

Wettbewerbsstrategien (Essay)

Eine fundierte Wettbewerbsstrategie trägt wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Forstbetriebs bei. Das Essay führt in die Wettbewerbsanalyse nach Porter (1980) ein, mit einer kurzen Beschreibung der Waldwirtschaft. Anschliessend werden drei grundlegende Wettbewerbsstrategien – eine Ausgabenstrategie und zwei Einnahmenstrategien – erläutert und auf die klassischen Produktgruppen von Forstbetrieben – Holz, Schutz vor Naturgefahren, Naturschutz sowie Erholung und Freizeit – angewendet. Die Ausgabenstrategie zielt auf die Reduktion der eigenen Kosten ab. Bei der ersten Einnahmenstrategie werden Produkte oder Dienstleistungen erschaffen, für die die Kunden deutlich mehr zu bezahlen bereit sind. Bei der zweiten Einnahmenstrategie hingegen bewirtschaftet der Forstbetrieb Geschäftsfelder, mit denen er dem Wettbewerb ausweichen und Produkte oder Dienstleistungen anbieten kann, die die Kunden bei ihm kaufen müssen. So kann er einen höheren Anteil am Tauschgewinn für sich beanspruchen. Für diese Strategie eignen sich allerdings die verschiedenen Produktgruppen des Forstbetriebs unterschiedlich gut.

Keywords: competitive strategy, five forces analysis, bargaining, multicommodity enterprise, appropriation
doi: 10.3188/szf.2018.0003

* Langmauerweg 12, CH-3011 Bern, E-Mail martin.hostettler@cycad.ch

Die Forstbetriebe stehen in der Schweiz unter starkem wirtschaftlichem Druck. Viele Betriebe schreiben seit Jahren rote Zahlen, ein einfacher Ausweg aus der misslichen Lage ist nicht in Sicht. Ein Marschhalt drängt sich auf, bei welchem die Waldeigentümer und Betriebsleiter die Situation ihres Betriebs grundsätzlich überdenken. Doch besteht überhaupt ein Plan zum langfristigen Vorgehen (Strategie), wie der Betrieb zurück in die schwarzen Zahlen geführt werden kann?

Jede Geschäftsstrategie hat mehrere Komponenten. Die wichtigste ist die Wettbewerbsstrategie («competitive strategy»). Ziel muss es sein, dass jeder Forstbetrieb eine Wettbewerbsstrategie hat.

Im Essay wird zunächst aufgezeigt, wie man sich mittels der 5-Kräfte-Analyse von Michael Porter (1980) einen Überblick über die Wettbewerbssituation eines Forstbetriebs verschaffen kann. Danach werden drei grundlegend verschiedene Wettbewerbsstrategien erläutert. Zum Schluss folgen Wettbewerbsanalysen für die einzelnen Produktgruppen im Forstbetrieb. Der Forstbetrieb wird als Mehrprodukteunternehmen verstanden, welches Vermögen in der Form von privatem oder öffentlichem

Wald besitzt und dieses Vermögen selber bewirtschaftet.

Porters 5-Kräfte-Analyse

Für die Analyse der Wettbewerbssituation hat Michael Porter (1980) die Ursachen des Wettbewerbs in fünf Hauptkräfte (Abbildung 1) und viele einzelne Faktoren unterteilt. Sie äussern sich im Forstbetrieb zum Beispiel wie folgt:

- Je geringer die Rivalität in der Branche ist, desto geringer ist der Wettbewerb für den Forstbetrieb. Dies trifft zu, wenn kaum Konkurrenten vorhanden sind, die Branche wächst, die Verkaufspreise sich zwischen den verschiedenen Anbietern kaum unterscheiden, weder Überkapazitäten noch hohe Fix- oder Lagerkosten in der Branche bestehen, die Marktaustrittskosten gering oder die Preis- und Verkaufsbedingungen transparent sind.
- Je schwieriger der Markteintritt für potenzielle Konkurrenten ist, desto geringer ist der Wettbewerb. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn Grössenvorteile und Marktanteile relevant sind, viele staat-

