



LAND UND FORST

Unternehmensgruppe Fürst Waldburg-Wolfegg-Waldsee
Liegenschaften | Land- und Forstwirtschaft | Kunst, Kultur, Tourismus | Energie



Fürstentum Fürstentum Fürstentum
Fürstentum Fürstentum Fürstentum

Dr. Jens Borchers

Was zeichnet einen resilienten Forstbetrieb aus?

Schloss Münchenwiler, den 11. November 2024

Agenda

Einführende Vorbemerkung

- 1. Begriffsbestimmungen**
- 2. Störungsparameter**
- 3. Unternehmerische Aktivitäten
zur Steigerung der betrieblichen Resilienz**

Zusammenfassung

Einführende Vorbemerkung

- Zur Jahreswende 1999/2000 traf der „Jahrhundertsturm“ Lothar den FF-Forstbetrieb auf rd. 1.000 ha Schadfläche.
- Die Kalamitätsholzmenge von rd. 600.000 fm musste in einen kollabierenden Markt „gepresst“ werden. Der in Holz gebundene Vermögenswert von seinerzeit rd. 30 Mio. DM „verpuffte“ betriebswirtschaftlich fast wirkungslos.

Eigentümer und Betriebsleiter beschlossen unter diesem Eindruck umfassende Reformen, die allesamt auf eine Steigerung der unternehmerischen Widerstandsfähigkeit des FF-Forstbetriebes abzielten.

9/7/2003 11:50

1.

Begriffsbestimmungen

a) Resilienz

b) Erwerbsforstbetriebe

Definition Erwerbsforstbetrieb

*Erwerbsforstbetriebe
sind **betriebliche Einheiten**,
die die ihnen anvertrauten **Waldflächen**
im Sinne einer
erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung
unternehmerisch behandeln*

Erwerbsforstbetriebe

stehen im Vergleich zu den anderen Waldeigentumsarten in einer Sondersituation, da sie mindestens die Fixkosten ihrer Organisation durch laufende Einnahmen decken müssen und zudem Steuern zahlen

- **Kleinprivatwald**
wird aussetzend betrieben und hat keine oder kaum Fixkosten zu decken. Er ist daher nicht auf regelmäßigen Geldfluss angewiesen.
- **Kommunal-, Landes- und Bundesforsten**
decken ihr Defizit aus Steuergeldern. Üblich ist eine mehr oder weniger regelmäßig wechselnde Prioritätensetzung dem politischen Primat folgend. Die aktuelle politische Stimmungslage ist maßgeblich für den betrieblichen Kurs.

Definition Resilienz

*Unternehmerische Resilienz ist die Eigenschaft des Unternehmens, externe Schocks oder Verwerfungen, **der sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen** auszuhalten und sich an die neuen Bedingungen anzupassen*

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de>

Definition „Resilienter Erwerbsforstbetrieb“

... ein Erwerbsforstbetrieb, der in der Lage ist, sein dauerhaftes Überleben durch eine Strategie des Aushaltens von externen Schocks oder eine Anpassung an naturale, soziopolitische, wirtschaftliche und politische Verwerfungen zu sichern.

2.

Störungsparameter („Schocks“)

a) natural

b) sozio-politisch

c) wirtschaftlich

2.

a) **Naturale** Störungsparameter

**Was ist „normal“
im Sinne von „ungestört“?**

Der jahrhundertlang übliche klimatische Status Quo mit vier Jahreszeiten, an den sich unsere Ökosysteme angepasst haben:

- Frost im Winter
- Hauptniederschlag während der Vegetationsperiode

Kalamitäten als bekannte, aber relativ selten auftretende Ereignisse („Jahrhundertstürme“, „HQ 100“, Insektenmassengradationen etc.)

2.

Naturale Störungsparameter

- a) Gehäuft auftretende (Groß-)kalamitäten:
Käfer, Stürme (Schneebruch) als Regelphänomene
- b) Neuartige Verteilung des Niederschlags:
Lange Trockenphasen v.a. während der Vegetationszeit und
sintflutartige Regenfälle. Zudem:
 - Hitzephasen im Sommer
 - sehr warme Trockenphasen im Frühling
 - lange, warme Herbstzeit
- c) Ausfall von Frost und Schnee im Winter

2.

b) **Sozio-politische** Störungsparameter

„normal“ im Sinne von „ungestört“ ist ...

... ein Erwerbsforstbetrieb, der im Rahmen einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung nachhaltig Holz und Dienstleistungen produzieren kann und auch vermarkten darf

2.

b) **Sozio-politische** Störungsparameter (I)

- a) Trend zur eigentumsfeindlichen Regulierung
(BWaldG, EuDR, Nature Restoration Law, Zertifizierung etc.):
Primat gemeinnütziger Waldfunktionen, die vorgeblich am besten durch nicht bewirtschaftete Wälder erbracht werden können
- b) Schlachthausparadoxon in Bezug auf die Holznutzung
- c) Permanent steigende Steuern und Abgaben
- d) Wachsende Ansprüche der Gesellschaft an den Wald
(Erholung und Tourismus, Kohlenstoffsénke, Artenreservoir, Trinkwasserbereitstellung, etc. pp)

