

# LWF-Unternehmensstrategie in der forstlichen Forschung

Olaf Schmidt und Kurt Amereller

*Auch wenn auf den ersten Blick eine Ressortforschungseinrichtung wie die Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft (LWF) mit Unternehmen der freien Wirtschaft wenig gemein hat, ist eine unternehmerische und damit strategische Denk- und Handlungsweise durchaus angebracht. Schon das Selbstverständnis der LWF fordert, die beschränkt verfügbaren Ressourcen für die Sache des Waldes und der Forstwirtschaft möglichst zielgerichtet und effizient, d.h. für einen optimalen Gesamtnutzen, einzusetzen. Mit dem Ziel des optimierten Gesamtnutzens für die Forstverwaltung formulierte die LWF einen internen Projektauftrag für die Entwicklung einer LWF-Strategie. Dabei bediente sie sich bereits vorhandener Erfahrungen anderer Stellen und bezog bei einzelnen Schritten die Beschäftigten der LWF intensiv mit ein.*

Ausgangspunkt einer strategischen Planung ist die Erhebung des Ist-Zustandes, einhergehend mit einer Stärken-Schwächen-Analyse. Diese klärt und wertet kritisch, welcher Output an Produkten und Dienstleistungen dem aufgewendeten Input an Arbeitskraft und Geld gegenübersteht.

Um künftige Chancen und Risiken für die Produkte der Landesanstalt abzuschätzen, sind eine Betrachtung der aktuellen und eine Prognose der künftigen Umwelteinflüsse (Märkte, Kunden, Auftraggeber bzw. vorgesetzte Stellen, Stakeholder und Konkurrenten) notwendig. Diese externen Beziehungen haben einen wesentlichen Einfluss auf das Handeln der Landesanstalt.

Aus der Zusammenschau all dieser Überlegungen lassen sich dann strategische Handlungsempfehlungen ableiten, mit denen die Unternehmensziele erreicht, Chancen genutzt und Risiken vermieden werden sollen.

## Strategie der LWF

Den Rahmen für eine Strategie der LWF als Sonderbehörde der Bayerischen Forstverwaltung setzen übergeordnete Vorgaben und Zielsysteme. Das Waldgesetz für Bayern (BayWaldG) und die Verordnung über die Organisation der staatlichen Forstverwaltung (ForstOrgV) umreißen die Aufgaben der LWF. Sie hat demnach mit ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeit sowie mit der Wissensvermittlung die Forstbehörden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben

*Unter Strategie werden in der Wirtschaft klassisch meist langfristig geplante Verhaltensweisen von Unternehmen verstanden, um ihre Ziele zu erreichen. In diesem Sinne zeigt eine Unternehmensstrategie der Unternehmensführung, auf welche Art ein mittelfristiges (2 bis 4 Jahre) oder langfristiges (4 bis 8 Jahre) Unternehmensziel erreicht werden soll.*

(WIKIPEDIA).

zu unterstützen. Die Wälder Bayerns sollen auf Basis von fundiertem Wissen aus der LWF nachhaltig bewirtschaftet werden.

Eine nach der Forstreform 2005 erstellte umfassende Arbeitsfeldanalyse konkretisiert die Aufgaben der Forstverwaltung und definiert damit die Nachfrage und den Bedarf des wichtigsten „Kunden“ bzw. Auftraggebers der LWF. So sind z.B. die Beratung und Information der 700 000 bayerischen Waldbesitzer und derer Zusammenschlüsse oder die Pflege und Erhaltung des Berg- und Schutzwaldes speziell

O. Schmidt ist Leiter der Bayerischen Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft. K. Amereller ist deren Öffentlichkeitsbeauftragter.



**Olaf Schmidt**  
olaf.schmidt@lwf.bayern.de

in Bayern mit seinem Alpenanteil wichtige Schwerpunktaufgaben.

Der Abgleich dieser Anforderungen mit dem aktuellen Dienstleistungsprofil der LWF ergab eine bereits weitgehende Übereinstimmung mit dem Bedarf. Die Analyse von Stärken, Schwächen und künftig zu erwartenden Entwicklungen und Trends zeigte in einzelnen Bereichen aber auch Entwicklungsmöglichkeiten auf, um dem Ziel einer optimalen Aufgabenerfüllung noch näher zu kommen.

