

Dr. Jens Borchers

20 Jahre Stadtwaldstiftung Laubach:  
**Unternehmerische Freiheit und  
politische Fokussierung**  
- Hintergründe eines forstpolitischen  
Erfolgs

Laubach, den 18. 09. 2019

Diese Präsentationsunterlage unterstützt den mündlichen Vortrag.  
Eine isolierte Betrachtung kann zu Missverständnissen führen.  
Nachfragen richten Sie bitte an [borchers@borchers-consult.com](mailto:borchers@borchers-consult.com)

# Agenda

## Vorstellung

1. Rückschau auf das Gründungsjahr 1999: Auftrag, Analyse und Ziele
2. Zielerreichung 20 Jahre später
3. Fünf Missverständnisse
4. Ausblick

## Dr. Jens Borchers

- Diplom-Volkswirt, Diplom Forstwirt, Assessor des Forstdienstes, OFD i.Pr.
- Betriebsleitung Forstbetrieb Fürst zu Fürstenberg, Donaueschingen mit rd. 18.000 ha Betriebsfläche seit dem Jahr 2000
- Betriebsleitung Forstbetrieb Fürst zu Waldburg-Wolfegg-Waldsee, Wolfegg mit rd. 6.000 ha Betriebsfläche seit dem Jahr 2014
- Bewirtschaftung von US-Forstbetrieben für aktuell drei deutsche Mandanten mit rd. 7.000 ha Produktionsfläche seit dem Jahr 2012
- Strategische Unternehmensberatung:  
Kienbaum Unternehmensberatung GmbH (1993 bis 1996),  
Integrata Unternehmensberatung GmbH (1996 bis 1997),  
Dr. Borchers Büro für Managementconsulting (seit 1997)

# Dr. Borchers Büro für Managementconsulting

## Privatunternehmen

Graf Bernstorff, Boch-Galhau, Bosch-Stiftung GmbH,  
Baron v.d. Bussche-Kessel, Constantia GmbH, Graf Faber-Castell, Fürst Fugger-  
Babenhausen, Fürst Fürstenberg, Fam. Haniel, Fürst Hohenzollern, IVG GmbH, Baron Loe,  
Graf Königsegg-Aulendorf, Graf Merfeld, Grafen Adolf, Dietrich und Maximilian Nesselrode,  
Baron Oldershausen, Baron Ow, Familie Pfeleiderer, Herzog Ratibor u. Corvey, Graf  
Rechberg-Rothenlöwen, Freiherrn Riedesel z. Eisenbach, Graf Ortenburg, Fürst Salm-  
Horstmar, Simons, Stadtwaldstiftung Laubach, Fam. von Storch, Prinz Wittgenstein-  
Laasphe, Prinz Wittgenstein-Berleburg, Graf v.d. Tann, Fam. Thoma, Fürstin Thurn u. Taxis,  
Baron Veltheim, Weber GbR, Graf Westphalen, Baron Wrede, Waldbauernverband NRW,  
Vereinigung Deutscher Sägewerksverbände

## Öffentlich-rechtliche Institutionen

### Kommunen:

Achern, Bräunlingen, Göttingen, Grävenwiesbach, Hannoversch. Münden, Laubach, Lorch,  
Lübeck, Magdeburg, Oestrich-Winkel, Offenburg, Renchen, Rheinau, Pfullingen, Sasbach,  
Sasbachwalden, Selters, Vöhrenbach, Wiesbaden, Willebadessen

### Landkreise:

Kreis Herzogtum-Lauenburg, Kreis Waldeck-Frankenberg

### Bundesländer:

Bayern, Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-  
Pfalz, Saarland, Sachsen-Anhalt

### Sonstige:

Betriebsgesellschaft Berliner Stadtgüter mbH, BVVG-GmbH, Ev. Pflege Schönau,  
Holzabsatzfonds, Klosterkammer Hannover, Waldgenossenschaft der Murg-  
schiffer eG, Naturpark Südschwarzwald, Stiftung Stift Neuzelle