2.

b) Sozio-politische Störungsparameter (II)

- e) Recruitingprobleme aufgrund fehlender Bewerberzahlen
(selbst im Forst!)
- f) Wandel bei Motivation und Know-how des Nachwuchses:
Work-life balance, Fehlen handwerklicher Fähigkeiten (Jagd),
praxisfremde v.a. ökologisch ausgerichtete Ausbildung
- g) Inflationäre Personalkostensteigerungen

2.

c) **Wirtschaftliche** Störungsparameter

- a) Holzumsätze konjunkturell und kalamitätsbedingt stark schwankend.
- b) Abhängigkeit des Forstbetriebes von Holzumsätzen mit starker Auswirkung
- c) Kalamitätsbedingtes Holzmengeüberangebot fordert die Betriebsorganisation heraus
- d) Strukturwandel bei Rundholzabnehmern
(Aussterben von Laubholz- und kleinen Nadelholzsägern sowie Papiermühlen.
Trend zum Rundholzfernbezug und Aufbau industrieller
Energieholzverwendung)
- e) Kontinuierliche bzw. zuletzt sogar inflationäre Kostensteigerungen (Personal, Unternehmerlöhne, Energie, Material)

3.

**Unternehmerische Aktivitäten
zur Steigerung der betrieblichen
Resilienz**

a) natural

b) sozio-ökonomisch, politisch

c) wirtschaftlich

3.

Unternehmerische Aktivitäten zur Steigerung der betrieblichen Resilienz

a) natural

- a) Kalamitäten: Käfer, Stürme, Schneebruch
- b) Neuartige Verteilung des Niederschlags:
Lange Trockenphasen v.a. während der Vegetationszeit und sintflutartige Regenfälle

Hitzephase im Sommer
Trockenphasen im Frühling
lange, warme Herbstzeit
- c) Ausfall von Frost und Schnee im Winter

Wenn wir in Zukunft noch Holz produzieren und damit Wertschöpfung erzielen wollen, müssen wir:

- a) ... die Bestände vitaler (resilienter) erziehen. Gerade in Stresszeiten benötigen Bäume ausreichend Wurzel- und Kronenraum.
- b) Die Baumhöhen müssen bis zum Erreichen des Zieldurchmessers unterhalb der kritischen Kennzahl von 25 m bleiben.
- c) Die Produktionszeit muss so gering wie möglich sein, um den Baum möglichst kurz den klimatischen Stressfaktoren auszusetzen.
- d) Idealerweise verwenden wir Baumarten, die aufgrund natürlicher Verjüngung am Standort vorkommen und die Chance haben, sich dort an die erwartete Klimaveränderung anzupassen.
- e) Wir ergänzen die Naturverjüngung durch klimatisch mutmaßlich besser angepasste Baumarten (v.a. Douglasie)
- f) Im Rahmen der Jungbestandspflege stellen wir sicher, dass eine Baumartenmischung etabliert wird und insbesondere Minderheiten eine Chance erhalten.

Das FF/WWW - Produktionsmodell Nadelholz

(Fichte, Tanne mit Douglasie, Kiefer und Lärche)

Fichte im Erwerbsforstbetrieb – Baumart mit Zukunft?, HZbl. Nr. 44, 31. Oktober 2008, S. 1229

<https://ff-forst.de/userfiles/files/downloads/fichte.pdf>

Das Produktionsrisiko wird durch Verkürzung der Umtriebszeit und der Baumängen dramatisch verringert:

- Jungbestände werden frühzeitig (Oberhöhe 2 bis 4 m) gepflegt (Stammzahlreduktion auf 2.000 Stk.)
- Feinerschließung und Erstdurchforstungen werden rechtzeitig (Oberhöhe ca. 12 m) durchgeführt
- Folgedurchforstungen werden regelmäßig vorgenommen (jeweils sobald Kronenberührungen entstehen)
- Die Naturverjüngung wird bei Erreichen des Zieldurchmessers (45 cm Bhd) eingeleitet – ca. 20 J. generationen-überlappende Übergangszeit
- Die Holzernte über Verjüngung wird so durchgeführt, dass die Naturverjüngung nicht leidet (hochprofessionelle Harvesterfahrer sind dafür Bedingung)

Stammzahlreduktion bei NV auf 2 x 2 m = 2.500 Stk.

In Naturverjüngungsbeständen ist **ein** stammzahlreduzierender **Pflegeeingriff** im Bestandesleben unverzichtbar. Sofern Schwachholz kostendeckend absetzbar ist, müssen keine Extremvarianten gefahren werden, die hinsichtlich der Rundholzqualität (Aststärke) problematisch sind.

