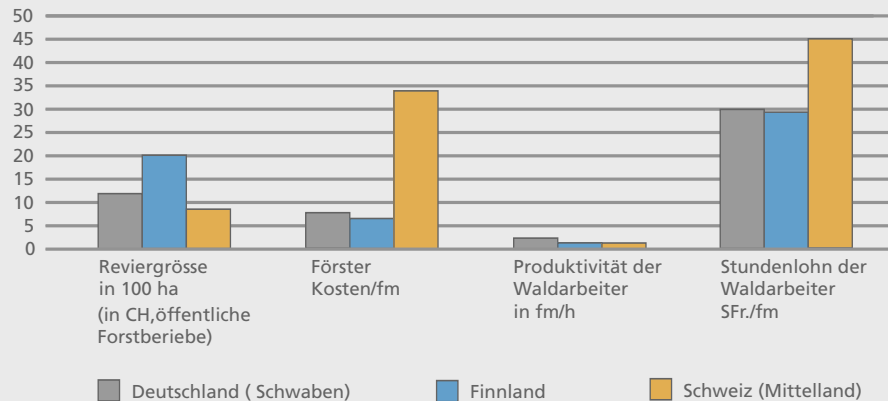
Die Schweizer Waldeigentümer stellen das Holz „ab Waldstrasse“ bereit oder liefern es direkt zum Verarbeiter ins Werk. Je nach Betriebsgrösse und Organisation führt der Forstbetrieb die Arbeiten entweder selber oder zusammen mit einem Forstunternehmer aus. Nur zu ca. 20% werden die Bäume stehend oder „ab Stock“ verkauft.

# FAKTEN UND ZAHLEN, DIE ZU DENKEN GEBEN

## Vom Wald ins Werk: Leistungskennzahlen im internationalen Vergleich

Die unterschiedlichen Reviergrössen stellen hier eine Rahmenbedingung dar, die in zu hohen Kosten bei gleichzeitig geringer Einschlagsmenge resultiert. Eine Veränderung der Reviergrössen mit einer Erhöhung der eingeschlagenen Holzmenge kann zu deutlichen Einsparungen entlang der Holzerntekette führen, wie die Zahlen aus Österreich und Deutschland belegen. Die Personalkosten der Schweizer Förster erreichen Spitzenwerte.

Histogramm Reviergrössen, Försterkosten, Produktivität, Stundenlohn  
Deutschland, Finnland, Schweiz

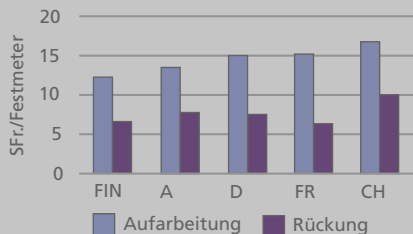


CD, Vortragsfolien, Seite 25

Die nur geringe Differenz der Produktivität der Waldarbeiter kann durch die erschwerte Zugänglichkeit und sicher auch durch das Entlöhnungssystem auf Stundenbasis erklärt werden. Die höheren Stundenlöhne bei geringerer Leistung widerspiegeln auch das allgemein höhere Entlöhnungsniveau der Schweiz, das hier aber nur zum Teil zum Tragen kommt.

Es geht darum, die Leistungskennzahlen der Schweiz mit denjenigen ihrer besten Konkurrenz zu vergleichen (Benchmarking). Die dabei aufgezeigten Unterschiede sollen mithelfen, Leistungslücken zu schliessen und Prozessabläufe zu optimieren.

Holzerntekosten für die voll mechanisierte Holzernte im europäischen Vergleich



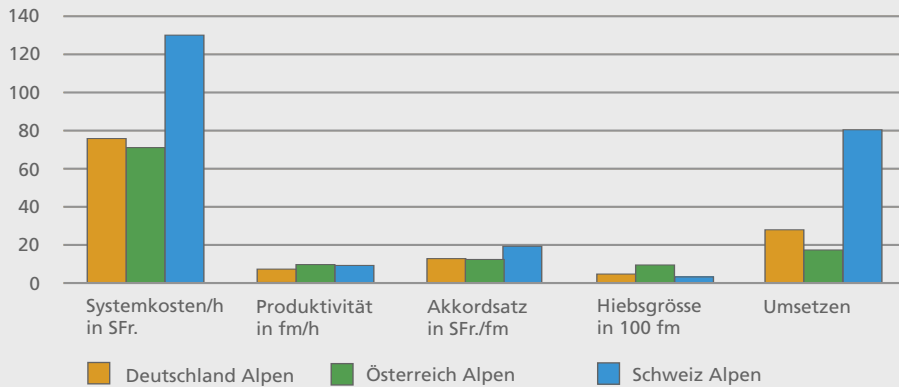
CD, Kapitel 5, Seite 234



## Schweizer Holzerntekosten im Vergleich mit dem Ausland

Vergleich: Alpenregion – Ausland (Rückung und Seilbringung)

