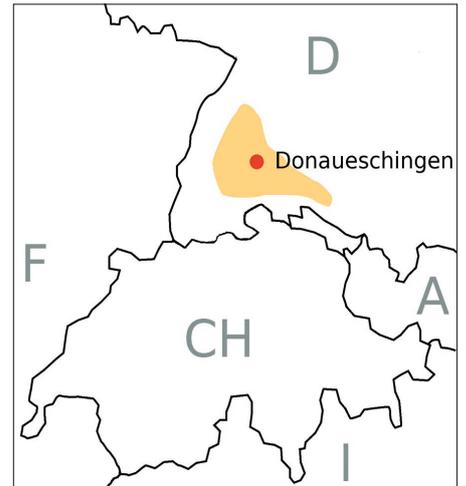


*Dr. Jens Borchers wurde 1999 Geschäftsführer des Forstbetriebes Fürst zu Fürstenberg und hat seither die Organisationsstrukturen grundlegend reformiert.*



*Die rund 18000 ha des Fürstenberg'schen Waldbesitzes sind in der Schwarzwald- und westlichen Bodenseeregion verteilt.*

Management im Privatwald

# Nachhaltigkeit durch Effizienz

Erträge zu erwirtschaften bedeutet für private Forstunternehmen die Lebensgrundlage. Wie das trotz oft widriger Umstände nachhaltig möglich ist, zeigt der Geschäftsführer des süddeutschen Forstbetriebes Fürst zu Fürstenberg mit effizienten Managementkonzepten.

**Von Ferdinand Oberer.** Das Haus Fürst zu Fürstenberg ist eines der ältesten Adelshäuser Deutschlands. Es zählt sich ausserdem zu den dauerhaftesten Familienunternehmen der Republik. Die wirtschaftliche Basis des Unternehmens mit Sitz in Donaueschingen, am Ostrand des Schwarzwaldes, sind rund 18000 ha Waldfläche. Die Wälder liefern Rohholz und generieren Geldmittel, mit denen die Erhaltung der Liegenschaften wie Schlösser, Kirchen und Parks finanziert werden. Der Forstbetrieb ist daher er-

werbswirtschaftlich ausgerichtet, streng nach dem Oberziel: «Langfristiger Erhalt der Vermögenssubstanz und nachhaltige Erzielung von Reinerträgen.»

Haupteinnahmequelle ist die Rohholzproduktion, wonach die Bewirtschaftung von rund 17000 ha Waldfläche ausgerichtet wird. Weitere Erträge erwirtschaften die Jagd und, seit 2007, Waldbestattungen in derzeit drei sogenannten Friedwäldern. Die Jagd dient vorwiegend der Regulierung des Schalenwildbestandes und damit forstwirtschaftlichen

Zielen. Lediglich ein 600 ha grosses Waldgebiet, der «Unterhölzer Wald» westlich von Donaueschingen, wird nach traditionellen jagdwirtschaftlichen Vorgaben bewirtschaftet. Auf den übrigen Flächen bietet der Forstbetrieb Fürst zu Fürstenberg Jagdkunden vorwiegend Begehscheine mit einjähriger Laufzeit an. Ausschlaggebend für die Erneuerung dieser Lizenzen ist der Jagderfolg, welcher nach den Wildschäden in den Beständen bewertet wird.

## Betriebsaufwand minimieren

1999 übernahm *Dr. Jens Borchers* die Geschäftsleitung des Forstbetriebes und setzt seither die wirtschaftlichen Zielvorgaben des Hauses Fürst zu Fürstenberg konsequent um. Alle betrieblichen Entscheidungen stützt er dabei auf folgende Überlegung: Bei einer gegebenen Fläche mit gegebenem jährlichem Holzzuwachs sind den Einkünften relativ feste Grenzen gesetzt. Höhere Reinerträge lassen sich daher nur mit verringertem Betriebsaufwand erzielen.

Um dies zu erreichen, wurde die Organisation des Betriebs umstrukturiert und auf Effizienz getrimmt. Ins Visier nahm der neue Geschäftsführer vor allem die unscharf definierten Zuständigkeiten zwischen den Revierleitern und den Verantwortlichen des Holzhofes, wo die meisten Rohholzsortimente aufgearbeitet wurden: «Es kam vor, dass der Holzhof Rohholz von den Revieren anforderte, das später an der Waldstrasse verblaute, weil die Bestellung nicht rechtzeitig abgeholt wurde. Wenn es hinterher darum ging, den Verantwortlichen für den Wert-

verlust zu ermitteln, fühlte sich keiner zuständig.»