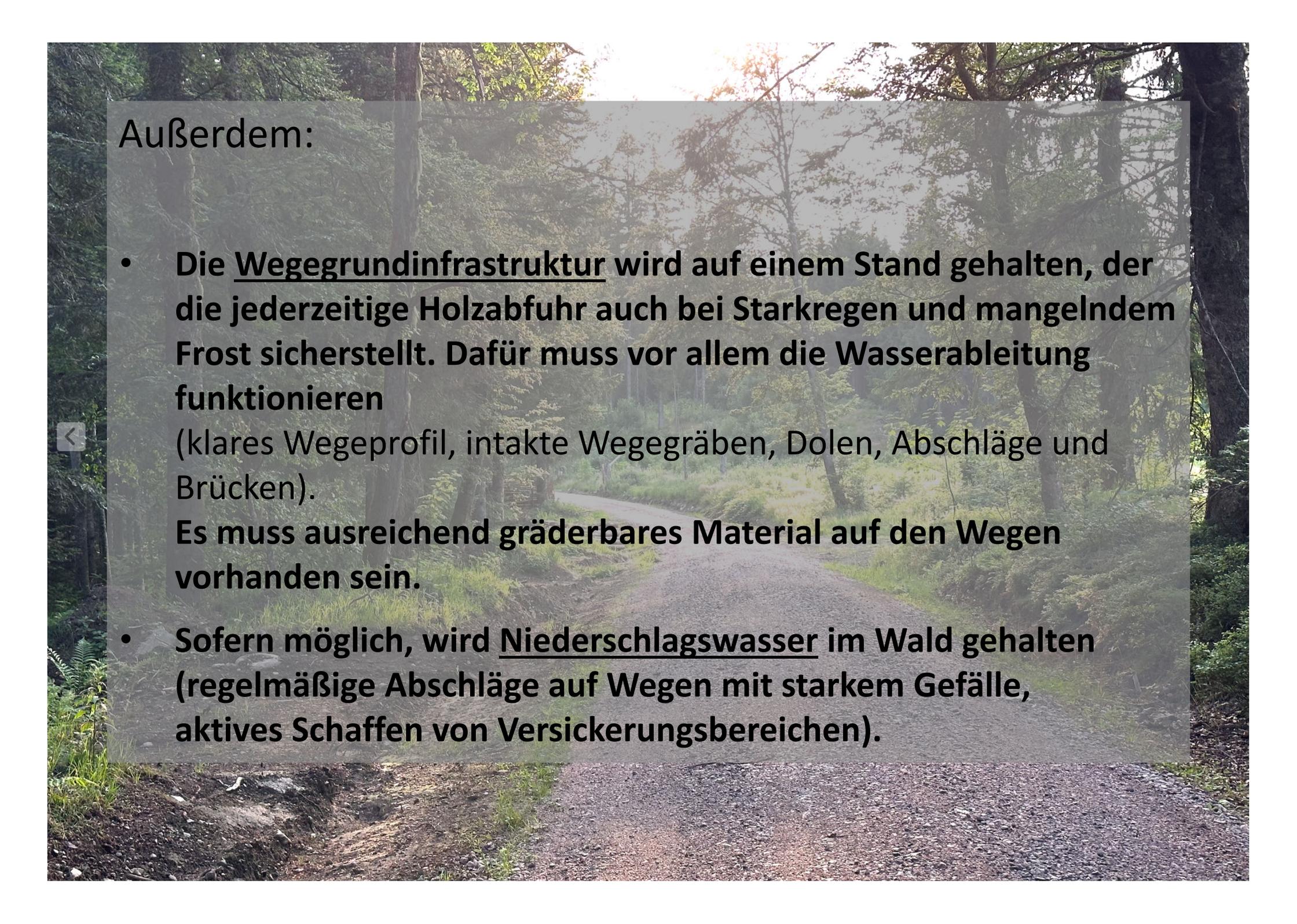
1. Stammzahlreduktion ist unabdingbare Voraussetzung für stabiles Bestandeswachstum (HD-Werte, Stückmassen) und verkürzt die Umtriebszeit um rd. 50 %
2. Positive Wirkung bei Konkurrenz um Wasser und Licht
3. Schaffung von Platz im Kronen- und Wurzelraum
4. Bei Reduktion auf 2.500 Stk./ha sind keine Qualitätsprobleme zu erwarten
5. Kostenersparnis:
Jungbestandspflege bei 2 – 4 m Oberhöhe und Abstandsstellung auf 2 m benötigt 30 – 50 Std./ha Zeitaufwand. Harvestervorsägen in Durchforstungsbeständen benötigt über 100 Std./ha!





Fi 100, 690 m üNN,
Keuper, Wg Baar
1998 gepflanzt
Verband: 2 x 3 m,
EDF 2016

**18 Jahre für
20 cm Durchmesser**

A photograph of a gravel path winding through a forest. The path is made of grey gravel and is flanked by green grass and trees. The background is a dense forest with sunlight filtering through the trees. A semi-transparent grey box is overlaid on the image, containing text and a list of bullet points. A small grey square with a white left-pointing arrow is located on the left side of the text box.