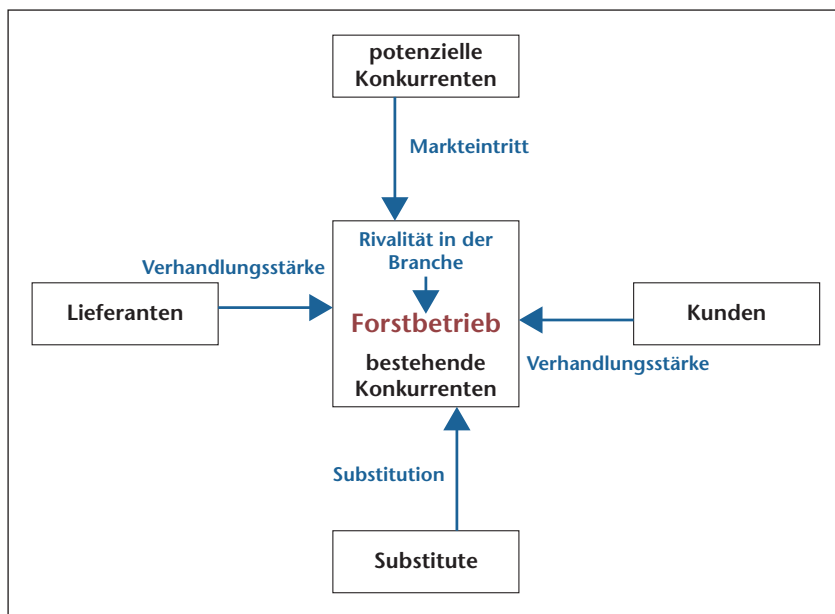


Abb 1 Die fünf Kräfte, die den Wettbewerb antreiben. Quelle: Porter (1980: 4), verändert

liche Regulierungen bestehen, für die Kunden Markenloyalität oder das Renommee der Firma von Bedeutung sind, neue Anbieter mit einem Preiskrieg rechnen müssen oder der Zugang zu Distributionskanälen aufwendig ist.

- Je geringer die Verhandlungsstärke von Lieferanten oder die Verhandlungsstärke von Kunden ist, desto geringer ist der Wettbewerb. Dies trifft beispielsweise dann zu, wenn für den Forstbetrieb Preisdiskriminierung gegenüber seinen Kunden möglich ist, seinen Lieferanten dies jedoch verwehrt bleibt. Wettbewerbsmindernd sind selbstverständlich auch günstige Marktstrukturen auf Lieferanten- und Kundenseite oder ein guter Schutz vor Rückwärts- oder Vorwärtsintegration durch Kunden bzw. Lieferanten.
- Je weniger Substitution durch andere Produkte und Leistungen möglich ist, desto geringer ist der Wettbewerb.

Ungleiche Wettbewerbsverhältnisse

Schweizerische Forstbetriebe produzieren heute eine ganze Palette von Gütern und Leistungen. Diese können zum Beispiel in die fünf Produktgruppen Holzproduktion, Naturschutz, Erholung und Freizeit, Schutzwald sowie Leistungen für Dritte eingeteilt werden. In grösseren Forstbetrieben werden heute 20 und mehr Produkte zum Verkauf angeboten, es handelt sich also um Multiproduktbetriebe. Mithilfe der im letzten Abschnitt erwähnten Wettbewerbsfaktoren lässt sich nun die Wettbewerbssituation für einzelne Produktgruppen abschätzen, und es können erste Folgerungen für den Forstbetrieb gezogen werden:

1. In der Produktgruppe Schutzwald ist der Wettbewerb deutlich kleiner als bei den anderen Produktgruppen, weil sich sowohl Waldeigentümer als auch die sicherheitsverantwortliche Stelle (SiV)¹ in einer Monopolstellung befinden (bilaterales Monopol) und der Markteintritt neuer Anbieter unrealistisch ist.
2. Die Produktgruppen Naturschutz sowie Erholung und Freizeit sind dem Wettbewerb weniger ausgesetzt als die Produktgruppe Holz.
3. In den Produktgruppen Holz und Leistungen für Dritte herrscht das schärfste Wettbewerbsumfeld.