## Abschied vom Holzhof

Um Verantwortungen den einzelnen Betriebseinheiten klar zuzuordnen und dadurch innerbetriebliche Ergebniskontrollen zu ermöglichen, ordnete Jens Borchers zunächst an, dass der Holzhof Holz zu Marktpreisen aus den Revieren beziehen musste. Anschliessend wurde der Holzhof in einem Management Buy-out verselbstständigt und agiert heute als freier Kunde des Forstbetriebes. Seither managen im Forstbetrieb sechs Revierleiter sowohl die Waldbewirtschaftung als auch die Holzlogistik. Früher arbeiteten alleine für die Betreuung der Reviere zehn Förster.

Der Abschied vom Holzhof und die Neuordnung der Reviere waren auch eine Anpassung an technische Neuerungen. So hatte das Konzept «Holzhof» überlebt, seit moderne Harvester sicheres und effizientes Aufarbeiten des Holzes auch im Wald ermöglichten. Gleichzeitig konnten dank leistungsfähiger Kommunikationsmittel die Reviere auf durchschnittlich 3000 ha Fläche vergrössert werden. «Mit Hilfsmitteln wie Mobiltelefon, Auto, E-Mail und geografischem Informationssystem kann ein Revierförster 3000 ha durchaus verwalten. In moderne Technologie zu investieren und gleichzeitig die Reviergrössen

auf 1000 bis 1500 ha zu belassen wäre Geldverschwendung», sagt Jens Borchers.

## Nach Betriebszielen führen

Die Betriebsführung ist heute dezentral organisiert, das heisst jedes Revier arbeitet wie ein selbstständiger Betrieb. Der Geschäftsführer gibt den sechs Revierleitern lediglich die Ziele der Bewirtschaftung vor. In deren Umsetzung sind die Revierförster dann frei, müssen jedoch die fachgerechte Bewirtschaftung ihrer Bestände und die finanziellen Ergebnisse im Blick haben. «Diese Art der Betriebsführung verlangt weniger Kontrolle durch das Management als eine zentralistisch geleitete Organisation», meint Jens Borchers. Allerdings sei dafür hohe Planungsdisziplin und ein leistungsfähiges Rechnungswesen notwendig.

Zur Kontrolle erstellt das Rechnungswesen für jedes Revier eine monatliche Erfolgsrechnung. Zudem überprüft pro Trimester eine Hochrechnung, inwieweit der vorgegebene Jahresplan eingehalten wird. Den Jahresplan mit dazugehörendem Budget schlägt wiederum der Geschäftsführer dem Fürstenhaus zur Bewilligung vor. Der Eigentümer hält sich dann während des laufenden Jahres aus dem operativen Geschäft heraus, informiert sich aber regelmässig anhand der Erfolgs- und Hochrechnungen über die Betriebsergebnisse.

Dort, wo es die geografische Lage der Forstreviere erlaubt, das heisst auf der Fläche der vier Reviere in der Nähe von Donaueschingen, arbeiten die Revierleiter im Team. Bei Bedarf und nach Möglichkeit unterstützen sie sich gegenseitig und gleichen damit Engpässe und Leerläufe bei der Arbeitsbelastung aus. Auch wird der Einsatz der derzeit sieben betriebseigenen Waldarbeiter und der Hausunternehmer auf dieser Fläche revierübergreifend koordiniert. Dazu werden alle zwei Wochen die anstehenden Erntearbeiten bei einer gemeinsamen Besprechung geplant, welcher auch ein Mitarbeiter eines der Hausunternehmen, dem Holzerntedienstleister LIGNIS, beiwohnt.

An LIGNIS ist das Haus Fürst zu Fürstenberg zwar beteiligt, gegenüber dem Forstbetrieb tritt das Logistikunternehmen aber als externer Dienstleister unter mehreren anderen auf. Die Holzlogistik wird seit Jahren konsequent an Ernterunternehmen vergeben. Jens Borchers entschied, dass diese nicht zu den Kernkompetenzen des Forstbetriebes gehört: «Wir konzentrieren uns auf das Flächenmanagement und überlassen die Holzernnte den Spezialisten.»

Wenngleich jeder Revierleiter bei der Wahl der Ernterunternehmen frei ist, haben sich langjährige Partnerschaften entwickelt. Diese Partnerschaften schaffen «hohe Transparenz zwischen den Organisationen in den einzelnen Revieren



Dr. Jens Borchers im Gespräch mit dem Harvesterfahrer Willi Schwarz von der Firma Anton Peter, einem Subunternehmen der Gesellschaft LIGNIS. Arbeitsaufträge an Ernterunternehmen sind schriftlich festgelegt und GIS-gestützt.



Das Einheitsmodell für Jagdsitze. Damit stellt der Forstbetrieb die Infrastrukturen für Jagdkunden mit einjährigen Begehungen bereit.



Naturverjüngung nach Jungbestandspflege: Die Artenvielfalt wird bewusst gefördert.



Naturverjüngung auf einer Sturmwurffläche.

und fördern damit die Wertsteigerung der Bewirtschaftung», so der Geschäftsführer.