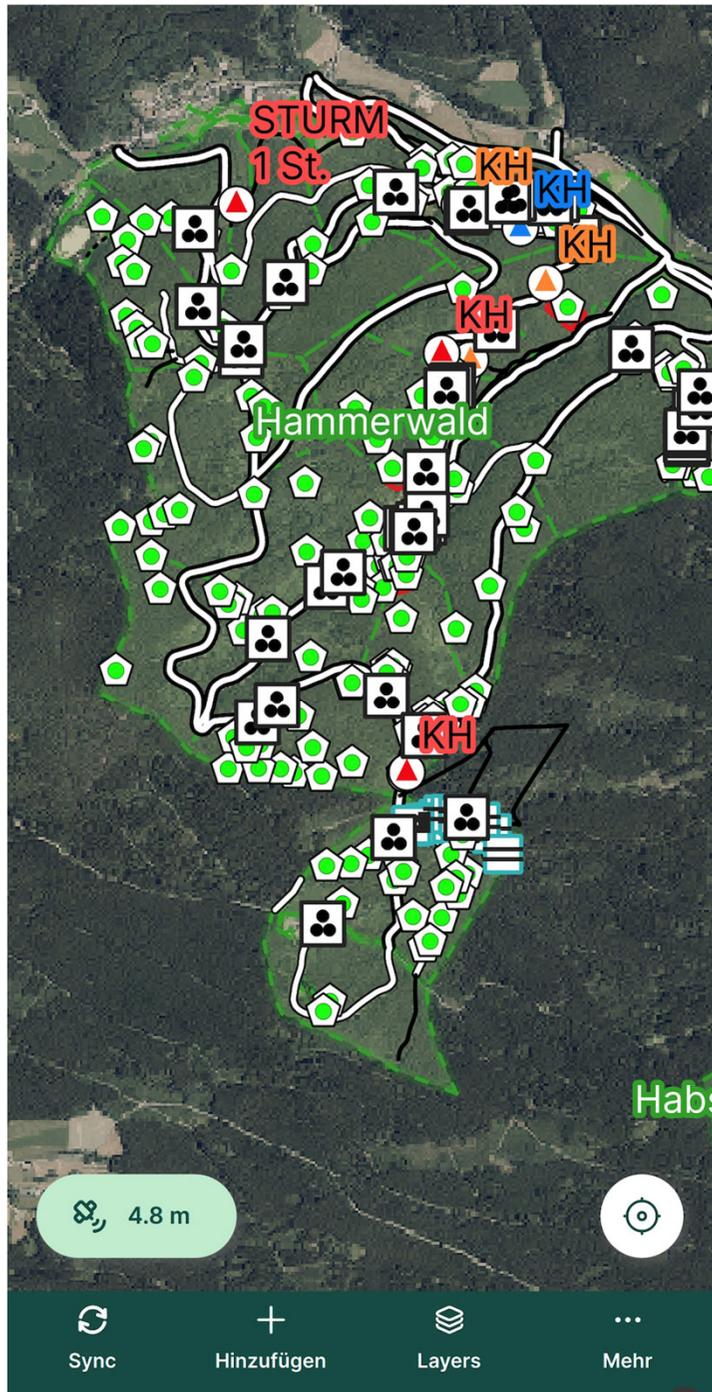
Außerdem:

- Die Wegegrundinfrastruktur wird auf einem Stand gehalten, der die jederzeitige Holzabfuhr auch bei Starkregen und mangelndem Frost sicherstellt. Dafür muss vor allem die Wasserableitung funktionieren
(klares Wegeprofil, intakte Wegegräben, Dolen, Abschläge und Brücken).
Es muss ausreichend gräderbares Material auf den Wegen vorhanden sein.
- Sofern möglich, wird Niederschlagswasser im Wald gehalten (regelmäßige Abschläge auf Wegen mit starkem Gefälle, aktives Schaffen von Versickerungsbereichen).

Die Schalenwildbestände werden auf ein Niveau reguliert, das die natürliche Verjüngung aller (!) standortsangepassten Baumarten erlaubt.

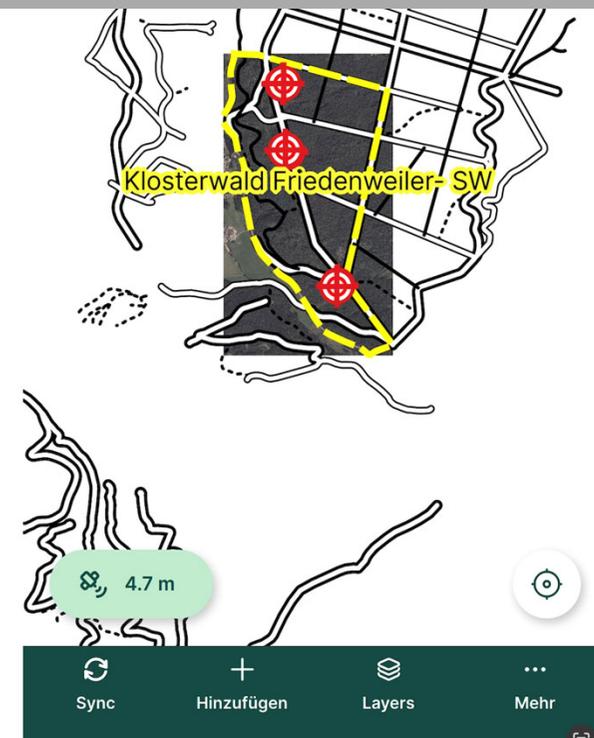


In den letzten 10 Jahren hat der FF-Forstbetrieb rd. 150 ha erfolgreiche Tannenvorbauten realisiert



In der gesamten Holz-Wertschöpfungskette (Planung, Arbeitsaufträge, Einschlag, Rücken, Abfuhr), bei der Jagdorganisation (Abschussmeldungen, Stände) sowie bei Bestattungswald- und Ökosystemleistungen

wird mit betriebsübergreifender, vernetzter IuK-Technik gearbeitet.