Heikle Preisdifferenzen

Bei einer vertieften Analyse zeigt sich, dass von den zahlreichen Wettbewerbsfaktoren insbesondere die grossen Unterschiede in den Verkaufspreisen der einzelnen Forstbetriebe über alle Produktgruppen hinweg wettbewerbsverschärfend wirken. Es sind vornehmlich vier Gründe, die die beobachteten Preisdifferenzen erklären können: 1) Produkte oder Leistungen werden aus Tradition kostenlos bereitgestellt; 2) Produkte oder Leistungen werden zu billig verkauft, weil die tatsächlichen Kosten falsch kalkuliert wurden; 3) angesichts der mehr oder weniger automatischen Defizitdeckung durch den Trägerhaushalt findet bewusst keine Kostenkalkulation statt; 4) einzelne Forstbetriebe haben tatsächlich sehr tiefe Kosten. Die letzte der aufgezählten Ursachen für grosse Preisdifferenzen ist selbstverständlich unproblematisch. Mit den ersten drei aufgezählten Ursachen verhält es sich jedoch anders. Sie haben für die Branche dramatische Auswirkungen, weil sie Unruhe in den Markt bringen, die Marktpreise massiv senken und die Verrechnung von Produkten erschweren oder gar verunmöglichen. Kostenlose oder zu billige Produkte lassen sich mittelfristig nicht ohne Defizitdeckung durch den Trägerhaushalt aufrechterhalten. Die in der Schweiz weitverbreitete Übernahme der forstbetrieblichen Defizite ist ein Problem, weil damit das evolutorische Fundament unseres Wirtschaftssystems – es überlebt nur, wer Gewinne macht – ausser Kraft gesetzt wird. Diese Einsicht ist für das Verständnis der Schwierigkeiten, in welchen die Schweizer Waldwirtschaft steckt, von kaum zu überschätzender Bedeutung und sollte auch von den Waldeigentümerverbänden auf die Traktandenliste gesetzt werden.

¹ In der Schweiz ist die Verantwortung für den Schutz von Menschen und Infrastrukturen vor Naturgefahren kantonal unterschiedlich geregelt. Aus diesem Grund ordnet der Beitrag die Verantwortung immer einer SiV zu. Im Einzelfall kann es sich dabei um kantonale oder kommunale Behörden oder um den öffentlichen oder privaten Eigentümer einer Anlage oder eines Gebäudes handeln.

Fall	Opportunitätskosten		Tauschpreis	Tauschgewinn	
	Forstbetrieb	Kunde		Forstbetrieb	Kunde
(1) Erster Tausch	100	200	150	50	50
(2) Wettbewerb 1. Stufe: Forstbetriebe unterbieten sich gegenseitig	100	200	110	10*	90
(3) Wettbewerb 2. Stufe: Entdeckungsverfahren führt zu höherer Produktivität	90	200	99	9*	101
(4) Strategiewahl					
A Ausgabenstrategie	80	200	99	19	101
E1 Einnahmenstrategie 1	100	220	119	19	101
E2 Einnahmenstrategie 2	90	200	130	40	70

Tab 1 Der Marktprozess und die Funktionsweise der drei grundlegenden Wettbewerbsstrategien anhand eines fiktiven Zahlenbeispiels. *: Normalgewinne.

Zwei verschiedene Einnahmenstrategien

Porter (1980) hat drei generische Wettbewerbsstrategien formuliert, welche seither in der Strategieberatung und -entwicklung breite Anwendung finden. Die Wettbewerbsstrategien heissen Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung. Kostenführerschaft ist gleichbedeutend mit hoher Normierung und Effizienz. Demgegenüber legen Differenzierungsstrategien Wert darauf, auf die Wünsche des Kunden einzugehen und für ihn einen hohen Nutzen zu schaffen. Weil dies mit höheren Kosten verbunden ist, muss daraus auch ein höherer Verkaufspreis resultieren. Fokussierung bedeutet schliesslich die Beschränkung des Angebots auf bestimmte Kunden oder Produkte. Damit ist automatisch eine Spezialisierung verbunden, welche, je nach Schwerpunkt der gewählten Strategie, Kosteneinsparungen, Differenzierung oder beide Ansätze verfolgt.

Nachfolgend werden drei andere Strategien erklärt und verwendet, nämlich eine Strategie für tiefere Ausgaben und zwei Strategien für höhere Einnahmen. Anders als die Strategien von Porter basieren sie auf einer Analyse des Tausches und sind fundamentaler als die drei generischen Strategien von Porter.

Unsere Wirtschaft basiert auf unzähligen freiwilligen bilateralen Tauschhandlungen, durch welche sich im Normalfall beide Seiten besserstellen. Die Besserstellung des Käufers und des Verkäufers ergeben zusammen den Tauschgewinn. Der Preis, zu welchem getauscht wird, teilt den Tauschgewinn zwischen Käufer und Verkäufer auf. Je grösser der Tauschgewinn des Käufers ist, desto kleiner ist jener des Verkäufers und vice versa. Ob auf Güter-, Arbeits- oder Kapitalmärkten, immer stehen sich Käufer und Verkäufer in einem gegenseitigen, ambivalenten Verhältnis gegenüber: Besserstellung ist nur mittels erfolgreicher Kooperation bei gleichzeitiger Konkurrenz um den Tauschgewinn möglich.