Histogramm D, A, CH

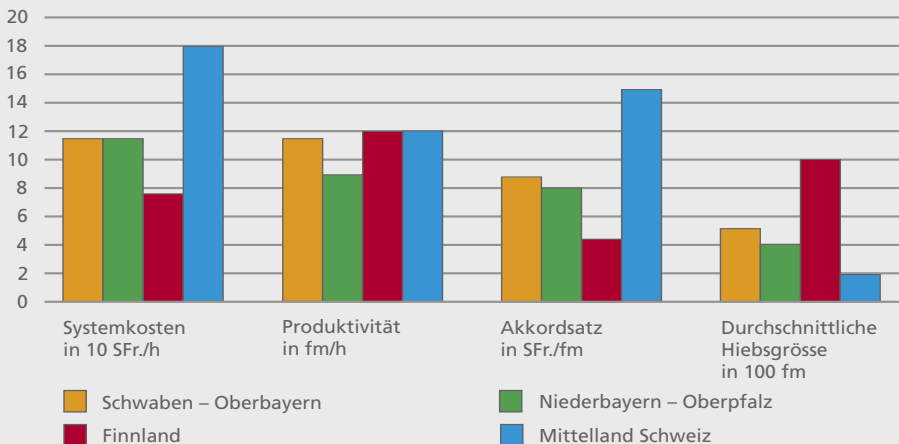


CD, Kapitel 5, Seite 174

Beide Vergleiche zeigen die ungünstigen betrieblichen Verhältnisse und ihre negativen Auswirkungen auf die Produktivität der Holzernte im Vergleich zum Ausland: Die Schweizer Forstbetriebe mit ihrer feingliedrigen waldbaulichen Planung haben grosse Mühe, effiziente Hiebsgrössen für Maschineneinsätze zu erreichen (s. auch Seite 8). Die Folgen sind zum Beispiel der dreifach grössere Aufwand für das Umsetzen der Seilkräne in den Alpen (obere Grafik). Die schlechtere Auslastung der Ruckegeräte bewirkt fast doppelt so hohe Systemkosten wie im Ausland. Die beiden Vergleiche zeigen, dass die Hiebsgrössen in der ganzen Schweiz dringend vergrössert werden sollten, damit Holzerntekosten generell gesenkt werden können.

## Vergleich: Mittelland – Ausland (Rückung)

Histogramm Schwaben, Oberpfalz, Finnland, Schweiz



CD, Kapitel 5, Seite 182

# KOSTEN IN DEN GRIFF BEKOMMEN

## Kostenvergleich nach Arbeitsschritten

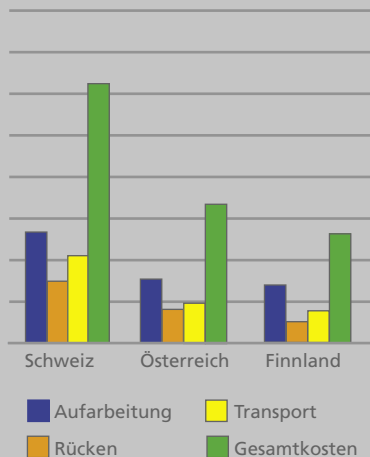
Mit Unternehmereinsatz werden in der Schweiz viel günstigere Ergebnisse erzielt als bei eigener Arbeit. Trotzdem hat die Schweiz die höchsten Unternehmerpreise. Sie sind bis doppelt so hoch wie in vergleichbaren Ländern, dabei spielt es keine Rolle, ob hoch- oder teilmechanisierte Verfahren angewendet werden. Die Ursachen liegen auch hier in den wenig koordinierten, auf kleinen Flächen ausgeführten Aufträgen.