3.

Unternehmerische Aktivitäten zur Steigerung der betrieblichen Resilienz (I)

b) sozio-politisch

- a) Trend zur eigentumsfeindlichen Regulierung (BWaldG, EuDR, Nature Restoration Law, Zertifizierung etc.):
Primat gemeinnütziger Waldfunktionen, die vorgeblich am besten durch nicht bewirtschaftete Wälder erbracht werden können
- b) Schlachthausparadoxon in Bezug auf die Holznutzung
- c) Permanent steigende Steuern und Abgaben
- d) Wachsende Ansprüche der Gesellschaft an den Wald
(Erholung und Tourismus, Kohlenstoffsенke, Artenreservoir, Trinkwasserbereitstellung, etc. pp)
- e) Recruitingprobleme aufgrund fehlender Bewerberzahlen (selbst im Forst!)
- f) Wandel bei Motivation und Know-how des Nachwuchses (work-life balance, Fehlen handwerklicher Fähigkeiten (Jagd), praxisfremde v.a. ökologisch ausgerichtete Ausbildung)
- g) Inflationäre Personalkostensteigerungen

Entfaltung intensiver politischer Aktivitäten mit dem Ziel, Multiplikatoren das Handeln von Erwerbsforstbetrieben zu erklären

- Gründung der BLK-Betriebsleiterkonferenz deutscher Erwerbsforstbetriebe
(aktuell: 150 Betriebe, 500.000 ha Wald, 4 Mio. fm Einschlag, 15.000 km Waldwege)
<https://privatwaldbetriebe.de>
- Gründung der Allianz der Landeigentümer und Bewirtschafter in Oberschwaben e.V.
<https://www.biosphaere-oberschwaben.de/>
- Regelmäßige Betriebsführungen für Fachpolitiker aller parlamentarischen Ebenen



<https://www.unser-green-deal.de/waldgesetz-stoppen/>
www.privatwaldbetriebe.de
www.wald-ist-klimaschuetzer.de



Die 18. „Betriebsleiterkonferenz – BLK“ der deutschen Erwerbsforstbetriebe beschäftigte sich in Göttingen vor allem mit den von der Politik geplanten Auflagen und Einschränkungen, durch die die „BLK“ die Betriebe in ihrer Existenz bedroht sieht.

- Angebot attraktiver Arbeitsplätze für engagierte Praktiker mit hohem Sicherheitsmoment
- Gestaltung und Pflege einer interessanten, informativen und „barrierefrei“ gehaltenen Internethomepage
- Angebot von ein bis vier Praktikumsplätzen p.a. für Förster in Ausbildung
- Beschäftigung von zwei Trainees als Personalreserve und zur ständigen Unterstützung der Revierleitenden
- Rationalisierung: Nutzung aller reibungsarm funktionierenden DV-Tools zur betrieblichen Steuerung (ohne der Gefahr des „Over-Engineering“ zu erliegen)
- Angebot und Durchführung regelmäßiger Fachexkursionen, Lehrveranstaltungen und Vorträge v.a. für Hochschulen (v.a. Freiburg, Rottenburg, Biel)

3.

Unternehmerische Aktivitäten

c) wirtschaftlich

- a) Holzumsätze konjunkturell und kalamitätsbedingt stark schwankend.
- b) Abhängigkeit des Forstbetriebes von Holzumsätzen mit starker Auswirkung
- c) Kalamitätsbedingtes Holzmengeüberangebot fordert die Betriebsorganisation heraus
- d) Strukturwandel bei Rundholzabnehmern (Aussterben von Laubholz- und kleinen Nadelholzsägern sowie Papiermühlen. Trend zum Rundholzfernbezug und Aufbau industrieller Energieholzverwendung)
- e) Kontinuierliche bzw. zuletzt sogar inflationäre Kostensteigerungen (Personal, Unternehmerlöhne, Energie, Material)

Unsere Reaktion auf starke Schwankungen der Einnahmenseite lautet: „**Flexibilisierung – gleich: Fixkostenreduktion**“ auf allen Betriebsebenen.

Motto: *Do what you can do best, outsource the rest.*

- Holzverkauf und Holzlogistik wurden als Kernkompetenz des Forstbetriebes wieder in den Betrieb integriert.
- Die hohe Regie-Waldarbeiterkapazität wurde von 30 Vollzeitkräften auf 3 Mitarbeiter reduziert.
- Ausstieg aus dem Regieholzeinschlag: Drei Regie-Seilschlepper wurden ausgemustert, das Einschlagsunternehmen wurde verkauft.
- Stattdessen wurde eine spezialisierte Stammunternehmerschaft aufgebaut – diese bestand zunächst auch aus ehemaligen Regiekräften, die in ein stabiles Unternehmertum überführt werden konnten.
- Das Stammpersonal auf Leitungs- und Försterebene wurde halbiert – das verbleibende Personal wurde mit zusätzlichen Aufgaben ausgelastet.