Mittel- und langfristig hat unser Wirtschaftssystem die Tendenz, die Käufer bei der Aufteilung des Tauschgewinns besserzustellen. Dies lässt sich unschwer an der Stellung der Schweizer Waldeigentümer erkennen, deren Tauschgewinne vielerorts in Tauschverluste abgesunken sind und jetzt existenzielle Fragen aufwerfen. Wie dieser Marktprozess funktioniert, erklären wir mithilfe eines fiktiven Zahlenbeispiels (Tabelle 1):

Gehen wir davon aus, dass zu Beginn (1) einer Tauschbeziehung die Kosten (Opportunitätskosten) des Forstbetriebs bei 100 Geldeinheiten und die Kosten des Kunden bei 200 Geldeinheiten liegen. Damit ist ein Tausch attraktiv, winkt doch für beide Tauschpartner zusammen ein Tauschgewinn von $200 - 100 = 100$. In der Folge wird beispielsweise zu einem Preis von 150 getauscht, d.h., der Tauschgewinn wird je zur Hälfte aufgeteilt.² Angesichts des hohen Tauschgewinns setzt im nächsten Schritt der Wettbewerb ein (2), indem weitere Forstbetriebe auf den Marktplatz treten und zu tieferen Preisen anbieten. Der Tauschgewinn der Forstbetriebe erodiert zum Normalgewinn³ – dies zugunsten der Tauschgewinne der Kunden. Gleichzeitig setzt der Wettbewerb auch einen Innovations- und Wachstumsprozess (Hayek 1968/2003) in Gang (3), welcher zu tieferen Produktionskosten bei den Forstbetrieben und zu mehr Reichtum bei den Kunden führt.

Die einzelnen Forstbetriebe überlegen sich angesichts dieser Marktdynamik nun Strategien, um ihren Gewinn zu erhalten oder gar zu erhöhen. Es bieten sich ihnen drei Strategien an (4), die auch kombiniert werden können:

- Ausgabenstrategie (A): Senken der eigenen Kosten bei gleichen Verkaufspreisen, womit für den Forstbetrieb ein höherer Tauschgewinn übrig bleibt. Die Strategie deckt sich grob mit der Porter'schen Kostenführerschaft.
- Einnahmenstrategie 1 (E1): Die Kunden sind bereit, deutlich mehr zu bezahlen, weil sie ein höherwertiges Produkt oder eine bessere Dienstleistung erhalten. Das Produkt führt zwar zu Mehraufwand, jedoch bleibt am Ende für den Forstbetrieb trotzdem ein höherer Gewinn übrig.
- Einnahmenstrategie 2 (E2): Fehlende Alternativen führen dazu, dass die Kunden mehr bezahlen und der Forstbetrieb einen höheren Anteil vom Tauschgewinn erhält.

Mit den Strategien A und E1 wird um die Kunden, mit der Strategie E2 um den Tauschgewinn gerungen. Zwischen den Strategien A und E1 auf der ei-

² In der Wohlfahrtsökonomik werden die hier beschriebenen Tauschgewinne als Konsumenten- und Produzentenrente bezeichnet.

³ Buchhalterischer Gewinn, der gerade die von den Eigentümern selber eingebrachten Ressourcen wie Arbeitsleistung oder Eigenkapital zu Marktpreisen entschädigt.

nen Seite und der Strategie E2 auf der anderen Seite besteht somit ein grundlegender Unterschied, weshalb analytisch immer scharf zwischen den beiden Einnahmenstrategien E1 und E2 zu unterscheiden ist. Strategie E2 kann auf verschiedene Arten umgesetzt werden, zum Beispiel durch Besetzen von Nischen mit wenig Mitbewerbern (Fokussierung) oder mittels Preisdiskriminierung, das heisst mit individuellen Preisen für Käufergruppen oder gar Einzelpersonen.