Tabelle hochmechanisierte Aufarbeitung CH, A, Fin

	Aufarbeitung	Rücken	Transport	Gesamtkosten
	Unternehmer	Unternehmer	Unternehmer	
	SFr./fm	SFr./fm	SFr./fm	SFr./fm
Schweiz	27	15	21	<b>63</b>
Österreich	15	8	10	<b>33</b>
Finnland	14	4.5	7	<b>25.5</b>

CD, Kapitel 6, Seite 263

Histogramm zu Tabelle in Hauptspalte



Trotz des hohen Aufwandes beim Umsetzen und der geringen Auslastung der Mobilkrananlagen erscheint der hohe Stundensatz bei gleicher Produktivität überhöht. Arbeiten mit Leistungsbezug sollten deshalb gegenüber Arbeiten im Stundenlohn bevorzugt werden. Wie das nebenstehende Säulendiagramm eindrücklich zeigt, hat die Schweiz in allen Arbeitsschritten die höchsten Kosten (die Zahlen stammen aus der Tabelle oben).

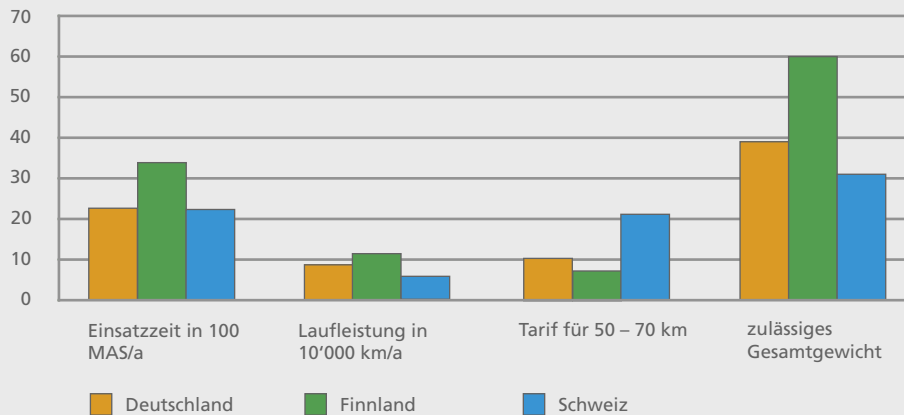


## Vergleich der Transportleistungen

Die durchschnittlichen Einsatzzeiten in der Schweiz und Deutschland sind durchaus vergleichbar. In den jeweiligen Alpenregionen sind diese aufgrund der Schneelage bis zu zehn Prozent geringer. Die gesamte Fahrleistung ist in der Schweiz aufgrund der geringeren Transportdistanzen zu den Abnehmern deutlich niedriger.

Der Transport in der Schweiz ist im Vergleich zu Deutschland um fast 100% pro Festmeter teurer, was auch durch die Rückerstattung der LSVA nicht mehr ausgeglichen werden kann. Die Kosten der Such- und Sammelfahrten sowie das geringere zulässige Gesamtgewicht verteuern den Transport zusätzlich.

Histogramm mit Transportleistungen D, Fin, CH



CD, Kapitel 5, Seite 186

Die hohen Laufleistungen der finnischen LKWs beziehen sich auf einen Zweischichtbetrieb mit circa 60 Tonnen zulässigem Gesamtgewicht. Daher resultieren auch die geringen Tarife der Strecke von 50 bis 70 Kilometern von etwa 7 Schweizer Franken pro Festmeter.

# CHANCEN WAHRNEHMEN



Planung  
Kontrolle  
Vermessung



Fällen  
Vorliefern  
Rücken  
Poltern



Transport  
Zwischenlager



Verarbeitung

## Die Akteure und ihre Probleme

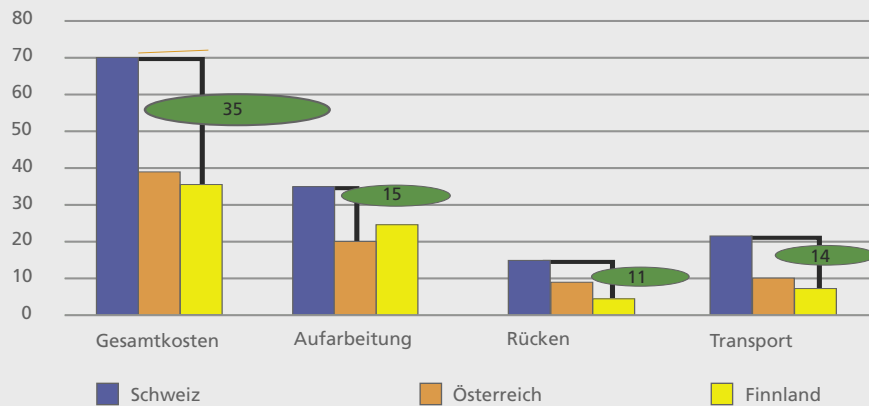
Hauptgründe für die eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Logistikkette