Organisatorische Antworten auf gehäuft auftretende Kalamitäten mit hohem Holzmengenanfall

- Es wird ausreichend Personal mit Flächenkenntnis und guter technischer Ausstattung vorgehalten, um auch große Holzmengen strukturiert und ohne qualitative Einbußen zeitnah aufarbeiten zu können.
- Eine technisch (in jeder Hinsicht) gut ausgestattete Stammunternehmerschaft ermöglicht Schlagkraft im Kalamitätsfall und bei günstigen Holzpreiskonstellationen.
- Der Forstbetrieb besitzt die logistische Kompetenz und die schlagkräftigen Partner, um das entwertungsanfällige Frischholz schnell aus dem Wald zu frachten.

**Holzlagerplätze
außerhalb des Waldes,
idealerweise mit
Bahnanschluss,
schaffen
Unabhängigkeit von
regionalen Abnehmern
und sichern
überregionalen Absatz
– auch im Export.**

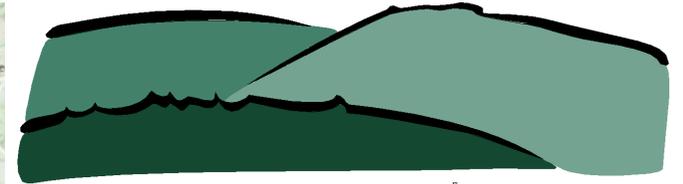


Die strategische Antwort auf die traditionell starke Abhängigkeit vom Holz lautet: **Diversifizierung**

- Im Abstand von ca. 30 min Fahrtzeit wurden betriebsdeckend Bestattungswälder eingerichtet (unterdessen 8 Standorte, in denen p.a. rd. 1.000 Menschen bestattet werden).
- Sofern Windhöffigkeit gegeben und die baurechtlichen Voraussetzungen geschaffen werden können, entsteht Windenergienutzung als weitere Ertragssäule (bisher 6 Anlagen realisiert, weitere ca. 35 Anlagen in Planung).
- Ökologische Ausgleichsleistungen werden vorzugsweise im Ökopunktesystem auf dafür geeigneten Standorten erzeugt, angeboten und zu Wettbewerbskonditionen vermarktet (rd. 12 Mio. ÖP im Portfolio).
- Die Zahlungsbereitschaft der Jagdkunden wird unter Beachtung des waldbaulichen Vorrangs ausgereizt.
- Die Managementfähigkeiten von Fürstenberg Forst werden auch anderen Waldbesitzern als Dienstleistung angeboten (aktuell stehen 5 weitere Betriebe mit insgesamt rd. 7.000 ha unter Vertrag).