Welche Strategie ist nun zu bevorzugen? Angesichts des ständigen Drucks zu Produktivitätssteigerungen kann sich kein Forstbetrieb der Ausgabenstrategie entziehen. Grössere Gewinnsprünge sind damit jedoch nicht zu erzielen, weshalb die Forstbetriebe zum Erreichen von Normalgewinnen auch auf die beiden Einnahmenstrategien setzen müssen. Wie der genaue Strategiemix aussehen soll, ist für jedes Produkt einzeln festzulegen. Alle Strategien zusammen sollten kohärent sein.

Wettbewerbsanalyse nach Produktgruppe

Schutz vor Naturgefahren (Objektschutzwald)

Das Verhältnis zwischen Waldeigentümer und SiV entspricht einem bilateralen Monopol. Der Waldeigentümer kann seine Schutzleistung einzig der SiV verkaufen, die SiV kann den Schutz nur beim besagten Waldeigentümer kaufen. Den Handlungen des Waldeigentümers sind dabei waldrechtliche Schranken gesetzt: Er darf den Wald beispielsweise nicht kahl schlagen. Ist infolge von Schäden die Erhaltung des Waldes infrage gestellt, muss er mit Ersatzvornahme durch den Kanton rechnen. Bei einer regulären Holznutzung besteht die Gefahr, dass die Zahlungsbereitschaft der SiV klein ist – fällt die Schutzleistung doch kostenlos im Kielwasser der Holzproduktion an. Bei zu hohen Preisen besteht die Gefahr, dass anstelle des Schutzwaldes Substitute wie Steinschlagnetze beschafft werden, sich der Preisüberwacher einschaltet oder der Kanton mit Enteignung droht. Und bei der Vermarktung des Produktes «Schutz» ist der Waldeigentümer gleich vor mehrere Herausforderungen gestellt: 1) Er wird keinen absoluten Schutz garantieren können, 2) er kann nicht mit Sicherheit sagen, ob die Schutzwaldpflege auch tatsächlich den Schutz verbessert, 3) er kann den Schutz erst in einigen Jahrzehnten versprechen, und 4) er kann waldvernichtende Naturkatastrophen wie Borkenkäferkalamitäten und Orkanshäden nicht ausschliessen.

Für die SiV stellt sich die Situation anders dar. Sie ist für Menschenleben und Sachwerte verantwortlich und will sich keine Versäumnisse zuschulden kommen lassen. Angesichts der bedrohten Menschenleben und Sachwerte ist sie, wenn sie geschickt vorgeht, auch in der Lage, Mittel für die Schutzwald-

pflege zu beschaffen, um langfristige Investitionen zu tätigen. Vermutlich hat die SiV mehrere Anlagen oder Dorfteile zu schützen, und sie möchte möglichst wenig Vertragspartner haben. Sie ist mit vielen Fragestellungen überfordert und erwartet eine hohe Fachkompetenz von ihren Vertragsparteien. Sie ist auch nicht in der Lage, die getroffenen Massnahmen und deren Kosten zu beurteilen, und sucht daher vertrauenswürdige Geschäftspartner.

So weit die kurze Charakterisierung des bilateralen Monopols. Sie zeigt, dass der Verkauf von Schutz vor Naturgefahren für einen Forstbetrieb angesichts des geringen Wettbewerbs ein lukratives Geschäft ist, dieses aber auch anspruchsvoll ist. Erstens muss sich der Forstbetrieb bei der Strategieentwicklung entscheiden, ob er Schutz vor Naturgefahren, Schutzwaldpflege oder eine Kombination von beidem verkauft. Zweitens muss er versuchen, für die jeweilige SiV alle relevanten Anbieter zu organisieren mit dem Ziel, dass die SiV möglichst wenig Ansprechpartner hat. Drittens muss er mit der SiV ein Vertrauensverhältnis aufbauen und eine langjährige (ewige) Kooperation anstreben. Viertens muss er in den Verhandlungen eine Einigung suchen, durch welche sich keine der beiden Parteien mehr besserstellen kann (sog. Nash-Gleichgewicht). Preisangebote sollen sich von den eigenen Kosten lösen und substanzielle Tauschgewinne einschliessen (Strategie E2), trotzdem aber nicht überborden und auch der SiV ausreichende Tauschgewinne, zum Beispiel in der Form von politischer Unterstützung, zugestehen. Dabei ist es wichtig, dass bereits das erste Angebot des Forstbetriebs nachvollziehbar und fair ist. Ein Feilschen um Preise dürfte kontraproduktiv sein und bereits zu Verhandlungsbeginn viel Vertrauen zerstören. Fünftens muss der Forstbetrieb sich schliesslich auch auf politischem Weg einbringen, weil die Höhe des zur Verfügung stehenden Budgets in der politischen Arena und im Widerstreit mit anderen öffentlichen Interessen festgelegt wird.