Dr. Borchers  
Managementconsulting

Managementconsulting  
Managementconsulting  
Managementconsulting

**1.**

**Rückschau auf das  
Gründungsjahr 1999:  
Auftrag, Analyse und  
Ziele**

**(... und die Alternative)**

# Der Auftrag:

1. Analyse der betriebswirtschaftlichen Situation des städtischen Forstbetriebs ✓
2. Aufzeigen von Möglichkeiten, um das Betriebsergebnis nachhaltig zu verbessern ✓
3. Erarbeiten betriebswirtschaftlich sinnvoller Alternativen der Rechtsformwahl für den kommunalen Forstbetrieb im Rahmen der geltenden rechtlichen Bestimmungen ✓

# Die Analyse (1):

## Kurzfassung der Untersuchungsergebnisse:

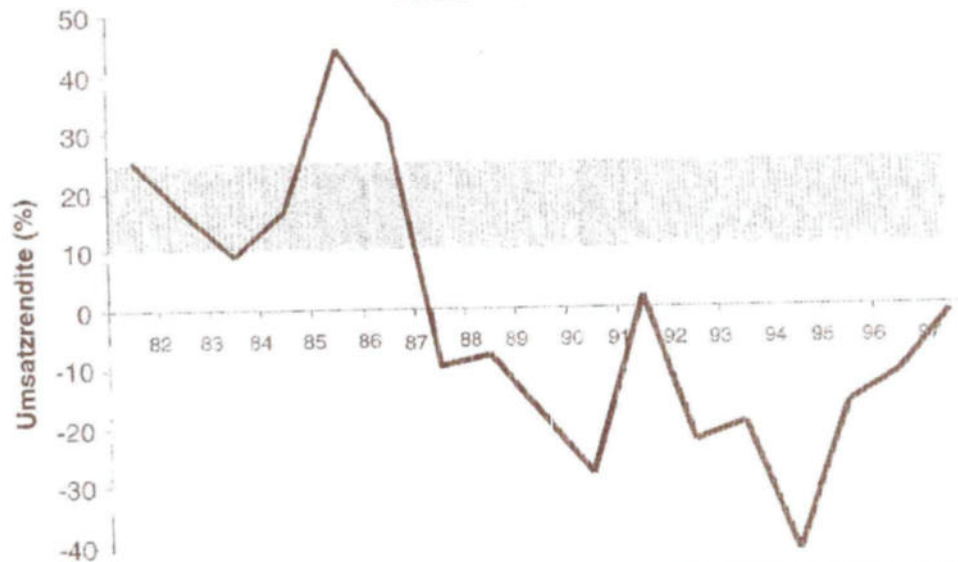
- Die betriebswirtschaftliche Situation des städtischen Forstbetriebs ist alarmierend
- In seiner aktuellen Verfassung kommt es zum ständigen Geldabfluß (Defizitsumme seit 1990 fast 2 Mio. DM)
- Es ist äußerst kritisch zu hinterfragen, ob die derzeit verursachten Defizite investiv wirken und zu nennenswerten Rückflüssen in der (nahen) Zukunft führen werden

Die betriebswirtschaftliche Lage ist vor dem Hintergrund der günstigen naturalen Situation des Stadtwaldes und der primär erwerbswirtschaftlich orientierten Zielsetzung des Eigentümers unverständlich



# Die Analyse (2):

### Umsatzrendite im Stadtwald Laubach 1982 - 1997



- Im Mittel der Jahre 1981 - 1990 wurden durchschnittlich 1,8 Mio. Umsatz erzielt. Im letzten Jahrfünft (1993 - 97) waren es lediglich 0,97 Mio. DM.
- Die Vorsturmdekade (1981 - 90) weist ein Ausgabenniveau von durchschnittlich 1,6 Mio. DM auf. 1993 - 97 sind die Ausgaben gegenüber dem Vorsturmiveau lediglich um 31 % gesunken (auf durchschnittlich 1,1 Mio. DM). Die Einnahmen sanken dagegen um 46 %.
- Auch in den Überschujahren erreicht die Umsatzrendite lediglich ein Mittel von 8 %. Der Betrieb müßte aber nachhaltig mindestens 10 bis 25 % erreichen.



