

## Ein Artikel der digitalen Ausgabe der Süddeutschen Zeitung vom 27.03.2024

Ein Artikel der digitalen Ausgabe der Süddeutschen Zeitung vom 27.03.2024

<http://sz.de/1.6491371>

Wirtschaft, 27.03.2024

Unternehmertum

"Ich habe keine Angst vor dem Klimawandel"

=====

Ferdinand Fürst zu Castell-Castell führt in 26. Generation die Familienbetriebe: eine Bank, ein Weingut, Landwirtschaft und Forst. Warum er trotz Krisen gelassen in die Zukunft schaut.

Interview von Uwe Ritzer

Castell Der Castell im Mainfränkischen zählt keine 900 Einwohner. Ziemlich übersichtlich eigentlich, doch Ferdinand Fürst zu Castell-Castell ist trotzdem nicht leicht zu finden. Denn die Besitztümer seiner Familie - vom Schloss über Verwaltung, Weingut, altem Bankgebäude und Archiv bis zum Restaurant - sind zahlreich. In einem historischen Gemäuer findet sich dann aber doch ein passender Raum für das Gespräch mit dem Multi-Unternehmer.

Ihnen gehört die älteste Bank Bayerns, eines der größten deutschen Weingüter, ein landwirtschaftlicher Betrieb mit 400 Hektar und Sie sind einer der größten privaten Waldbesitzer Deutschlands. Was machen Sie am liebsten?

Ferdinand Fürst zu Castell-Castell: Das kann ich nicht sagen. Ich habe ja auch fünf Kinder, und keines davon ist mein Lieblingskind. Mich fasziniert diese Vielfalt. Ein Unternehmen ist stabiler, wenn es auf vier Beinen steht, auch wenn diese unterschiedlich lang und dick sind. Vorausgesetzt, jeder Unternehmensteil ist für sich profitabel.

Wie stark kümmern Sie sich in Ihren Firmen um Details?

Ich führe die Betriebe unserer Familie in der 26. Generation. In dieser langen Reihe gab es gute und schlechte Unternehmer. Wir waren und sind stets auf die Tüchtigkeit unserer Mitarbeiter angewiesen. Sehr viele, sehr gute Ideen, wie die Gründung unserer Bank und die Ansiedelung der Silvaner-Rebe in Deutschland, gingen von Mitarbeitern aus. Wenn mein Forstmann ohne jeden Flachs in der Stimme sagt: "Mensch, Klasse, damit verdienen wir in 150 Jahren Geld", freue ich mich über seinen Enthusiasmus. Ich bin sehr aufmerksam, was unsere einzelnen Betriebe angeht. Aber meine wichtigste Aufgabe ist es, die besten Leute für die Schlüsselpositionen zu finden. Wir leben von Menschen, die in ihrem Fach besser sind als ich.

Sind Sie ein aktiver Gesellschafter?

Ich bin viel zu begeistert von unseren Betrieben und zu neugierig, um das nicht zu sein.

Womit verdienen Sie am meisten Geld?

Mit der Bank. Wobei diese ja zur Hälfte meinem Vetter Otto Fürst zu Castell-Rüdenhausen gehört.

Lassen Sie uns aber erst einmal über ihre Landwirtschaft reden. Haben Sie sich an den Bauernprotesten beteiligt?

Ich persönlich nicht, dafür fahre ich zu schlecht Traktor. Aber mein Verwalter war dabei.

Mit Ihrer Unterstützung?

Ja. Die Landwirte fühlen sich nicht genug wertgeschätzt. Sie wollen nicht beklatscht, aber auch nicht beschimpft werden. Ihnen wird oft vorgeworfen, die Böden kaputt zu machen und ihre Tiere schlecht zu behandeln. Dabei sind das doch ihre Produktionsmittel, mit denen sie allein deshalb gut umgehen müssen. Vom Preis her haben Lebensmittel in Deutschland nicht den Stellenwert wie in anderen Ländern. Wir haben eine fatale Billig-Esskultur. Auch Rahmenbedingungen stimmen nicht. Unsere Äcker liegen teilweise in Unterfranken, teilweise in Mittelfranken. Da gelten bei vielen Dingen unterschiedliche Regeln. Innerhalb Bayerns! Das ist absurd.

Verdienen Sie mit Ihrer Landwirtschaft Geld?

Ja. Wir betreiben ausschließlich Ackerbau, was ein außergewöhnlich gutes Kostenmanagement erfordert. Gottseidank haben wir einen unternehmerisch denkenden Verwalter.

Ihr Weingut ist eines mit 70 Hektar der größten in Deutschland.

Und wie bei allen anderen auch war Corona für unser Geschäft eine Vollbremsung. Keine Betriebs- und Familienfeiern mehr, keine Hochzeiten, die Gastronomie monatelang geschlossen - all das schlug durch. Hinzu kommt, dass es von Haus aus besonders schwer ist, in Deutschland Wein profitabel anzubauen. Die Branche ist vielleicht die am härtesten globalisierte. Wir konkurrieren mit unseren Lohn- und Sozialkosten unmittelbar mit Anbaugebieten in Ländern, wo diese Kosten viel niedriger sind. Im Verkaufsregal liegen aber der südamerikanische, der südafrikanische oder unser fränkischer Wein unmittelbar nebeneinander. Wir können nur mit besonderer Qualität punkten.