Naturschutz

Bei der Vermarktung von Naturschutzprodukten schützt Grösse vor Konkurrenz. Grösse erlaubt es dem Forstbetrieb, in seine Reputation zu investieren, Naturspezialisten anzustellen oder zu beauftragen sowie Knappheiten zu bewirtschaften. Mit anderen Worten machen sich Grössenvorteile nicht nur in der Produktgruppe Holz positiv bemerkbar.

Der Markteintritt ist in dieser Produktgruppe erschwert – was sie attraktiv macht. Welche Strategie die richtige ist, hängt von der Kundschaft und vom Produkt ab. Alle drei Strategien können sich bewähren. Geschäftlich wenig lukrativ sind aufwandbasierte Entschädigungen, besser ist der Abschluss von erfolgsorientierten Verträgen. Dies nicht zuletzt, weil vermutlich Strategie E2 auch in dieser Produktgruppe das höchste Gewinnpotenzial aufweist.

Naturschutzprodukte lassen sich Privaten oder der öffentlichen Hand verkaufen. Letztere bezahlt die Forstbetriebe nun häufig aufgrund von publizierten Tarifen. Dieses Vorgehen verunmöglicht die Einnahmenstrategien. Die öffentliche Hand könnte sogar noch weiter gehen und die Naturschutzleistungen ausschreiben. So würde sie den Bieterwettbewerb entfachen und könnte ihre Marktmacht vollends ausspielen. Für Forstbetriebe bedeutet dies zweierlei: Sie sollen das Nachfragemonopol der öffentlichen Hand mit der Gewinnung von privaten Kunden aufbrechen, und sie sollen sich mit ihren Verbänden in die Tarifgestaltung einmischen.

Bei den privaten Kunden ist der kombinierte Verkauf von Naturschutz- und Freizeitprodukten naheliegend. Sogar die im nächsten Abschnitt beschriebenen Zäunungsschwierigkeiten sind eventuell in Koalition mit Naturschützern umgehbar (Yandle 1983). Hingegen stellt sich für den Forstbetrieb ein anderes schwieriges Problem: Wie lassen sich Investitionen in Naturschutzprojekte rechtfertigen, wenn gemäss den Erfahrungen der letzten Jahre offenbar jederzeit neue gesetzliche Vorschriften selber geschaffene Naturwerte enteignen können?

Erholung und Freizeit

Das Waldbetretungsrecht erschwert die Vermarktung von Erholungs- und Freizeitleistungen immens. Eine Änderung der Verfügungsrechte wie «mutwilliges Zäunen» (Hostettler 2012) ist aus politischen Gründen nicht umsetzbar oder zumindest in weiter Ferne. Andere Lösungsansätze sind die von Mantau (1994) vor mehr als 20 Jahren aufgezeigten Produktstrategien wie Finanzierungen über Sponsoring oder der Verkauf eines Zusatznutzens (Strategie E1), welcher «abgezäunt» werden kann. Wiederum anders ist die von Anderson & Hill (1996) analysierte Geschichte der Northern Pacific Railroad, welcher es im 19. Jahrhundert mit einer neuen Bahnstrecke (Strategie A) und geschicktem Lobbying gelang, einen grossen Teil des Erholungsnutzens des späteren Yellowstone National Park kommerziell abzuschöpfen.

Die Wettbewerbssituation auf den Freizeit- und Erholungsmärkten weist viele Parallelen mit der Produktgruppe Naturschutz auf. Unzählige Vergnügungsangebote ausserhalb des Waldes stehen in Konkurrenz zu den Angeboten der Forstbetriebe. Und innerhalb des Waldes machen es die zahlreichen (von Forstbetrieben) kostenlos zur Verfügung gestellten Infrastruktureinrichtungen schwierig, Produkte zu vermarkten. Ohne Knappheit ist Marketing eine Illusion. In einem ersten Schritt gilt es deshalb, Knappheiten zu schaffen, und in einem zweiten, mittels Differenzierung und Fokussierung abzäunbaren Zusatznutzen zu finden und zu vermarkten (Strategie E1). Gefragt sind Ideen, technische Innovationen und Kundenorientierung. Nicht alle Men-

schen haben die gleichen Präferenzen. Und einige Menschen sind sehr wohlhabend. Damit wird angedeutet, dass es immer wieder Kunden oder Kundengruppen gibt, welche für scheinbar triviale Naturerlebnisse mehrere Tausend Franken zu bezahlen bereit sind (Strategie E1).

