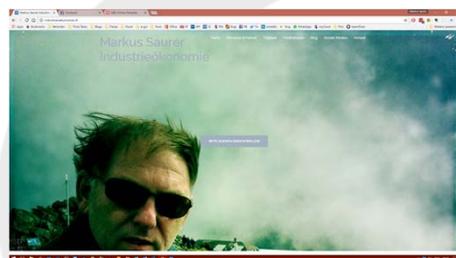


## Martin Hostettler: Starke Bäume wachsen in der Sonne Korreferat von Markus Saurer

12. Waldökonomisches Seminar «Forstbetriebsstrategien»  
Münchenwiler, 7./8. November 2016  
Block I: Strategieentwicklung auf mikroökonomischer Grundlage

### Standpunkt

- **Industrieökonom**  
Industrieökonomik = Theorie der imperfekten Konkurrenz
- **Berater** in wettbewerbs- und regulierungsökonomischen Fragen
- **Forstwesen**
  - [Rezension: Ahmadiar/Schlüter, Das Rundholzverfahren des Kartellamtes aus wettbewerbstheoretischer Sicht](#)  
(M. Saurer, Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen 160/2009, 52)
  - [Keine Grosssägewerke in der Schweiz? Eine industrieökonomische Auslegeordnung](#)  
(M. Saurer, Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen 158/2007, 368–381)
  - [Kleines ökonomisches Glossar](#)  
(M. Hostettler / M. Saurer, Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen 158/2007, 364–367)



## Was will der Autor – erreicht er es? (☑)

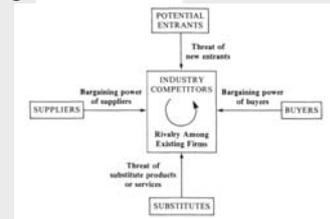
- **Passendes Bild:** Es herrscht Wettbewerb zwischen Bäumen – Bäume verfolgen eine Wettbewerbsstrategie (und gehen bei Nichterfolg unter).
- **These:** Akteure des Forstwesens seien sich zu wenig bewusst, dass auch sie eine Wettbewerbsstrategie erarbeiten und verfolgen sollten (sonst droht Untergang). Von vitaler Bedeutung sei dabei die Verfolgung eines Gewinnziels!
- **Der Autor will aufzeigen**
  - i. warum eine Wettbewerbsstrategie nötig ist ☑
  - ii. was den (mikro- bzw. industrieökonomischen) Kern einer Strategie im Mehrprodukteunternehmen ausmacht ☑
  - iii. und auf die Gefahren des unproduktiven Unternehmers hinweisen ☑ (teilweise, ergibt sich aber mehr oder weniger implizite aus i).

## Inhalt

- Das Papier umfasst auf wenigen Seiten eine enorme Fülle von Informationen in schwierigen ökonomischen Theoriegebieten (**Wettbewerb, Mehrprodukteunternehmung**), bezogen auf schwierige Anwendungsgebiete (**Wettbewerbsstrategie in Waldwirtschaft, Forstwesen, ...**).
- Es bietet weit mehr als einen Überblick über die mikroökonomischen Grundlagen der Strategieentwicklung.
- Dies gilt v.a. für die Teile «Sektorielle Wettbewerbsanalyse» und «Wettbewerbsanalyse nach Produktgruppen», in denen erste Ansätze der Strategieentwicklung aufgezeigt werden.
- Der Autor diskutiert **drei Strategieoptionen** nach Ansatzpunkten: **A: Kosten (-führerschaft), B: Produkt (-führerschaft), C: Markt (-führerschaft)**.
- Er stellt **fünf Wettbewerbskräfte** nach Porter vor und unterteilt diese (ebenfalls nach Porter und weiteren Autoren) in nicht weniger als **31 Wettbewerbsfaktoren**.

## Beurteilung

- Das Papier ist ein weiterer (lobenswerter) Schritt Hostettlers zur Umsetzung moderner ökonomischer Erkenntnisse in der Wald- und Forstwirtschaft (und angrenzenden oder verbundenen Bereichen ... darum eben gerade Mehrprodukteunternehmen).
- Die Mikroökonomik («Preistheorie») und – spezifischer – die Industrieökonomik («Wettbewerbstheorie» / «strategische Interaktionen der Marktteilnehmer») untersuchen das Verhalten der Akteure (vgl. Abb. 1 bei Hostettler) in einem relevanten Markt.
- **Da liegt es eigentlich nahe, dass sich diese Akteure (auch) mikro- und industrieökonomische Erkenntnisse für die Erarbeitung ihrer Strategien nutzbar machen.**

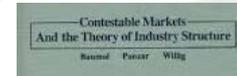


## Beurteilung (Fortsetzung)

- **Aber genau da happert es noch!** - Und zwar nicht nur in der Wald- und Forstwirtschaft, sondern generell in der Wirtschaft.
- Strategiefindung und die Strategieprozesse werden im deutschsprachigen Europa von betriebswirtschaftlichen Methoden und Beratern dominiert.
- In den angloamerikanischen Ländern ist es besser. Dort werden Mikroökonomik und Industrieökonomik nicht nur als Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, sondern auch als Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre gelehrt.  
*Frage: Wie sieht es diesbezüglich heute an den wald- und forstwirtschaftlichen FH, Universitätsinstituten und an ETHZ und EPFL aus? (Das habe ich nicht studiert...)*
- Martin Hostettler leistet schon lange Beiträge in dieser Richtung. Und dieses waldökonomische Seminar ebenfalls. Das ist m.E. sehr gut.

## Ausblick / nötige Erweiterungen

- Hostettler: Forstbetrieb als Mehrprodukteunternehmen. Aber es gibt mehr oder weniger weit vertikal und/oder konglomerat (diagonal) integrierte Waldunternehmen, Forstunternehmen (Generalunternehmen mit oder ohne hoheitsrechtliche Aufgaben, Ernteunternehmen, Holzunternehmen, nachgelagerte Bereiche).
- Zur **Wettbewerbsstrategie** gehört auch Wahl der Betriebsform. Was können/wollen wir alles machen? Wo haben wir Grössen- und Verbundvorteile – wo erschöpfen sich diese? Dazu muss die Theorie des Mehrprodukteunternehmens in ihrer ganzen Breite und Tiefe beigezogen werden.
- Und dazu müssen **relevante Märkte** definiert werden. (Wie es Hostettler ansatzweise schon tut.)



## Ausblick / nötige Erweiterungen (Fortsetzung / Schluss)

- Im Zusammenhang mit der Waldwirtschaft gibt es noch
  - hoheitsrechtliche Tätigkeiten (Problematik der Quersubventionierung, Regulierungen)
  - öffentliche Güter
  - lokale Monopole (ökonomisch/natürlich oder legal)
  - Subventionen
  - u.a.
- Aus diesem Grund braucht es neben einer betrieblichen (Wettbewerbs-) Strategie auch eine **Regulierungsstrategie** (Public Affairs, Regulatory Affairs).

**Kann man das überhaupt alles umsetzen?**

**Man muss!**