Die grundlegende strategische Weichenstellung findet dann als Konsequenz aus den vorangegangenen Betrachtungen mittels Priorisierung von gefragten und zukunftsfähigen Produkten und Themen (sog. „Milchkühe“ und „Aufsteiger“) statt. Typischer Aufsteiger ist beispielsweise der Bereich „Internet“ in der Wissensvermittlung, während der Waldschutz bereits den Status einer „Milchkuh“, also eines etablierten Premiumproduktes der LWF hat. Bei allen so identifizierten Schwerpunkten sollen künftig forstbetriebliche Fragestellungen noch stärkeres Gewicht bekommen, die Bedeutung der Jagd umfassend einbezogen und der Wissenstransfer verstärkt werden. Der umfassende Auftrag der LWF erfordert aber, auch in künftig niedriger priorisierten, aber relevanten Fachbereichen eine Mindestberatungskompetenz aufrecht zu erhalten.

Aus der Zusammenschau all dieser Überlegungen ergaben sich für die LWF folgende fachlichen und infrastrukturell-methodischen Arbeitsschwerpunkte, die künftig vorrangig betrieben werden:

- Wald und Klimawandel,
- Waldbesitz: Beratung und forstliche Zusammenschlüsse,
- Nachhaltige Forstwirtschaft,
- Bergwald und Schutzwaldmanagement,
- Langfristiges Monitoring,
- Geodatenmanagement (GIS-Service und -Entwicklung),
- Wissenstransfer.

Innerhalb dieser Themenbereiche geben auf einzelne Produkte bezogene Ziele und strategische Handlungsempfehlungen sowie messbare Zielindikatoren den Weg für die konkrete Umsetzung der Strategie und deren Kontrolle vor. ▶

## Umsetzung

Wesentlicher Ausfluss der strategischen Priorisierung von Themenbereichen muss zumindest im Konkurrenzfall die Verschiebung von Ressourcen auf gefragte und zukunftsfähige Produkte und Themen sein. An der LWF wurde dieser Schritt mit dem Inkraftsetzen der Strategie im notwendigen Umfang vollzogen.

Ganz wesentlich hängt die Aufgabenerfüllung einer Landesanstalt aber auch von der reibungslosen Gestaltung innerer Abläufe ab. Zur Transparenz der Abläufe an der LWF trägt maßgeblich der Beschluss bei, möglichst alle Aufgaben im Rahmen des Projektmanagements abzuwickeln. Eine hierfür geschaffene Stabsstelle und ein Projektmanagement-Handbuch begleiten und unterstützen die Durchführung des Projektmanagements an der LWF.

Die Projektstruktur wird teilweise auch feste Hierarchien ablösen bzw. ersetzen. Ein konsequenter Schritt in Richtung einer weiteren Umsetzung der Strategie war daher, die Organisation der LWF anzupassen,

was zum Wegfall einer Hierarchieebene führte (siehe AFZ-DerWald Nr. 5/2011, S. 44).


Schließlich ist auch die Nutzung von Synergien in Kooperationen ein Bestandteil der Strategieumsetzung, sofern Aufgaben, Dienstleistungen und Produkte besser von oder zusammen mit Partnern erbracht werden können. Ein hervorragendes Beispiel für eine solche Kooperation ist die internationale Wissensplattform „waldwissen.net“, die die LWF zusammen mit Forschungseinrichtungen in Baden-Württemberg, Österreich und der Schweiz sowie mit weiteren Partnern erfolgreich betreibt, oder die Kooperationsvereinbarung zwischen der LWF und der Thüringischen Landesanstalt für Wald, Jagd und Fischerei.

Die konkrete jährliche Umsetzung aller vorgenannten strategischen Überlegungen und Planungen findet in der Jahresplanung statt. Im Jahresplan stellen die Abteilungen der LWF als operative Einheiten ihre geplanten Maßnahmen und Vorhaben dar und auf seiner Basis werden

nach Maßgabe der Gesamtstrategie die Ressourcen, insbesondere die Haushaltsmittel, verteilt. Damit und durch Maßnahmen des Controlling (insbesondere Kosten-Leistungsrechnung) ist eine enge Bindung der Aufgabenerfüllung an die Strategie gewährleistet.

## Daueraufgabe Strategie

Die Erstellung einer Strategie ist in Wirtschaftsunternehmen ebenso wenig wie an der LWF ein einmaliger Vorgang. Die aktuelle LWF-Strategie hat einen Planungshorizont von fünf Jahren und soll nach diesem Zeitraum weiterentwickelt werden. Eine intensive Einbindung der Beschäftigten hat sich in jedem Fall bewährt, denn sie schöpft das an der Landesanstalt vorhandene kreative Potenzial aus und stellt sicher, dass strategische Planungen auch von allen mitgetragen werden.

 Eine Darstellung der LWF-Strategie wird in dem Schwerpunkt „130 Jahre LWF“ in AFZ-DerWald Nr. 13/2011 veröffentlicht.