1. Keine Bündelung der Holzmengen und keine räumlich-zeitliche Koordination der Hiebsflächen.
2. Der Planungsprozess auf Forst- und Gemeinde-seite ist aufwändig.
3. Eine ungenügende Kommunikation unter den Partnern führt zu Unsicherheiten und Reibungsverlusten.
4. Viele Schnittstellen sowie ungenügender Einsatz moderner Technologie führen zu Verzögerungen entlang der Kette, die sich unmittelbar auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken.
5. Kostensituation: Der Transport ist im Vergleich zu Deutschland doppelt so teuer. Im Vergleich zu Frankreich, Deutschland, Österreich und Finnland werden in der Schweiz die höchsten Einschlags- und Rückepreise für Unternehmereinsätze bezahlt.
6. Die Forstbetriebe kämpfen mit hohen Kosten, da der Personalbestand oft zu hoch und teure Maschinen häufig schlecht ausgelastet sind.



## Das Rationalisierungspotenzial in den Prozessen

Histogramm mit Einsparpotenzial nach Prozessen



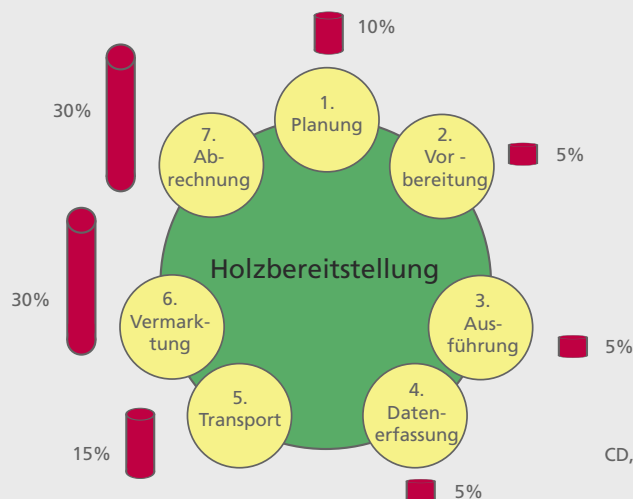
CD, Vortragsfolien, Seite 30

Ein Vergleich der Prozesskosten für Aufarbeitung, Rücken und Transport in der teilmechanisierten Holzernte zeigt den realistischen Rahmen für mögliche Rationalisierungspotenziale. Diese können nutzbar gemacht werden durch:

- Strukturelle Anpassungen
- Organisatorische Anpassungen
- Günstigere Rahmenbedingungen
- Erhöhung des Wettbewerbs

Berücksichtigt man die Beförderung, so ergibt sich durch die Vergrößerung der Betriebsfläche im Vergleich zu Deutschland ein zusätzliches Einsparpotenzial von bis zu 27 Schweizer Franken/Festmeter.

Holzbereitstellung mit Einsparpotenzial innerhalb Wertkette



CD, Kapitel 1, Seite 9

Erfahrungswerte zeigen, dass grosse Teile des Einsparpotenzials am Schluss der Wertkette erzielt werden:

(in Prozenten der aktuellen Kosten der jeweiligen Stufe)

Transport	15%
Vermarktung	30%
Abrechnung	30%

# OPTIMIERUNGSPOTENZIAL FÜR ALLE AKTEURE

## Das Rationalisierungspotenzial für die Akteure

Jeder einzelne Akteur verfügt über verschiedene Potenziale für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit:

### Kurz- und mittelfristige Potenziale



- Hiebsbündelungen über die Betriebsgrenzen hinweg
- Bewirtschaftungseinheiten von gegen 900ha anstreben
- Durchforstungsstärken erhöhen
- Holzschläge vergrößern



- Best-Verfahren  
(Einsatz des wirtschaftlichsten Holzernteverfahrens in jedem Schlag)
- Hiebsdifferenzierung  
(voll mechanisierte Ernte im schwach- und mittelstarken Holz; motor-  
manuell im Starkholz)
- Vermehrter Einsatz von Forstunternehmern



- Such- und Leerfahrten reduzieren
- Neue Transporttechnologien nutzen



- Langfristige Verträge abschliessen
- Einkaufskooperationen bilden
- Werkseigene Entladegeräte einsetzen