**Die Ziele:**

### Privatwirtschaftlich organisiertes Forstmanagement

- Einführung eines Controllingsystems, das eine wirtschaftliche Betriebsführung ermöglicht und Entscheidungen für den Waldeigentümer transparent macht
- Steuerung des Betriebes anhand der Kennwerte einer kontinuierlich fortgeführten Kosten- und Leistungsrechnung
- Schnellstmögliche Reduktion der Kosten (Waldarbeit)
- Steigerung der Produktivität
- Verbesserung der Ertragssituation durch bessere Vermarktung der Produkte des Betriebes (Holz, Nebenerzeugnisse, Jagd)

**Der Weg:**

### Skizze einer „Stadtwaldstiftung“ Laubach\*

Stiftungsvermögen	Forstnutzungsrecht nach § 1059 a BGB (Nießbrauch) einschließlich Nebennutzungs- und Jagdrecht
Stiftungszweck	Bestimmte gemeinnützige Zwecke der Stadt Laubach, von denen in der Hauptsache Gemeindeangehörige profitieren. Der Stiftungszweck sollte unabhängig von jährlichen Haushaltszuweisungen sein und mit den möglichen Dotationen aus der Stadtwaldstiftung in Einklang stehen.
Stiftungsorganisation	Stiftungsvorstand ist die Gemeindeverwaltung bzw. der Bürgermeister. In grundsätzlichen Fragen entscheidet die Stadtverordnetenversammlung. Dem Stiftungsvorstand sollte ein Kuratorium in fachlichen Fragen beratend zur Seite stehen.
Management	Die Stiftung beschäftigt selbst kein Personal sondern sie vergibt die Bewirtschaftung im zeitlich befristeten Vertrag nach erfolgter Ausschreibung. Die Bewirtschaftungsziele der Stiftung wie auch das Jahresbudget werden Vertragsgegenstand. Es soll nur mit solventen, vertrauenswürdigen und an einer langfristigen Partnerschaft interessierten Bietern verhandelt werden.
Besteuerung	Bei richtiger Formulierung der Stiftungssatzung gilt die Stadtwaldstiftung als Zweckstiftung und wird zur Gänze von Ertrags- und Substanzsteuern befreit.
Genehmigung	Prüfung der <u>formalen</u> rechtlichen Anforderungen durch den Regierungspräsidenten nach Einreichung eines Antrages, der Stiftungssatzung und Urkunden des Stiftungsgeschäfts (Nießbraucheinräumung) enthält.
Aufsicht	Die Rechtsaufsicht liegt beim Landrat als der zuständigen Kommunalaufsichtsbehörde. Die Finanzkontrolle erfolgt wie in übrigen kommunalen Angelegenheiten. Der Forstbehörde obliegt nur insofern ein Aufsichtsrecht, wie dies auch für private Waldbesitzer vorgeschrieben ist.

\* Komprimierter Textauszug. Das Konzept kann ausführlich im Gutachten nachvollzogen werden.  
Hier findet sich auch eine kritische rechtliche Diskussion