Holz

In der Produktgruppe Holz herrscht ein scharfer Wettbewerb. In den durchwegs globalen Märkten nehmen die Transportkosten stetig ab, womit der Distanzschutz sinkt. Genetische Modifikationen bringen massive Produktivitätssteigerungen, erlauben Plantagenwirtschaft und vereinfachen den Marktzutritt für ganze Hemisphären. Forstbetriebe, welche auf die Produktgruppe Holz setzen, werden daher nicht um eine ständige und intensive Auseinandersetzung mit ihren Kosten herumkommen (Strategie A). Möglichkeiten zur Kostensenkung gibt es verschiedene, sie wurden in der Fachliteratur wiederholt beschrieben. Grössen- und Verbundvorteile bringen dabei vermutlich die grössten Kosteneinsparungen mit sich. Grössenvorteile liegen dann vor, wenn mit der Zusammenlegung von zwei Holzproduktionsbetrieben insgesamt Kosten eingespart werden. Verbundvorteile liegen dann vor, wenn mit der Zusammenlegung eines Holzproduktionsbetriebs mit einem Nichtholzproduktionsbetrieb insgesamt Kosten eingespart werden. Angesicht stark schwankender Holzpreise und der einfachen Haltbarkeit von stehendem Holz wäre auch eine aussetzende Waldbewirtschaftung finanziell lukrativ. Forstbetrieben, die Grössenvorteile anstreben oder besitzen, bleibt diese Strategie jedoch verwehrt.

In der Produktgruppe Holz gilt es, mindestens fünf Produkte auseinanderzuhalten: Furnier-, Säge-, Industrie- und Energieholz sowie CO₂-Zertifikate. Das Verfolgen einer Fokussierungsstrategie stellt dabei keine ernsthafte Option dar, weil Forstbetriebe heterogene und nicht genügend rasch umbaubare Waldbestände besitzen. Dem unerbittlichen Preiswettbewerb kann deshalb nur mit einer Differenzierungsstrategie für möglichst viele Produkte (ein bisschen) ausgewichen werden (Strategie E1). Anderseits kann dabei vieles bedeuten, zum Beispiel eine hochgradige Integration der Informationstechnologie innerhalb der Wertschöpfungskette, eine hohe Liefertreue, langfristige Lieferverträge, die rasche und unkomplizierte Lieferung von Spezialsortimenten, grosse Liefermengen, Frischholzliefereien im Sommerhalbjahr und überhaupt eine ausgeprägte Ausrichtung nach dem Kunden und seinen Bedürfnissen.

Schliesslich zwei Hinweise zum Energieholz: Eine teilweise Vorwärtsintegration in Richtung Wärmelieferant mittels hybrider Organisationen wie langfristiger Lieferverträge oder Wärmeverbünde bewirkt eine Beschränkung des Wettbewerbs (Strate-

gie E2). Und grosse installierte Verbrennungskapazitäten bewirken für lokale Produzenten mit tiefen Transportkosten höhere Erträge (Strategie A).

Dem Wettbewerb ausweichen

Wertvoll sind die von Armen Alchian in einem frühen und wegweisenden Aufsatz erläuterten Analogien zwischen biologischer Evolution und wirtschaftlicher Entwicklung: *The economic counterparts of genetic heredity, mutations, and natural selection are imitation, innovation, and positive profits* (Alchian 1950: 220). Und an anderer Stelle: *In an economic system the realization of profits is the criterion according to which successful and surviving firms are selected* (Alchian 1950: 213). In der Wirtschaft ermöglichen Gewinne das Überleben. Die Analogie zwischen Natur und Wirtschaft weist auch darauf hin, dass die Wettbewerbsstrategie im Zentrum einer Geschäftsstrategie stehen muss – schliesslich geht es ums Überleben. Und genau wie Pflanzen und Tiere unterschiedliche Überlebens- und Fortpflanzungsstrategien verfolgen, können auch in der Wirtschaft unterschiedliche Überlebensstrategien beobachtet werden. Der einzelne Baum ist dann erfolgreich, wenn er sich im Wettbewerb um Standort, Wasser und Licht gegen seine Konkurrenten durchsetzt und fortpflanzt. Der Forstbetrieb ist dann erfolgreich, wenn er sich im Wettbewerb um Ressourcen und Kunden gegen seine Konkurrenz durchsetzt und ausreichende Gewinne schreibt.