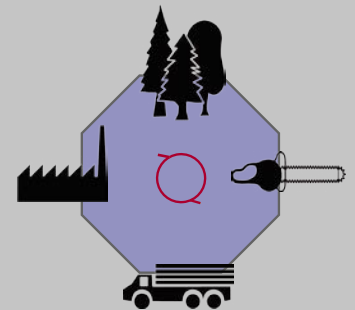
## Langfristige Potenziale

Die langfristig grössten Potenziale bestehen in der verbesserten Zusammenarbeit aller Akteure in folgenden Bereichen:

- ✓ Optimierung der Holzmessung
- ✓ Outsourcing defizitärer Bereiche
- ✓ Kooperation und Koordination
- ✓ Leistungsbezogene Angebote und Lohnmodelle
- ✓ Funktionstrennung von Waldbau/Naturschutz und Betriebswirtschaft/Logistik
- ✓ Innovationen nutzen
- ✓ Betriebswirtschaftliches Denken und Weiterbilden

Nur mit gemeinsamen Anstrengungen auf den verschiedenen Stufen können die effektiv in der Logistikkette schlummernden Potenziale ausgenutzt werden.

Akteure im Zusammenspiel der Wertkette

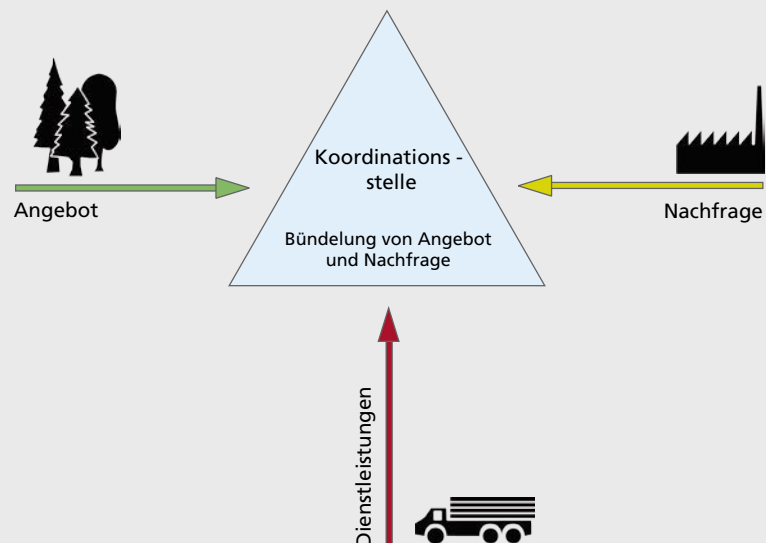


# DIE KOORDINATIONSSTELLE ALS ERFOLGSZENTRUM

## Funktionsweise einer Koordinationsstelle

Damit alle Optimierungspotenziale umfassend und erfolgreich umgesetzt werden können, soll die Wertschöpfungskette vom Wald bis ins Werk stufenweise neu strukturiert werden. Im Mittelpunkt steht der Aufbau von regionalen Koordinationsstellen, welche in einer ersten Phase die in ihren Einzugsgebieten anfallenden Angebotsmengen bündeln und zentral vermarkten. Daneben dienen sie als Zentren für die gegenseitige Abstimmung von Angebot und Nachfrage. Diese Koordinationsstelle soll Waldpflege- oder Pachtverträge mit jenen Waldbesitzern abschliessen, die sich selbst um eine Nutzung ihres Waldes nicht mehr kümmern möchten oder können. Zur effizienteren Leistungserbringung bietet sich eine Koppelung der Koordinationsstellen mit einem Testbetriebsnetz an. Dieses ermöglicht ein laufendes Überprüfen und Korrigieren der Kosten.

Schema Koordinationsstelle



In der Mengenbündelungs- oder Koordinationsstelle sieht die Studie das geeignete Instrument, um das geforderte Rationalisierungspotenzial erfolgreich umzusetzen und die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Holzes nachhaltig zu verbessern.