# Die Alternative: Der Verkauf des Stadtwaldes

- **Im Jahr 1999 hätte der seinerzeit diskutierte Verkauf des Stadtwaldes ca. 15 Mio. € gebracht**  
(- es ist aber zweifelhaft, ob der Verkauf politisch und rechtlich durchsetzbar gewesen wäre)
- **Das Geld hätte mündelsicher und politisch unantastbar angelegt werden müssen**  
(– bei einer hoch verschuldeten Kommune sehr unwahrscheinlich)
- **Zur damaligen Zeit mit 2 - 3 % angelegt, wären der Stadt p.a. ca. 300 - 450 T€ zugeflossen**  
(- heute wären höchstens 100 bis 150 T€ möglich)
- **Im Erfolgsfall wäre jeglicher politischer Einfluss auf den ehemaligen Stadtwald inkl. der Flächenverfügung verloren gegangen**

# Das Konstruktionsprinzip:

- Die Stiftung erhält von der Stadt nur das Nutzungsrecht am Wald  
(nicht jedoch das Jagdrecht, weil dieses nicht vom Boden abtrennbar ist)
- Die Stadt behält den Grund und Boden und damit auch die hiermit verbundenen Nutzungsrechte  
(Bodenschätze, alternative Energien, Bestattungsrecht uam.)
- Im Fall von Stadtentwicklungsmaßnahmen kann die Stadt auf den Waldboden zugreifen, muss die Stiftung aber um den Waldnutzungswert entschädigen
- Der ausschüttbare Reingewinn fließt steuerfrei dem Gemeinwesen zu

**Ziel 1: Effiziente Bewirtschaftung  
des Holzvorratsvermögens**

# „Checks & Balances“:

1. Die Dienstleistung „Bewirtschaftung des Stiftungswaldes“ wird bei Profis einkauft; die Kraft des Wettbewerbs wirkt auf Qualität und Effizienz
2. Das politische Hauptamt vertritt im Vorstand der Stiftung die städtischen Interessen
3. Im Kuratorium wacht das politische Ehrenamt - verstärkt durch Fachleute - ergänzend zur Stiftungsaufsicht beim RP über den Erhalt des Stiftungsvermögens
4. Jede Bilanz wird durch externe Wirtschaftsprüfer testiert
5. Ein politisch paritätisch besetzter Vergabeausschuss sorgt für eine angemessene Verteilung der ausgeschütteten Gewinne

**Ziel 2: Politische Akzeptanz effizienten Wirtschaftens im Wald**

**2.**

# **Die Zielerreichung: 20 Jahre später**

- ✓ **Seit 2000 keines der 19 Geschäftsjahre ohne Überschüsse:**
  - 100 €/ha/a bzw. 3,7 Mio. € kumulierter Gewinn verbucht,
  - 28 % durchschnittliche Umsatzrendite erzielt
  - 600 T€ in Betriebsrücklage eingestellt
  
- ✓ **Kein Jahr ohne Ausschüttung: Insgesamt wurden 2,9 Mio. € für Zwecke der kommunalen Gemeinschaft an Antragsteller überwiesen**
  
- ✓ Alle Bilanzen wurden durch externe Wirtschaftsprüfer im turnusmäßigen Wechsel testiert
  
- ✓ **Zwei Bestattungswälder wurden auf Initiative der SWS gegründet. Sie werden von der Stadt betrieben.**
  
- ✓ SWS hat sich als hessischer Vorreiter in Sachen „ökologische Dienstleistungen“ etabliert und rd. 770 T€uro mit Ökopunkten erwirtschaftet



- ✓ **In einer Ausschreibung wurde ein professioneller Forstdienstleister gefunden, der bis heute die Verantwortung für den erfolgreichen Betrieb des Stiftungswaldes trägt**
- ✓ Trotz personellen Wechsels im Hauptamt, Ehrenamt und bei Fachleuten stabile und reibungslose Zusammenarbeit in den Gremien Vorstand und Kuratorium
- ✓ **Nicht zuletzt aufgrund des Erfolges der Stiftung, die Zwangsbewirtschaftung durch den Staat zu verlassen und der erfolgreichen Arbeit der Stadtwaldstiftung, wurde das Hess. ForstG liberalisiert**
- ✓
  - Nachhaltige, effiziente Wirtschaftsführung im Wald
  - Rückstände bei Durchforstungen und Kulturen aufgeholt
  - Wegenetz gut unterhalten
  - Douglasienpflanzungen als Ersatz für Fichten initiiert