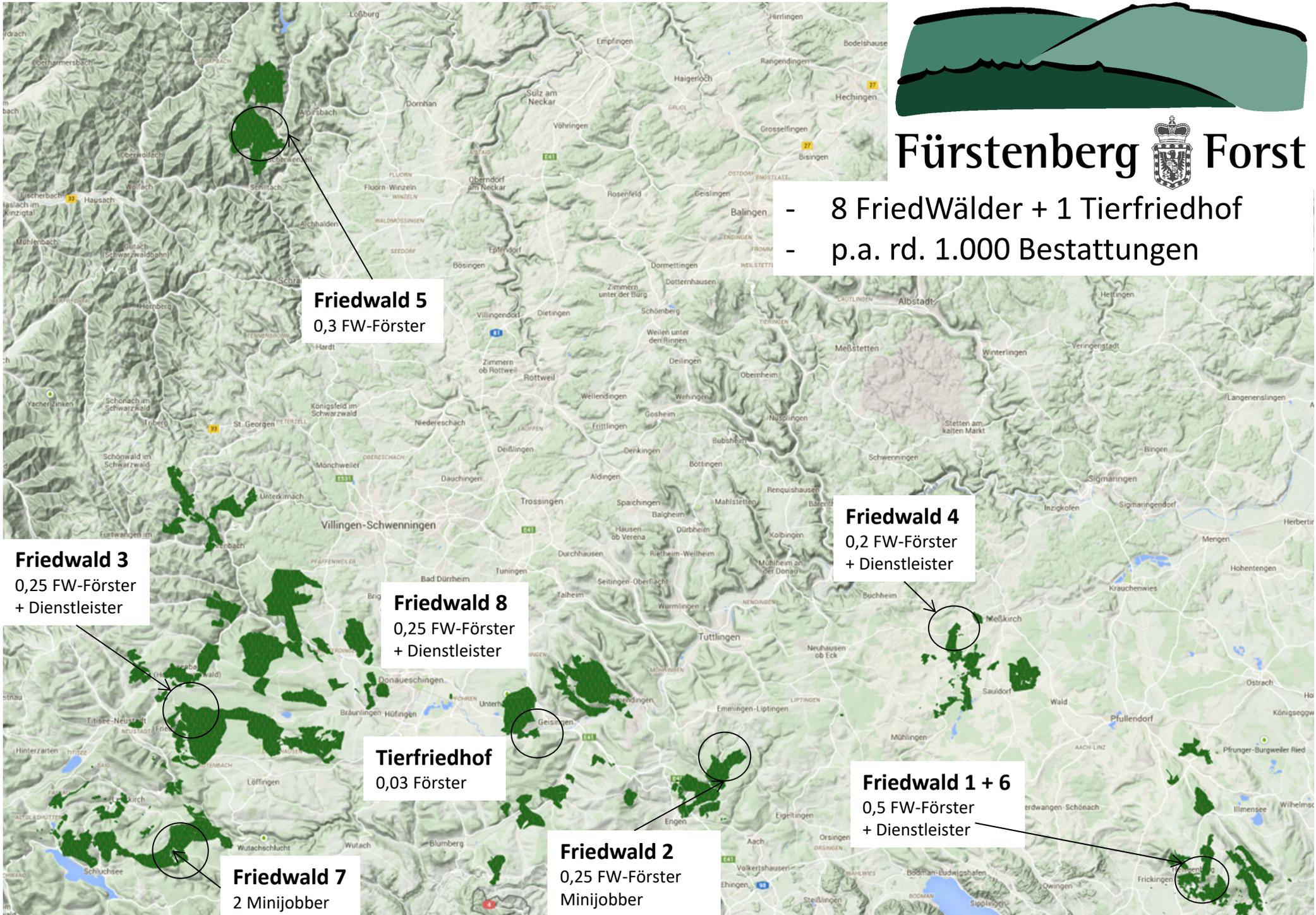


Bestattungswälder



Fürstenberg Forst

- 8 FriedWälder + 1 Tierfriedhof
- p.a. rd. 1.000 Bestattungen



Friedwald 5
0,3 FW-Förster

Friedwald 3
0,25 FW-Förster
+ Dienstleister

Friedwald 8
0,25 FW-Förster
+ Dienstleister

Friedwald 4
0,2 FW-Förster
+ Dienstleister

Tierfriedhof
0,03 Förster

Friedwald 1 + 6
0,5 FW-Förster
+ Dienstleister

Friedwald 7
2 Minijobber

Friedwald 2