### Waldbau an Nachfrage und Umwelt anpassen

Wie konsequent und pragmatisch Jens Borchers die wirtschaftlichen Ziele des Forstbetriebes umsetzt, zeigt auch die waldbauliche Behandlung der Fichtenbestände, welche rund 60% der Fürstlich Fürstenberg'schen Wälder bestimmen. Entgegen verschiedener Studien und Meinungen von Fachleuten, die Fichte könne infolge des Klimawandels in Zukunft nicht mehr angebaut werden, setzt Jens Borchers auf verkürzte Umlaufzeiten und eröffnet damit ökologische und wirtschaftliche Anbaualternativen: «Durch dieses veränderte Bewirtschaftungsmodell hat die Fichte bei Standortbedingungen mit guter Wasserversorgung trotz Klimawandel Zukunft.» Ausgehend davon, dass einerseits Kunden beim Nadelholz mittlere Stärken und Qualität nachfragen und andererseits das Betriebsrisiko durch Käferbefall, Trockenstress und Sturmwurf mit dem Alter der Bestände steigt, wurden die Zielstärken auf 40 bis 45 cm in Brusthöhe festgelegt. Je nach Standort erreichen die Bäume diese Durchmesser mit 60 bis 80 Jahren, bei einer Höhe von etwa 25 bis 30 m. «Ab 25 m Höhe steigt die Sturmgefährdung der Fichte exponentiell an», sagt Jens Borchers dazu.

Begründet werden die Bestände soweit möglich durch Naturverjüngung. Sobald die Verjüngung eine Höhe von 2 bis 4 m erreicht, wird der Altbestand vollständig geerntet und die Stammzahl des Jungbestandes auf 2500 Individuen

reduziert. Dieser, verglichen mit anderen Produktionssystemen, moderate Eingriff in den Jungbestand spart Pflegekosten und verhindert die Bildung starker Äste. Ausserdem wächst mehr Schwachholz heran, das später verkauft werden kann und erste Einkünfte bringt. Ein zweiter Eingriff erfolgt, sobald die Kronenansätze eine Höhe erreichen, bei welcher der Harvesterfahrer den Bestand einsehen kann, das heisst bei einer Baumhöhe von 12 bis 15 m. Dort, wo es das Gelände zulässt, werden Rückegassen im 20-m-Abstand angelegt und, je nach Standort, 250 bis 400 Z-Bäume (Zukunfts-Bäume) dauerhaft mit Vinylbändern ausgezeichnet. Um die Produktionsfläche optimal zu nutzen, gilt dabei das Prinzip: alle 5 bis 6 m ein Z-Baum – auch an Rückegassen.

Während der folgenden Durchforstungen hilft die dauerhafte Markierung dem Forstpersonal, Z-Bäumen den Kronenraum systematisch zu öffnen und Rückschäden an ihnen zu vermeiden. Zudem wirkt die Markierung der Z-Bäume einer Niederdurchforstung entgegen, welche unnötige Kosten verursacht und die Stabilität des Bestandes schwächt. So lautet bei allen Durchforstungen die Anweisung an den Harvesterfahrer, jeweils nur den stärksten Bedränger des Z-Baumes zu fällen. Durchforstet wird immer dann, sobald der Kronenschluss das Wachstum der Z-Bäume beeinträchtigt; im Durchschnitt alle fünf Jahre.

### Ökologisch nachhaltig wirtschaften

Der Verzicht auf Niederdurchforstungen hat neben den wirtschaftlichen auch ökologische Vorteile: Begleitbaumarten

werden erhalten und erhöhen den Artenreichtum der Fichtenwälder. Bereits bei der Jungbestandspflege werden Begleiter wie Eberesche oder Birke gezielt gefördert. Gut gewachsene Edellaubhölzer wie Kirsche werden auch wertgeastet.

Überhaupt hat ökologisch nachhaltiger Waldbau in den Fürstenberg'schen Forsten eine 700-jährige Tradition, was sich daran zeigt, dass ein Drittel der Wälder, rund 6000 ha, als «Natura 2000-Flächen» ausgewiesen wurden. Nach Ansicht des Geschäftsführers schüre das in manchen Fällen den Eifer einiger Naturschützer in den Aufsichtsbehörden und verleite sie zu widersprüchlichen Anordnungen: Im Hochschwarzwald wollten sie einerseits das Auerhuhn fördern, gleichzeitig aber die Instandhaltung jahrhundertealter Entwässerungsgräben unterbinden, die Huderplätze für das Auerwild böten. «Man kann nur hoffen, dass der Sachverstand in dieser Angelegenheit die Oberhand gewinnt», meint Jens Borchers. Ganz unabhängig von bürokratischen Auflagen bedeutet «langfristiger Erhalt der Vermögenssubstanz» für ihn, funktionierende und artenreiche Ökosysteme zu fördern.

#### Ferdinand Oberer

ist freier Journalist und lebt in Strassburg.

#### Weitere Infos

[www.ff-forst.de](http://www.ff-forst.de)