Setzt Ihnen der Klimawandel im Weinbau zu?

Bis jetzt profitieren wir sogar davon. Früher war es hier häufig zu kalt und frostig. Heute ist die Herausforderung eine andere: Wie schaffen wir es, unseren Weinberg so zu bewirtschaften, dass wir nicht nur eine hohe Zuckerreife, sondern vor allem eine gute Aromareife haben? Seit dem ersten katastrophalen Hitzesommer 2003 beschäftigen wir uns auch intensiv mit dem Thema Wasser. Wir experimentieren mit Bodenabdeckungen und Begrünungen, um Wasser im Boden zu halten, damit er nicht austrocknet. In Steillagen laufen Versuche mit Folien. Wir wollen so

wenig wie möglich künstlich bewässern. Übrigens war im 17. Jahrhundert die Ansiedelung der Silvaner-Traube auch eine Folge von Klimawandel.

Wie das?

Nach dem Dreißigjährigen Krieg kühlte sich das Klima ab. Mein Vorfahr Wolfgang Georg kaufte deshalb 25 Stück weniger kälteempfindliche Rebstöcke der Sorte "Österreicher". Sie waren dreimal so teuer wie herkömmliche Rebstöcke. Damit holte unsere Familie als erste die später in Silvaner umbenannte Traube nach Deutschland. Bis vor 50 Jahren war sie die Hauptrebsorte in Deutschland, ehe sie von Müller-Thurgau und Riesling überholt wurde.

Mit Weingut, Landwirtschaft und Forst haben Sie gleich drei Betriebe, die unmittelbar vom Klimawandel betroffen sind. Bereitet Ihnen das Sorgen?

Ich habe keine Angst vor dem Klimawandel, wenn Sie das meinen. Aber als Unternehmer habe ich die große Verantwortung, heute die richtigen Entscheidungen zu treffen, die im Weinbau viele Jahre, im Forst sogar Jahrzehnte und Jahrhunderte nach vorne gedacht sein müssen. Deswegen habe ich mich auf eine Zeitreise begeben.

Eine Zeitreise?

Nicht in die Vergangenheit, sondern in die Zukunft. Ich habe mir von Klimaforschern erklären lassen, wo das Klima heute bereits so ist, wie es bei uns hier in Franken durch die Erderwärmung in einigen Jahrzehnten sein wird. Das ist in Colmar im Elsass der Fall, zusammen mit Marseille die regenärmste Stadt Frankreichs. Also bin ich mehrfach hingefahren. Ich wollte wissen, wie sich die Zukunft anfühlt.

Und wie fühlt sie sich an?

Positiv ist: Die Landwirte bauen dort die gleichen Ackerbau-Kulturen an wie wir, es wachsen dort Eichen wie bei uns, genauso Riesling oder Silvaner. Das hat mir die Sorge etwas genommen. Aber das heißt nicht, dass der Klimawandel unser Leben und Wirtschaften nicht verändern wird. Wir experimentieren etwa im Forst mit für hiesige Breiten neuen Baumarten, etwa Esskastanie, Baumhaselnuss oder Schiffsmastrobinnie. Der Klimawandel ist eine große Herausforderung.

Vor allem in der Forstwirtschaft, oder?

Das war aber schon immer so. Im 19. Jahrhundert gab es die ersten akademisch und auch ökonomisch ausgebildeten Forstleute. Ihnen hatte man beigebracht, aus dem ihnen anvertrauten Kapital möglichst hohe Erträge zu erwirtschaften. Also bauten sie hauptsächlich Fichten an, die schnell wachsen, relativ pflegeleicht und gut verwertbar sind. Eigentlich sind Fichten aber Gebirgsbäume und ungeeignet für ein trockenes Weinbauklima wie bei uns im Fränkischen. 1990 warf uns der Orkan Wiebke in einer Nacht sieben Jahresernten um. Deshalb fing mein Vater damit an, andere Baumarten zu pflanzen, die besser hierher passen. Wenn Sie so wollen, korrigieren wir seit über 30 Jahren die Fehler aus dem 19. Jahrhundert. Und jetzt kommt auch noch der Klimawandel hinzu.

Hat Deutschland das Thema Klimawandel genug auf dem Schirm?

Ganz sicher nicht. Weil es so abstrakt ist. Anderthalb oder zwei Grad mehr ist für das Erdklima dramatisch, aber das spürt der Einzelne nicht unmittelbar an sich. Das ist das Fatale. Die Bilder vom Eisbären, unter dem die Eisscholle wegschmilzt, berühren uns, aber gleichzeitig buchen wir die Flüge nach Mallorca als wäre nichts. Sie wirken sich nicht auf unser konkretes Verhalten aus.

Ihre Familie wurde 1057 erstmals urkundlich erwähnt. Die Dokumente in Ihrem Archiv erstrecken sich über 1200 Meter Länge. Belasten Sie manchmal diese lange Tradition und Geschichte?