**Wertmutstropfen: Das ungelöste Wildschadensproblem**

**3.**

# **Fünf Missverständnisse zur Konstruktion der Stadtwaldstiftung**

1. *„Die Stiftungsgründung war seinerzeit nur erforderlich, um der Zwangsbewirtschaftung durch die Hessische Landesforstverwaltung zu entkommen“*

**Die Stiftungsgründung war 1999 die einzige rechtlich aussichtsreiche Möglichkeit,**

- die Trennung vom bisherigen, jenseits des Wettbewerbs als monopolistischer Anbieter agierenden Staat zu bewirken;
- **damit den Dauerabfluss von Steuergeld aus dem Stadthaushalt rasch zu stoppen;**
- den drohenden Verkauf des Stadtwaldes zu verhindern;
- **den Stadtwald nachhaltig wirtschaftlich zu führen und damit Gewinne für öffentliche Belange steuerfrei zur Verfügung zu stellen.**

2. „Heute kann mit einer anderen Rechtsform, z.B. einem kommunalen Eigenbetrieb, der gleiche Effekt erzielt werden“

**Andere Rechtsformen, am wenigsten der kommunale Eigenbetrieb, bieten die Vorteile der Laubacher Stiftungskonstruktion:**

- Die Trennung von Grund und Boden einerseits bzw. Nutzungsrecht am aufstockenden Holz andererseits kann nur mit der Stiftungskonstruktion erreicht werden;
- **nur die Stiftung garantiert die nachhaltige Bewirtschaftung und damit den Vermögenserhalt;**
- entscheidend ist die weitest gehende Fixkostenfreiheit des Forstbetriebs in der Stadtwaldstiftung – dies macht sie maximal flexibel;
- **doppische Rechnungslegung allein bietet keine Wirtschaftlichkeitsgarantie**

### 3. „Die Stiftung missachtet den ‚Primat der Politik‘

**Politik ist (nur) dann maximal erfolgreich, wenn sie sich aus dem operativen Geschehen des Wirtschaftsbetriebs zurückzieht und sich auf grundsätzliche und strategische Leitlinienvorgaben fokussiert**

**In der Stadtwaldstiftung hat sich die Politik wesentliche Einflussmöglichkeiten über drei Gremien vorbehalten:**

1. Das politische legitimierte Hauptamt (Bürgermeister u.a.) ist als Stiftungsvorstand verantwortlich. Er trifft die wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen jenseits des Tagesgeschäfts (v.a. Budget inkl. Einschlag etc.)
2. Das politisch legitimierte Ehrenamt ist im Vorstand und Kuratorium vertreten
3. Über die Vergabekommission ist wirksam jedem „Klüngel“ bei der Verwendung der Ausschüttungen vorgebeugt

**Dagegen haben die politischen Gründungs‘väter‘ und ‚mütter‘ sich und alle ihre Nachfolger - generationsübergreifend weise (!) – gebunden:**

Die Existenz des Stadtwaldes ist dauerhaft gesichert, ein Verkauf ist aufgrund der Ewigkeitsgarantie der Stiftung unmöglich gemacht

#### 4. „Es kommt nur auf die handelnden Personen, nicht auf die Konstruktion und Organisation an“

**Grundsätzlich gilt : Engagierte und fachlich hochqualifizierte Personen sind (erstaunlich) oft in der Lage, selbst unter suboptimalen Bedingungen gute Arbeit zu leisten.**