Wettbewerb gehört zusammen mit der Arbeitsteilung zu unseren wichtigsten gesellschaftlichen

«Wohlstandsmaschinen». Aus betrieblicher Sicht sieht es anders aus: Wettbewerb erodiert die Gewinne und stellt Betriebe infrage. Existenzielle Probleme, wie sie in der Schweizer Forstwirtschaft verbreitet sind, lassen sich deshalb einzig mit einer besseren Wettbewerbsstrategie überwinden. Erfolg und Misserfolg hängen dabei ausgesprochen stark vom Anteil des erkämpften Tauschgewinns ab (Strategie E2). Deshalb setzen erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer alles daran, der Konkurrenz auszuweichen. Das Essay zeigt, dass sich die verschiedenen Produkte des Forstbetriebs dazu unterschiedlich gut eignen. ■

Eingereicht: 26. März 2017, akzeptiert (ohne Review): 27. Juni 2017

Literatur

- ALCHIAN AA (1950) Uncertainty, evolution, and economic theory. *J Pol Econ* 58: 211–221.
- ANDERSON TL, HILL PJ (1996) Appropriable rents from Yellowstone National Park: a case of incomplete contracting. *Econ Inq* 34: 506–518.
- HAYEK FA (1968/2003) Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren. In: Streit ME, editor. *Rechtsordnung und Handelsordnung: Aufsätze zur Ordnungsökonomik*. Tübingen: Mohr Siebeck. pp. 132–149.
- HOSTETTLER M (2012) Mutwillig den Wald einzäunen (Essay). *Schweiz Z Forstwes* 163: 2–7. doi: 10.3188/szf.2012.0002
- MANTAU U (1994) Produktstrategien für kollektive Umweltgüter: Marktfähigkeit der Infrastrukturleistungen des Waldes. *Z Umweltpolitik Umweltrecht* 17: 305–322.
- PORTER ME (1980) *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. 396 p.
- YANDLE B (1983) Bootleggers and baptists. *The education of a regulatory economist. Regulation* 7 (3): 12–16.

Stratégies de concurrence (essai)

Une stratégie de concurrence solide contribue considérablement au succès économique d'une entreprise forestière. Cet essai présente l'analyse de la concurrence selon Porter (1980) avec une brève description de l'économie forestière en préambule. Trois stratégies fondamentales de concurrence – une stratégie basée sur les dépenses et deux stratégies basées sur les recettes – sont expliquées et appliquées aux groupes de produits classiques des entreprises forestières – bois, protection contre les dangers naturels, protection de la nature ainsi que l'accueil et les loisirs. La stratégie basée sur les dépenses vise une réduction des coûts de l'entreprise. Avec la première stratégie basée sur les recettes, des produits ou des services pour lesquels le client est prêt à payer beaucoup plus, sont créés. Par contre, avec la seconde stratégie basée sur les recettes, l'entreprise forestière s'active dans des domaines d'affaires qui lui permettent d'échapper à la concurrence et offre des produits et des services que les clients doivent acheter chez lui. Ainsi, il peut prétendre à une plus grande part de l'excédent économique. Toutefois, les différents groupes de produits d'une entreprise forestière se prêtent plus ou moins bien à cette dernière stratégie.

Competitive strategy (essay)

A well constructed competitive strategy makes a significant contribution to the economic success of a forest enterprise. The essay introduces Porter's analysis of competitive strategy (1980), in the context of a short description of the forest economy. Three basic competitive strategies, one focused on expenses and two on income, are presented and applied to the classical output groups of the forest economy – wood, protection from natural risks, protection of nature, leisure and recreation. The expense-focused strategy aims at reducing own costs. The first income-focused strategy looks for products or services for which the client is prepared to pay significantly more than at present. The second income-focused strategy develops areas of activity by which the forest enterprise can avoid competition and supply products or services which the client must buy from it. In this way, the forest enterprise can claim a larger share of the exchange surplus for itself. However, some of the outputs of the forest enterprise are more suited than others for this strategy.