Nein, ich verliere dadurch mein Selbstmitleid und werde gelassener. Weil ich in alten Dokumenten lese, wie frühere Generationen mit ganz anderen und viel schwereren Herausforderungen kämpfen mussten. Noch nie erlebte eine Generation so lange Frieden wie unsere. Mein Vater kam mit 19 Jahren aus dem Krieg, ohne Ausbildung. Sein Vater und sein Bruder waren gefallen und er musste von heute auf morgen ran. Der hatte gar keine Zeit zum Klagen und Jammern.

Die Castell-Bank ist die älteste in Bayern und eine der ältesten in Deutschland. Welche Idee stand dahinter?

Sie wurde 1774 gegründet, um Menschen vor dem Verhungern zu bewahren. Damals war Franken verwüstet, nur wenige Menschen lebten hier und die kämpften immer wieder mit Missernten. Die Not war so schlimm, dass sie ihr Saatgut aßen, um nicht zu verhungern. Sie verschuldeten sich bei zweifelhaften Geldverleihern und konnten ihre Steuern nicht mehr bezahlen. Damals trug der Regierungsdirektor Friedrich Adolph von Zwanziger die Idee an meine Vorfahren heran, Mikrokredite an die Bauern auszugeben, um ihnen wieder auf die Beine zu helfen. Für eine sehr ähnliche Idee bekam Mohammad Yunus aus Bangladesh 2006 den Friedensnobelpreis.

Ihre Bank ging die vergangenen Jahre durch schwere Zeiten. Mehrmals wechselten Sie Strategie und Führungspersonal. 2017 wurde sie Opfer eines Betrug, als ein Mitarbeiter 6,8 Millionen Euro Kundengelder veruntreut hat.

Das schmerzte, ist aber Vergangenheit. Heute bin ich überzeugt, dass wir ein zukunftsweisendes Konzept und die richtigen Menschen dafür gefunden haben. Wir hatten zunächst ernsthaft überlegt, ob wir als kleine Bank weitermachen sollen, angesichts von sehr vielen Banken in Deutschland und einer überbordenden Regulierung und Bürokratie. Dann wagten wir vor zweieinhalb Jahren den Neustart. Wir haben einige kleinere, unprofitable Filialen mit Schaltergeschäft und Bargeld geschlossen. Wir konzentrieren uns auf Vermögensmanagement, aber eben nicht nur für reiche Kundschaft; wenn jemand jeden Monat 100 Euro in einen Sparplan investieren will, ist er uns genauso willkommen.

Ist die Bank jetzt wieder in der Spur?

Ja, rechtzeitig zum 250-jährigen Jubiläum sind wir wieder klar profitabel. Wir spielen unsere Stärken als kleine Bank gezielt aus. Jeder Kunde darf sich seine Beraterin und seinen Berater aussuchen, denn es muss auch menschlich passen. Das können Großbanken kaum leisten. Und wir wollen sinnhaftes Banking. Befragungen haben ergeben, dass die Kunden ihre Bedürfnisse mit Beratern auf Augenhöhe diskutieren und nicht in Finanzprodukte getrieben werden wollen.

Fehlen der deutschen Wirtschaft insgesamt die Langfristigkeit und das Beharrungsvermögen?

Das ist eine Frage der Betrachtung und der Branche.  
Würde mir ein Software-Startup gehören, würde ich  
auch nicht darüber nachdenken, was in 50 Jahren ist. Dazu sind die Branche und die Technologie  
viel zu schnelllebig. Beim Waldbau muss man sich fragen, was in 150 Jahren sein wird.

Arbeiten Sie daran, dass Ihr ältester Sohn oder eines der anderen Kinder Ihre Nachfolge  
übernimmt?

Das ist zumindest meine Hoffnung. Und wir sprechen auch hin und wieder darüber, obwohl alle  
meine Kinder noch studieren oder zur Schule gehen. Im Moment konzentriere ich mich aber  
darauf, die Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten.

Uwe Ritzer

=====

Uwe Ritzer, Jahrgang 1965, ist Wirtschaftskorrespondent und Investigativ-Reporter. Viele Jahre  
arbeitete er als Lokalredakteur, für die SZ schreibt er seit 1998; seit 2005 gehört er zum SZ-  
Wirtschaftsteam, arbeitet aber auch für andere Ressorts. Entsprechend breit ist sein  
Themenspektrum: von der fränkischen Wirtschaft über die Sportartikelindustrie bis zum  
Finanzplatz Liechtenstein, vom ADAC über digitale Wirtschaftskriminalität und Investoren im  
Profifußball bis zur Trinkwasserversorgung. Mehrere Auszeichnungen, darunter zwei  
Wächterpreise, Leuchtturm- und Helmut-Schmidt-Journalistenpreis, sowie als Reporter des  
Jahres 2013. Nach Büchern mit Markus Balsler und Roman Deininger über Lobbyismus, Markus  
Söder und die Olympischen Spiele 1972 erschien im Jahr 2023 sein Buch "Zwischen Dürre und  
Flut - Deutschland vor dem Wassernotstand. Was jetzt getan werden muss".

-----