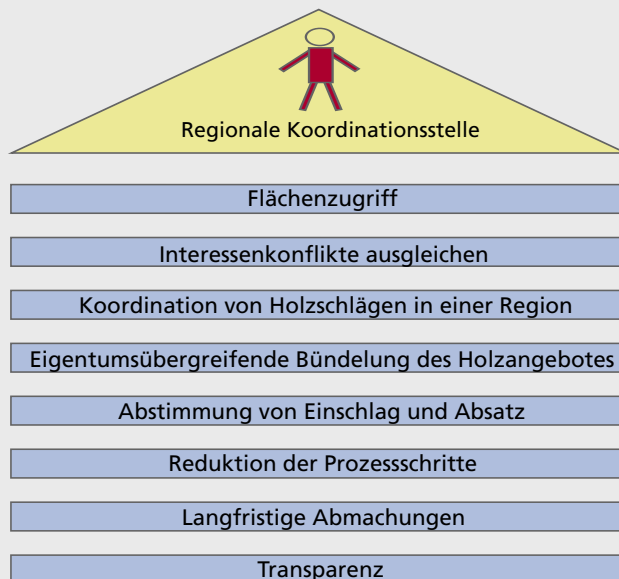
vereinfacht nach CD, Kapitel 6, Seite 311



## Anforderungen und schrittweise Einführung

Die Koordinationsstellen können in späteren Phasen neben der Angebotsbündelung und Planung des Holzabsatzes zusätzlich Logistikkompetenz für die Waldbesitzer aufbauen. Das Aufgabengebiet kann von der Einschlagsplanung bis zur Übergabe des Holzes am Werkstor sämtliche Massnahmen umfassen. Die Koordination der Wertkette soll gleichzeitig die Grundlage für den Aufbau einer vernetzten EDV-Plattform bilden, mehr Markttransparenz schaffen und die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Holzes langfristig stärken. Auf der Grundlage der vorgeschlagenen Massnahmen sollte es gelingen, die Effizienz der Wertkette Wald – Werk zu steigern und so die Zukunftschancen der Schweizer Wald- und Holzwirtschaft deutlich zu verbessern.

Stufenweises Vorgehen



Um die Schweizer Wald- und Holzwirtschaft wieder international wettbewerbsfähig zu machen, müssen schrittweise, jedoch möglichst rasch, verschiedene Massnahmen ergriffen werden.

# DEN GROSSEN SCHRITT NACH VORN WAGEN

## Finanzierung

Um die landesweite Umsetzung der Idee von Koordinationsstellen zu beschleunigen und in die richtigen Bahnen zu lenken, bedarf es einer Anschubfinanzierung. Diese sollte während der Anlaufphase anteilmässig die Kosten für Personal und Büroausstattung decken. Die Finanzierung selbst sollte durch eine Neugestaltung der Beitragszahlungen für forstliche Leistungen ermöglicht werden.

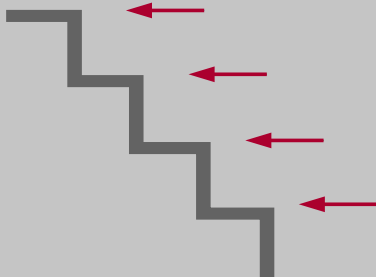
Die Eigenwirtschaftlichkeit der Koordinationsstelle soll mittelfristig erreicht werden. Hierbei muss jedoch an ein „Sicherungssystem für Krisenzeiten“ gedacht werden. Bei extrem niedrigen Holzpreisen sollten die Kosten teilweise über Beiträge gedeckt werden.

## Handlungsempfehlungen für die ersten Schritte

Die Akteure aus der Wertkette müssen selbst ihre regionale Koordinationsstelle aufbauen. Idealerweise handelt es sich beim Geschäftsführer um einen in der Region tätigen und bekannten Förster oder Mitarbeiter des ansässigen Waldwirtschaftsverbandes usw.

Die Koordinationsstelle kann nach ihrer Gründung rasch dazu beitragen, einige der dringendsten Bedürfnisse der Logistikkette zu befriedigen.

- Flächenzugriff
- Interessenkonflikte ausgleichen
- Koordination von Holzschlägen in einer Region
- Eigentumsübergreifende Bündelung des Holzangebotes
- Abstimmung von Einschlag und Absatz
- Reduktion der Prozessschritte
- Langfristige Abmachungen
- Transparenz der Märkte