**Aber :**

- Die diversen Formen zentral gelenkter Verwaltungsorganisationen in staatlicher Hand führen in aller Regel binnen kürzester Zeit zur Frustration und inneren Emigration der Leistungsträger;
- **Die Aufgabe einer guten Organisation ist es, den Leistungsträgern die erforderliche Freiheit zu gewähren, damit sie ihr unternehmerisches Potential und Engagement zum Nutzen des Betriebes entfalten können;**
- (Politische) Kontrollgremien müssen sich in ihrem Handeln klug auf die wirklich wesentlichen strategischen Aspekte fokussieren

## 5. „Die Stiftungskonstruktion ist zu kompliziert und zu aufwändig“

**Die Konstruktion ist in der Tat in ihrer rechtsdogmatischen Komposition**, sprich: ihrer doppelgesellschaftlichen Struktur mit Nießbrauchsbesitz, **kompliziert**.

**Die in 20 Jahren gelebte Praxis des Betriebsvollzuges hat aber gezeigt:**

- Die Stiftungskonstruktion wirkt sich nicht nachteilig auf das flexible unternehmerische Handeln im Tagesgeschäft aus;
- **Wichtig ist allerdings, die organisatorischen Instanzen (drei Gremien) klug und langfristig zu besetzen;**
- Wesentlich ist weiter, einen engagierten und kompetenten Dienstleister auszuwählen;
- **Schließlich gilt uneingeschränkt: Ein kommunaler Vermögenswert von ca. 60 Mio € mit Aussicht auf 100 bis 200 T€ Gewinnausschüttung p.a. rechtfertigt und lohnt den Zeiteinsatz aller Beteiligten!**



# 4. Ausblick

1. Aktuell erlebt die mitteleuropäische Forstwirtschaft eine Zäsur:  
Bedingt durch Wetterextreme stößt Forstwirtschaft vielerorts an Grenzen –  
dabei ist vollkommen unklar, wohin die Reise gehen wird
2. **Auch der Wald der Stadtwaldstiftung ist betroffen: Laubach befindet sich  
im Zentrum sowohl der diversen “Jahrhundert“stürme als auch der  
extremen Trockenheit**
3. Die Stadtwaldstiftung ist institutionell bestens aufgestellt, um mit  
maximaler Flexibilität auf die Herausforderungen reagieren zu können
4. **Sie hat Rücklagen gebildet, die ihr erlauben werden, auch schwere Jahre  
zu überstehen (und anders als andere Forstbetriebe auf externe  
Zuwendungen angewiesen zu sein)**
5. Eine neue, hervorragend gepflegte und damit bestens vorbereitete  
Waldgeneration steht auf großen Flächen bereit, wenn alte Bäume  
absterben werden
6. **Herausforderungen bleiben:**
  - **Erhalt des Nadelholzanteils: Wechsel von Fichte zu Douglasie und Lärche**
  - **Wildschäden durch Verbiss und Schäle**...

**Dank an:**

- Politische Gremien (Magistrat und Gemeinderat), die dem mutigen Vorschlag der Verwaltungsspitze gefolgt sind, etwas in Deutschland einzigartiges zu versuchen und gegen alle Widerstände zu realisieren
- **Zwei Generationen Bürgermeister - Claus Spandau und Peter Klug – die vorbehaltlos zur Stiftung standen und diese überzeugend geleitet haben**
- Einen Dienstleister – KB-Forst – hinter dem drei Namen stehen und der dem Anspruch „professionelle Forstwirtschaft“ jederzeit voll gerecht wird:
  - Ulrich Imhof: „der“ Stadtwaldförster
  - Joachim Busch: der Controller ... und vieles mehr
  - Otto-Wolfgang Klüber: der Holzverkäufer ... und vieles mehr
- **Vorstands- und Kuratoriumsmitglieder, die bereit waren, Zeit und Engagement für die Sache zu investieren**
- Der Hessische Waldbesitzerverband – Christian Raupach -, der das Projekt maßgeblich inspiriert hat und bis heute aktiv persönlich hinter der Stadtwaldstiftung steht





**Zuletzt Ihnen allen:  
Dank für Ihr Kommen und Ihre Aufmerksamkeit**