0,25 FW-Förster
Minijobber

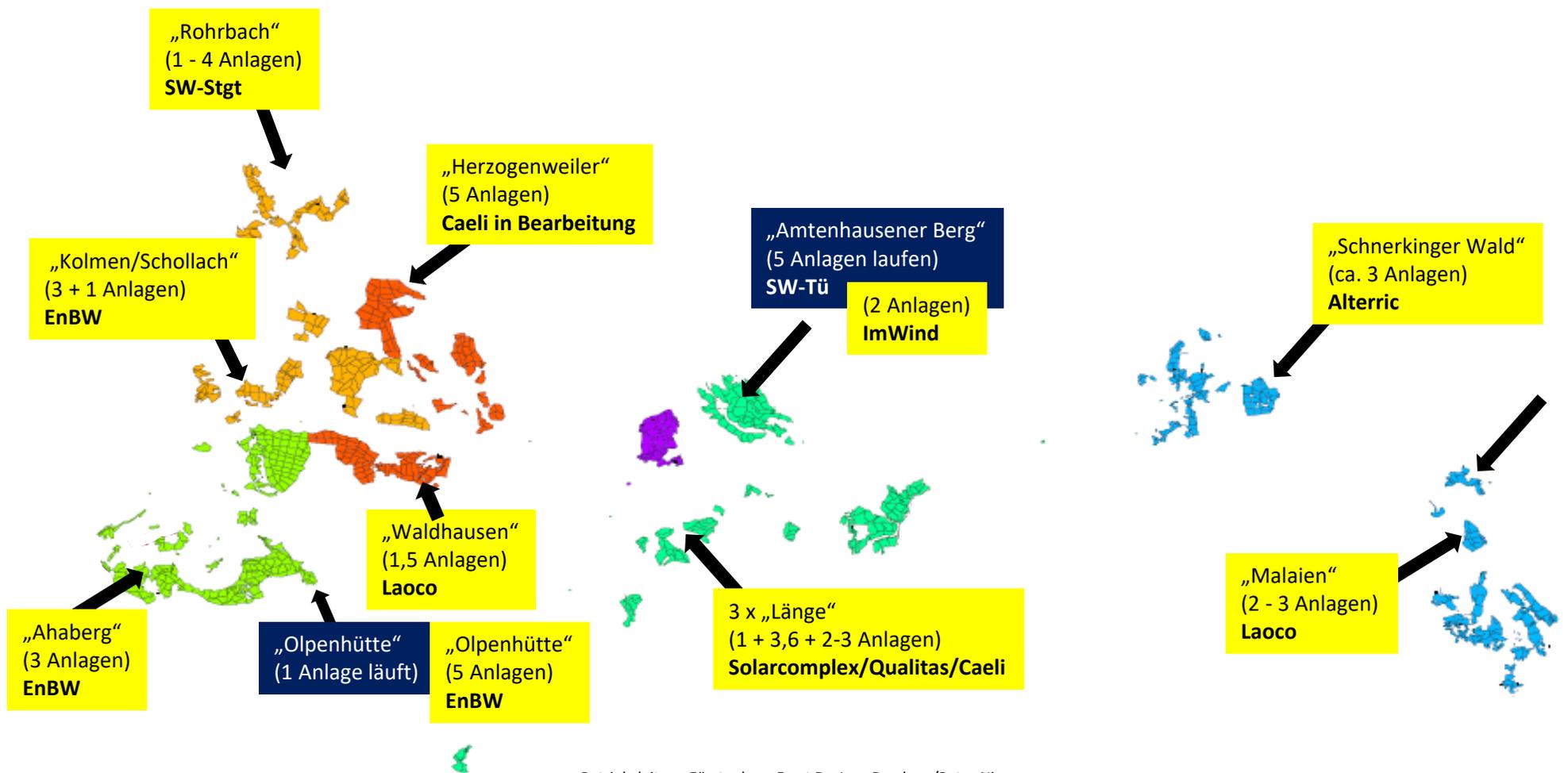


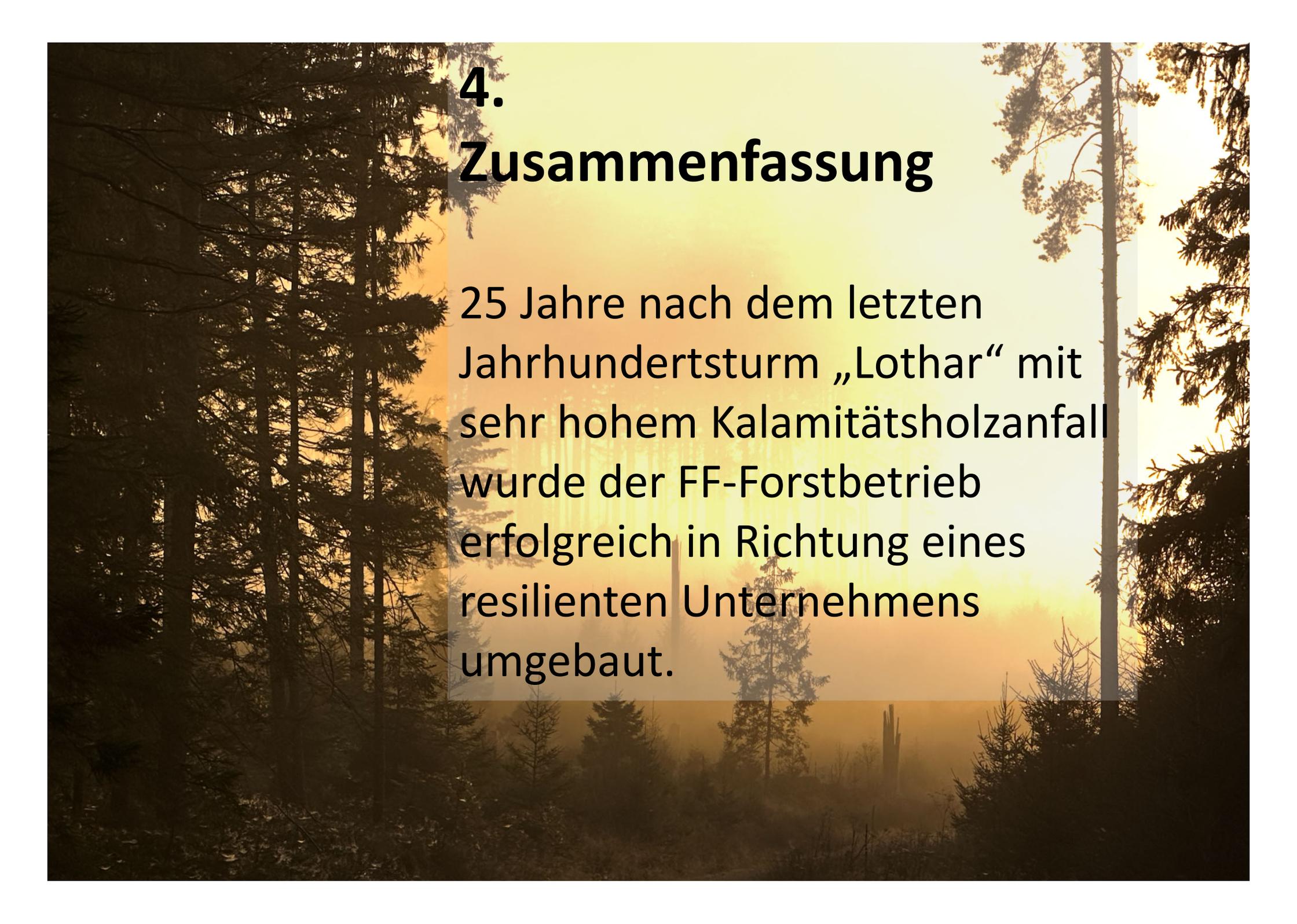
Windkraft



Windkraft im FF-Forst:

- **6** Anlagen realisiert
- **35** Anlagen in konkreten Planverfahren





4.

Zusammenfassung

25 Jahre nach dem letzten Jahrhundertsturm „Lothar“ mit sehr hohem Kalamitätsholzanfall wurde der FF-Forstbetrieb erfolgreich in Richtung eines resilienten Unternehmens umgebaut.