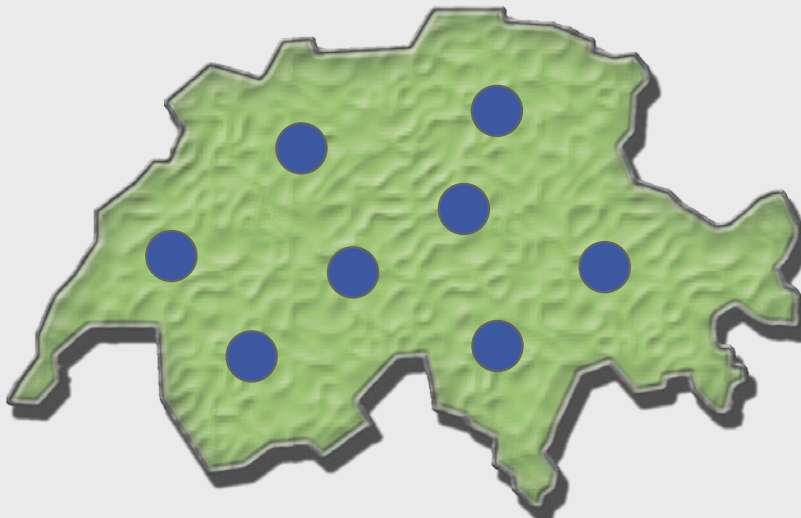


Schritt für Schritt kann die vermarktete Holzmenge gesteigert und der Betrieb der Koordinationsstelle selbsttragend werden. Schliesslich folgt die sukzessive Übernahme weiterer Leistungen. Ziel ist es, die Koordinationsstelle als zentrale Akteurin in der Wertkette aufzubauen.



Die Studie sieht als Ziel, dass sich mittelfristig ein über das ganze Land verteiltes Netzwerk von Koordinationsstellen etabliert. Diese sollten ihr Aufgabenspektrum und ihre Dienstleistungspalette kontinuierlich erweitern und sich zu eigentlichen Kompetenzzentren für die ganze Wertkette entwickeln. Die einzelnen Koordinationsstellen sind untereinander vernetzt. Damit sind sie in der Lage, sowohl Grossabnehmer mit entsprechenden Angebotsmengen zu versorgen als auch den Export zu organisieren.

Schweiz mit schematisch dargestellten Koordinationsstellen



Verschiedene private Akteure üben bereits seit einiger Zeit die Funktion der Vermittlungsstelle aus. Mit unterschiedlichem Leistungsangebot und verschiedensten Partnern. Es gilt also vielmehr, Lücken zu schliessen, die Zusammenarbeit zu suchen und die Leistungen auf die ganze Logistikkette auszudehnen.

# VON RAHMENBEDINGUNGEN UND PIONIEREN

## Rahmenbedingungen

Verschiedene Rahmenbedingungen und gesetzliche Bestimmungen sind wichtige Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung der geplanten Massnahmen. Entwicklungen und Veränderungen sind aber auch mit den heute geltenden Rahmenbedingungen und Gesetzen möglich. Dennoch verdienen folgende Bereiche besondere Beachtung:

### 1. Politische Rahmenbedingungen

Wille der politischen Entscheidungsträger zur Sanierung der  
Waldwirtschaft

Effektive Gleichstellung der Nutzfunktion mit der Wohlfahrts- und  
Schutzfunktion

Trennung von Hoheits- und Bewirtschaftungskompetenz  
im Forstdienst

Leistungsbezogene Subventionen

Anschubfinanzierungen von Koordinationsstellen

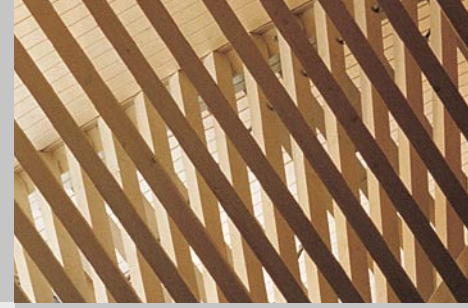
Klares Auseinanderhalten von Waldfunktionen (Naturschutz, Erholung,  
Schutz und Holzproduktion)

Verbesserung der Holztransport-Bedingungen

### 2. Innovationen

Produktinnovationen in der Verarbeitung nutzen

Technische Verfahrensinnovationen fördern



## Erste Projekte in der Schweiz

Verschiedene Organisationen in der Schweiz verfügen über Erfahrungen mit Koordinationsstellen.

Die Angebote umfassen zwar unterschiedliche Dienstleistungen, alle verfolgen aber das Ziel, gemeinsam mit den Partnern ihre Logistikkompetenzen Schritt für Schritt auszubauen.

Die Vertreter dieser Organisationen stehen für weitere Fragen oder einen Erfahrungsaustausch jederzeit gerne zur Verfügung. Es sind dies:

Association Forestière Vaudoise et du  
Bas-Valais, Echandens  
Route de la chocolatière 26  
1026 Echandens  
[www.afv-bv.ch](http://www.afv-bv.ch)

Bei der AFV-BV übernimmt der kantonale Verband (als Genossenschaft) die Vermarktung des Holzes seiner Mitglieder. Dieses Geschäft wird schon seit 1924 mit Erfolg betrieben. Rund 75% des Holzes im Kanton Waadt wird über die AFV-BV vermarktet. Damit wird eine grosse Angebotsmenge gebündelt auf den Markt gebracht, mit entsprechend positiven Auswirkungen auf die Preisgestaltung.

Waldwirtschaftsverband St Gallen und Fürstentum Liechtenstein  
Oberer Baumgarten 4, 9127 St.Peterzell  
[www.waldsg.ch](http://www.waldsg.ch)

Die Ziele des WVSG und FL sind neben der Holzvermarktung als „Selbsthilfe“ leistungsfähige Forstbetriebe sowie Öffentlichkeitsarbeit für den Wald. Im Zentrum steht das Marketing für die Mitglieder, die Absatzförderung und die Vermarktung von Rund- und Industrieholz. Zusätzlich übernimmt er Koordinationsaufgaben und die Beratung beim Holzverkauf.

Die Aufzählung ist nicht vollständig, es gibt weitere erfolgreiche Initiativen privater Unternehmer der Logistikkette.

Aareholz AG, Solothurn  
Biberenstr. 110  
4577 Hessigkofen  
T: 032 661 12 94

Die Aareholz AG will das zersplitterte Holzangebot der Waldbesitzer aus dem Kanton Solothurn und benachbarten Regionen des Kantons Bern zusammenfassen. Sie dient der gemeinsamen Vermarktung und Vermittlung von Waldprodukten. Bisher in loser Zusammenarbeit betriebene Wertholz-submissionen, Industrie- und Schwachholzvermarktung werden nun institutionalisiert.

LENCA AG, Küssnacht a/Rigi  
Chli Ebnet 1  
6403 Küssnacht a/ Rigi  
[www.lenca.ch](http://www.lenca.ch)

Die LENCA AG organisiert über regionale Agenten für den Waldbesitzer die Logistik vom Wald ins Werk. Ziel ist die optimierte Zusammenarbeit der Akteure. Dabei baut die LENCA AG auf Transparenz für alle Beteiligten und gemeinsames Tragen von Risiko und Erfolg. Zentrales Werkzeug ist ein Informationssystem, das alle Beteiligten vernetzt, laufend Angebot und Nachfrage gegenüberstellt und alle administrativen Abläufe vereinfacht.



## **CD-ROM: Schlussbericht Logistikstudie**

### **Hinweis:**

Die CD-ROM enthält den vollständigen Schlussbericht der Studie (Stand Anfang 2003).

Es handelt sich nicht um einen vollständig redigierten Bericht, sondern um eine Arbeitsunterlage. Sie kann Schreibfehler und teilweise vom schweizerischen Gebrauch abweichende Fachbegriffe enthalten.

Die CD-ROM enthält zusätzlich Vortragsfolien.

# KONTAKTE FÜR DEN FORTSCHRITT

Zusätzliche Exemplare der Studie können unter der folgenden Adresse bestellt werden:

holz 21  
Marktgasse 55  
3000 Bern 7  
Telefon 031 326 76 79  
E-Mail [info@holz21.ch](mailto:info@holz21.ch)

## Impressum

Herausgeber:  
Programmleitung holz 21

Autoren:  
Christoph Starck, Matthias Brunner,  
C.Starck + Partner, Zürich

Konzept/Redaktion:  
Ueli Merz, Merz Kommunikation, Zürich

Gestaltung:  
Anita Bodmer, undProduktionen, Zürich

Druck:  
SäntisPrint AG, Urnäsch

Bildnachweis:  
Martina Issler  
S. 1, 3, 5, 7, 9, 13, 15, 17

Heinrich Helfenstein  
S. 19

Lignum, Zürich  
S. 11, 21, 23

April 2003

Waldwirtschaft Schweiz, Rosenweg 14, 4501 Solothurn  
[www.wvs.ch](http://www.wvs.ch), T: 032 625 88 00

Holzindustrie Schweiz, Mottastrasse 9, 3000 Bern 6  
[www.holz-bois.ch](http://www.holz-bois.ch), T: 031 350 89 89

IG Industrieholz, c/o Riegger GmbH, Lavaterstr. 66, 8002 Zürich  
T: 01 280 08 08

holz 21, ein Förderprogramm des BUWAL, Eidg. Forstdirektion  
[www.holz21.ch](http://www.holz21.ch)